T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ



TEKSTİL SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN GÖZÜYLE ÇALIŞMA ORTAMI VE YÖNETİCİ YAKLAŞIMLARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

GÜLAY GÜLENÇ

TEZ DANIŞMANI

DOÇ.DR. İLKNUR TAŞTAN BOZ

EDİRNE 2020

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI
DOĞRULUK BEYANI

Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında, tüm verilerin bilimsel ve akademik kurallar çerçevesinde elde edildiğini, kullanılan verilerde tahrifat yapılmadığını, tezin akademik ve etik kurallara uygun olarak yazıldığını, kullanılan tüm literatür bilgilerinin bilimsel normlara uygun bir şekilde kaynak gösterilerek ilgili tezde yer aldığını ve bu tezin tamamı ya da herhangi bir bölümünün daha önceden Trakya Üniversitesi ya da başka bir üniversitede tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

29/09/2020

Gülay GÜLENÇ



Tez adı: Tekstil Sektöründe Çalışan Gözüyle Çalışma Ortamı ve Yönetici Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerin Değerlendirilmesi

Hazırlayan: Gülay GÜLENÇ

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, çalışan gözünden çalışma ortamı ve bir üst yöneticinin yaklaşımlarını incelenen çalışma grurubundan hareketle anlamak ve ortaya koymaktır. Araştırma nitel araştırma yöntemine dayalı olarak görüşme ve gözlem tekniği kullanılarak Edirne ilinde faaliyet gösteren 6 adet tekstil firmasında çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında 23 tekstil çalışanıyla görüşülmüş ve bir firmada gözlem yapılmıştır Bu çalışmada araştırmaya katılanların çalışma ortamı açısından genel yaklaşım, iş yoğunluğu, fiziki şartlar, arkadaşlık ilişkileri, işçi güvenliği ve çalışana karşı memnuniyetsizlik gibi temalarda işyerinde nasıl bir durumun olduğu ortaya konmuştur. Çalışmanın diğer bir durumu ise yönetici yaklaşımlarını çalışan gözüyle ortaya koymak amacıyla bir üst yöneticinin genel yaklaşımı, kişilik özellikleri, çalışanlar ile ilişkileri, sorun çözme yaklaşımı, geri bildirim anlayışı, kararlara katılım ve hata, gecikme v.b. olumsuz durumlara verdiği tepkileri gibi temalarda incelenmiştir. Belirtilen temalar noktasında araştırmaya katılan katılımcıların görüşme sonucunda belirttikleri ifadeler içerik analizine tabi tutularak kodlar belirlenerek durum resmedilmiştir. Araştırmada resmedilen önemli bulgulardan bazıları; çalışma ortamı açısından fiziki şartlar ve işçi güvenliği konuları öne çıkarken yönetici yaklaşımı içerisinde ise çalışanlarla ilişkileri, sorun çözme yaklaşımı ve kararlara katılım öne çıkmaktadır. Bunlar arasında özellikle çalışma ortamının fiziki şartlarının tozlu, gürültülü, kötü aydınlatma ve kötü hijyen olduğu buna ilaveten, çeşitli rahatsızlıklara maruz kaldıkları ve ortamdan memnun olmadıkları görülmüştür. Araştırmanın diğer ana teması yönetici yaklaşımları ile ilgili olarak bir örneklik olmadığı bazı yöneticilerin kurallara dayalı bazılarının ise samimi olabildiği bir kısmınında ayrımcılık yaptığına ilişkin algılar bulunmaktadır. Bunların dışında çalışmada çalışanlar açısından yöneticilerin sorunları çözerken sergilediği yaklaşıma, çalışanlar ile ilişkilerine, iş ile ilgili konularda tepkilerine dair dikkate değer bulgular göze çarpmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Tekstil Sektörü, Çalışma Ortamı, Yönetici Yaklaşımları, Nitel Araştırma.

Title of The Thesis: InTextile Industry Evaluation of ViewsRegarding Working Atmosphereand Manager Approaches from the Perspective of Employees.

Prepared by: Gülay GÜLENÇ

ABSTRACT

The aim of this study is to understand and reveal the working atmosphere and manager approaches from the perspective of the employee based on the study group studied. The research was carried out on the employees of 6 textile companies operating in Edirne province by using interview and observation technique based on qualitative research method. Within the scope of the research, 23 textile employees were interviewed and observations were made in one company. In this study, the general approach of the participants in terms of the working atmosphere, work intensity, physical conditions, friendship relations, worker safety and dissatisfaction with the employee was revealed. Another aspect of the study is the general approach of the manager, personality traits, relations with employees, problem solving approach, understanding of feedback, participation in decisions and mistakes, delays, etc. It has been examined in themes such as its reactions to negative situations. At the point of the specified themes, the statements of the participants in the research as a result of the interviews were subjected to content analysis and the codes were determined and the situation was pictured. Some of the important findings illustrated in the research are; While physical conditions and worker safety issues come to the fore in terms of working atmosphere relations with employees, problem-solving approach and participation in decisions come to the fore in the manager approach. Among these, it has been observed that the physical conditions of the working environment are dusty, noisy, bad lighting and poor hygiene. In addition, they are exposed to various ailments and are not satisfied with the atmosphere. Another main theme of the study is that there is no exemplary model regarding the managerial approaches, and there are perceptions that some managers discriminate based on rules and some of them can be sincere. Apart from these, in terms of the employees, remarkable findings regarding the approach taken by the managers in solving the problems, their relations with the employees, and their reactions to business-related issues stand out.

KeyWords: Textile Sector, Working Atmosphere, Managerial Approaches, Qualitative Research.

ÖNSÖZ

Tekstil Sektöründe Çalışan Gözüyle Çalışma Ortamı ve Yönetici yaklaşımlarının incelenmesi başlıklı araştırmamda amacım tekstil sektöründe çalışanların çalışma ortamı ve çalışanların ilk muhatap oldukları yönetici olan posta başları veya grup liderleri ile olan ilişkilerini incelemek ve ortaya çıkan olumlu ve olumsuz tarafların incelenmesidir. Bu araştırma ülkemizde çok önemli bir yere sahip olan, ihracat ithalat hacmi çok yüksek olan ve ülkedeki istihdamın önemli bir kısmını sağlayan bir sektör olan tekstil sektörü açısından çok önemlidir.

Bu tezin hazırlanmasında; ne zaman ihtiyaç duysam ulaşabildiğim, her şekilde yanımda olan, gerek yardımlarıyla gerek psikolojik açıdan destekleriyle varlığını hep hissettiğim, işine göstermiş olduğu özen ve disiplini hayranlık veren ve öğrenci öğretmen ilişkisini, paylaşımını, sohbetini üniversite ortamında da bana hissettiren; bu tezin hazırlanmasında doğru yönlendirmelerle tezimin hazırlanmasını sağlayan danışmanım, hocam İlknur Taştan Boz' a teşekkürü borç bilirim.

Son olarak eğitim hayatım boyunca gerek destekleriyle gerek motive etmeleriyle her daim yanımda olan, en zor zamanlarımda yardımlarını hep hissettiğim kıymetli annem Menekşe Arıkan ve kıymetli babam İlhan Arıkan'a, beni ve başarmak istediğim her şeyi en güzel şekilde destekleyen, aldığım her kararın arkasında duran ve benimle birlikte bu yolda yürüyen canım eşim Emrah Gülenç'e çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET i

ABSTRACT ii

İÇİNDEKİLER iv

TABLOLAR LİSTESİ ix

ŞEKİLLER LİSTESİ ix

KISALTMALAR x

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM 3

TEKSTİL VE HAZIR GİYİMSEKTÖRÜ 3

1.1 Geçmişten Günümüze Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü 3

1.2 Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründe Değer Zinciri 4

1.3 Türk Tekstil Sektörü 6

1.4 Türkiye'de Tekstil ve Hazır Giyim Sanayi 6

1.5 Türkiye Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründe İhracat ve İthalat Durumu 8

1.5.1 İhracat 8

1.5.2 İthalat 11

1.6 Dünyada Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Genel Durumu 11

1.6.1 Dünyada Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün İhracat Durumu 13

1.6.2 Dünyada Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün İthalat Durumu 15

1.7 Türkiye Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründe İstihdam 17

1.8 Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Sorunları 19

1.8.1 Kayıt Dışı İstihdam 19

1.8.2Sektörde Kadın Çalışanların Yaşadıkları Sorunlar 21

1.8.3 Sektörde Yaşanan Sağlık Sorunları 24
1.8.4 Diğer sorunlar 27
1.9Tekstil Sektöründe Yapılan Araştırmalar 28
1.9.1 Tekstil Sektöründe Örgütsel Bağlılık 28
1.9.2 Tekstil Sektöründe İş Tatmini 30
1.9.3 Tekstil Sektöründe İşten Ayrılma Niyeti 31
1.9.4Tekstil Sektöründe Arkadaşlık Ortamı 32
1.10 Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründe Kotalar ve Çin'in Sektöre Etkisi 32
İKİNCİ BÖLÜM 35
YÖNETİCİ YAKLAŞIMI VE ÇALIŞMA ORTAMI 35
2.1 Yönetim Kavramı 35
2.2 Yönetimin Tarihsel Gelişimi 36
2.3 Yönetici Yaklaşımları ve Çalışanlara Etkileri 40
2.3.1 Örgütsel Bağlılık 41
2.3.2 İş Tatmini 43
2.3.3 Motivasyon 44
2.3.4 Çalışan Sessizliği 45
2.3.5 Performans 48
2.4 İşletmelerde Yönetici Yaklaşımlarının Belirlenmesinde Önemli Unsurlar 49
2.4.1 Yöneticilerin Kişilik Özellikleri 50
2.4.2 Yöneticilerde Sorun Çözme Yaklaşımı 51
2.4.3 Yönetici Çalışan İlişkileri 52
2.4.4 Yöneticinin Olumsuz Çalışan Davranışları Karşısındaki Tutumları 57
2.4.5 GeriBildirim 61
2.4.6 Karalara Katılım 62
2.5 Çalışma Ortamı 64

2.5.1 İş yoğunluğu ve İş yükü 64
2.5.2 Fiziki Şartlar 65
2.5.3 İşçi Güvenliği 67
2.5.4 Arkadaşlık İlişkileri 69
2.5.5 Çalışana Karşı Memnuniyetsizlik 70
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 72
3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi 72
3.2 Araştırmanın Yöntemi 72
3.3 Araştırma İle İlgili Veri Toplama Yöntemi 73
3.4 Araştırmanın Çalışma Grubu 76
3.5 Araştırmanın Kısıtları 77
3.6 Araştırma Verilerinin Analizi 77
3.7. Araştırmanın Bulguları 78
3.7.1.1.Çalışma Ortamı 81
3.7.1.1.1Çalışma Ortamına İlişkin Genel Yaklaşım 81
3.7.1.1.2. İş Yoğunluğu 86
3.7.1.1.3. Fiziki Şartlar 91
3.7.1.1.4. Arkadaşlık İlişkileri 95
3.7.1.1.5. İşçi Güvenliği 98
3.7.1.1.6.Çalışana Karşı Memnuniyetsizlik 102
3.7.1.2.Yönetici Yaklaşımı 107
3.7.1.2.1. Üst Yöneticiye Genel Yaklaşım 107
3.7.1.2.2. Kişilik Özellikleri 111
3.7.1.2.3. Yöneticinin Diğer Çalışanlar ile İlişkileri 115
3.7.1.2.4. Yöneticinin Sorun Çözme Yaklaşımı 117
3.7.1.2.5.Yönetici Çalışan İlişkisi 120

3.7.1.2.6. İşe Gecikmelere Verilen Tepkiler 123

3.7.1.2.7.Hatalara Verilen Tepkiler 126

3.7.1.2.8.Geri Bildirim 128

3.7.1.2.9. İş Yetişmediğinde Verilen Tepkiler 129

3.7.1.2.10. Kararlara Katılım 132

3.7.2.Gözlem Bulguları 137

SONUÇ VE ÖNERİLER 143

KAYNAKÇA 148

Ek 1. GÖRÜŞME FORMU 170

Ek 2. Etik Kurul Raporu 172

Ek 3 ÖZGEÇMİŞ 175

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Toplam Tekstil ve Hammaddeleri İhracatımızda Önemli Ülkeler 10

Tablo 2:Dünyada Tekstil ve Hazır Giyim İhracatında Önde Gelen Ülkeler.....14

Tablo 3: Dünya Hazır Giyim Sektöründe Dünya Ticareti ve En Çok İthalat Yapan İlk Yirmi Ülke 15

Tablo 4: İmalat Sanayinde Seçili İşkollarında İstihdamın Cinsiyet Dağılımı (bin).....17

Tablo 5:Türkiye'nin Tekstil ve Konfeksiyon İthalatı İçinde Çin'in Payı 33

Tablo 6:Katılımcıların Bazı Demografik Özellikleri 79

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Çalışma Ortamına İlişkin Durumu Yansıtan Özet Şekil 105

Şekil 2: Yönetim Yaklaşımına İlişkin Durumu Yansıtan Özet Şekil..... 135

KISALTMALAR

Kısaltma	Anlamı
Ar Ge	Araştırma ve Geliştirme
ABD	Amerika Birleşik Devleti
ÇSGB	Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
ITO	İstanbul Ticaret Odası
AB	Avrupa Birliği
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
SGK	Sosyal Güvenlik Kurumu
TMMOB	Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği
İLO	Uluslararası Çalışma Örgütü
DTÖ	Dünya Ticaret Örgütü
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
İHKİB	İstanbul Hazır Giyim Ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği
İTKİP	İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçi Birlikleri

GİRİŞ

Giyinme ihtiyacı insanların en temel ihtiyaçlarından biridir. Bu ihtiyacın karşılanması için faaliyet gösteren sektör tekstil ve hazır giyim sektörüdür. Eskiden sadece bu gereksinmeyi karşılamak için faaliyet gösteren sektör zamanla tercih ve beğenilerin değişmesi ile birlikte gelişmiş ve büyüklüğü artmıştır.

Zamanla tekstil ve hazır giyim sektörünün kitlesel üretime geçmesiyle birlikte tekstil sektörü, sağladığı istihdam olanağı, üretim sürecinde yarattığı katma değer ve uluslararası ticaretteki önemi nedeniyle ekonomik kalkınmada önemli rolü olan bir sanayi dalı olmaktadır. Gelişmiş ülkelerin 18. yüzyılda gerçekleştirdikleri sanayileşme sürecinin kilit noktası olan tekstil sanayi, günümüzde de gelişmekte olan ülkelerin kalkınmalarında benzer bir fonksiyona sahiptir. Tekstil, gelişmiş pazar ekonomilerinde yaratılan katma değer sıralamalarında, bu ülkelerin yüksek teknoloji sektörlerinin ağırlığına rağmen, yine de ilk sıralarda yer almaktadır. (Çetin & Ecevit, 2008, s. 117). Tekstil sektöründe yapılan çalışmalar incelendiğinde sektörde çeşitli sorunlar gözlenmektedir. Sektörde yaşanan bu sorunların önemli bir bölümü çalışma koşulları ve ast-üst ilişkileri olduğu görülmektedir (User vd., 2012, s. 174-176; Bostan Budak ve Demir, 2017, s. 27; Gödelek, 1988, s. 26; Yücel vd., 2005; Bakırcı vd., 2007). Ast-üst ilişkisinde ortaya çıkan olumsuzluklar işçiler üzerinde negatif etkisi olan bir durumdur (Cam, 2004, s. 5).Acar vd.(2019) çalışmasında özellikle tekstil sektöründe kadın çalışanların psikososyal sorunlar, çalışma sartları, işyerinin fiziksel koşulları, ilişkisel problemler ve ast-üst ilişkilerinden kaynaklanan sorunlar yaşadığı tespit edilmiştir. Sektörde yapılan çalışmalar ve tespit edilen sorunlardan hareketle bu durum çalışmasında Edirne'de tekstil sektöründe araştırmaya katılmayı kabul eden çalışanlar açısından çalışma ortamı ve yönetici yaklaşımlarını derinden anlamak, keşfetmek amaçlanmaktadır.

Türkiye ekonomisinin de lokomotifi durumunda olan tekstil ve hazır giyim sektörü ülkede gerek yarattığı istihdam gerekse ihracat gelirleri açısından önemle üzerinde durulması gereken bir sektördür. Sektörün en önemli ögelerinden biri olan

çalışanların çalıştıkları ortam ve muhatap oldukları ilk yönetici, firmada üretimin bir sistem içerisinde gerçekleşmesi ve aksaklıklar meydana gelmeden verimli bir şekilde çalışılabilmesi açısından bu araştırma önemlidir. Bundan dolayı çalışanların günün önemli bir kısmını geçirdikleri çalışma ortamlarının anlaşılması ve üst yöneticilerinin yaklaşımlarının çeşitli yönleri ile nasıl olduğunun çalışan bakış açısıyla ortaya konması sektöre ve ilgili sektörte çalışan yöneticiler katkı sunması beklenmektedir.

Tez 3 bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde tekstil sektörü üzerinde durulmuş Türkiye ve Dünyada tekstil sektörünün ihracat ve ithalat durumları, Türkiye tekstil sektöründe istihdam, sektörde yaşanan sorunlar ve tekstil sektörü üzerine literatürde yapılan çalışmalara değinilmiştir. Ayrıca Çin'in sektöre etkisi üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde yönetim kavramı ve tarihçesi incelenmiş, yönetici yaklaşımlarının örgütsel bağlılık, iş tatmini, motivasyon, çalışan sessizliği ve performansa olan etkisi incelenmiştir. Son olarak İşletmelerde yönetici yaklaşımlarının belirlenmesinde önemli unsurlar ve çalışma ortamı unsurları üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde nitel araştırma yöntemiyle durum çalışması desenlemesi ile hazırlanan Edirne'de 5 Tekstil ve hazır giyim firmasında çalışan 23 katılımcı ile çalışma ortamı ve yönetici yaklaşımı ile ilgili durumları tespit etmek amacıyla yer alan görüşme ve 1 tekstil firmasında yapılan gözlem bulguları yer almaktadır. Çalışma sonuç ve öneriler ile sonlanmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

TEKSTİL VE HAZIR GİYİMSEKTÖRÜ

Bu bölümde tekstil ve hazır giyim sektörünün geçmişten bu yana olan tarihsel gelişimi ele alınmış, değer zinciri unsuru tekstil sektörü açısından incelenmiştir. Türk tekstil sektörü ve bu sektörde ithalat ihracat durumları incelenmiş, Dünya'da tekstil sektörü ve bu sektörün ihracat ve ithalat durumu üzerinde durulmuştur. Türk tekstil ve hazır giyim sektöründe yaşanan sorunlar ele alınmış ve tekstil sektöründe örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve arkadaşlık ortamı gibi unsurlar üzerinde durulmuştur.Son olarak da sektör üzerindeki Çin tehdidine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

1.1.Geçmişten Günümüze Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü

İnsanoğlunun giyinme ihtiyacına hizmet etmesi için gelişmiş olan tekstil sektörü tarih boyunca en hareketli ekonomik faaliyetlerin başında gelmiştir.18. yüzyılda sanayi devriminin gerçekleşmesinde rol oynayan tekstil günümüzdede sanayi gelişiminde önemli roller üstlenmektedir.

Tekstil ve hazır giyim sektörü 20.yüzyıl ortaları gibi Japonya'da gelişim gösterirken 20.yüzyılın yarısından itibaren Güney Kore, Türkiye, Çin gibi ülkelerde, 1980 yıllarından itibaren ise Bangladeş, Srilanka, Endonezya, Kamboçya, Özbekistan gibi ülkeler başta olmak üzere birçok ülkenin sanayi gelişimine büyük katkıları olmuş ve hala bu katkıyı sağlamaya devam etmektedir (Karakahya, 2018, s. 93).

Anadolu'da dokumacılık Selçuklulardan daha eskiye dayanmaktadır. Osmanlı İmparatorluğu'nda da bu bilgi birikimi üzerinden gidilerek sanayi tekstil sektörü üzerinden gelişmiştir. Bu zamanlarda dokuma üzerine Denizli ve Tokat ön plandayken, ipekli dokuma konusunda da Bursa'da küçük atölyeler halinde dokuma gerçekleşmiştir (Ekti, 2013, s. 10).

Osmanlı döneminde 16. ve 17. yüzyılda pamuk, ipek, yün üretimi yaygın olduğundan tekstil üretimi küçük atölyelerde olmak üzere ülke çapında yaygınlık göstermiştir.

Osmanlı döneminde kurulan ilk fabrika olma özelliğini taşıyan ilk dokuma fabrikası 1835 yılında İstanbul Eyüp'te bulunan Feshane-i Amire'dir.(Karakahya, 2018, s. 93).

1933 ve 1945 döneminde ekonomide izlenen başarılı büyüme ve devletçilik politikasının ön plana çıkmasıyla birlikte devletin tekstil üretimi ve tüketimi içerisindeki payıartmıştır.Bu politika gereğince üretim tarıma bağlı kılınmış bu nedenle de ilk desteklenen ürünlerden birisi pamuk olmuştur.Sümerbank bu dönemde kurulmuş olup devlet tüm tekstil üretimini Sümer Bank'a bağlamış ve Sümerbank zaman içinde birçok tekstil fabrikası açmıştır.1950'ler ve sonrasında artık sektörde özel yatırımlar, küçük atölyeler kendini göstermeye başlamış 1960 ve 70'lerde meydana gelen sanayileşme çabaları Türkiye'de modern tekstil sanayisinin kurulmasını sağlamıştır.Tekstil ve hazır giyim 1980'lerdehızlı bir şekilde ivme kazanarak ihracattaki payı en yüksek sanayi kolu haline gelmiştir.Tekstil sektörü günümüzde de bu özelliğini koruyan, katma değeri en yüksek sektörden biridir(Eraslan, Bakan, & Helvacıoğlu Kuyucu, 2008, s. 273,274).

1.2.Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründe Değer Zinciri

Değer zinciri firmaların rekabet üstünlüğünün gelişimini incelemeye yönelik olan bir yöntemdir. Değer zinciri modeli bir kuruluşun ana faaliyetlerinin tanımlanması ve o kuruluşa rekabet avantajı oluşturacak işlemlerin tespitinde büyük bir paya sahiptir. Rekabet üstünlüğünü sadece kurumun genel yapısına bakarak anlamak mümkün değildir. Rekabet üstünlüğü ürünün üretilip pazarlanması, teslim edilmesi ve satış sonrası hizmetler gibi gerçekleştirdiği faaliyetlerle anlaşılmaktadır. Rekabet avantajı sağlayan faaliyetlerin tespit edilebilmesi için öncelikle değer zinciri analizi yapılmalı ve daha sonra kuruluşun kendine özgü diğer rekabet avantajı sağlayan özellikleri üzerinde durulmalıdır. Bir kuruluşun başarısı değer zincirinde yer alan faaliyetleri rakiplerinden daha iyi yapabilmesine bağlıdır(Yalçın, 2013, s. 19).

Michael Porter firmaların büyük bir bölümünde geçerli olan bir değer zinciri modeli oluşturmuş bu modele göre değer zinciri ana faaliyetlerini girdi faaliyetleri, operasyonlar, çıktı, satış-pazarlama ve müşteri hizmetleri oluştururken tedarik, teknolojik gelişme, insan kaynakları yönetimi ve organizasyon yapısı da yan faaliyetlerini oluşturmaktadır(Atılgan D. T., 2006, s. 260).

- Girdi faaliyetleri: Üretimi yapılacak olan ürün ile alakalı girdilerin satın alınıp sevkiyatının yapılması, kabul edilmesi, depolanması ve ürünün ilgili olan üretim bandına gönderilmesi faaliyetlerini içerir.
- Operasyon faaliyetleri: Girdi olarak üretime giren bütün maddelerin nihai ürün haline gelene kadar geçirdiği tüm işlemleri kapsayan faaliyetlerdir(Eraslan, Helvacıoğlu Kuyucu, & Bakan, 2008, s. 312).
- Çıktı işlemleri: Üretimi tamamlanmış olan ürünlerin depolanması, siparişinin alınması, tarifelenmesi ve müşteriye ulaştırılması işlemlerini kapsayan faaliyetlerdir.
- Satış ve pazarlama faaliyetleri: Satış için gerekli süreçler, fiyatlama, dağıtım kanalları seçimi ve promosyonlar gibi pazarlama faaliyetlerini kapsayan işlemlerdir (Öcal, 2006, s. 44)).
- Müşteri hizmetleri faaliyetleri: Satılan ürünün satış sonrasında da müşteri tatmininin sağlanması amacıyla kurulum, tamir, bakım gibi hizmetlerin yer aldığı süreçlerdir (Kuyucak & Sengür, 2009, s. 135).
- Tedarik faaliyetleri: üretimde kullanılacak hammaddenin elde edilmesi ve diğer değer yaratan unsurların elde edilmesi sürecini kapsayan faaliyetlerdir.
- Teknolojik gelişme: Araştırma geliştirme çalışmaları ve diğer değer yaratan teknolojik gelişmelerin takip edilmesi süreçlerini içeren faaliyetlerdir.
- İnsan kaynakları yönetimi: İşte çalışacak olan elemanların işe alım süreçlerinin belirlenmesi, seçilmesi, eğitimi, işten çıkarılması, tazminat işlemleri gibi faaliyetlerin gerçekleştirilmesidir.
- Organizasyon yapısı: Finansal, hukuki ve kalite yönetimi gibi faaliyetlerin yerine getirilmesi süreçlerini içermektedir (Atılgan D. T., 2006, s. 261).

Türkiye'de tekstil ve hazır giyim sanayinde değer zinciri, rekabet avantajını en üst seviyelere taşımak için önemsenmekte ve çalışmalar rekabet avantajını arttırmayayönelik gerçekleştirilmektedir. Küresel rekabetin artış göstermesi ve Asya kökeninde ithal ürünlerin artması tekstil ve hazır giyim sanayinde rekabeti zorlaştırmakta bu da değer zinciri faaliyetlerinin üzerinde iyi planlama yapılması gereğini ön plana çıkarmaktadır.Bu nedenle değer zinciri üzerine yapılan operasyonlar imalattan perakendeye doğru seyir izlemektedir.Üretim sürecinde

teknoloji ve Ar Ge yi ön plana çıkararak, yenilik yaparak, rekabet avantajı sağlayan firmalar oldukça başarılı olmaktadır(Atılgan D. T., 2006, s. 263).

Türkiye'de tekstil ve hazır giyim sanayinde bir strateji olarak değer zinciri unsurlarından markalaşma sürecine yönelik faaliyetler önemli yer tutmaktadır. İmalat bölümünde artan küresel rekabet dolayısıyla artık firmalar katma değeri yüksek olan, tasarımı kuvvetli ve yenilikçi ürünler ortaya koyarak rekabet avantajı sağlamaya çalışmaktadırlar (Eraslan, Bakan, & Helvacıoğlu Kuyucu, 2008, s. 327).

1.3. Türk Tekstil Sektörü

Türkiye'de tekstil sektörüne bakıldığında tekstil sektörünün ülke için sağlamış olduğu katma değer diğer sanayi kollarına göre fazladır. Bu açıdan tekstil sektörü Türk ekonomisini etkileyen kilit sanayi kollarından biridir. Tekstil ve hazır giyim sanayi Türkiye açısından önemli bir ihracat kaynağı olmakla birlikte yarattığı büyük bir istihdam olanağıyla birliktebirçok kişiye iş imkanısağlayan bir sanayi koludur.

1.4. Türkiye'de Tekstil ve Hazır Giyim Sanayi

Birçok gelişmekte olan ülke için imalat sanayi çok önemli bir yere sahiptir. Çünkü tekstil sektörü hem istihdam açısından hem de ihracata sağladığı katkı açısından Türkiye'nin itici bir gücü olarak görülmektedir. Tekstil ve hazır giyim Türkiye için öncü sektörlerden biridir ve bu alanda yatırımlar Osmanlı dönemine kadar uzanmaktadır. Yüksek kar getirisine sahip bir sektör olması açısından Türkiye'nin lokomotifi konumundadır. Günümüze bakıldığında tekstil ve hazır giyim sektörü tarımdan sonra en çok istihdam sağlayan sanayi kolu olup ihracat gelirlerinin büyük bir payını karşılamaktadır(Eraslan, Bakan, & Helvacıoğlu Kuyucu, 2008, s. 273).

Tekstil ve hazır giyim sektörü Türkiye'nin en gelişmiş ve en olgun konumda bulunan iş kollarından birisidir. Bu sektör dünya pazarlarında çetin rekabet koşullarının bulunduğu ortamlarda yer almakla birlikte başarısını dünyaca kanıtlamış bir sektördür (Aysan, 1999, s. 106).Türk tekstil sektörüne olan yatırımlar 1963-1972 yılları arasında büyüme göstermiş ve bu da ihracatı beraberinde getirmiştir.Bu yatırımlar tekstil sektörüne ivme kazandırmış, esas yatırım artışları 1970 ve 1980 yılları arasında olmuştur (Çakmak, 2005, s. 67). Türk tekstil sektörünün ekonomiye kazandırmış olduğu katma değer ile birlikte net olarak döviz getirisinin yanı sıra

istihdam konusunda da sağladığı yararla Türkiye'de büyük sorunların başında gelen işsizlik sorununa da kısmi biçimde gidermektedir (Çetin Y. A., 2006, s. 257).

Türk tekstil ve hazır giyim sektörü Avrupa Birliği üyelik sürecinde rol oynayan sektörlerin başındadır. İhracat payının ise yüzde 45'lik kısmını tekstil yüzde 64'lük kısmını da hazır giyim üstlenmektedir (Çetin Y. A., 2006, s. 257).2000 yılında Türkiye tekstil üretiminde 7. büyük üreten olmakla birlikte iplik üretiminde ise 6. büyük ülke durumuna gelmiştir. Diğer bir ifadeyle Asya ülkeleri hariç Amerika ve Brezilya'dan sonra 3. sırada yer almaktadır. Özellikle 2000 yılında iplik üretimi 1.3 milyon tona ulaşarak dünyadaki toplam üretim içinde payı yüzde 80 olarak belirlenmiştir. Avrupa Birliği'nde kurulu olan kısa elyaf kapasitesinin yarıya yakını Türkiye'de yer almaktayani Türkiye'de kurulu olan elyaf kapasitesi tek başına ABD'de ki kurulu kapasiteye denktir. Kumaş işleme kapasitesi, kurulu ham bez üretimi kapasitesini rahatlıkla karşılayabilecek seviyededir.Tekstil ve hazır giyim sanayinin toplam sanayi kolları içindeki payı yüzde 19.9 imalat sanayi içerisindeki payı ise yüzde 18.4 tür.20 milyar dolarlık üretim değeri olan sektörün gayri safi milli hasıla içindeki payı yüzde 11, sanayi üretimindeki payı yüzde 14 imalat sanayi üretimi içindeki payı yüzde 16, toplam istihdamdaki payı ise yüzde 28 olmakla birlikte ülke ekonomisinde en önemli sektörlerin başında gelmektedir.Genel ekonomik ağırlığı nedeniyle toplam ihracat payının büyük bir kısmını da tekstil sektörü gerçekleştirmektedir(Görgülü, 2006, s. 6).

Türk tekstil sektörü dünyanın 6. büyük hazır giyim, 13.büyük tekstil ihracatçısı konumunda yer almaktadır. Bazı zamanlar antidamping ve antisübvansiyon soruşturmalarına ve 1984'lerden itibaren Avrupa Birliği ve ABD tarafından miktar kısıtlamalarına uğramasına karşın gerek üretim artışı gerek ürettiği ürünlerin yüzde 50'sinden fazlasını ihraç etme başarısıyla kendini kanıtlanmıştır(Ege, 1999, s. 55). Hazır giyim ihracatında büyük paya sahip olan ülkeler, aralarında Türkiye'nin de yer aldığı Kore, Endonezya, Malezya ve Meksika gibi gelişmekte olan ülkeler olup, ABD, İtalya, Almanya, Fransa gibi gelişmiş ülkeler önemli hazır giyim ihracatçısı olma özelliği taşımaktadır(Görgülü, 2006, s. 5).

Diğer taraftan tekstil sanayi, teknolojik girdiler sebebiyle birçok açıdan diğer sektörlere bağımlıdır. Sektörün en önemli girdilerinden birisi olan pamuk tarım

sektörünün alanına girerken kumaşlarda kullanılan boya ve hammaddeler ise kimya sanayinin alanına girmektedir. Ülkemizde tekstil makinesi üretimi de teknolojik olarak basitbazı makineler ile sınırlı kalmaktadır. Bu sektörde gerekli olan yeterli teknolojik gelişmeninde sağlanması gerekmektedir.Böylece sağlanacak olan teknolojik gelişme ile birlikte tekstil sektörü olduğu kadar diğer sektörlerde etkilenecektir. Buradan görüleceği üzere Türkiye için tekstil ve hazır giyim sanayinde yaşanacak olan aksaklıklar diğer sektörleride çok yakından etkilemektedir(Görgülü, 2006, s. 8,9).

1.5. Türkiye Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründe İhracat ve İthalat Durumu

1960'dan başlayarak iş gücü ücretlerinin gelişmekte olan ülkelerde daha ucuz olması sonucu tekstil üretimi bu ülkelere yönelmiştir. Gelişmiş ülkelerin ekonomileri bu durumdan etkilenmemesi için bazı kısıtlayıcı önlemler almışlardır. Bunlardan ilki 1961yılında 'Uluslar Arası Pamuklu Tekstil Ticaretine İlişkin Kısa Dönemli Düzenleme'adlı anlaşma ile bu adım atılmıştır. Sadece pamuklu ürünler için geçerliolan bu anlaşma 'Uzun Dönemli Pamuklu Tekstil Düzenlemesi'adı altında 1973' e kadar uzamıştır.1974' de ise 'Çok Elyaflılar Düzenlemesi'adı ile yeni bir anlaşma ortaya çıkmıştır.Bu anlaşmalar ticaretin miktar vasıtası ile azaltılarak gelişmiş ülkelerin tekstil ve hazır giyim sanayilerinin korunması amacını gütmektedir.1997 yılı sonuna bakıldığında tüm kısıtlamalara rağmen ticaret hacminin 177 milyar dolara ulaştığı görülmektedir (Ege, 1999, s. 50).

1.5.1.İhracat

İhracat en basit anlamıyla bir ülkenin kendi dışındaki ülkelere mal satması olarak tanımlanabilir. Geniş bir çerçeveden bakıldığında ise ihracat,yurt dışındaki potansiyel müşterilerin belirlenmesi,mal ve hizmetlerin yurt dışına ulaştırılması, yurt dışında yer alan müşterilerin talep ve beklentilerini en iyi şekilde karşılamak için işletme olanaklarını ve planlamasının uluslar arası düzeyde yapılması ve değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır(Danacı, 2015, s. 19).

İhracatın ekonomik büyüme ve kalkınma sürecinde çok önemli bir yere sahip olduğu pek çok araştırmacı tarafında kabul görmektedir. Aslında ihracat odaklı olarak büyümek ihracat ve dış ticaretin ekonomik ilerleme sağlanmasında merkezi bir rol oynadığı bir kalkınma stratejisi olarak görülmektedir.Özellikle ihracatta meydana gelecek bir büyüme aynı zamanda istihdam ve tüketim artışınıda tetiklemektedir. Buna ilave olarak ihracatta meydana gelen büyüme iç piyasadaki sektörlerin gelişmesini sağlar ve daha düşük maliyetlerde girdi olanakları yaratır. Bu durum etkin bir şekilde kaynak kullanımınıda beraberinde getirir.İşletmelerimodern teknolojiye uyum gösterme ve kaliteli ürün çıkarmaya zorlayarak bu etkinliği daha da geliştirmektedir(Çetin & Ecevit, 2008, s. 116).

Tekstil ve hazır giyim sektörü, gayri safi yurt içi hasılaya sağladığı katkı, imalat sanayi ve toplam sanayi üretimindeki yeri, ihracat ve ülkeye sağladığı döviz miktarı, istihdama olan katkısı, dışa olan açıklık ve ekonomik büyümeye olan etkisi nedeniyle Türkiye'nin birinci sektörü konumundadır.Tekstil ve hazır giyim sektörü gayri safi milli hasılanın yaklaşık yüzde 10'unu sağlamaktadır.Ayrıca bu sektör ihracat performansına bakıldığında ülkede başlıca gelen sektörler arasındadır(Erkan, 2013, s. 99).

Türkiye'de özellikle 1980 yılından itibaren ihracatının artmasındaki en önemli neden ihracata dayalı bir şekilde sanayileşme politikasının teşvik etmesi ve tarım ürünlerine dayalı olan ihracat yapısından hızlı bir şekilde uzaklaşarak sanayi ürünlerine dayalı bir ihracat yapısı benimsenmesi etkili olmuştur. Toplam ihracat içindeki paylara bakıldığında 1980 yılında tarım ürünleri yüzde 64,7 oranında bir paya sahipken sanayi ürünleri yüzde 25,8 oranında seyretmiştir.1980 yılından sonra bu yapı hızlı bir şekilde değişmiş tarım ürünlerinin ihracat ürünleri içindeki payı giderek azalmıştır. 1990 yılına gelindiğinde tarım ürünlerinde gerçekleşen ihracat yüzde 25.5 kadar azalmıştır. Sanayi ürünlerinde gerçekleşen ihracat miktarı 1990 yılında 67,7, 2000 yılında yüzde 81,7, 2003 yılına gelindiğinde ise yüzde 83,9 a kadar yükselmiştir. Sanayii ürünleri içinde en büyük payı tekstil sektörü oluşturmuştur(Uğur A. , 2004, s. 37).

Tekstil ve hazır giyim ihracatımızın ülkeler bazında dağılımına bakıldığında 2004 yılı itibariyle Avrupa Birliği'nin payı yüzde 65 olarak görülmektedir. ABD'nin ise yüzde 10'luk bir payla ikinci en büyük ihracat pazarımız olduğu görülmektedir. AvrupaBirliği ülkeleri arasında ise Almanya yüzde 22, İngiltere yüzde 12, Fransa yüzde 6 paydadır. Diğer önemli pazarlarımıza bakıldığında İtalya, Hollanda, İspanya ve Rusya'nın payı yüzde 2,4' tür(Kınoğlu, 2006, s. 42).

Son yıllara bakıldığında uluslararası pazarlarda meydana gelen değişiklik ve zorlaşan rekabetle birlikte dünya hazır giyim ticaretinde meydana gelen değişimler ve petrol fiyatlarındaki istikrasız artışlar, AB ülkelerinin ekonomisinde yer alan durgunluk ve dalgalanmalara bakıldığında genel ihracatta tekstil ve hazır giyim ihracatının payı yüzde 15,2 seviyesine gerileme göstermiştir. Ancak tüm bu olumsuzluklara rağmen tekstil ve hazır giyim sektörü hala en çok ihracat yapan sektör olma özelliğini korumaktadır(Arslan Y. D., 2008, s. 44).

Aşağıda tablo 1 de,Türkiye'nin ihracat yaptığı önemli ülkeler yer almaktadır.

Tablo 1:Toplam Tekstil ve Hammaddeleri İhracatımızda Önemli Ülkeler

Türkiye Tekstil Sektörü İhracatında İlk 10 Ülke

Birim: 1.000 ABD $	2019 Ağustos	2020 Ağustos	Değişim %	2019 Ocak - Ağustos	2020 Ocak - Ağustos	Değişim %	Pay %
1 ALMANYA	63.503	75.840	19,4%	543.916	551.321	1,4%	9,5%
2 İTALYA	50.016	54.720	9,4%	550.004	444.684	-19,1%	7,7%
3 ABD	51.313	54.268	5,8%	376.866	362.546	-3,8%	6,3%
4 İNGİLTERE	32.851	47.477	44,5%	303.916	276.638	-9,0%	4,8%
5 BULGARİSTAN	29.288	29.279	0,0%	288.510	218.169	-24,4%	3,8%
6 RUSYA	38.798	24.531	-36,8%	188.066	198.388	5,5%	3,4%
7 HOLLANDA	21.440	29.141	35,9%	207.435	197.794	-4,6%	3,4%
8 İSPANYA	25.415	25.549	0,5%	225.461	194.909	-13,6%	3,4%
9 FRANSA	15.817	23.797	50,5%	158.360	164.380	3,8%	2,8%
10 POLONYA	19.740	22.418	13,6%	178.582	159.121	-10,9%	2,8%
İLK 10 ÜLKE TOPLAMI	**348.181**	**387.019**	**11,2%**	**3.021.115**	**2.767.949**	**-8,4%**	**47,9%**
DİĞER ÜLKELER VE S.BÖLGELER	**378.373**	**387.810**	**2,5%**	**3.537.884**	**3.009.354**	**-14,9%**	**52,1%**
AB (28) TOPLAMI	**352.064**	**406.906**	**15,6%**	**3.319.621**	**2.948.113**	**-11,2%**	**51,0%**
TEKSTİL SEKTÖRÜ İHRACATI	**726.554**	**774.829**	**6,6%**	**6.558.999**	**5.777.303**	**-11,9%**	**100%**

(Kaynak: Tekstil Ar-Ge Şubesi, İTKİB Genel Sekreterliği *Toplam Tekstil ve Hammaddeleri İhracatımızda Önemli Ülkeler*Toplam Tekstil ve Hammaddeleri Sektörü 2020 Yılı Ağustos Ayı İhracatı Performans Raporu, s.5, https://www.ithib.org.tr)

1.5.2.İthalat

Türkiye tekstil ve hazır giyim sektöründe uluslararası platformlarda rekabetçi kalabilmek için yerli üretimin yanı sıra yurt dışından ithal edilen elyaf, iplik,kumaş gibi hammaddeleri de kullanmakta ve dünyanın farklı bölgelerine ihraç etmektedir. Yapılan ithalatta yer alan ürünler tekstil ve hazır giyim sanayinin hammadde ve aramalı niteliğini taşımaktadır. Bu bakımdan ihracatın etkin bir şekilde ilerlemesi için aynı zamanda ithalata da ihtiyaç duyulmaktadır(Arslan Y. D., 2008, s. 56).

İhracatın ithalata duyduğu ihtiyacın sebeplerine bakılacak olunursa: Döviz kurundaki dalgalanmalar ile birlikte Türk lirası değerindeki artış sonucu hammaddeler yurt dışından daha ucuza temin edilebilmektedir. Ayrıca yurt içindeki firmaların daha kaliteli ve sürekli olarak temin imkanı bulması sebebiyle ithalat gerçekleşmektedir.Yurt içinde yer alan bir firmanın yurt dışında yer alan bir firma ile olan ortaklığı sonucu yine ithalat doğmaktadır(Şişman & Bağcı, 2014, s. 41).

Ülkemizin son beş yılda gerçekleştirdiği tekstil, hazır giyim deri mamulleri ve ayakkabı ithalatı incelendiğinde 2007 yılında yüzde 28 oranında artış görülmüştür. Tekstil ithalatımız 2007 yılında yüzde 29 artarak 8.4 milyar dolar hazır giyim ithalatımız ise 2007 yılında yüzde 46 artarak 1.4 milyar dolar,deri ve deri mamulleri ithalatı ise 2007 yılında yüzde 15 artarak 1.2 milyar doları bulurken son olarak ayakkabı ithalatı yüzde 11 artarak 0.5 milyar seviyesine ulaşmıştır (Arslan Y. D., 2008, s. 57).

Türk tekstil sektörünün temel özelliği ihracat odaklı bir sektör olması ve gelişiminin de ihracat ve dış pazarlara odaklı olmasıdır. Bununla birlikte hazır giyim sektöründe görülen yeni gelişme, hazır giyim ürünleri ithalatında yaşanan artıştır. Hazır giyim ithalatına yönelik veriler; 2000 yılında 252 milyon dolar olan ithalat hacminin, 2005 yılında 749 milyon dolara, 2007 yılında ise 1,4 milyar dolara ulaştığını göstermektedir(Arslan Y. D., 2008, s. 57).

1.6. Dünyada Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Genel Durumu

Dünya ticaret hacminin yüzde 7'lik bir kısmını oluşturan tekstil sektörü istihdam imkanları, yaratmış olduğu katma değer ve ihracat gelirleri açısından oldukça önemli ve stratejik bir sektör olma özelliği taşımaktadır. Yeni gelişen ve gelişmekte olan ülkeler için lokomotif sektör görevindedir. Tekstil ürünlerinin kolay taşınabilir

olması dünyada hızla yayılmalarına olanak tanımıştır. Gelişmiş ülkelerin gelişmekte olan ülkelere üretim faaliyetini kaydırması ile yaygınlaşmıştır (Dilber, 2004, s. 86).

1980'lerin ilk yıllarında sektörde az gelişmiş ülkeler rekabet avantajını elinde tutarken, zaman içinde gelişmekte olan ülkeler hammadde ve işgücü maliyetlerine yönelik avantajlarını kullanarak rekabet güçlerini geliştirmişlerdir. Gelişmiş ülkelerin ise sektörün sermaye yoğun, marka yaratmış, tasarım ürünmal gruplarında avantajlarını elinde tuttukları görülmüştür (Atış, 2014, s. 315).

Dünya tekstil üretimi 1980 ve 1999 yıllarında yüzde 15 artarken ticareti o dönemde yüzde 159 artış göstermiştir. Gelişmiş olan ülkeler üretim ve ticari ivmelerini korurken, tekstil üretimi, iş gücü maliyetlerini gelişmekte olan ülkelere kaydırmıştır. Bu dönemde Avrupa'nın tekstil ticaret payı yüzde 33'e kadar gerilemiştir (Arslan Y. D., 2008, s. 27).

Dünyada tekstil ticareti 1980 ve 2000'li yıllar arasında yüzde 210 oranında artış gösterirken ciro 6,2 trilyon seviyesine gelmiştir.1998 yılında Güneydoğu Asya krizinin ortaya çıkmasıyla birlikte tekstil ihracatında gerileme olmuştur.Bu durum AB ticaretinin dolar bazında küçülmesine ve tekstil ürünleri ticaretinin azalmasına neden olmuştur.2000 yılına gelindiğinde tekstil ticareti yeniden ivme kazanarak artmaya devam etmiştir (Kanoğlu & Öngüt, 2003, s. 1).

Dünya genelinde yaşanan gelişmeler incelendiğinde sektördeki rekabet durumu gittikçe artmaktadır.1999 ve 2009 yılları dikkate alındığında Türkiye ile AB 15 ülkeleri arasında rekabet durumu analiz edildiğinde Türkiye tekstil ve hazır giyim sektörü rekabet avantajı oldukça yüksektir. Ancak son yıllar dikkate alındığında bu rekabet gücünde belirgin düşüşler meydana gelmiştir.Türkiye'yi bu sektörde en çok takip eden ülkeler Portekiz,İtalya ile Yunanistan gibi ülkelerdir.(Bostan, Ürüt, & Ateş, 2010, s. 56) Gerekli tedbirlerin alınmaması halinde dünya üzerindeki rekabet avantajı düşmeye devam edecektir. Sadece maliyet açısından tedbirler almak yeterli olmayacağı gibi aynı zamanda Ar Ge çalışmalarını da geliştirerek daha kaliteli ürünler üretilmesi sağlanmalıdır. Nanoteknoloji unsuru da tekstil sektöründe rekabet avantajının sağlanması ve bunun sürdürülmesi açısından çok büyük bir öneme sahiptir.Nanoteknoloji, hayatı birçok alanda etkileyebilecek gelişme olarak

görülmektedir. Hatta bu teknoloji yaşanılan çağın yeni sanayi devrimi olarak nitelendirilmektedir. Nano kelimesi, bir fiziksel büyüklüğün milyarda biri olarak tanımlanmaktadır. Nanoteknoloji ise, maddenin 1 ile 100 nanometre boyutlarındaki hareketlerini anlama ve kontrol etme bilimi olarak adlandırılır. Böyle bir kontrol birden çok alanda önemli ve büyük yeniliklere yol açmaktadır (Turgut, Keskin, & Avşar, 2011, s. 46). İlk nanoteknoloji uygulamalarının tekstil sektöründe meydana gelmesi, tekstil sektörünün Türkiye ekonomisi için kilit rol oynaması ve son yıllarda sektörün rekabet gücünü kaybetmeye başlaması nanoteknolojiye verilen önemi arttırmaktadır. Nanoteknoloji uygulamaları ile birlikte, Türk tekstil sektörünün katma değeri daha fazla olan ürünler üretmesi ve rekabet gücünü sağlaması açısından tekstil nanoteknoloji önemli yer tutmaktadır (Sevinç, 2017, s. 235)

Nanoteknolojinin tekstil sektörüne girmesi ile birlikte, nanoteknolojinin sunmuş olduğu anti mikrobiyal özellik sayesinde kumaş kendi kendini temizleyebilme UV ışınlarından korunma özelliğine sahip olmaktadır. Ayrıca nanoteknoloji sayesinde çok küçük boyutlarda kumaş işleme sokulabilmekte bu küçük parçalar selüloza bağlanıp kumaşın içine su alması engellenmektedir (Özdoğan, Demir, & Seventekin, 2006, s. 164).Ekonomistler nanoteknoloji uygulamalarının 21. yüzyıla çok büyük etkilerde bulunacağını savunmaktadır. Yakın bir gelecekte ülkenin gücüne nanoteknolojideki seviyesinin yön vereceği öngörülmektedir (Çıracı, 2006, s. 3).

1.6.1.Dünyada Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün İhracat Durumu

İhracat, bir malın yürürlükteki ihracat mevzuatı ile gümrük mevzuatına uygun bir şekilde ülkenin gümrük bölgesinin dışınatransfer edilmesi, serbest bölgelere çıkarılması ya da ihracat olarak kabul edilecek sair çıkış ile işlemlere denilmektedir(Kaya F. , 2009, s. 5). Son yıllara bakıldığında dünya genelinde ihracat geliri en yüksek ülkenin Çin olduğu görülmektedir.

Aşağıdaki tablo 2’ de dünya tekstil ve hazır giyim sektörünün ihracat durumu gösterilmektedir.

Tablo2 :Dünyada Tekstil ve Hazır Giyim İhracatında Önde Gelen Ülkeler

DÜNYA HAZIRGİYİM İHRACATINDA ÖNE ÇIKAN ÜLKELER (MİLYON $)									
ÜLKELER		2015	2016	2017	2018	2019	DEĞİŞİM	2015-2019 DEĞİŞİM	2019 PAY
1	ÇİN	189.303	173.518	172.033	172.823	166.156	-3,9%	-12,2%	30,0%
2	AVRUPA BİRLİĞİ	120.717	125.783	137.284	151.781	153.046	0,8%	26,8%	27,6%
3	BANGLADEŞ	27.351	34.219	35.755	40.045	40.698	1,6%	48,8%	7,3%
4	VİETNAM	22.805	23.770	25.845	29.731	34.669	16,6%	52,0%	6,3%
5	HİNDİSTAN	21.742	21.523	22.312	20.904	21.659	3,6%	-0,4%	3,9%
6	TÜRKİYE	16.743	16.739	16.805	17.358	17.558	1,2%	4,9%	3,2%
7	KAMBOÇYA	6.003	6.697	7.161	7.962	13.099	64,5%	118,2%	2,4%
8	HONG KONG	17.781	15.220	14.013	13.405	11.943	-10,9%	-32,8%	2,2%
9	PAKİSTAN	8.247	8.404	8.951	9.555	10.972	14,8%	33,0%	2,0%
10	ENDONEZYA	7.567	7.451	8.147	8.788	10.047	14,3%	32,8%	1,8%
TOPLAM		499.981	493.858	513.278	542.884	553.931	2,0%	10,8%	100%

(Kaynak : İHKİP,2019 Yılı Dünya Hazırgiyim ve Konfeksiyon Sektöründe Gelişmeler,*Dünya Hazırgiyim ve Konfeksiyon İhracatında Öne Çıkan Ülkeler,* Hazır Giyim ve Konfeksiyon Ar-Ge Şubesi s.3 https://www.ihkib.org.tr)

Tekstil ve hazır giyim sektörü geçmişten bu yana uluslararası ticarette önemli bir yer tutmaktadır. Dünya tekstil ve hazır giyimde ihracat1990 yılında 210 milyar dolar seviyesindeyken, 2014 yılında 797 milyar dolara kadar çıkmıştır. 2014 yılı dahil olmak üzere sektörün dünya toplam mal ticaretindeki payı yüzde 4,3 olarak izlenmiştir. Son yirmi yılda tekstil ve hazır giyimde ticaret hızlı bir ivme kazanarak büyümeye devam etmiştir. 1990 ve sonrasında piyasanın yıllık büyüme hızı yaklaşık yüzde 5 iken, günümüzde bu oran yüzde 10'un üzerine çıkmıştır(Bashimov, 2017, s. 5).

Dünya tekstil ve hazır giyim ihracathacmine bakıldığında belirli ülke ve bölgeler hüküm sürmektedir. Yüzde 14 pay ile Çin 1. Sıradadır. Çin'in AB pazarlarındaki payı 2003-2005yıllarında 15 milyar dolardan, 27 milyar dolar seviyesine yükselmiştir. Türkiye, AB pazarının ikinci tedarikçi ülkesi durumundadır. Hindistan ise, AB'nin üçüncü tedarikçi ülkesi olarak yer almaktadır. Dünya tekstil ve hazırgiyimihracatıülkeler bazında 2006 yılında toplamda yüzde 9,7 oranında artış göstererek 530 milyar dolara kadar yükselmiştir (Arslan Y. D., 2008, s. 27). Güney Kore, Çin Halk Cumhuriyeti, Almanya, Türkiye, İtalya, Belçika, Japonya ve Tayvan tekstil sektöründe net ihracatçı ülkeler olmakla birlikte; ABD, İngiltere, Kanada ve

İspanya net ithalatçı konumundadır. Fransa ise son zamanlarda net ithalatçı durumundan net ihracatçı durumuna geçmiştir (Kanoğlu & Öngüt, 2003, s. 6).

1.6.2. Dünyada Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün İthalat Durumu

Bir ülkede bulunan alıcıların, başka ülkelerde üretilen mal ve hizmetleri satın almaları ithalat olarak tanımlanmaktadır(Kaya F. , 2009, s. 5). Dünya geneline bakıldığında en çok ithalat yapan ülkenin ABD olduğu görülmektedir.

Aşağıda tablo 3' de dünya hazır giyim ithalat verileri gösterilmektedir.

Tablo3 :Dünya Hazır Giyim Sektöründe Dünya Ticareti ve En Çok İthalat Yapan İlk Yirmi Ülke

	ÜLKELER	2001	2016	DEĞİŞİM 2001-2016	D. H. G S. İth. İ. P. 2001	D. H. G S. İth. İ. P. 2016
	DÜNYA	199.992.212	389.556.312	94,79%		
1.	ABD	60.820.451	84.011.405	38,13%	30,41%	21,57%
2.	ALMANYA	18.193.952	35.258.525	93,79%	9,10%	9,05%
3.	JAPONYA	18.021.894	26.249.360	45,65%	9,01%	6,74%
4.	BİRLEŞİK KRALLIK	14.718.213	24.516.767	66,57%	7,36%	6,29%
5.	FRANSA	10.955.413	21.518.271	96,42%	5,48%	5,52%
6.	İSPANYA	3.905.442	16.857.536	331,64%	1,95%	4,33%
7.	İTALYA	6.169.354	14.622.048	137,01%	3,08%	3,75%
8.	HONG KONG	15.105.563	12.4973306	-17,27%	7,55%	3,21%
9.	HOLLANDA	4.505.746	10.783.737	139,33%	2,25%	2,77%

10.	KANADA	3.481.492	8.786.770	152,39%	1,74%	2,26%
11.	BELÇİKA	4.673.138	8.274.585	77,07%	2,34%	2,12%
12.	GÜNEY KORE	1.548.755	8.169.560	427,49%	0,77%	2,10%
13.	ÇİN	1.214.077	5.948.226	389,94%	0,61%	1,53%
14.	AVUSTRALYA	1.545.294	5.928.268	283,63%	0,77%	1,52%
15.	AVUSTURYA	2.604.495	5.827.859	123,76%	1,30%	1,50%
16.	POLONYA	505.768	5.598.720	1006,97%	0,25%	1,44%
17.	İSVİÇRE	3.010.144	5.567.352	84,95%	1,51%	1,43%
19.	DANİMARKA	2.138.906	4.362.255	103,95%	1,07%	1,12%
20.	İSVEÇ	1.806.393	4.040.798	123,69%	0,90%	1,04%
27.	**TÜRKİYE**	**196.787**	**2.483.683**	**1162,12%**	**0,10%**	**0,64%**

(Kaynak:Özcan,Murat;Adıgüzel,Muhiddin,*Dünyada ve Türkiye'de Hazır Giyim Sektörünün Uluslararası Ticaretinin İncelenmesi ve Değerlendirilmesi*,İstanbul Ticaret Üniversitesi,Dış Ticaret Enstitüsü,Tartışma metinleri,s,9)

Dünya tekstil ve hazır giyim ürünlerinde ithalat her geçen gün artış göstermektedir. Bunun sebebi dünya nüfusunun hızlı bir şekilde artması tekstil ve hazır giyim tüketiminde modanın belirleyici rolünün artmasıdır. Dünya tekstil ve hazır giyim ithalatında Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa Birliği ülkeleri ilk sıralarda yer tutmaktadır (Bashimov, 2017, s. 6).

Dünya hazır giyim sektöründe en çok ithalat yapan ülkelere bakıldığında: ABD, Almanya, Japonya, Birleşik Krallık ve Fransa gelmektedir. 2001, 2010 ve 2016 yıllarına bakıldığında dünya hazır giyim ithalatı içindeki oranını arttırmakta olan ülkeler Fransa, İspanya, İtalya, Hollanda, Kanada, Güney Kore, Avustralya, Avusturya, Polonya, Rusya, Çin, Danimarka ve İsveç'tir. Sürekli olarak payı azalma gösteren ülkeler ABD, Almanya, Japonya, Birleşik Krallık, Hong Kong, Belçika ve İsviçre'dir (Özcan & Adıgüzel, 2018, s. 9,10).

1.7. Türkiye Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründe İstihdam

Tekstil ve hazır giyim sektörüülkemizde ekonomik getiri, istihdam, bilgi birikimi ve mevcut makine potansiyeli değerlendirildiğinde önemli sektörler arasındadır. Sektör ülkemizde istihdamın artmasına yaptığı katkı ve kadın istihdamı ve toplumun refah düzeyine yaptığı katkıyla Türkiye'deki bütün sektörleri olumlu yönde etkilemektedir. Ülkemizde olgun bir dönemde olduğu söylenebilen sektör, Uzakdoğu ülkelerindeki düşük çalışan maliyetleri ile mücadele etmektedir(Doğan & Palamutçu, 2013).

İmalat sanayi bir bütün halinde değerlendirildiğinde seçili iş kollarında istihdamın dağılımı aşağıda tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4:İmalat Sanayinde Seçili İşkollarında İstihdamın Cinsiyet Dağılımı (bin)

Çalışan(Bin)	2004		2016	
	Kadın	Erkek	Kadın	Erkek
Gıda	42	253	141	388
Tekstil	97	222	146	327
Giyim	283	385	363	382
Üç Sanayi Toplam	422	860	650	1,097

(Kaynak:Toksöz,Prof.Dr.Gülay;Memiş,Doç.Dr.Emel,*İmalat Sanayi istihdamında Kayıt Dışılık ve Ücretlerin Toplumsal Cinsiyet Açısından Analizi*, TMMOB Sanayi Kongresi, 2017, s.100).

Tekstil sektöründe yaşanan teknolojik gelişmeler ile birlikte çıkan makinelerin fabrikalarda toplu üretim için kullanılması ilk olarak dokuma sanayisinde ortaya

çıkmıştır. Fabrikalarda çalışan toplam iş gücünün büyük bir çoğunluğunu da kadınlar oluşturmuştur.Bunun en büyük sebebi kadının ucuz işçi olarak görülmesidir.O dönemlerde sermayedarlar daha fazla kar elde etmek adına bol, hızlı ve ucuz mal üretimi için insan gücünü aşacak saatlere kadar işçileri çalıştırmışlardır. Erkek, kadın, çocuk ayrımı yapılmaksızın işçiler günlük ortalama 16 saat çalıştırılmıştır(Kaya G. , 2018, s. 1503,1504).

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın 2011 kayıtları incelendiğinde 11.030.939 zorunlu sigortalı olanlar arasında 2.976.910'u imalat sanayisinde kayıtlıdır. Bunlardan 16.047 adet işyerinde 392.550 kişi tekstil imalatında, 30.325 adet iş yerinde ise 413.218 kişi hazır giyim imalatında istihdam edilmektedir. Buna karşın kayıt dışı istihdam değerlendirildiğinde tarım ve hizmet sektörü dahil tüm sektörler içerisinde tekstil ve hazır giyim sektöründe yüzde 12 oranında bir istihdam sağlanmaktadır. Toplamda tekstil ve hazır giyim sektöründe 2.000.000 civarında bireyin çalıştığı düşünülmektedir(OKA, 2014, s. 45).

TÜİK tarafından yayınlanmışistatistikler incelendiğinde tekstil ve hazır giyim sektöründe istihdam edilen kişilerin sayısı 2009 ve 2013 yılları arasında artış göstermiştir. Bu yıllar itibari ile tekstil sektöründe istihdam edilenlerin oranı yüzde 2,4 hazır giyim sektöründe olanların payı ise yüzde 3.3 tür. Bu da göstermektedir ki tekstil ve hazır giyim sektörünün istihdam oranı ortalama olarak yüzde 5.8'dir. (ÇSGB, 2017, s. 159).

Türkiye de tekstil alanında çalışan kadınların düşük sosyal ve ekonomik düzeyde oldukları, ev ve çalışma hayatlarını aynı anda idare etmek zorunda olduğu belirtilmektedir (Kocacık & Ayan, 2011, s. 478).

Tekstil ve hazır giyim sektöründe firmalar için önemli bir noktada çalışan bireylerin eğitilmesidir. Türkiye'nin işçiler açısından iyi eğitilmiş olduğu açıklanmakta ve dünya rekabet piyasasında önemli bir üstünlüğünün olduğu savunulmaktadır. Ancak vasıfsız işgücünün eğitimine çok önem verilmemekle birlikte iş başında 15 gün süren bir eğitim yeterli görülmektedir.Ancak piyasanın isteklerine zamanında yanıt verilebilmesi açısından bilgisayar bilgisi iyi olan, yabancı dili olan vasıflı eleman

ihtiyacı artmakta olup özellikle kalite kontrolünde bu özelliklere sahip bireylere ihtiyaç duyulmaktadır (Başaran, 2004, s. 98).

1.8 Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Sorunları

Her sektörde olduğu gibi bu sektörde de bazı sorunlarla karşı karşıya kalınmaktadır.Tekstil sektörünün en önemli sorunlarına bakılacak olunursa kayıt dışı istihdam sektörün başta gelen sorunlarından biridir.Diğer taraftan kadınların tekstil sektöründe yoğun olarak çalışması ile birlikte yaşadıkları sorunlar mevcuttur. Sektörün zorlu çalışma koşulları ve uzun mesai saatlerinin de etkisi altında gelişen bir takım sağlık problemleri de yaşanmaktadır. Bunlarla birlikte sektörde yaşanan diğer sorunlara da aşağıda değinilmiştir.

1.8.1.Kayıt Dışı İstihdam

Kayıt dışı istihdam, gelişmişlik düzeyi her ne olursa olsun günümüzde ekonomide yer alan bir sorundur. Türkiye açısından çok yeni bir durum olmamasına karşın 1980'li yıllardan sonra daha çok gündeme gelmiştir. Kayıt dışı istihdam, işverenlerin ve işçilerin maddi sorumluluklardan kaçmak için elde ettikleri gelirleri kayıt dışında tutmaları ile oluşur (Kalaycı & Kalan, 2017, s. 18). Kayıt dışı istihdam ilk olarak 1970 yılında İLO'nun düzenlemiş olduğu dünya istihdam programı kapsamında yer alan Kenya Raporunda 'informal sektör' adıyla incelenmiştir. Bu raporda işçiler ve ekonomik yapıda mevcut olan tüm ekonomik faaliyetlerin resmi kayıtlar altında olmadığı yada bu resmi kayıtların yetersiz kaldığı ifade edilmiştir (Aydın E. , 2013, s. 784). Kayıt dışı istihdam ve kayıt dışı ekonomi birbiri ile ilişkili olan kavramlardır. Kayıt dışı ekonomi hiçbir belgeye bağlanılmamış veya içeriği gerçeği yansıtmayan belgelerle sağlanan ekonomik faaliyetlerin devletin bilgisi dışında gerçekleşmesidir. Vergi usul kanununa göre ister yasal olsun ister yasa dışı olsun 'gelir getirici tüm faaliyetlerin vergi konusu yapılamaması' durumu kayıt dışılıktır (Kamalıoğlu, 2014, s. 5).

Kayıt dışı ekonomi tanımından yola çıkarak açıklanırsa, kayıt dışı istihdam bir çalışanın istihdam edilmesi ve belli bir ücret almasına rağmen resmi kayıtlarda yer almaması veya eksik yer almasına imkan sunan ekonomik faaliyetlerin

bütünüdür.Kayıt dışı istihdam kayıt dışı ekonominin istihdam sayıları ile olan bölümünü oluşturmaktadır (Yıldız & Yıldız, 2017, s. 98).

ILO'nun 1972'de yaptığı bir tespitlekayıt dışı istihdamın genel özelliklerini tanımlamıştır. Bu genel özellikler aşağıdaki gibidir:

-Hiçbir bir resmi kuruluşa bildirim yapılmadan kayıtsız birçalışmanın mevcut olması,

- Resmi bir evraka gereksinim duyulmaması

- Yasal mevzuatın dışında esnek ve kuralsız çalışılması,

- Ölçümünün ve boyutunun belirlenmesinin zor olması,

- Niteliksiz işçilerle emek yoğun bir prensiple çalışılması,

-Genellikle küçük ölçekli işletmelerde var olması gibi özellikler taşımaktadır (Mahiroğulları, 2017, s. 549,550).

Kayıt dışı istihdamın meslek gruplarındaki dağılımında doktor ve avukat meslek grubu yüzde 47'lik bir payla birinci sıradadır. Bu meslek grublarını hizmet sektörü yüzde 46 payla izlemektedir. Emlakçılık sektörü üçüncü sırada yer alırken bu sırayı kuyumculuk, inşaat ve mobilya dekorasyon takip etmektedir. Tekstil imalat ve hazır giyim konfeksiyon 6. ve 7. sırayı izlemektedir. Firmalara göre kayıt dışı istihdama neden olan en önemli faktör vergi yüküdür. Diğer nedenler ise ekonomik krizler ,vergide adaletsizlik yaşanması,ayakta kalma çabası,denetimlerin yetersizliği, vergilerle alakalı düzenlemelerin yetersiz kalmasıdır(Yüksel T. , 2016, s. 19,21).

1980'lerden bu yana tüm dünyada benimsenen neoliberal politikalara bağlı olarak gelişmekte olan ülkelerde ihracat eğilimli bir sanayileşme yapısı benimsenmiştir. Tekstil imalat sanayinde özellikle kadın çalışanların ucuz işgücü olarak algılanması istihdama katılan kadınların çoğunun kayıt dışı ve düşük ücretlerde çalışmasına sebep olmuştur. Kayıt dışı çalıştırılma oranı kadınlarda erkeklerden çok daha fazladır. Gıda ve tekstil gibi kadın istihdamının oldukça fazla olduğu sektörlerde kayıt dışılık oldukça yüksek seviyelerde görülmektedir(Toksöz & Memiş, 2017, s. 98).

1.8.2. Sektörde Kadın Çalışanların Yaşadıkları Sorunlar

Günümüzde kadınların iş yaşamında yaşadıkları sıkıntı üzerine yapılmış çokça çalışma bulunmaktadır. Kadınlar nitelikli işgücü gerektirmeyen işlerde çalıştırılıp, düşük ücretler almaktadır. İş yerinde taciz,şiddet gibi cinsiyet temelli sorunlarla boğuşmaktadırlar (Tatlı & Koç, 2017, s. 145). Kadının evinin dışında,bir ücret karşılığı çalışmasıEndüstri devriminin ortaya çıkardığı bir yeniliktir.19. yüzyılda Batı'da ilk kez kadın, üretimsüreçlerine doğrudan katkı sağlarken, bir yandan da evindeki işlerle ilgilenip faaliyetlerine ekonomik değerle karşılık bulmuştur.Fakat kitleler halinde iş yaşamına giren kadınların eğitim ve beceri seviyesinin düşük olması sebebiyle tekdüze ve basit işlerde çalışmaları ve uzun seneler boyunca kariyer yapmalarına olanaktanımayan işlerde istihdam edilmeleri söz konusu olmuştur (Budak, Doğan, & Harlak, 1991, s. 1). Kadın çalışanlarının işgücüne katılımı kalkınmanın, sosyal gelişimin ve toplumsal refahın artmasına büyük etki etmekle birlikte Türkiye'de kadınların işgücüne katılım oranı istenen rakamlara ulaşamamıştır.1990 yılında yüzde 34,1 2002 yılında yüzde 26,9, 2004'te yüzde 25,4, 2012'deyüzde 30,2 olarak gerçekleşen oran, 2013 ocak ayı verilerine bakıldığında iseyüzde29,3 olarak görülmüştür. Bu değişkenlikteçalışabilirkonumda olan ancak çalışmayan bireylerin var oluşu ve ekonomikkrizlerde bulabildiği iş her ne olursa olsun çalışma hayatına katılmasının da rolü olup olmadığı tartışılmaktadır (Gül, Yalçınoğlu, & Atlı, 2014, s. 172). Yıllar içerisinde bir takım değişikler olmuşsa da kadın çalışan seviyesi istenen seviyede değildir bunun sebebinin çalışan kadınların hem iş yaşamında hem de evlerinde çalışıyor olmasının da katkısı vardır. Ayrıca 1980'li yıllarda karşılaşılan çalışma şartları, ücretler, sendikal haklar gibi sorunların olması kadının iş yaşamındaki yerini etkilemiştir. Öte yandan kadının çalışıyor olmasının kültürel anlamda getirmiş olduğu zorluk, gelişmekte olan ülkelerde var olan aile modeli ve sosyal yapılardan kaynaklanmaktadır(Kocacık & Ayan, 2011, s. 469).

İmalat sanayinde kadınların yüzde 35,9 u giyim ürünleri imalatında, yüzde 27.5'i tekstil ürünleri imalatında yüzde 10,7 si gıda ürünleri imalatında yer almaktakadınlar için geleneksel olarak da tanımlanmış işlerde çalışmaktadırlar. Ayrıca kadınların yüzde 22,4'ü makinede, yüzde 16,7'si zanaatla alakalı işlerde, yüzde 16,6'sı

hassaslık gerektiren işlerde, yüzde 12,3'ü imalatsektöründe nitelik istemeyen işlerde çalışmaktadır. Sanayi sektöründe yer alan kadınların yüzde 49,5'i ücretli olarak, yüzde 19,1'i kendi hesabına, yüzde 31,4'ü ise ücretsiz aile işçisi olarak çalışmaktadır. Tekstil ve hazır giyim endüstrisi kadınların bu denli yoğun istihdam edildiği bir alandır (Yavuzçehre Savaş, 2014, s. 27). Türkiye ve onun gibi gelişmekte olan ülkelerde, çalışan maliyetlerinin düşük tutulması tekstil işletmelerinin aşırı rekabet koşullarına uyum sağlayabilmelerinde avantaj getirmektedir. Ancak bu durum Türkiye'de de genelde sendikasız işçi çalıştırılmasına sebep olmaktadır. Çalışanların sendikasızlaştırılması yöntemiyle asgari ücretle ile işçi çalıştırmakta, bu yolla üretim giderleri içinde çalışan masrafları indirebilmektedir. Bu kriterler bakımından küçük ve orta boy firmalarda durum daha da kötüdür(Kaya G. , 2018, s. 1506).

Yeni teknolojilerin işyerlerinde kullanılmaya başlanmasından sonra yeni istihdam şekilleri ortaya çıkmıştır. Teknolojik gelişmeler kadının ücretli bir şekilde çalışmasını hızlandırmıştır. Ancak kadın çalışanlar özellikle tekstil sektöründe evlerinde veya küçük atölyelerde düşük ücretle çalışmaya mecbur edilip, kayıtdışı olarak ve sosyal güvencesi olmadan niteliksiz işlerde çalışmaktadır(Kayhan, 2009, s. 79).

Tekstil sektöründeki işletmelerin çoğunluğu durmaksızın çalışmaktadır. Bu da vardiyalı çalışma düzeni gerektirmekte ve kadınlar gece vardiyalarında oldukça zorlanmaktadır. Kadınlar sendikal faaliyetlere katılımda engellerle karşılaşıp hem aile hem de sosyal çevre baskısı altında kalmaktadır. Çalıştığı yerde kreş imkanının olmayışı da kadını zorlayan bir diğer faktördür. Durmaksızın gerçekleşen çalışma düzeninden dolayı ücretsiz izin dahi almada zorlanan kadınların işlerine ara veripte geri dönme olanağı da olmamaktadır (Ayaz, 1993, s. 187,188).

İş yaşamında çoğu sektörde kadın çalışanların yaşadıkları sorunların çoğunluğu cinsiyet temellidir. Cinsiyet ayrımcılığının doğurmuş olduğu sıkıntılar kadın çalışanları birçok yönden olumsuz etkilemektedir. Cinsiyet temelli olarak kadınların eğitim ve meslek hayatında erkek çalışanlara göre aşağı bir seviyede kalması ve gereken eşitliğin sağlanamaması, iş bulma ve iş yerinde kariyer basamaklarını çıkmada eşitsizlik, verilen emek karşılığında alınan ücretin hakkaniyetsiz oluşu, sosyal haklardan faydalanmada yaşanan eşitsizlik ve son olarak da cinsel anlamda

tacize uğramak kadın çalışanların cinsiyet temelli yaşamış oldukları sorunlar içerisindedir (Pekel, 2019, s. 35).İş yerinde cinsiyet temelli ayrımcılık en başta işlerin kadın işi veya erkek işi olarak bir ayrıma tabi tutulmasıyla başlamaktadır ve bir pozisyona seçilirken bu ayrımdan kaynaklı olarak eleman alımlarının yapılmasıdır. Kadınlar arasında iş piyasasında işe alınma, yükseltilme, işten atılma ve ücretlendirmede ayrımcı uygulamalarla karşı karşıya kalmaktadır. Ayrıca işyerlerinde hiyerarşinin alt sıralarında yer alıp karar verme ve yönetimle ilgili üst bölümlerde daha az yer almaktadırlar. Mal ve hizmet üretiminde ise düşük nitelik isteyen, monoton ve tekrara bağlı konumlarda çalışmaktadırlar. Sosyal güvence olmadan, kolayca vazgeçilen ve sendikal örgütlenmesi zayıf olan çalışanlardır. Belirlenmiş sektörlerde, özellikle de tekstil sektöründe yoğunlaşmaktadırlar. Ayrıca kadınlar üst pozisyonlara yerleşmek için çok çaba ve emek sarf etseler bile meslek hayatlarında üst düzeylere çıkmalarını engelleyen cam tavan sorunuyla karşı karşıya kalmaktadır (Alparslan, Çetinkaya Bozkurt, & Özgöz, 2015, s. 67). Cam tavan sorunu açıklanacak olunursa: Kadınların iş yaşamında belirli kariyer adımlarını tırmanırken karşılarına çıkan görünmez engellere cam tavan sorunu denilmektedir. Bu engeller kadınların ilerlemesi önündeki görünmeyen örgütsel ve algısal engellerden oluşmaktadır.Bu engeller kadın ile üst yönetim arasında meydana gelip edinilen başarılara bakılmaksızın ilerlemenin engellenmesidir ve bu engeller görünmez, üstesinden de gelinemez yapıya sahiptir. Aynı zamanda cinsiyete dayalı terfi ayrımcılığı adını da almaktadır (Tunç, 2016, s. 51). Cam tavan sözcüğündeki tavan yukarılara çıkışın engellenmesi anlamını taşırken cam sözcüğü de aslında yazılı ve resmi bir prosedür yokken, görünmeyen ama varlığını hissettiren anlamına gelmesi amacıyla kullanılmıştır. İş yaşamında cam tavan etkisi üç şekilde görülmektedir. Birincisi erkek yöneticilerin kadınlara yönelik olan olumsuz görüş ve önyargılarından doğan engellemelerden meydana gelmektedir. İkincisi kadın yöneticilerin yönetimde tek kadın olma ve kendisi ile kıyaslama yaparak yükselişine engel olunmasıdır. Üçüncüsü ise bir kadının kendine koymuş olduğu engellerden oluşur, yerinin neresi olduğunu bilmeyişi, yapamam korkusu ve özgüven eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Sonuç olarak kadın iş yaşamında bir kısmı aşılabilecek ama bir kısmı da aşılamayacak olan birçok problemle karşı karşıya kalmakta, eğitimi, vasıfları, başarısı erkek meslektaşlarıyla aynı olmasına karşın hak

ettiği üst kademelerde bulunamamakta, ekonomik şiddetle yüz yüze kalıp emeğinin karşılığını alamamaktadır (Bilican Gökkaya, 2014, s. 378).

1.8.3. Sektörde Yaşanan Sağlık Sorunları

İşçi sağlığı denildiğinde mavi ve beyaz yakalı, kadrolu veya taşeron olanlar yada kamuda memur konumunda çalışan herkesin sağlığı dahildir. İşçi sağlığı ve iş güvenliğinin üstünde durulmasının nedeni; yaş, cinsiyet, ırk ve meslek farkı olmaksızın herkesin yaşama hakkının en üst seviyede garanti altına alınmasının gerekliliğidir. İş sağlığı ve güvenliği işçinin işyerinde gerekli güvenlik önlemlerinin alınarak hem tıbbi hem ruhsal hemde fiziksel açıdan konforunun sağlanması için gereklidir(TMMOB, 2011, s. 10).

Tekstil sektörü değerlendirildiğinde 2011 yılı SGK istatistiklerine göre tekstil sektöründe toplamda 3239 iş kazası sonucunda 22 ölüm ve 72 gün iş göremez hale gelme, hazır giyim sektöründe ise 785 iş kazası ve 15 meslek hastalığı sonucunda 12 ölüm, 15 sürekli iş görememe hali görülmüştür.Bu kazaların dikkatsizlik ve acelecilikten kaynaklandığı ve genellikle saat 07 00 ,09 00 ile 23 00, 01 00 saatleri arasında olduğu saptanmıştır (Kökten & Avinç, 2014, s. 34).

Tekstil ve hazır giyim sektöründe bulunan iş sağlığı ve güvenliği riskleri incelendiğinde: Aşırı gürültü, yüksek ısı, yorucu çalışma pozisyonu, kimyasalların elle taşınması, iş hızının yüksek olması, fiziksel şiddet, zorbalık yapılması, cinsel taciz, işkazaları, kas iskelet sistemi bozuklukları, mesleki hastalıklar olarak açıklanabilir (Özdemir B. , 2014, s. 6).

Tekstil sektöründe kullanılan makinelerin hareketli aksamlarından kaynaklı tehlikeler bulunmakta ve dikkatli olunmadığı takdirde işçinin elinin, kolunun veya vücudunun diğer bölümlerinin bu parçalara sıkışarak hasar görmesine neden olmaktadır. Bu sebepten dolayı hareketli aksamlara karşı gerekli güvenlik tedbirlerinin alınması çok önemlidir. Bu kazarların yaşanmaması için hareketli aksamlar koruyucu kapak içinde muhafaza edilmeli ve açılmak istendiği zaman otomatik durma özelliğine sahip olmalı ve sadece bir yetkili tarafından açılmalıdır (Uğurlu, 2011, s. 10).

Ergonomi, çalışanların anatomik ve antropometriközelliklerini ve fiziksel kapasiteleriyle toleranslarını inceleyerek, iş ortamındaki tüm etkenlerin etkilemesi ile

doğabilecek organik ve psikososyal stresler karşısında, sistem verimliliğini ve insanın makine ve çevre ile uyumunun temel yasalarını ortaya koyan disiplinli bir araştırma aracıdır (Arslan A. , 2012, s. 37).

Tekstil ve hazır giyim sektöründe çalışanların karşılaştığı en önemli ergonomik sorunlar; iş yerindeki ekipman ve teçhizatlarınbedenlerine uygun olmaması ve mağazalarda fazla ürün sunmak için çalışanlara yetersiz alanbırakılmasıdır. Bu nedenle bel ve boyun fıtıkları, sırt ve omuzlarda ağrı, boyun düzleşmesi, ayak ve bacaklarda varis ve ağrı yaşanması, kollarda uyuşukluk ve ağrıbunlarla birlikte görme sorunu çalışanların yaşadığı sağlık sorunlarıdır (Ergin & Mergen, 2017, s. 32).

Gürültü tekstil sektöründe çalışanları olumsuz yönde etkileyen bir başka faktördür. Tekstilde kullanılan dokuma makineleri hareketli parçalardan meydana gelir ve sürtünme arttıkça gürültü seviyesi de artmaktadır. Bu da çalışanın günlük gürültü alma kapasitesini aşmaktadır. Çalışılan alanın tavan yüksekliğinin artırılması ve makineler arasındaki mesafenin arttırılmasıyla çalışanın günlük gürültü maruziyeti azaltılabilmektedir (Konuklar, 2016, s. 63). Mesleki gürültüye maruz kalma özellikle uyku kalitesini düşürmekte ve çalışanın verimini azaltmaktadır. Yöneticilerin ve üreticilerin, çalışan işçileri kulakları gürültüden koruyan kulaklıkları kullanmaya yönlendirmeleri, böylece gürültüye maruz kalma durumlarını kontrol etmeleri sağlanmalıdır. Böylece gürültü kaynaklı uyku bozukluklarının da önüne geçilebilecektir. Bazı araştırmalarda yer alan bulgularına göre yaş, iş deneyimi süresi, yatıştırıcı ilaç kullanımı ve medeni durumunda uyku bozukluğuna etki edebileceğisonucuna varılmıştır. Ancak, mesleki gürültüye maruz kalma tekstil endüstrisi çalışanları arasında uyku rahatsızlığına neden olabilecek önemli bir faktör olarak görülmektedir. Bu nedenle, gürültü kontrol yöntemleri uyku bozukluğunu azaltmak için temel bir strateji olarak kullanılabilmektedir (Azadboni, et al., 2018, s. 18).

Yirminci yüzyılın başlarına gelindiğinde, bir Endokrinolog olan HansSelye, tıp literatürüne stres terimini getirmiştir. Stres, sağlığı tehdit eden, dakik, saldırgan veya teşvik edici olmayan bir durum olarak tanımlanmaktadır (Ramos Galerza & Acosta Rodas, 2019, s. 18). Mesleki stres iş yaşamında kişinin içinde bulunduğu sorumluluklar ve taleplerin kendi kapasitesinin üstüne çıktığında meydana

gelmektedir. Psikoloji bakış açısına göre, mesleki stres, bir çalışanın kişisel beklentiler, kontrol kapasitesi, emek yaşam gerçekliği ve kuruluşun beklediği mesleki talepleri arasındaki algılanan dengesizliği olarak tanımlanmaktadır. Diğer teorisyenler mesleki stresi, bireyin kişisel veya mesleki idealleri için bir tehdit veya fiziksel ya da zihinsel sağlığı için bir tehdit olarak algıladığı bir durum olarak tanımlamaktadır (Ramos Galerza & Acosta Rodas, 2019, s. 19).Stres diğer bütün meslek gruplarında olduğu gibi özellikle tekstil ve hazır giyim sektöründe çalışanların yaşadığı sağlık problemlerinden biridir.Orta ölçekli bir hazır giyim firmasının incelenmesiyle ortaya çıkan durum çevreden ve örgütten gelen stres faktörlerinin çalışanın sağlığını olumsuz etkilediğini ve verimliliğini düşürdüğü yönündedir.Çevreden kaynaklanan faktörler gürültü,toz,gaz,temizlik ve hava koşulları iken,örgütten kaynaklanan faktörler terfi edememe,baskı,aşırı disiplin ve çalışanlara arası rekabet olduğu ortaya konmuştur. Bu iki stres faktörü çalışanların verimliliklerini düşürüp işlerine konsantreolamamalarına başarılarını olumsuz yönde etkilenmesine sebep olmaktadır (Ağaç, Arga Şahinoğlu, Gürşahbaz, & Özelmas Kahya, 2009, s. 9,10).

Sektörde çalışan sağlığını etkileyen bir faktörde tozdur. Toz kaynaklı olarak oluşan meslek hastalıkları *"Bissinozis"*ve*"Silikozis"* adı verilen hastalıklardır. Bissinozis: Pamuk olmak üzere keten, jüt, kenevir, kendir benzeri doğal liflerin tozlarına uzun yıllar maruz kalma sonucunda oluşan mesleki bir akciğer hastalığıdır, Silikozis: Mesleki akciğer hastalıkları sınıflamasında, "pnömokonyozlar"başlığında değerlendirilen bir hastalık olarak, akciğerde mineral tozunun birikmesi ve bu birikime dokunun verdiği reaksiyon olarak tanımlanmaktadır. Bu hastalıklar merdiven altı imalat yapan atölyelerde ve kömür işçilerinde çok görülmektedir(Bozkurt & Değirmenci, 2018, s. 5). Bunu yanı sıra astım hastalığı taşıyan hastalarda bu sektörde riskli durumdadır. Astımlı çalışanlar işyerindeki yoğun havadan en fazla etkilenen gruptur.İşyerindeki kirleticilere uzun süre maruz kalan astımlıların hastalığınınağırlaştığı, bununla birlikte bu hava kirleticilerin çalışanların bir kısmında da mesleksel bronş astımına neden olduğu pek çok çalışmada açıklanmıştır (Balcı & Bozkurt, 2012, s. 24).

Sektörde çalışanlarda sıkça görülen başka bir rahatsızlıkta tekstil boyaları, fiberlerin ve diğer hammaddelerin sebep olduğu alerjik reaksiyon şeklinde görülen tekstil dermatiti hastalığıdır. Mesleki bir deri hastalığı olan tekstil dermatiti çalışanlarda olduğu kadar bu hammaddeler karşı hassasiyet gösteren tüm vücutlarda kendini gösterebilmektedir.Bu hastalık çalışanlarda sanıldığının aksine çok sık görülen ve sağlığı olumsuz yönde etkileyen bir hastalıktır (Su, Bıyık Özkaya, Pirmit, Arda Ulusal, & Onsun, 2014, s. 141). Yapılan çalışmalarda tekstil sektöründe çalışan bireylerin kullandıkları sentetik boyaların hastaya toksik etkiler yarattığı ve böbreklerde ve vücudun sistemleri üzerinde olumsuz etkiler yarattığı gözlenmiştir. Bu sentetik boyalara maruz kalan bireylerdesigara içmeoranıartmış ayrıca kaşıntı, karın ağrısı vb. şikayetlerle karşılaşmışlardır.Tekstil endüstrisindeki işçiler sentetik ve kimyasal içeren bu boyalara maruz kalmaktan özellikle solunum sisteminde çeşitli rahatsızlıklar yaşamışlardır (Mohammed, Sherif, Hasan, Makrahy, & Hasan, 2019, s. 744).

Tekstil çalışanlarının genellikle vardiyalı bir düzenle çalışmak zorunda oluşuda sağlığı olumsuz etkileyen faktörlerden biridir. Vardiyalı sistem kişinin uyku düzeninin bozulmasına,iştah değişimlerine, duygu durumunda dalgalanmalara ve yorgunluğa sebep olmaktadır.Özellikle gece vardiyasının uyku bozukluğuna,yorgunluğa ve fizyolojik bozukluğa daha çok neden olduğu vurgulanmıştır.Erken sabah vardiyasında ise iş kazaları, hatalı davranış biçimlerine sıklıkla rastlanmıştır (Toker Uğurlu, 2014, s. 20).

1.8.4 Diğer sorunlar

Enerji sorunu tekstil sektörünün diğer sorunlarından biridir. Yünlü kumaşta metre başı yüzde 7, pamuklu kumaşta yüzde 14 olmak üzere ortalama yüzde 10 enerji maliyeti söz konusudur. Hazır giyimde ise nihai ürüne bakıldığında yüzde 5 ile 10 arasında bir enerji maliyeti söz konusudur. Aşırı fon ve vergi yükü olmasından dolayı sanayiciler maliyeti 8 ile 10 cent arasında olan enerji kullanmak zorunda kalıp rekabet edilen ülkelerin gerisinde kalmaya neden olmaktadır. Çünkü onların maliyeti 4 ile 5 cent arasında değişmektedir. Sanayide kullanılan elektrik enerjisi 4, 5 centlere indirilirse ürün maliyeti de aynı oranda azalacak, uluslararası rekabette avantaj sağlanacaktır (Polat M. , 2002, s. 56).

Sektörde yer alan bir diğer sorun ise katma değeri düşük basit ürünler üzerine kurulu yerleşik bir mekanizmaya sahip olunmasıdır. Bunun sebebi ise Türk tekstilinde bir fizibilite çalışması yapılmadan yapılan yatırımlardır.Dünyadaki yatırımlar takip edilmeden bu işi bilmeyen yatırımcılar tarafından yapılan yatırımlar kapasite fazlalığının doğmasına ve arz talep dengesinin sağlanamamasına neden olmaktadır (ITO, 2007, s. 7).

Bankalarda yatırımcıların önünde zorlayıcı bir sorun olarak çıkmaktadır. Son yıllarda oluşan ekonomik krizlere bağlı olarak tekstilde üretimin azaltılması yada üretimin dış ülkelere kaydırılması gibi sorunlar meydana gelmiştir.Bu sıkıntıların aşılması için para politikasının iyi işlemesi gerekmektedir.Kredi faizlerinin yüksek oluşu, ticari bankaların müşterine sunduğu kredi alacaklarını vadesinden önce istemesi gibi sorunlar ortadan kaldırılmalıdır (Kanoğlu & Öngüt, 2003, s. 47).

Tekstil ve hazır giyim sanayinin bir diğer sorunu modatakibinin yapılmamasıdır. Yeni üretim tekniklerinin araştırılmaması,Ar Ge çalışmalarına yeterince önem verilmemesi nedeniylekatma değeri yüksek olan ürünlerin üretilmesi zorlaşmaktadır. Ağırlıklı olarak fason ürün üretilmesi, Marka yaratarak ürün çıkarmada yetersiz kalınması, kotaların kalkmasıyla özellikle Çin'in mallarını çok ucuz maliyetlerle piyasaya sürmesi, uluslararası rekabet ortamına uyum sağlamayı zorlaştırmaktadır (ITO, 2007, s. 9).

1.9Tekstil Sektöründe Yapılan Araştırmalar

Tekstil sektöründe yer alan örgütlerin örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve arkadaşlık ortamı gibi unsurları çeşitli araştırmalarla incelenmiştir.Bu sektörün örgütsel bağlılık,iş tatmini,işten ayrılma niyeti ve arkadaşlık ortamı konularında nasıl bir etkiye sahip olduğu aşağıda açıklanmıştır.

1.9.1TekstilSektöründe Örgütsel Bağlılık

Örgütlerin varlığını devam ettirmesi, çalışanların sahip oldukları bilgi ve becerileri işlerine yoğunlaştırmaları ile sağlanmaktadır. Ancak, çalışanların yaptıkları işleriyerine getirmek için göstermiş oldukları çaba ve sahip oldukları yetenek, örgütlerin yaşamını sürdürmesi için tek başına yeterli olmamaktadır. Örgütlerin

büyümesi, iş görenlerin örgütüne yeterli seviyede bağlılık duymasına bağlıdır. Bu açıdan yaklaşıldığında örgütsel bağlılığın örgütler açısından önemli bir kavram olduğu bir gerçektir(Hoş & Oksay, 2015, s. 2).

Bağlılık, yüksek bir duygu şeklinde ifade edilirse; bir kişinin başkalarına yada bir düşünceye, kendisinden daha büyük bir varlığa bağlılığı, bir işyerinde yapması gereken bir yükümlülüğü ifade etmektedir. Bir başka düşünceye göre ise bağlılık, en basit haliyle belli bir varlığa karşı gelişmiş duygusal bir yönlenme, sosyal bir birimle yani: firma, firmanın alt sistemleri, çevre, aile, iş, sendika gibi unsurlarla özdeşleşmesi olarak açıklanabilmektedir (Küçüközkan, 2015, s. 15). Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütüyle kurduğu iş birliğinin ve kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinin derecesini ifade etmektedir. Çalışanın, örgütün amaç ve hedeflerine çıkar gözetmeden duygusal bir şekilde bağlanmasıdır. Bireyin örgütüne karşı sadakat tutumuyla çalışanın çalıştığı örgüte karşı beslediği bağın gücünü gösteren bir kavramdır (Bozkurt & Yurt, 2013, s. 123).Örgütsel bağlılık, örgüte bir bütün olarak genel bir duygusal tepkiyi ifade etmektedir(Demirel, Örgütsel Güvenin Örgütsel Baglılık Üzerine Etkisi:Tekstil Sektörü Çalısanlarına Yönelik Bir Araştırma, 2008, s. 183).

Allen ve Meyer'inbir tanımına göre örgütsel bağlılık şu şekilde ifade edilmiştir, *"örgütsel bağlılık yaygın olarak; ortak değerler sayesinde karakterize edilmiş örgüte etkili bağlılık, örgütte kalmaya güçlü bir istek duymak ve örgütün lehine gönüllü olarak çaba sarf etmek şeklinde kavramsallaştırılmıştır"*(Yıldız Bağdoğan & Sarpbalkan, 2017, s. 339).

Örgütsel bağlılığın firmalar için ne denli önemli olduğu şu ifadelerle açıklanacak olursa: Çalışanları işi bırakma isteği, devamsızlık göstermesi, geri çekilme gibi faaliyetlerinin artmasının önlenmesi, işe doyumunun, moralinin ve performansının arttırılması açısından örgütler için hayati önem taşımaktadır (Engizek, 2011, s. 23).

Tekstil firmaları söz konusu olduğunda yapılan çalışmalarda çalışanların alternatif bir iş imkanının olmayışı onları maddi yönden firmaya bağlı kılmaktadır. Yani çalışan mecbur olduğu ve başka alternatif bir iş olmadığı gerekçesiyle maddi bir bağlılık içerisine girmektedir. Çalışanın eğitim seviyesi de örgütsel bağlılığı etkileyen bir faktördür eğitim seviyesindeki artış duygusal olarak örgüte olan bağlılığını azaltmaktadır (Şimşek, 2013, s. 83).

Tekstil işletmelerinin yoğun rekabet piyasasında yaşamını sürdürebilmeleri, var olan her türlü kaynaktanen üst düzeyde verim alacak şekilde yararlanmalarına bağlıdır. Firmalar için en önemli kaynaklardan biri de çalışanlardır. Tekstil sektöründe başarılı ilerlemenin bir etmeni de donanımlı ve örgütüne bağlı olan çalışana sahip olmaktır. Çünkü çalışanlar işletmelerine yüksek düzeyde bağlılıkgösterirlerse örgütsel amaçlara ulaşılıp örgütsel etkinliğin sağlanması kaçınılmaz olacaktır(Bağcı Y. D., 2013, s. 173).

1.9.2Tekstil Sektöründe İş Tatmini

İş tatmini çalışan kişinin işinden duyduğu memnuniyet derecesi olarak açıklanabilir. Örgütsel çalışmalarda işgörenlerin faaliyetlere olan tepkilerinin ölçülmesi açısından önemli bir kavramdır.Locke'ye göre iş tatmini, belirli bir işin yapılması sonucu çalışanda görülen memnuniyet olarak ifade edilmektedir. Başka bir ifadeye göre ise iş tatmini kişinin işine karşı hissettiği olumlu veya olumsuz hisleri ifade etmektedir (Yüksel İ. , 2005, s. 293).Örgütsel davranış çalışmalarında yer alan iş tatmini kavramı, motivasyon kuramlarıyla literatüre girmiş olup, 1930'lardan itibaren birçok araştırmaya girmiştir. Bu araştırmaların ortak noktası ise: örgütteki performans ve verimliliğin artması için, kişiye gerekli önemin verilmesidir. Çalışana maliyet olarak bakılması görüşü günümüzde çalışanın organizasyonun en değerli üyesi olmasıyla yer değiştirmiştir(Çevik Tekin & Akgemici, 2017, s. 403).

Günümüz özel sektör ortamı, zor koşullar içermesi, işi kaybetme düşüncesi, sürekli rekabet ortamı kişiyi fiziksel, duygusal ve psikolojik olarak zorlayan özellikleri taşımaktadır. Tekstil sektörü, zaman zaman küçülme gösteren ve işten çıkarmaların yaşandığı bir sektör olmasıyla birlikte, yoğun çalışma saatleri, güç isteyen işleri barındırması, ücret aralıklarının düşük olması ve yüksek derecede iş gören sirkülasyonun bulunması nedeniyle tabiatında zorluk barındıran bir sektör konumundadır. Bu da iş görende iş tatmininde azalmaya yol açmakta ve veriminin düşmesi, başarısızlığın gelmesine neden olmaktadır(Çeçen Eroğul & Örkün, 2012, s. 334).

Tekstil sektöründeki iş görenlerin tatminlerine yönelik olarak yapılacak düzenlemeler, bu sektörün daha da güçlenmesini sağlayacaktır. Bu yüzden, bireylerin iş tatminin sağlanması amacıyla çalıştıkları firmaların yönetimleri

kurumsallaştırılmalı, çalışma şartları iyi seviyeye getirilmelive iş görenlerin işlerinde takdir edilmeleri sağlanmalıdır(Erdil, Keskin, İmamoğlu, & Erat, 2004, s. 25).

1.9.3. Tekstil Sektöründe İşten Ayrılma Niyeti

Firmalar için çalışanları çok büyük öneme sahiptir. Çalışanlar hem firma başarısı için büyük bir rol oynamakla birlikte aynı zamanda bir maliyet unsurudurlar. İş gören ile alakalı en önemli maliyet unsuru işten ayrılmanın firmaya oluşturduğu giderdir. İşten ayrılma niyeti çalışanın çalışma şartlarından memnun kalmayışı ile ortaya çıkan bir durumdur(Seyrek & İnal, 2017, s. 64).İşten ayrılma niyeti gerçek manada işten ayrılmadan farklıdır, işten ayrılma niyeti çalışanların firmada kalmak veya istifasını vermek için kendini değerlendirme niyetleridir. İşten ayrılma niyetinin, gerçek işten ayrılmaya sebep olduğu açıklanmıştır. İşten ayrılma bir işletmede maliyete sebep olur çünkü yeni çalışanları seçme ve onların eğitimi yeni bir maliyet doğurur. (Örücü & Özafşarlıoğlu, 2013, s. 339). İşten ayrılma niyeti, örgütlerdeki çalışanların mevcut iş koşullarından tatminsiz olmaları sonucunda sergiledikleri aktif ve yıkıcı faaliyetlerdir (Büyükbeşe & Gökaslan, 2018, s. 139).

İşten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasına sebep olan birçok etmen vardır. Örnek olarak: Bireyin işletmede yeterli performans göstermemesi, yöneticinin çalışan ile iletişimi, firmanın yönetim politikaları, bireylerin sorumlulukları ve yetki alanlarının kesin sınırlarla belirlenmemesi, görev tanımlarının yapılmamış olması, örgütte adalet anlayışının olmaması gibi davranışlar işten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır(Kırlak, 2018, s. 24).

Tekstil sektöründe çalışan devamsızlığı ve işten ayrılma çok fazla önemsenmeyen konulardır. Bazı bilinçli firmaların bu noktaya gereken önemi verdiği ve iş yerinde bulunan işçi dışarıdan gelecek işçiden daha verimlidir mantığı ile personelini kaybetmemeye çalıştığı, personelinin işten ayrılması veya devamsızlığının nedenlerini araştırdığı görülmüştür. Bu nedenlere bakıldığında, çalışma şartlarının kötü oluşu, vardiyalı sistemin iş görenleri yıpratması, sosyal güvencenin olmayışı, sağlık ve aileden kaynaklı sorunlar, kurum içindeki insanlar arasındaki iletişimsizlik, yönetimle alakalı sorunlar, uzun mesai saatleri ve düşük ücret uygulamalarıdır(Güner & Ünal, 2007, s. 144).

1.9.4Tekstil Sektöründe Arkadaşlık Ortamı

Her iş yerinde biçimsel olan ve biçimsel olmayan arkadaşlık grupları vardır. İş görenler yaptıkları işten yalnız para beklememektedir. Günlük hayatın büyük bir bölümünü işte geçiren birey, uyumlu meslek arkadaşlarıyla birlikte iletişim içerisindedir. Bunedenlebulunduğu firmada kendisine dost ve destekleyici iş arkadaşları bulan çalışan işinden daha da memnun olmaktadır(Erdil, Keskin, İmamoğlu, & Erat, 2004, s. 20). Araştırmalara göre iş yerlerinde gerçekleşen dayanışma ortamı ve çalışma arkadaşları ile iletişim zayıf bir düzeydedir ancakörgüt ve yönetici desteğinin daha güçlü olduğu görülmüştür. Ayrıca, alan yazınında, çalışma arkadaşları desteğinin diğerlerine kıyasla daha çok stres, gerginlik gibi çalışanın iş ortamındaki sağlık durumuyla ilgili konularla ilişkisinin olduğu görülmektedir(Giray & Şahin, 2012, s. 8).

Tekstil sektöründe başarının en önemli etmenlerinden biri ise, işçinin yapılan işe ve çalışılan ortama iyihisler beslemesiyle ilgilidir. Türkiye'nin en önemli ihracat sektörlerinden birisi olan tekstil sektöründeki çalışanların iş ortamı ve arkadaşlık ilişkilerinin iyi olması hem firma geleceği hem de çalışan performansı açısından avantaj sağlayacaktır. Bu yüzden, gerek çalışma koşulları, gerekseiş görenler arasında iyi bir arkadaşlık ortamı sağlanması örgüt açısından daha iyi sonuçlar doğuracaktır(Erdil, Keskin, İmamoğlu, & Erat, 2004, s. 25).

1.10 Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründe Kotalar ve Çin'in Sektöre Etkisi

Türkiye ile Çin, tarihsel ve kültürel bağları güçlü olan iki ülkedir. Çin'in kurulmuş olduğu 1949'lu yıllarda, Türkiye diğer batılı ülkelerle beraberÇinile olan diplomatik ilişkilerini askıya almış, bu ülkeyi resmi bir şekilde 1971 yılında tanımıştır. Ancak bu iki ülke arasında ilişkilerin 1980 yılları civarında canlılık kazanmaya başladığı bilinmektedir. 1990 civarı ve 2000'li yıllara gelindiğinde iki ülke arasındaki dış ticaret açığının Türkiye'nin aleyhine büyüme gösterdiğini gözlemleyen hükümet, son dönemde iki devlet arasındaki ilişkileri geliştirme yoluna gitmiştir (Saraçoğlu, 2017, s. 152).

Dünya Ticaret Örgütü 11.11.2001 tarihinde Katar'ın Doha kentindeki toplantısında Çin'in üyelik başvurusunu kabul etmiştir. Çin'in DTÖ'ye kabulünün

dünya ticareti açısından büyük değişimleri olmuştur. Bu gelişmeyle Çin'in ihracatıtekstil ve konfeksiyon sektöründe artmıştır. Kotaların kaldırılmasıyla ve DTÖüyelerine uygulanan tarifelerden yararlanılmasıyla birlikte, dünya tekstil ve hazır giyim pazarında daha yoğun bir rekabet ortamı doğmuştur(Ener & Yelkikalan, 2004, s. 3).

Çin'in tekstil sektöründe rekabet durumuna bakıldığında Çin ihracatının, büyük pazarların ihracat boyutlarına kadar ulaştığı, pamuk, örme, lif, iplikte en fazla kapasiteye sahip ülke olduğu, Çin'in tekstil ve hazır giyim sanayisinin pazarlama, finans, yönetim konularında yabancı yatırımcılardan fikir aldığına ve hazır giyim mallarının büyük bir bölümünü Tayvan, Japonya, Kuzey Kore'nin ithal ettiği görülmektedir (Şahin D. , 2015, s. 161). Türkiye ve Çin arasındaki dış ticaret münasebeti incelendiğinde Türkiye'nin Çin'den ithal ettiği tekstil ve hazır giyim ürünleri ön plana çıkmaktadır.2001 yılında Çin'den yapılmış olan ithalat 940 milyar dolar ile toplam yapmış olduğu ithalat içindeki payı yüzde 2.3 ünü oluşturmuş, 2002 yılında 1370 milyar dolar olmuştur.2003 yılında yapılan ithalat 2644 milyar dolara kadar yükselerek rekor bir seviyeye gelmiş ve ithalatın payı yüzde 3.9 a yükselmiştir (Saatçioğlu & Gür, 2005, s. 162).Aşağıda tablo 5'te Türkiye'nin Çin'den yapmış olduğu ithalat payları yıllara göre gösterilmektedir.

Tablo 5: Türkiye'nin Tekstil ve Konfeksiyon İthalatı İçinde Çin'in Payı

	2000	2001	2002	2003
TEKSTİL	6,0	5,0	5,0	7,2
KONFEKSİYON	12,9	12,4	12,3	15,3

(Kaynak:Saatçioğlu,Yard.Doç.DrCem;Gür,Dr. Betül, *Tekstil ve Hazır Giyim Anlaşmasının Sona Ermesi Sürecinde Çin'in Türk Tekstil ve Konfeksiyon Ticaretine Etkisi,*Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi dergisi,2005,c.10,s.1s.149-170,s.163)

Tüm bu gelişmelerle birlikte Çin ürünlerinin Türkiye ekonomisinde büyük sıkıntılara yol açtığı ve birçok üründe pazarı ele geçirdiği açıklanmıştır. İç pazara ilişkin verilere bakıldığında özellikle son dört yıllık dönemde, Çin fiyatlarının, ortalama ithalat fiyatların çok altında seyrettiği pazar paylarını çok üst seviyelere

çıkardığı görülmektedir. Çin; eldiven, erkek, çocuk iç çamaşırı, eşofman ve benzerindeki ürünlerde payını yüzde 80'lere kadar çıkarmıştır. Bu ürünler, piyasaya fiyatının yarısı kadar bir fiyata ithal edilmektedir (Atılgan & Şen, 2006, s. 151). Kotaların kaldırılmasıyla beraber Türkiye artık dış ülkelerden gelen kalitesiz ancak ucuz olan ürünlerin baskınına uğramıştır.Ülkemizde enerji,hammadde, iş gücü ve üretim maliyetlerinin çok yükseklerde olması ürün fiyatını etkilemekte bu da dış rekabeti güçleştirmektedir (Yücel Y. , 2010, s. 235)

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİCİ YAKLAŞIMI VE ÇALIŞMA ORTAMI

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle yönetim kavramı ve yönetimin tarihsel gelişimi incelendikten sonra işletmelerde yönetici yaklaşımları ve çalışma ortamı ile ilgili olarak belirleyiciler açıklanmaktadır.

2.1. Yönetim Kavramı

Yönetim tarihin başlangıç noktasından bu yana varolan bir kavramdır. İki kişiden oluşan bir aileyi bile düşündüğümüzde yönetim söz konusu olmaktadır. Bu nedenle yönetim kavramı çok geniş olmakla birlikte bu tanımlarda çeşitlilik göstermektedir. Eski bir yönetim bilimcisi olan Mary ParkerFollet yönetim kavramını insanlar aracılığıyla iş yaptırma sanatı olarak tanımlamıştır. (Özalp, Celil, & Berberoğlu, 2002, s. 3).Yönetimi süreç olarak tanımlayan yaklaşıma göre ise yönetim örgütü amaçlarına ulaştıracak faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi, koordine edilmesi ve denetlenmesi işidir (Güzel, 2011, s. 93). Bir başka tanımda ise yönetim, belirli bir hedefe ulaşmak amacıyla işgörenler, maddi kaynaklar, zaman ve mekan unsurlarının bir araya getirilerek etkili verimli bir şekilde organize edilmesidir (Koç, 2010, s. 1). Yönetim kavramı başka bir yaklaşımda ise davranışları, beklentileri, karakterleri, ihtiyaçları birbirinden farklı olan insanları ortak bir paydada toplayarak iş yaptırma sanatı olarak görülmektedir (Şahin A. , 2004, s. 524). Görüleceği üzere ortak noktalar olmakla birlikte birçok çalışmada yönetim kavramı tanımlanmaktadır.

Yönetim yöneticiler aracılığı ile gerçekleşmektedir. Yönetici, belirli bir zaman diliminde değişen çevre koşullarını da göz önünde bulundurarak hem maddi hem de beşeri kaynakları uyumlu hale getiren ve çalıştıran kişilerdir (Öztabak, 2002, s. 17). Yöneticiler aynı işyerini paylaştığı insanlarla çalışırlar ve ortaya çıkan iş bir takım ürünüdür. Yöneticinin görevi örgütün amaçları ile çalışanların amaçlarının uyumlu hale getirerek işletmede devamlılığı ve başarıyı sağlamasıdır (Şahin:2004,s.524). Yönetici işlerin düzgün ve hatasız bir şekilde yürümesini yönetim sürecinde faaliyetler ile gerçekleştirmektedir. Bu süreci başarılı yürütemeyen bir yönetici olması halinde işler planlandığıgibi yürümez ve sonuca ulaşılamaz (Mankan, 2011, s.

15). İyi bir yönetim sürecinin yaşanması için işinde başarılı bir yöneticiye ihtiyaç vardır. Hatta kurumun veya departmanın başarılı olup olamayacağının en önemli noktasını da yönetici oluşturmaktadır.

Yönetim kavramının anlaşılmasında yöneticilerin yapmış oldukları faaliyetlerin anlaşılması önemlidir. Yöneticilerin yapmış oldukları bu faaliyetler çeşitli şekilde gruplandırılmaktadır. Yönetim süreci,örgütün amacını gerçekleştirmesine yönelik olarak planlama, örgütleme, yöneltme ve denetim faaliyetlerinin hepsini kapsamaktadır.Planlamaya bakıldığında kurumsal hedeflerin kararlaştırılması ve bu hedefleri gerçekleştirmek için gerekli unsurların belirlenmesine yönelik faaliyetleri içermektedir.Örgütlemede yetki ve sorumluluk bağlantısının belirlenmesi; iş bölümü ve işlerin tasarlanması; bölümlendirme ve bilgi sisteminin oluşturulması gibi faaliyetleri içermektedir. Yöneltme insan ile ilgili tüm faaliyetleri içine alırken, denetim, başarı seviyesinin belirlenmesi, elde edilen sonuçlara göre gelinen seviyenin analiz edilmesi ve varsa sapmaların belirlenerek gereken tedbirlerin alınmasını içermektedir. Bu sürecin süreklilik göstermesi yani devinim halinde olması gerekmektedir (Can & İbicioğlu, 2008, s. 255). Yukarıda açıklanan ve tanımlanan yönetim kavramı uzun bir süreç sonucunda günümüzdeki haline ulaşmıştır. Kavram gelecekte yeni ilke ve tekniklerinde eklenmesi ile değişime açık görünmektedir.

2.2. Yönetimin Tarihsel Gelişimi

En eski sanat dallarından biri olan yönetim, en yeni bilim dallarından da biridir. İnsanoğlunun varolduğu günden bu yana hep varlığını koruyan yönetim sürekli bir değişim göstererek gelişmeye devam etmiştir. Sanayi devrimi, yaşanan savaşlar, teknolojide yaşanan gelişmeler yönetim düşüncesini de değiştirmiştir. Bu gelişim ve değişimler, yönetim düşüncesinin evrilmesinde önemli rol üstlenmiştir. Çünkü bu değişme ve gelişmelere uyum göstermek amacıyla insanlar sürekli yeni yönetim teorileri ve yaklaşımları ortaya atmıştır. Artık günümüz bireylerinden beklenen pasif bir biçimde sadece kendisine verilen görevi yerine getirmek değil,yaratıcılık sahibi vizyonlu,tüm dünyaya açık,demokrat ve katılımcı olmasıdır. Dünyada artık zaman ilerledikçe geleneksel yönetim anlayışı yerini katılımcılığı öngören ve ortaklıklara

dayalı takım olarak açıklanan yeni bir yönetim anlayışına bırakmaktadır. (Memduhoğlu & Yılmaz, 2017, s. 2).

Yönetim düşüncesinin ortaya çıkışı Sümerler dönemine kadar uzanmaktadır. Arkeolojik kazılar neticesinde bulunan kalıntılara göre o dönemlerde insanlar gruplar halinde yaşamakta ve belli bir yönetim tarzına sahiplerdir. Roma, Grek,Eski Mezopotamya gibi medeniyetlerde karışık muhasebe sistemleri, büyük çapta yapılan inşaatlar ve yollar bize yönetim kavramının var olduğunu açıklamaktadır. Yine Mısır piramitlerinin yapımı sırasında bir planlama örgütleme çalışması olmasaydı bu yapının inşa edilmesinin imkansız olabileceği sanılmaktadır.Bir çok kitap yönetim düşüncesinin çıkış noktasının Musa'nın kayın pederi Jetro olduğunu savunmaktadır.Otoritenin devredilmesi,ast sayısının azaltılması ve istisnalarla yönetim kavramını Musa'ya öğretenin Jetro olduğu savunulmaktadır (Nişancı, 2015, s. 260).

Bugünkü anlamda yönetim düşüncesinin başlangıcı olarak kabul edilen olay sanayi devrimidir.18.yüzyılda İngiltere'de başlayan devrimle birlikte fabrikalar kurulmuş, üretim insan elinden çıkıp daha çok makine ortamında yapılmaya başlanmış, ast üst sınıfları, hiyerarşi oluşmuş ve işler rasyonel olarak yapılmaya başlanmıştır bu da yönetici ve yönetilen kavramlarını daha belirgin bir şekilde ortaya çıkarmıştır (Bakkalbaşı, 2017, s. 432). Bu dönemde ortaya çıkmış olan yönetim yaklaşımları kapitalist ekonomik sistemlerde ortaya çıkan özel sektör kuruluşlarının yönetimine dair önerilen yaklaşımlardır. Bu yaklaşımlar kapitalist sistemlerdeki kamu kurumlarında, kâr amacı gütmeyen sivil toplum kuruluşlarında, hatta komünist ekonomik sistemdeki örgütlerde dahil uygulama alanı bulmuştur. Ancak, yönetim yaklaşımından bahsedildiğinde genellikle kastedilen işletmelerin yönetimidir. Yönetim yaklaşımlarının genel özelliklerine bakıldığında uygulamaya dönük öneriler barındırmaları, kendi içlerinde bir bütünlük bulundurmaları ve bu önerilerin uygulamaya konulmuşolmasıdır.MaxWeber'inortaya çıkarmış olduğu bürokrasi yaklaşımı 18. yüzyılın ortalarından itibaren kapitalist sistemde yer alan büyük ve karmaşık örgüt yapısını açıklamaya dönük bir teori niteliği taşıdığından ve uygulamaya yönelik fikirler sunmaktan öte onları anlamaya odaklı olduğu için yaygın uygulama alanı bulamamıştır (Özen, 2012, s. 2).

Yönetimin bilimsel olarak incelenmesi ve işletmelerde bilimsel olarak ilkeler halinde uygulanmaya başlanması bilimsel yönetim dönemi ile başlamıştır. Bilimsel yönetim döneminde bilimsel yönetim yaklaşımı, yönetim süreci yaklaşımı ve bürokrasi yaklaşımı bulunmaktadır. Bilimsel yönetim yaklaşımının öncüsü Frederic Taylor'dur. Taylor'a göre işyerinde gereksiz hareket ve zaman kaybını önlemek için zaman ve hareket etüdüne önem verilmelidir. Fonksiyonel ustabaşılığına dikkat çeken Taylor uzmanlaşmaya gidilmesi gerektiğini savunmuştur. İşletmede etkinlik ve verimliliğin kilit faktör olduğunu savunan Taylor insanları, bir makine gibi dayanma gücünü zorlayacak kadar çalışan bir nesne gibi değerlendirmiştir (Güzel, 2011, s. 93). Taylor bilimsel yönetimin temel ilkeleri adlı kitabında; dağınık çalışma değil düzenli çalışmak, ahenk ve koordinasyon, kişisellikten öte yardımlaşma, düşük verimden en yüksek verimlilik noktasına ulaşma, yüksek verim için çalışanların eğitilmesi gibi konular üzerinde durmuştur (Şahin A. , 2004, s. 528). Yönetim süreci yaklaşımına bakıldığında bu yaklaşımın öncülüğünü HenriFayol yapmıştır. Bilimsel yönetim döneminin en önemli temsilcilerindendir. Yönetim süreçleri modelini oluşturarak yönetimi bir süreç olarak bütün halinde değerlendirmiştir. Belirlediği 14 ilke ile yönetim ilkelerini açıklamıştır bunlar: İş bölümü, yönetim birliği, merkezileşme, yetki ve sorumluluk, Hiyerarşi, kumanda birliği, disiplin, hakkaniyet, genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü, ödüllendirme, düzen,personel devamlılığı,girişim ve birlik ruhu ilkesidir. (Akyar, 2011, s. 158). Yönetim süreci yaklaşımı bir nevi bilimsel yönetim anlayışının devamı olarak görülmektedir. Örgütü bir bütün olarak ele aldığı için bilimsel yönetim anlayışından ayrılmaktadır. Ancak yönetim süreci yaklaşımı da insanı robot gibi gören bir yapıya sahiptir, Fayol'da diğer klasik kuramcılarda olduğu gibi çalışan psikolojisi, insan davranışı ve insan ilişkileri üzerinde durmamış, buna karşılık organizasyonun etkin ve verimli bir şekilde işleri yerine getirmesi üzerinde durmuştur. Fayol'a göre, insanlar iş yapmaktan kaçmakta, tembel ve sorumluluk almak istemeyen varlıklardır. Dolayısıyla yöneticiler astlarına güvenmemeli ve yapılan her işi kontrol etmeli ayrıca disiplin ve ceza birer araç olarakkullanılmalıdır (Şahin A. , 2004, s. 529).

Bilimsel yönetim döneminin diğer yaklaşımı da bürokrasi yaklaşımıdır. Bürokrasi yaklaşımın öncüsü MaxWeber'dir.Weber bürokratik bir yapı biçimi geliştirmiş ve

bunun tüm örgütler için geçerli olduğunu savunmuştur. Bürokrasi modeli mantık, akılcılık ve etkililik üzerinde yoğunlaşmıştır.Weber'e göre örgüt büyük bir hacme sahip ve çalışan sayısı büyük,istihdam edilen çalışanların vasıflı ve vasıfsız olması, basit bir kütle üretim teknolojisi olan, basit bir ürün ortaya koyan bir yapıya sahiptir.Bürokrasinin ise beş temel özelliği üzerinde durmuştur.Bunlar: ileri bir iş bölümü, merkezi bir otoritenin varoluşu, rasyonel bir çalışan yönetimi, bürokratik kaide ve kurallar, kayıtlı ve ayrıntılı dosyalama sistemidir (Ayan, 2011, s. 29).

Ancak bilimsel yönetim dönemi diğer bir ifadeyle klasik yönetim kuramının katı ve kuralcı yaklaşımları,işletme verimliliğini belli bir düzeye kadar arttırmış ancak belirlenen katı ilkeler, işletme bünyesinde çıkan belirsizlikler ve sorunlar karşısında yetersiz kalmıştır. İnsana bir makine gibi muamele edilmesi, insan psikolojisi ve insan ilişkilerinin göz ardı edilmesi gibi nedenlerle bilimsel yönetim dönemi yerini neo klasik yaklaşıma diğer bir ifadeyle davranışsal yaklaşıma bırakmıştır.

Klasik yönetim yaklaşımından sonra neo klasik yani davranışsal yönetim kuramı; örgütte bireye, birey davranışlarına, bu davranışları tetikleyen faktörlere, insanlar arasındaki sosyal bağlantılara ve bunların geliştirilmesine yönelik bir anlayış olarak ortaya çıkmıştır. Bu anlayışın temelinde işletmenin her şeyden önce bir sosyal yapı ya da sistem olduğu benimsenmektedir (Topaloğlu, 2011, s. 256). Bu yaklaşımın öncüsü Elton Mayo ve F.Roethlisberger'dir.Western elektrik şirketinin Hawtorn bünyesinde başlattığı çalışmalar neticesinde insan ilişkilerinin ve onun meydana getirdiği sosyal ilişkilerin önemini vurgulamıştır.Bu araştırmalar neticesinde ortamın fiziki koşulları en iyi seviyede olsa bile bunun etkinlik ve verimlilik için yeterli olmadığı anlaşılmış, verimlilik artışının sosyal faktörler etkisiyle değiştiği gözlemlenmiştir. Sonuç olarak insan unsurunun organizasyon için çok önemli bir öge olduğu ve organizasyonların sosyal bir sistem olduğu ortaya konmuştur (Mankan, 2011, s. 103).

Neoklasik davranışsal yaklaşım insan unsuru üzerinde durarak örgütte insan unsurunun kilit faktör olduğunu vurgulamışsa da örgütün dış çevre ve iç çevresiyle olan bağlantısını göz ardı ettiği için sorunların çözümünde yetersiz kalmıştır. Bu

yaklaşımında istenilen başarıyı getirmemesi üzerine örgüt sorunlarını çözümleyici başka araştırmalar ve yaklaşımlar geliştirilmesi zorunlu hale gelmiştir.

Modern yönetim anlayışı bilimsel yönetim yaklaşımı ve neo klasik yönetim yaklaşımının kısmi oluşundan doğan eksiklikleri giderme ve olumlu yönlerini birbiri ile uyumlaştırma ihtiyacından meydana gelmiştir. Bilimsel yönetim ve neo klasik yaklaşımlarının tutum ve önerilerini değişik ve yeni bir gözle yorumlayarak bir sonuca ulaşmaya çalışmıştır.1950 ve 1960'lı yıllar neo klasik anlayıştan modern anlayışa geçiş dönemi olarak kabul edilmektedir. Bu dönemde örgütün sosyal bir sistem olduğu benimsenmiş örgütün iç ve dış çevre unsurlarından büyük ölçüde etkilendiği savunulmuştur. Ayrıca bu dönemde örgüt içindeki demokrasi güçlenmeye başlamış, birey ve örgüt arasında bir bütünleşme sağlanmaya çalışılmış, örgütlerin her türlü değişikliğe uyum sağlayabilecek organik yapılara dönüşmeleri amaçlanmıştır. Ayrıca ilerleyen dönemlerde motivasyon ve önderlik teorileri üzerinde çalışmalar yapılmış örgütsel geliştirme yöntemleri üzerinde araştırmalar yapılmıştır (Salık, 2001, s. 2).

2.3. Yönetici Yaklaşımları ve Çalışanlara Etkileri

Yöneticilerin çalışanlarına yönelik davranışları ve benimsedikleri yaklaşımlar çalışan verimliliği ve örgüt başarısı için oldukça önemli bir unsurdur. Literatüre bakıldığında yönetici davranışları; dahil olduğu örgütün kültürünü, değerlerini, iş gören verimliliğini etkilemekte, işyeri huzurunun ve verimliliğinin sağlanmasında oldukça etkili olduğu izlenmektedir. Yönetici yaklaşımı çalışanların hem sosyal hayatlarına hem de işletmelerine karşı pozitif tutum ve davranışlar göstermesinde olumlu yönde etkiye sahiptir. Dolayısıyla artık örgütlerde çalışanların moral ve performans düzeyini arttıran, çalışanlarını ve işletmesini başarıya götüren yöneticilerin olması istenmekte yani yöneticilerin lider davranışları göstermesi beklenmektedir(Alpaslan & Yastıoğlu, 2018, s. 645).

Literatür incelendiğinde yönetici yaklaşlarının çalışanları çeşitli yönlerden etkiledikleri görülmektedir. Bu etkiler arasında örgütsel bağlılık, iş tatmini, motivasyon, örgütsel sessizlik ve performans bulunmaktadır. Belirtilen konular ve yaklaşımlar arasıdaki ilişkiler aşağıda açıklanmaktadır.

2.3.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütte kalma istekleri, örgütün hedef ve amaçlarını benimsemeleri, başarısı için çaba göstermeleri ve çalışanın örgüt ile psikolojik olarak bütünleşmesi olarak tanımlanmaktadır. Mowday, Steers ve Porter örgütsel bağlılığı "*bireyin örgüt ile arasında oluşan kimlik birliğinin gücü*" şeklinde Allen ve Meyer "*devir hızını azaltan ve çalışan ve örgüt arasında gerçekleşen psikolojik bir bağ*" şeklinde, O'ReillyveChatman ise "*kişinin örgütün hedef ve değerlerini ne kadar içselleştirdiğini yansıtan ve kişinin işletmeye karşı hissettiği psikolojik bir bağ*" şeklinde açıklamıştır (Tosunoğlu, 2014, s. 7).

Günümüzde artık başarılı olabilmenin koşulu, işletmelerin bünyesindeki değerleri en iyi şekilde yönetmelerinden geçmektedir. Daha eskiden sermaye üzerine yoğunlaşan firmalar artık insan unsurunun da en az sermaye kadar önemli olduğunu anlamışlardır. Çalışanlar işletmeye bağlı oldukları kadar işletme güçlenmektedir. Artık işletmeler, çalışanların işletmeden ayrılmalarının önüne geçmek için ücretlerin arttırılması, yükselme olanağı, ödüllendirme gibi motivasyon unsurlarından yararlanmaktadır. İş görenlerin örgüte güçlü duygularla bağlı olmalarının sonucu işletmede başarı kaçınılmaz olmuştur. Yaşanan tüm bu gelişmeler örgütsel bağlılık kavramının iş yaşamında önemli bir unsur olarak görülmesine olanak sağlamıştır (Erdoğan Morçin & Bilgin, 2014, s. 116).

Örgütsel bağlılığı ifade eden üç bağlılık türü vardır bunlar: Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Duygusal Bağlılık, çalışanın örgütü ile arasında çeşitli duygusal bağın oluşması, kendisini örgütü ile tanımlaması ve dahil olması ile duyulan hazza yönelik isteği açıklamaktadır. Devam Bağlılığı, işçinin bir işletmede sunulan kıdem, ücret, beceri aktarımı, kariyer ve diğer getirileri önemsemesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Normatif bağlılık ise firma içerisinde maliyet ve duygusal durumlar dışındaki unsurlar sebebiyle çalışmaya devam etmek amacıyla duyulan zorunluluk temelli bir bağlılığı ifade etmektedir (Yumuşak, Özafşarlıoğlu, & Yıldız, 2013, s. 59).

Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık çalışan ile örgütü arasında bir bağ kurmasını sağlayan ve onların örgütten ayrılma ya da ayrılmama kararını

etkileyebilen psikolojik bir durumu yansıtmaktadır. Örgüte karşı duygusal bağı fazla olan bir çalışan örgütte kalmayı istediği için, devam bağı fazla olan bir çalışan örgüte ihtiyaç duyduğu ve örgütte kalması zorunlu olduğu için, normatif bağı fazla olan bir çalışan ise etik ve ahlaki değerler sebebiyle örgütte kalmak zorunda olduğu için örgütün bir parçası olmayı sürdürmektedir (Topaloğlu & Dalgın, 2013, s. 285). Günümüzde artık yöneticiler çalışanların beklentilerini çok iyi anlayabilmeli ve örgütsel bağlılıklarını normatif ve devam bağlılığından öte duygusal bağlılık hissetmeleri için gayret göstermelidir. Çalışan mecburiyetten değil gerçekten o iş yerinde bulunmak istediği için işyerinde çalışmaya devam etmesi istenen durumdur.Bu nedenle yöneticiler duygusal bağlılığı artırıcı bir takım faaliyetlerde bulunmalıdır. Liderin çalışanları destekleyici faaliyetleri, aralarında oluşan kuvvetli iletişim ve çalışanların yöneticilere karşı güven duyması örgütsel bağlılığı olumlu bir biçimde arttırmaktadır (Çakınberk & Demirel, 2010, s. 117).Yapılan araştırmalara bakıldığında otokratik bir liderlik tarzı benimseyen liderin çalışanların devam bağlılığını arttırdığı gözlemlenmiştir. Bu devam bağlılığı karşılıklı çıkar ve ödül, ceza temelli olduğu için çalışan sadece bu düzeyde bir bağlılık sergileyecektir. Demokratik liderlik tarzı benimsenen bir işletmede ise duygusal ve normatif bağlılığın daha çok görüldüğü tespit edilmiştir. Duygusal bağlılık türünün artması iş görenlerin performansını arttırması yanı sıra iş gören devir hızını da azaltmaya olumlu etki yapmaktadır (Bayyurt & Kılıç, 2017, s. 9). Bir sağlık kuruluşu ele alındığında bu kuruluşlarda da insan unsurları, iş görenler, finans, araç ve gereçler gibi yönetilmesi gereken unsurlar bulunmaktadır. Bir hastanenin başında buluna birey, hastanesi için içinde bulunulan şartlardan hareketle izlediği bir vizyona sahip olup, bunu birlikte çalıştığı kişilere özümsetmeli yani hastanesinin başarısını ve çalışanların kuruma olan bağlılığını daim kılmalıdır. Örgütsel bağlılık seviyesinin artırılması için etkili ve katılımcı liderlere ve başarılı bir liderlik davranışına ihtiyaç vardır (Karahan, 2008, s. 160).

Göreve yönelik liderlik tarzı benimseyen kurumlara bakıldığında çalışanların örgüte bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği görülürken performans ve iş tatmini açısından yetersiz kaldıkları görülmüştür ancak liderin insana yönelik liderlik tarzı benimsemesi çalışan tutum ve davranışları açısından daha etkili sonuçlar yarattığını

göstermektedir. Liderlerin kişiler arası bağlantıya önem vermesi, çalışanlara değerli olduğunu göstermesi, empati yapması, takdir ve ödüllendirme şeklindemotive edici davranması çalışanların örgütsel bağlılıkları ile iş performansını arttırdığı gözlemlenmiştir (Gündüz Çekmecelioğlu, 2014, s. 30).

2.3.2.İş Tatmini

İş tatmini çalışanın yaptığı işe ve organizasyon ortamına bağlı olarak işten duyduğu memnuniyet göstergesi olarak ifade edilebilir. Çalışanların işten beklediği ile algıladıkları duygular arasındaki farka iş tatmini denilmektedir. Çalışanların iş tatmini yüksek olduğu zaman iş gücü devir hızı düşük olmakta,çalışanın örgüte olan bağlılığı artmakta,verimlilikleri de daha üst seviyelere çıkıp bu şekilde örgütün amaçlarına ulaşması daha kolay olmaktadır (Karabulut & Elmas, 2018, s. 212). Hem örgütü hem de çalışanları ilgilendiren, iş tatminini etkileyen birçok etmen vardır. Bunlar: İşin kendisi,ücretlendirme, adil bir terfi mekanizması oluşu,yönetim tarzı ve örgütteki sosyal ilişkiler bu etmenlerden bazılarıdır.Dürüstlük ve güven temelli bir ortam yaratmak iş görenlerin sosyal ortamını iyileştirmekte ve bu da iş tatminine olumlu etki etmektedir. İş görenlerin iş tatminini artıran etmenlerden biri de adanmışlıktır. Kendini işe adamış olan çalışan yaptıkları işin bir anlamı ve amacı olduğunu benimseyip buna bağlı olarak daha iyi bir performans göstermekte, yaptıkları işi olumlu olarak gördükleri için de tatmin seviyeleri artmaktadır (Ülbeği, İplik, & Yalçın, 2018, s. 180).

Örgütlerin başarı göstermeleri için gerekli koşullara bakıldığında en başta örgütleriyle özdeşleşmiş ve işinden tatmin olmuş çalışanlara sahip olunması ve nitelikli çalışanları formda tutarak örgütte kalmalarının sağlanması gelmektedir. Bunun için çalışanların tutum ve davranışlarını gözlemleyip anlayabilecek, çalışanları örgüt amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi konusunda etkin bir biçimde yönlendirebilecek yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır (Yavan, Sökmen, & Bıyık, 2018, s. 907). İş tatmini firmalar için iş görenlerin performanslarını optimum seviyeyi bulması ve bunu sürdürülebilir hale getirmek, para, zaman ve kalite üçgeninin en üst seviyelere çıkmasını sağlamak için en önemli unsurlardan biridir. Son yıllarda yapılan çalışmalar çalışan psikolojisine yönelmiş, iş tatmini kavramının

işletme açısından çok büyük öneme sahip olduğunu vurgulamaktadır. Bu yönde yapılan araştırmalar iş tatminini sağlayan etmenlerin bilinmesi, yöneticilere yol göstermekte ve çalışanların moral ve motivasyonlarını arttırmaya olanak sağlamaktadır (Moslem & Tantekin Çelik, 2016, s. 136).

Liderlik davranış tarzları, işletmelerde çalışanların iş tatmini ve motivasyonları üzerinde çok büyük öneme sahiptir. Çalışan kişileri önemsemeyen sadece işe odaklı bir liderlik tarzında çalışanların motivasyonları ve mutlu hissetmeleri, iş tatmini, iş doyumu gibi etmenlerin düşük düzeyde olmasına neden olup çalışanların örgüte ve yöneticiye karşı olumsuz düşünce ve hislere düşmesine neden olmaktadır. Bu anlamda çalışanın işine ve yöneticilere karşı sahip olduğu negatif düşünceler işinden zevk almamasına, bıkkınlık ve yorgunluk hissetmesine, işe karşı aşırı derecede isteksizlik duymasına, stres ve meslek hastalıkları gibi problemlerin yaşanmasına sebep olacaktır (Telli, Ünsar, & Oğuzhan, 2012, s. 148).

Sonuç olarak liderlik stillerinin iş tatmini üzerinde büyük öneme sahip olduğu görülmüştür. Liderle çalışanlar arasındaki uyumun seviyesi, iş tatmini ya da tatminsizliğinin oluşmasındaki ana unsurlardan birisidir. Yöneticilerinin göstermiş olduğu liderlik tarzı ile çalışanların beklediği liderlik tarzı arasında farkın fazla olması iş tatminsizliğine neden olmaktadır. Yöneticilerin işletme içerisinde gösterdiği liderlik davranışlarının çalışanlarda memnuniyet uyandırması çalışan ile lider arasında açık bir iletişiminin olmasıyla mümkün olmaktadır. Bu durum, örgüt içinde iş stresinin azalmasına ve çalışanların performanslarını artıracak bir örgütsel ortamın oluşmasını sağlamaktadır. Böylece çalışanların iş tatminleri artış gösterip çalışan devir hızı da düşmektedir (Kurt & Yiğit, 2017, s. 116)

2.3.3. Motivasyon

Örgütlerin amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaşabilmeleri açısından en önemli unsur insan kaynağıdır. Bu nedenle çalışanların en üst düzeyde performans göstermeleri açısından motivasyon ve etkin bir liderlik biçimi örgütler için çok büyük öneme sahiptir. Motivasyon ya da güdü kavramı, ilk olarak 1918 yılında Woodworth tarafından "bir organizmayı çeşitli şekillerde harekete geçiren enerji birikimi" olarak ifade edilmiştir. Örgütler için motivasyon; kültürel ve bireysel

eğilimlerle ilgili olan bağlamsal unsurlarla ilişkilendirilerek, örgütsel amaçlara ulaşmak amacıyla yüksek düzeyde çaba sarf etmeye isteklilik olması biçiminde tanımlanabilir (Uluköy, Kılıç, & Bozkaya, 2014, s. 195).Motivasyon insanı harekete geçiren, ve hareketlerinin akışını belirleyen düşünceleri, ihtiyaçları ve korkuları olarak tanımlanmaktadır. Motivasyon belirli bir sonuca ulaşabilmek için davranışı etkileyen içsel nedenlerdir.İş ortamı için düşünüldüğünde çalışan için çalışma arzusu duyulması,yönetici için ise çalışmaya yönlendirilmesidir. Motivasyon çalışanı hangi koşullarla çalışmaya yönlendirileceğinin cevabını arayan bir kavramdır. (Bayrakçı, 2010, s. 16).

Bir örgütte nitelikli çalışan bulunması başarı için yeterli olmamaktadır. Çalışan yönetim tarafından harekete geçirilmedikçe örgüte yeterli ya da gerekli faydayı sağlayamayacaktır. Bu nedenle, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin doğru değerlendirilebilmesi ve doğru motivasyon biçimlerinin uygulanabilmesi oldukça önemlidir. Yöneticilerin başta etkin liderlik unsurları olmak üzere etkin motivasyon yöntemlerini de uygulamaları çalışan verimliliği ve iş tatmini yaratılması, örgütsel amaçlara ulaşılması ve örgütsel etkinliğin sağlanabilmesi açısından önem taşımaktadır (Yeşil, 2016, s. 176).

Çalışanlar, yöneticilerinde geleneksel ve otokratik liderlik tarzından ziyade, yaptıkları işler için kendilerini takdir eden, çalışanına değer veren ve saygı gösteren, takım çalışmasını teşvik eden, çalışanını ödüllendiren demokratik lider davranışı göstermelerini beklemektedir. Çalışan motivasyonunu yüksek tutan liderler, çalışanların performansını ve verimliliğini de arttıracak ve bununla birlikte işletmede başarı ve rekabet avantajı sağlanacaktır (Bayrakçı, 2010, s. 30). Sürekli büyüyen ve gelişen iş piyasalarında artık geleneksel liderlik tarzlarının yerine çalışanıyla bütünleşmiş ve işbirliği içerisinde katılımcılığı benimseyen liderlik tarzlarının daha fazla başarı sağlayacağı anlaşılmıştır.

2.3.4. Çalışan Sessizliği

Çeşitli kurumlarda çalışan bireyler bir takım nedenler ve şartlar sebebiyle örgütü ile ilgili gerçekleşen problemler karşısında veya fikir alışverişi yapılırken sessiz kalmayı tercih edebilirler buna iş gören sessizliği denilmektedir. İş gören sessizliği

bireyin örgütü ile çıkan problemler üzerine duygu ve düşünceleri dile getirmeme durumu olarak tanımlanmaktadır. Bu davranışı göstermeleri altında yatan sebep kendi düşüncelerinin değersiz görüleceği öngörüşü ve ortaya atılan fikirlerin değersiz görüleceğini anlayışıdır. Başka bir deyişle iş gören sessizliği işgörenlerin örgütsel şartlara yönelik davranışsal, bilişsel ve duygusal çıkarımları sonucunda meydana gelen fikirlerini örgütte değişikliği etkileyebilme seviyesinde olan insanlardan esirgemeleri olarak ifade edilmektedir (Ülker & Kanten, 2009, s. 114).

Örgütsel sessizlik kavramına da değinilirse Vroom tarafından geliştirilen "Bekleyiş Teorisine" göre, eğer bir davranışın beklenen sonuçları getirebileceği ya da istenmeyen sonuçları engelleyebileceği öngörülüyorsa ve bireyin tahmini olumlu sonuçların gelebileceği yönündeyse, birey özel bir davranışa girişme yönünde olumlu bir tutuma gidecektir. Ya da sessiz kalmayı tercih edecektir. Diğer ifadeyle eğer kişiler açıkça dile getirmenin olumlu sonuçlar doğurmayacağına inanırsa sessizleşebilecektir (Gül & Özcan, 2011, s. 111).

İş gören sessizliğinin türlerine bakıldığında: korunma amaçlı, koruma amaçlı ve kabullenici sessizlik türleri vardır. İş görenin fikir ve düşüncelerinin önemsenmediği sebebiyle farklılık meydana getirmeyeceğini düşünmesi üzerine, bireysel olarak kendini yetersiz görmesi, davranış ve düşüncelerini örgüt kurallarına ve alınan kararlara göre düzenlemesi ve bunları kabul etmesi kabullenici sessizlik olarak adlandırılmaktadır. Bireylerin dış tehditlerden kendilerini korumak için konuyla ilgili bilgi, fikir ve görüşlerini ifade etmekten kaçınmaları durumuna da korunma amaçlı sessizlik denilmektedir. Çalışanlar yapılan işlerde aksaklık ya da zayıf noktaları bildikleri halde diğerlerinin bu durumdan haz etmeyeceklerini ve mevcut durumu korumaya çalışacakları sebebiyle, sorunları düzeltmeye yönelik fikir ile düşüncelerini ifade etmekten kaçınabilmektedir buna da kabullenici sessizlik denilmektedir. Her üç sessizlik türü de uzun vadede işletme performasına olumsuz etki etmektedir (Yalçınsoy & Zincirkıran, 2018, s. 960).

İşgören sessizliğin nedenlerine bakıldığında ise üç unsur ortaya çıkmaktadır bunlar: Örgütsel nedenler, yönetsel nedenler ve bireysel nedenlerdir. İşletme bünyesinde genel olarak hakim olan bir adaletsizlik unsurunun var oluşu, işletmenin tüm

çalışanları üzerinde etki eden bir sessizlik ikliminin varlığı ve örgütün kendine has kültüründen kaynaklanan nedenler örgütsel nedenler olarak ele alınmaktadır. Yönetsel nedenlere bakıldığında, yöneticiden olumsuz geri bildirim alma korkusu, iş görene olan ön yargılı yaklaşım ve yöneticinin yapısal bazı özellikleri yer almaktadır. Bireysel nedenlere bakıldığında, öz güven eksikliği,konuşmanın riskli oluşu, işten atılma korkusu, ilişkileri zedeleme korkusu, kültürel norm ve geleneklern var oluşu yer almaktadır (Eroğlu, Adıgüzel, & Öztürk, 2011, s. 102).

Sessiz kalmanın örgüt ve çalışanlara olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Sessizliğin örgütsel sonuçlarına bakıldığında; çalışanların düşünce katkılarının kullanılamaması, sorunların görmezden gelinmesi, olumsuz geribildirimden kaçınılması, bilgilerin ayıklanması ve sorunlar karşısında tepkisiz kalınması şeklinde meydana gelmektedir. Bu gibi davranışlar sağlıklı karar almaya, gelişmeye ve performans artışına engel olmaktadır. Sessizliğin çalışanlar üzerindeki olumsuz sonuçları ise bireyin işletmesi ile ilgili sorun ve endişelerini açıkça konuşmakta güçsüz olduğunu anlaması, örgüte bağlılık, aidiyet duygusu, güven, taktir ve destek duygusunda azalma yaşanması, iş doyumuna varılamaması, işten ayrılma isteği şeklinde meydana gelmektedir (Çakıcı, 2008, s. 119). Bu ve bunun gibi sonuçların yaşanmaması için önemli olan bir şeyde yöneticilerin çalışanları üzerinde sergiledikleri tutum ve davranışlardır. Nitekim yönetim veya liderlik tarzı örgütsel sessizliğin meydana gelmesinde önemli rol oynamaktadır. Buna göre dönüşümcü liderlik tarzını uygulayan liderlerin çalışanların sessizlik davranışını azaltacağı yönünde sonuçlar elde edilmiştir. Buna karşın çalışanların hataları üzerine odaklanan, görev odaklı çalışmayı tercih eden, görevlerin yerine getirilmediğinde ceza uygulayan ve gerekli önlemleri alan etkileşimci liderlik tarzının benimsenmiş olduğu iş ortamlarında örgütsel sessizlik davranışının daha fazla olduğu görülmüştür (Erol & Köroğlu, 2013, s. 60). Çalışanlarına karşı saygılı bir tutum benimseyen, onları motive ederek bireysel olarak ilgilenen liderlerin bulunduğu işletmelerde çalışanlar duygu ve düşüncelerini daha rahat biçimde dile getirebilecek ve daha verimli olabilecektir. Bunun tersi bir tutum sergileyen liderlerin bulunduğu işletmelerde ise çalışanlar ortaya çıkan problemler karşısında fikirlerini dile

getirmekten çekinerek sessiz kalmayı tercih edecek bu da işletme performansını olumsuz yönde etkileyecektir.

2.3.5.Performans

Performans, çalışanın belirli bir zaman diliminde kendisine verilen işi veya görevi yerine getirerek elde ettiği sonuçlardır. Elde edilen sonuçlar olumlu ise, çalışanın görev ve sorumluluklarını başarıyla gerçekleştirdiği ve yüksek bir performans düzeyine sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Eğer sonuçlar olumsuz ise, çalışanın başarısız olduğu ve performansının düşük olduğu kabul edilmektedir. Performans sadece ortaya çıkan sonucu ifade etmemektedir. Bunun yanında ortaya çıkacak sonuç için tüm eylemlerdeki istek ve o eylemi gerçekleştirmek için gerekli olan gücün ortak çalışması sonucunda oluşan bir ölçümü açıklamaktadır (Doğanay & Şen, 2007, s. 330).Performans, organizasyon başarısında kritik bir unsurdur. Çalışanların performansı, çalışanların bir örgütün hedeflerine ulaşmasına katkısını ifade etmektedir. Çalışanlar bir organizasyonda temel olarak üretim depolaması, üretim ve pazarlama vb. faaliyetleri yürütmektedirler. Bunlar, çalışanlar tarafından doğru bir biçimde yapılmalıdır çünkü böylece işte en iyi verimi verebilmektedirler. Beceri, eğitim, motivasyon, özveri, maaş, terfi, iletişim gibi çeşitli faktörler, insanları içtenlikle çalışmaya teşvik etmekten ve en iyi sonuçları vermekten sorumludur. Bu açıdan çalışanların performansının önemi yönetim tarafından anlaşılmalı ve bu yönde çaba gösterilmelidir. Bu yönde zamanında adımlar atan yönetim, insanları bu konuda geliştirme ve motive etme konumunda yer almaktadır (Küçük Ş. , 2019, s. 40).

Çekmecelioğlu(2014) yaptığı araştırmada liderlerin insana yönelik davranışlarının çalışan tutum ve davranışları açısından önemli sonuçlar yarattığını ifade etmektedir. Liderlerin kişiler arası ilişkileri önemsemesi, çalışanlara değerli olduğunu hissettirmesi, empati kurması, takdir ve ödüllendirme şeklindeki motive edici davranması çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve iş performansını arttırdığını belirtmektedir. İnsana yönelik liderlik davranışlarının en kuvvetli etkisi öncelikle örgüte duygusal bağlılık, ardından iş performansı üzerinde görülmektedir. Liderin insana yönelik davranışları, çalışanların örgüt amaç ve değerlerine bağlanmalarını, işlerini daha iyi yapıp, iş hedeflerine ulaşma yönündeki çabalarını arttırmalarını

sağlamakta, çalışanların başka bir iş arama ve iş bulduğunda ayrılma isteğini ortadan kaldırmaktadır.

Dönüşümcü bir yaklaşım benimseyen yani işgörenlerini anlayan, onları önemseyen, işletme içerisinde veya işletme dışında ortaya çıkan olayları takip eden, gerekli olduğunda işletme kültürü ve yapısında önemli değişiklikler yapan liderler çalışan performansına olumlu yönde etki etmektedir. Dünyada başarıyı yakalamış büyük şirketlerin liderleri, dönüşümcü liderlik yaklaşımını benimsemektedir. Etkileşimci bir yaklaşım benimseyen yani geleneklere ve geçmişe bağlı, çalışanları hareketlendirmek için ödüllendirme ve ceza yöntemini kullanan, bütün dikkatini hatalar, şikayetler ve başarısızlıklarla uğraşma üzerinde yoğunlaştıran liderler performansı olumsuz etkilemektedir. Eski ve geleneksel liderlik yaklaşımı olarak görülen etkileşimci yaklaşım günümüzde geçerliliğini yitirmektedir(Aktuna & Kılıçlar, 2019, s. 315).

2.4. İşletmelerde Yönetici Yaklaşımlarının Belirlenmesinde Önemli Unsurlar

Yöneticilerin çalışanlarına yönelik davranışları ve benimsedikleri yaklaşımlar çalışan verimliliği ve örgüt başarısı için oldukça önemli bir unsurdur. Literatüre bakıldığında yönetici davranışları; dahil olduğu örgütün kültürünü, değerlerini, iş gören verimliliğini etkilemekte, işyeri huzurunun ve verimliliğinin sağlanmasında oldukça etkili olduğu izlenmektedir. Dolayısıyla artık örgütlerde çalışanların moral ve performans düzeyini arttıran, çalışanlarını ve işletmesini başarıya götüren yöneticilerin olması istenmektedir (Alpaslan & Yastıoğlu, 2018, s. 645).

1950'li yıllara bakıldığında artık işletmeler dışarı açık sistem haline gelmiş ve artık dünya üzerinde farklı ülkelerde bulunan yöneticilerin uygulamaları ve davranışları arasında fark olabileceği gözlemlenmiştir. Kültürel ögelere ek olarak örgütlerin gelişmişlik seviyesi, işletme yapısı, yöneticilerin kişisel karakterlerinin yönetici yaklaşımı üzerinde etkisi olduğu gözlemlenmiştir (Beydilli, 2014, s. 3). Literatürde yöneticiler ile ilgili yapılan çalışmalarda yöneticinin kişilik özellikleri, yöneticinin sorun çözme yaklaşımı, yönetici çalışan ilişkileri, yöneticinin olumsuz çalışan davranışları karşısındaki tutumları, yöneticinin geribildirim yaklaşımı ve kararlara katılım yaklaşımı önemli yer tutmaktadır. Bu nedenle çalışmanın

devamında yöneticilerin belirtilen bu yaklaşımlarıliteretür doğrultusunda teker teker açıklanmaktadır.

2.4.1 Yöneticilerin Kişilik Özellikleri

Kişilik, bireye özgü duygu, düşünce ve davranışların örgütlenip bir bütün haline gelmesidir. Bu tanıma göre kişilik örgütlenmiş bir yapıyı ifade eder. Bu yapı, öğeleri birbiriyle sürekli ilişki içinde bulunan, birbirlerini etkileyen ve tamamlayan bir niteliğe sahiptir. Çeşitli araştırmalarda kişilik, bireyin kendine özgü ve ayırıcı davranışların bütünü, insanı nesnel ve öznel yanlarıyla diğerlerinden ayıran duygu, düşünce, tutum ve davranış özelliklerinin hepsi, bireye ait özellikler ve kendine özgü davranış örüntüleri, bireyin süreklilik gösteren davranış özellikleri ve çevresine uyum biçimi olarak tanımlanmaktadır (Sarıtaş, 1997, s. 529).

Yönetim, belirli amaçlara ulaşmak amacıyla eldeki tüm kaynakları verimli ve etkin kullanabilecek kararları alma ve uygulama faaliyetidir. Yönetim faaliyetlerini gerçekleştiren en önemli karar alma mekanizması ise yöneticidir. Gücünü yetkiden alan yönetici, etkili bir yönetim ortaya koyabilmesi için bazı kişisel özelliklere sahip olması gereklidir (Uğur S. S., 2014, s. 122).

Yönetici, işletmenin önemli bir parçasıdır. İşletme, yöneticinin kendini bulma çabası içerisinde; toplumsal ve çevresel etkilerle onun kişiliğini belirlemektedir. Yönetici bireysel yetenekleri ile çevresine uyumlu hale gelirken, kişiliği de bu çevreden etkilenip biçimlenmektedir. Kişilik ve yetenek, insanları bulundukları ortamlarda öne çıkaran faktörlerdir. Bilgiye sahip olma, uzmanlık, iletişim, maddi ve manevi güç, dürüst ve güvenilir olma, olumlu tutum, zeki ve çalışkanlık, olumlu bir kişilik gibi etmenler bütün yöneticilerden beklenen özelliklerdir (Saltürk, 2006, s. 60).

Baransel vd. (1995) yaptığı çalışmada tepe yöneticilerinin kişilik özellikleri ve A tipi, B tipi davranış biçimlerinden hangisine sahip olduğunu incelemektedir. A tipi davranış biçiminde hareketlilik, rekabet, saldırganlık, düşmanlık duyguları ve ben merkezcilik görülürken B tipi davranış biçiminde bunun tam tersi davranış biçimleri görülmektedir. Bu çalışmaya göre yöneticiler genel olarak içe dönük kişilik özelliği

sergilemektedir. Davranış biçimleri değerlendirildiğinde ise A ve B tipi davranış biçimleri arasında kalan karma davranış biçimine sahip oldukları görülmektedir.

Örgütlerde başarıyı sağlamanın, etkinlik ve verimliliği maksimum hale getirmenin önemli ktriterlerinden biri çalışanların yöneticileriyle iyi bir iletişim ve etkileşim halinde olmasıdır. Yönetici ve çalışan arasında gerçekleşen bu ilişkiyi etkiyen önemli unsurlardan biri yöneticinin kişilik özellikleridir.Yapılan bir araştırmaya göre yöneticilerin ikne etme kabiliyeti üzerine kişilik özelliklerinin etkili olduğu ifade edilmektedir. Ve buna bağlı olarak kendilerini dışadönük olarak tanımlayan yöneticilerin çoğunlukla rasyonel ikna, ilham vericilik, danışma, kendini beğendirme ve değişim taktiklerini çalışanlar üzerinde uyguladıkları vurgulanmaktadır (Taşçı & Eroğlu, 2007, s. 544).

Örgütlerde iyi insan ilişkilerinin geliştirilebilmesi ve sürdürülebilmesi bakımından yöneticilerde bulunması istenen kişilik özelliklerinden bazıları; tarafsız, takdir edici, dengeli, değerbilir, ayrım yapmayan, kendisi ile barışık, önyargısız, destek veren, cesaretlendirici, dürüst, empatik, inandırıcı, güven veren, iradeli, sorumluluklarını bilen, kararlı, uyumlu, coşkulu, duyarlı, düzenli, güleryüzlü, çalışana değer veren, işleri kolaylaştırıcı, paylaşımcı, saydam, sağduyulu vbdir (Sarıtaş, 1997, s. 547).

2.4.2.Yöneticilerde Sorun Çözme Yaklaşımı

İşletmelerde bugünden yarının ihtiyaç ve sorunlarının bilinmesi ve bunlara en etkili çözüm yollarının bulunması, üretilen ürün ve hizmetlerin kalitesinin sürekli olarak artırılması devamlılık açısından önem taşımaktadır. Artık eskinin yaklaşımı ve anlayışları ile bugünün sorunlarına sağlıklı çözümler üretememektedir. Bu da göstermektedir ki, çağın gerektirdiği bilgi ve becerilerle donanmış, kendisini ve çevresini sürekli geliştirebilen, olgu ve olaylara çok yönlü bakabilen, takımla çalışabilen ve sorunlara etkili bir biçimde çözüm getirebilen yöneticilerin yetiştirilmesi son derece önemli hale gelmektedir (Güven, 2012, s. 75).

Günümüzde bilim ve teknolojide meydana gelen yeniliklerin yarattığı hızlı değişimlerle birlikte yöneticilerin pek çok farklı alternatif arasından seçim yapması ve her durumda en iyi çözümü üretebilmesi, etkili problem çözme becerileri ve bazı

liderlik özelliklerinin gelişmiş olması gereklidir (Tabak, Sığrı, Eroğlu, & Hazır, 2009, s. 389).

Yapılan araştırmalarda büyük şirketlerde örgütsel problemleri çözmeye yönelik süreç odaklı yaklaşımların sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. Küçük işletmelerde süreç odaklı yaklaşımların geliştirilmesine engel olan temel sorun işletme müdürlerinin nitelikleri, çalışma gününün planlanmaması ve parçalılığıdır. Türkiye'de ki küçük işletmelerde yönetimin aynı zamanda finans, pazarlama ve operasyonel olmak üzere her departmanda sözün sahibi olmasıyla birlikte bu işletmelerde departmanların ayrımları ve nitelikleri tam anlamıyla belirlenmemektedir. Var olan bu yapı hızlı karar almak açısından olumlu olsa da, karmaşık kararların rasyonellikten uzak bir şekilde alınmasını sağlayabilmektedir. Küçük işletmelerde problemlerin üstesinden gelmede karşılaşılan zorlukların temel nedeni karar sürecinin genellikle tek kişinin kontrolünde olması ve örgüt kültürünün var olmamasıdır (Çınar, Uzmay, & Koç, 2018, s. 340). Ortaya çıkan problemlerin çözümünde etkili olan bi unsur da yöneticinin sahip olduğu empati duygusudur. Çalışanlara önem veren ve sadece onlarla grup içinde değil, birebir ilişkiler de kurabilen ve empati yaparak kendini onların yerine koyabilen yöneticiler, ilişkilerinde daha başarılı olmaktadır. İşletmede anlaşmazlıklar çıktığında, çatışmalar oluştuğunda çok dikkatli olunmalıdır. Anlaşmazlığa düşen bireylerin empati göstermeleri ortaya çıkacak anlaşmazlıkların ve çatışmaların daha kolay aşılabilmesini sağlamaktadır (Çelik, Özen, & Bağçı, 2019, s. 165).

Etkili iletişim kurabilen, mantıklı karar verebilen ve karşılaştıkları problemleri çözebilen yöneticiler etkili ve başarılı olmaktadır. Ve bu yöneticiler ast ve üstleri ile sağlıklı ve doyum verici ilişkiler geliştirmektedir. Böylece kaygı, korku ve şüphenin yerini motivasyon, çalışma inancı ve dayanışma almaktadır. İş yaşamındaki bu gelişim iş verimliliğini arttırıp kaliteyi sürekli kılmaktadır (Yüksel Şahin, 2002, s. 10).

2.4.3.Yönetici Çalışan İlişkileri

Organizasyonların en değerli kaynağı insandır. Bu kaynaktan etkili bir şekilde faydalanılmaması hem organizasyon hem de çalışanlar açısından bir kayıp

oluşturmaktadır. İnsan gücünün etkili kullanılmadığı bir işletmede çalıştığı işte pasif ve etkisiz kalan çalışanlar yeterince motive olamayacak ve eksik kalacaklardır. Bu nedenle yöneticilerin çalışanları ile olan ilişkisinde iletişim, önemli bir faktör olarak kendini göstermektedir. İletişimin çalışanları harekete geçirerek performansı olumlu yönde arttırıcı bir etki yaratabilmesi için motive edici bir şekilde olması gerekmektedir (Mert, 2011, s. 210).

Literatürde yönetici çalışan ilişkisine yönelik yapılan çalışmalardan biri lider üye etkileşimi teorisidir. Lider üye etkileşim teorisi ilk kez Dansereau, Graen ve Haga tarafından 1975 yılında ortaya atılmıştır. Bu modelin çıkış noktası lider ile astı arasında gelişen ikili iletişimdir. Bu ikili ilişki yöneticinin davranış tarzında önemli değişikliklere yol açacağı öngörülmektedir. Başka bir ifadeyle yöneticinin her bir astı ile etkileşimine bağlı olarak farklı liderlik yaklaşımı benimseyebileceğini savunmaktadır. Her bir ast ile gelişen etkileşim ve iletişim farklı olduğundan her bir asta göre de yönetim yaklaşımı değişebileceğini savunmaktadır (Ülker F. , 2014, s. 37). Lider üye etkileşim teorisi dört aşamada gelişim göstermektedir. Birinci aşamada yaşı, kişisel özellikleri, yetenekleri farklı olan lider ve üye iletişime başlamaktadır. Bu aşamadan sonra ilişkinin seyrine karar verilir, uyum sağlanması halinde ikinci aşamaya geçilmektedir. İkinci aşamada lider üyeye yapması için işler vermekte ve onu deneme sürecine almaktadır. Bu aşamada lider üyeyi çeşitli yönlerden değerlendirme şansı elde etmektedir. Üçüncü aşamada ise verilen işle ilgili yapılan geri bildirme bakılmaktadır. Çalışanın verilen işi nasıl değerlendirdiğine bakılmaktadır. En son aşamada ise lider üyenin davranışlarını yorumlayarak ilişkinin seyrine karar vermektedir (Aydın B. Y., 2017, s. 55). Lider üye etkileşim teorisi dört evreden geçerek teorik yönden netleşmiştir. Birinci evrede liderin bütün astlarına karşı aynı yönetim yaklaşımını benimsediği düşüncesi yerini liderlerin farklı astları ile farklı ilişkiler geliştirdiği düşünceye bırakmıştır. İkinci evrede liderin iş ortamında kurduğu farklı ilişkiler üzerine yoğunlaşılmıştır. Üçüncü evrede ise liderler astlarını grup içi ve dışı olarak ayırmış ve birbirleriyle olan ilişkileri üzerine yoğunlaşılmıştır. Dördüncü evrede ise kurumsal bir sistem üzerinde ikili ilişkilerin nasıl organize edilebileceği üzerinde durulmuş ve günümüzdeki lider üye etkileşim teorisi netlik kazanmıştır (Cevrioğlu, 2007, s. 29). Lider ve üye arasındaki ilişki, iç grup ve dış

grup şeklinde iki ayrı kategoride değerlendirilmiştir. Zaman sıkıntısı nedeniyle yöneticiler kilit noktada bulunan astları ile daha yakın ilişkilerde bulunmaktadır. Bu tür bir ilişkide ast, iç grup olarak tanımlanmaktadır. İç grupta yer alanların üstleri ile ilişkileri sadece resmi prosedürlere ve bir sözleşmedeki borç yükümlülükleriyle sınırlı değildir. Bu da iç grubun lider ya da amiriyle ilişkilerini daha özel kılmaktadır. İç grupta yer alanlar üstleriyle yüksek seviyede etkileşim kurup, bu çalışanlar resmi ve gayri resmi olarak daha fazla ödüllendirilmektedir. Dış grupla olan iletişimlerinde ise üstler, resmi politikalara, otorite ilişkilerine ve sözleşmelere bağlı olarak ilişki kurmaktadır (Karcıoğlu & Kahya, 2011, s. 339). Bir yöneticinin işletme alanı içerisinde astlarıyla kurmuş olduğu ilişki ikiye ayrılmaktadır. Görev odaklı yönetim ve ilişki odaklı yönetim olarak yapılan bu ayrımda görev odaklı yönetici daha çok çalışanın işi yapış şekli, düzeni ve disiplini üzerine yoğunlaşıp işi ön planda tutarak hareket etmesi olarak tanımlanırken ilişki odaklı yönetici ise karşılıklı güven, sevgi bağı ve iletişimin ön planda tutulması önemlidir. Bu iki ilişki türünde yöneticinin benimsemiş olduğu liderlik tarzına etki edebilmektedir. Bu ilişkiler önce görev odaklı başlamış daha sonrasında ilişki odaklı olarak devam etmiştir ve bu ilişkileri inceleyen kuram olarak ortaya çıkan lider üye etkileşim teorisi bu ilişkileri açıklamaya çalışmıştır (Bülbül & Tunç, 2017, s. 150). Günümüz koşullarında işletmelerin piyasalarda işlev gösterebilmesi için çalışan performansı çok büyük öneme sahiptir. Lider üye etkileşim seviyesi ne kadar iyi yerlerde ise çalışan performansı aynı ölçüde artış göstermektedir. Lider veya yönetici astı ile sağlıklı bir iletişim ve etkileşim içinde ise çalışan o derece işine motive olmakta ve şirket için daha fazla özveride bulunma isteği hissetmektedir. Bu da işletme verimliliğini ve etkinliğini olumlu yönde arttırmaktadır (Özutku, Ağca, & Cevrioğlu, 2008, s. 207).

Bu nedenle yöneticilerin işyerinde çalışanlarıyla yüz yüze ve sık aralıklarla yaptığı görüşmeler çalışanlara kendilerini iyi hissettirmenin yanı sıra kuruma ve yöneticilere olan güveni de arttırmaktadır. Her an yöneticilerini yanlarında gören ve yöneticilerinin desteğini hisseden çalışanlar işlerine daha fazla bağlanmaktadır. Bunun sürekli hale gelmesi için yöneticilerin sürekli vakit geçirdikleri ofislerinden çıkarak çalışanlarıyla birlikte olmaları gerekmektedir. Yöneticinin iş ortamında çalışanlar arasında gezinmesi onlarla görüşmesine olanak verip işe ve kendilerine

dair bilgiler almalarını sağlamaktadır (Acar Şentürk & Selvi, 2016, s. 534). Yönetici çalışan ilişkileri resmi ve resmi olmayan biçimde gerçekleşebilmektedir. Önemli olan ilişkilerde bilinçli, istekli ve kararlı davranmaktır. Çalışanların yöneticilerle olan işbirliği olanların kurdukları ilişkinin doğallığına veya samimiyetine göre değişmektedir. Bu nedenle iyi bir yönetici çalışan ilişkisi olması için yönetici ve çalışan arasında açık bir iletişimin olması, çalışanların ilerlemesi için fırsatların sunulması, mesleki gelişimlerinin desteklenmesi, alınan kararlara çalışanların katılması, yönetici ve çalışanların karşılıklı saygı ve güven duymaları veörgütsel adaletin sağlanması gereklidir.((Demirel, 2009, s. 152)

Yöneticiler iş dışında da çalışanlarıyla görüşebilmektedirler. Katı ve uzaktan yönetim anlayışının aksine bu buluşmalarla yönetici ve çalışan daha samimi etkileşimde olmaktadır. Yöneticiler bu buluşmalarla çalışanlarıyla daha rahat sohbet etme fırsatı bulurlar. Yöneticilerin bu ziyaretleri yönetimin gerçek ilgisi ve çalışanlarına karşı gerçek bağlılıklarının ifade etmektedir. Aynı zamanda iş esnasında oluşan çalışan problemlerinin üzerine gitmek için, yöneticilerin çabalarının bir göstergesidir. Ancak bu ziyaretler, çalışanlara yöneticileri tarafından sürekli denetlendikleri hissetirebilmektedir. Bunun sonucunda ise çalışanların çalışma azimleri azalabilmekte ve motivasyonları kırılabilmektedir. Bu yüzden yöneticilerin informal ziyaretlerindeki niyetleri önem taşımaktadır. Daha doğrusu bu niyetin çalışanlara nasıl yansıtıldığını ve çalışanların bunu nasıl algıladıklarını bilmek gereklidir (Bektaş & Erdem, 2015, s. 129). Bazen yönetici ve çalışan arasındaki iletişimde engeller meydana gelmektedir. Bu engellerden biri bulunulan statüden kaynaklıdır. Hiyerarşik yapılıörgütlerde yöentici ve çalışan arasında iletişim kopukluğu olabilmektedir. Bu gibi örgütlerde iletişim genelde yukarıdan aşağıya şekildedir. Bunun nedenle de astların üstlere ulaşması zorlaşmaktadır. Bunun dışında çalışanlar aşağıdan yukarıya doğru olan iletişimi üstlerin önemsemeyeceğini ya da sorunlarına ve şikâyetlerine bir çözüm getirilemeyeceğini düşünmektedir (Karaçor & Şahin, 2004, s. 106).

Ayrıca yöneticilerin örgüt içinde tüm çalışanlarına karşı eşit bir tutum sergilemesi çalışanların daha başarılı ve motive bir biçimde işlerine devam etmesi için önemlidir. Bu nedenle yöneticilerin çalışanlar arasında ayrımcılık ve kayırma davranışı

göstermemeleri ve her çalışanına aynı düzeyde yaklaşım sergilemeleri istenmektedir. Dünyada, özellikle gelişmekte olan ülkelerde olan ve giderek yaygınlaşan kayırmacılık kamu ve özel sektörde, büyük ve küçük işletmelerde uygulanan bir sistem olarak görülmektedir. Kayırmacılık, liyakat ilkelerini göz ardı eden, yakınlık ve kan bağlarının esas alındığı bir durumdur (Uncu & Şalvarcı Türeli, 2017, s. 525). Türk Dil Kurumu Sözlüğünde kayırmacılık *"belli bir birey, küme, düşünce ya da uygulamayı, bir başkasıyla karşılaştırıp aralarında bir seçim yapmak gerektiğinde nesnellikten uzaklaşıp yan tutma"* olarak tanımlanmaktadır.Kayırmacılık; örgüt içerisindeki elemanların ya da kamudaki memurun ve üst düzey yöneticilerin yakınlarını yasadışı bir biçimde ve haksız yere diğerlerinden daha üstün tutmasıdır (Özkanan & Erdem, 2014, s. 181).Kayırmacılık, kayrılanlar açısından bir zafiyete; iş ortamı açısından ise göreve gelmede başarı ve yetenek ölçüt alınmadığından iş kaybı ve başarısızlığa neden olmaktadır. Örgütler çalışan seçimi yaparken adayın işin gerektirdiği özelliklere sahip olması, eğitimi ve deneyimi, sektör ve bölüm bilgisi gibi konuları önemsemesi gerekmektedir. Ancak söz konusu alınacak kişinin işletmenin üst düzey yöneticilerinden biriyle veya şirket sahibiyle herhangi bir yakınlığı olması durumunda, seçimi yapan bölümün objektif karar verememesine neden olmaktadır (Büte, 2011, s. 389). Ayrıca yapılan araştırmalar kayırmacılığın çalışanın iş tatminini azalttığını işten ayrılma niyetini arttırdığını göstermektedir. Kayırmacılığın kaldırılması ile firmalarda iş memnuniyetinin artması ve dolayısıyla çalışanların elde tutulmasının kolaylaşacağı vurgulanmaktadır. Kayırmacılığa maruz kalan kişilerin bilinçlendirilmesi firmalarda moral, maddiyat ve zaman kayıplarının azaltılmasını sağlayabilmektedir (Bute, 2011, s. 187). Yapılan bazı araştırmalara göre bir örgütte yöneticinin çalışanlarına eşit mesafede olmaması yani bazı çalışanların diğerlerine oranla daha fazla tutulması ve ön plana çıkarılması, hatalarının görmezden gelinmesi diğer çalışanlarda adaletsizlik algısına sebep olmaktadır. Çalışan ayrımcılığı ve örgütsel adaletsizlik arasındaki ilişki; işyerinde adil olmayan çıktıların, süreçlerin ve kişilerarası davranışların çalışanlarda doğurduğu ayrımcılık algısında bulunmaktadır(Öztürk İ. , 2015, s. 26). Yöneticiler çalışanların adalet algılarını zedelemeyecek bir sistem geliştirmeli ve tüm çalışanlara eşit mesafe de durmalıdırlar. Yöneticiler, çalışanlarını iş hayatında geliştirmeye odaklanan, düşüncelerini rahat ifade edecek bir ortam oluşturmalı, çalışanlarını

performanslarıyla değerlendirmeli ve liyakat ilkesini ihlal etmemelidirler (Polat B. , 2016, s. 47).

2.4.4. Yöneticinin Olumsuz Çalışan Davranışları Karşısındaki Tutumları

Olumsuz çalışan davranışı olarak nitelendirilebilecek bazı davranışlar çalışanın işine gecikmesi ve devamsızlık yapması, çalışan yaptığı işte hata meydana gelmesi ve çalışanın yaptığı işi yetiştirememesidir. Aşağıda bu davranışlar literatür çerçevesinde açıklanmaktadır.

İşe gecikme hem çalışanlar hem de işletmeler için çalışma hayatının önemli ve aynı zamanda görünmez sorunlarından biridir. Çalışan için işe gecikme disiplinsizlik veya memnuniyetsizlik gibi önemli bazı örgütsel sorunların sonucu olabilmektedir. Tekrarlanan gecikmelerin bir işletmeyi çeşitli açılardan olumsuz etkileme potansiyeli olabilmektedir. İş planlarının aksaması, üretimin veya hizmet kalitesinin eksilmesi geciken çalışanların yarattığı sorunlardır (Akgeyik, 2019, s. 80).

Ülkemizde de 4857 sayılı İş Kanunu'nun 25. *maddesinde "sık sık işe geç gelmenin ve işini aksatarak işyerinde dolaşmanın"* iş sözleşmesine aykırı davranış olduğu belirtilmektedir. Esnek çalışma saatlerinin olmadığı işletmelerde çalışanların işe geç kalma durumu sürekliliği önemli bir sorundur. ABD'de yapılan bir araştırmada işletmelerde çalışanların işe geç kalma davranışından dolayı yılda 3 milyar dolar gelir kaybı meydana gelmektedir. İşe geç kalan çalışanların bunu süreklilik haline getirdiklerinde işe tam vaktinde gelen çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri görülebilmektedir. Yapılan araştırmlara göre işe geç kalma tutumunun işe devamsızlık ile pozitif ilişkisi bulunmakta ve çalışan performansı ile de ters yönlü ilişkisi olduğu belirtilmektedir. Ayrıca işe geç kalma tutumunun iş tatmini ile ters yönlü ilişkisi olduğu ifade edilmektedir(Genç, Gülertekin Genç, & Kulakoğlu Dilek, 2016, s. 1532).

İşe devamsızlık; çalışanın herhangi bir mazereti yokken işverene veya yöneticiye bilgi vermeden işe gelmemesi durumudur. Ancak çalışanın haklı bir sebep ve hastalık nedeniyle işe gelmemesinin devamsızlık sayılması konusnda ortak bir görüş

yoktur. İşe devamsızlığın, işçinin hastalık veya hastalık dışında psikolojik, sosyal ve ekonomik nedenlerle çalışma saatlerinde işinin başında bulunmaması olduğu noktasında genel bir fikir birliği bulunmaktadır. İşe devamsızlık; işletmede çalışanların kaybettikleri çalışma oranıdır. Çalışanlar işyerlerinde sıklıkla ve çeşitli nedenlerle hastalık, aile bireylerinin hastalığı, kişisel sorunlar, randevular gibi nedenlerle günün belirli kısmında ve ya tam gün çalışma kaybına yol açmaktadırlar (Bacak & Yiğit, 2010, s. 31). Konu üzerinde yapılan araştırmalara göre işletmeler personel devamsızlıkları sebebiyle her yıl maddi zarar yaşamaktadır. Bu nedenle işletmelerin çözmeleri gereken sorunların başında personel devamsızlıkları gelmektedir. İşyerinde yapılan devamsızlık hem işletme verimliliğini hem de işletmelerin istihdam ve insan kaynakları faaliyetlerini etkilemektedir. Can (2018) yaptığı çalışmaya göre çalışan devamsızlığına etki eden en önemli faktörün eğitim olduğu görülmektedir. Doktora eğitim seviyesinde olan bireylerin lisans mezunları ve yüksek lisans mezunlarına göre daha fazla devamsızlık yaptığı görülürken yaş faktöründe ise 47 yaş ve altında olan bireylerin 47 yaş üstündeki bireylere göre daha fazla devamsızlık yapığı belirtilmektedir. İşe devamsızlığın nedenlerine bakıldığında: ciddi bir rahatsızlık, aile yakınlarından birinin vefatı, aile üyeleriyle ilgili acil durumlar, işgörenlerin çektiği acı ve ağrılar, geceleri uykusuz kalmak gibi sebepler kişileri devamsızlığa itebilmektedir.İşe devamsızlığın işten ayrılma niyetine olan etkisine bakıldığında; azalan iş tatmini, elverişsiz çalışma şartları, birinci amirlerin sürekli ve adil olmayan davranışları, çalışanların sürekli, sıkıcı ve basit işlerde çalışmaları, ücret ve fiziksel açıdan güvensiz çalışma şartları sebepleriyle işe devamsızlık meydana gelmekte ve bu da işten ayrılma niyetine sebep olmaktadır (Alparslan E. , 2016, s. 44).

İşletmelerde çeşitli sebeplerden ötürü hatalar meydana gelebilmektedir. Hata, bilinçli olmadan yapılan eylemleri ifade etmektedir. İşletmelerde hataların yapılmasının temelinde bilgisizlik, tecrübesizlik ile ihmal ve dikkatsizlikten doğan sebepler bulunmaktadır (Erdoğan & Tarhan Mengi, 2018, s. 90). İş yerinde bir hata meydana geldiğinde bunun nedenleri üzerinde önemle durulmalıdır. Nedenin belirlenmesi bu nedenden oluşabilecek tüm hataları önleyeceğinden sorunun derinine ne denli odaklanılırsa önlenmesinde o kadar başarılı olunur. Aksi halde üretilen

çözüm, hataya geçici bir çözüm sunar ve aynı nedenden kaynaklanan yeni bir hatanın gelecekte meydana gelmeyeceği garanti edilememektedir. Hata nedeni belirlenirken operatör hatası, makine arızası gibi belirsiz ifadelerden kaçınılmalıdır. Ayrıca, insan hatası durumunun önemleüzerinde durulması dikkat çekmektedir. İnsan hatasına dikkatsizlik neden olabileceği gibi, mevcut kurallar yerine getirilmiş olsa bile ortaya çıkabilir. Bu nedenle bir hata, insan hatası şeklinde nitelendirilmeden önce, gerçek nedenin bu olduğundan emin olunmalıdır (Aydan & Kaya, 2017, s. 477).Gençer; Ayyıldız (2017) yaptığı çalışmada otel işletmelerinde çalışanların yaptıkları hataların nedeninin; çalışanlara işle ilgili fiziksel imkanların yanında psikolojik koşulların da sağlanmamasından kaynaklandığını belirtmektedir. Ayrıca hatalarının telafisinde etkin olamayan ve sonuca ulaşmakta zorluk yaşayan işletmelerin var olan müşterilerini kaybedip ekonomik açıdan sıkıntılar yaşadıklarını ifade etmektedir. İşletme yöneticilerinin, çalışanların ihtiyaç duyduğu psikolojik koşulları sağlamak için çaba göstermesi ve yeni işe alınacak olan personelinde koşullara uyum sağlayabilecek kişiler olması gerektiği vurgulanmaktadır.

Tekstil sektörü yapısından kaynaklanan bazı özellikler nedeniyle kalite değişkenliklerinin yoğun olarak görüldüğü sektörlerden biridir. Artan otomasyona rağmen emek yoğun bir üretim olma özelliği, gerek insan gerekse işletme kaynaklı değişen üretim ve süreç hatalarına ortam oluştabilmektedir. Özellikle yoğun üretim düzeylerinde bu hatalar, ürün kalitesinde büyük eksikliklere neden olmaktadır. Bu değişimlerin yaratmış olduğu müşteri memnuniyetsizliği işletmelere büyük parasal kayıp yaşatabilmektedir (Yücel Y. D., 2007, s. 126).Tekstilde her bölümün kendine özel koşulları ve kaliteyi etkileyen değişik faktörlere sahip olduğu bilinmektedir. Dikim sırasındakaliteyi etkileyen faktörler; model, işlem, çalışan, makine, malzeme, yöntem, çalışma ortamı ve tekrar sayısı olmak üzere sekiz ana başlık altında incelenmektedir. Bunlardan çalışan faktörüne bakıldığında, tekstilde seri üretim aynı ürün için birçok çalışanın sırayla çalışma yapmasını gerektirmektedir. Bu nedenle bir parça üzerinde birçok çalışanın emeği olup ancak tüm çalışanların hatasız olması durumunda üründe hata oluşmamaktadır. Bu nedenle üretim süreci boyunca çalışanların sıfır hata ile çalışmalarının üzerinde durulması gerekmektedir (Kaya & Erdoğan, 2008, s. 136).

Yapılan işin yetiştirilememesi durumu çalışanın bilerek ve isteyerek işi yapmaması durumunda literatürde üretkenlik karşıtı davranışlar içerisinde değerlendirilmektedir. Üretkenlik karşıtı iş davranışları çalışanların bilinçli ve sistematik olarak örgüte ve örgüt üyelerine zarar vermelerine yol açan davranışlarını açıklamaktadır. Örnek olarakİş yerinde hırsızlık, işe geç kalma, işe gelmeme veya erken ayrılma, uzun molalar verme, işyerindeki araç ve gereçlere zarar verme, işi yavaşlatma, zamanı ve kaynakları israf etme, işi düzgün yapmama ve yöneticilerin talimatlarına uymama, örgüte yönelik sergilenen üretkenlik karşıtı iş davranışlarından bazılarıdır (Kanten & Ülker, 2014, s. 24). Çalışanları işi yavaşlatma ve yetiştirmeme durumuna iten sebepler arasında algıladıkları adaletsizlik duygusunun etkisi olduğu vurgulanmıştır. İşletme bünyesinde algılanan adaletsizlik düzeyinin yüksek oluşu çalışanı üretkenlik karşıtı iş davranışlarına yönlendirmektedir. Ve işletme içerisinde çalışanlar ile yönetici arasındaki ilişki düzeyinin, üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde baskın bir etkisi bulunmaktadır. Ayrıca ahlaki açıdan bakıldığında yüksek ahlaki kimliğe sahip çalışanlarda üretkenlik karşıtı iş davranışı gerçekleştirmenin özsaygı algısını olumsuz etkileyerek çalışanın ahlaki benliğini zedelediği ve bu nedenle üretkenlik karşıtı iş davranışının bu çalışanlarda görülmediği belirtilmiştir (Uysal, 2018, s. 1439).

Öztürk (2015) yaptığı çalışmada çalışanların, performans dışı kriterler üzerinden değerlendirilmek istemediğini özellikle bu kriterler çerçevesinde dezavantajlı duruma düşmemeye özen gösterdiklerini ifade etmektedir. İşletmelerin politikaları ve yönetimlerinin ayrımcılık doğuracak uygulamalara yer vermemesi gerektiğini; adalet algısını düşürmemek için şeffaf, adil olması gerektiğini belirtmektedir. Bu nedenle yönetimin performansa dayalı şeffaf bir değerlendirme sistemini yerleştirmesinin ve düzenli olarak yürütmenin işletme açısından daha verimli olacağını vurgulamaktadır. Özüren (2017) yaptığı çalışmada aile işletmelerinin sıklıkla görüldüğü tekstil sektöründe yaygın olarak görülen akraba veya adam kayırma davranışının işletmenin verimliliği açısından yönetilmesi gereken bir sorun olduğunu ifade etmektedir. Yöneticilerin dikkat etmeleri gereken en önemli durumun, eşitlik ve adalet ilkelerini koruyarak, alınacak önlemlerle kayırmacılığın olumsuz etkilerini yumuşatmak olduğu vurgulanmaktadır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre İstanbul'daki tekstil

işletmelerindeki çalışanların adam ve ya akraba kayırmacılığına karşı, işi yavaşlatma, işe zamanında gelmeme, işi düzgün yapmama gibi üretkenlik karşıtı iş davranışları gösterdiği ortaya koyulmaktadır.

2.4.5. GeriBildirim

Performans değerlendirme; insan kaynakları yönetiminin önemli unsurlarından biri olup, çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda ve belirli bir dönemde ürettikleri sonuçların analiz edilmesi ve çeşitli alanlarda (ücret belirleme, terfi vb) kullanılmasıdır. Performans değerlendirmesinin amaçlarından biri kişisel başarının, standart ölçütler aracılığıyla doğru biçimde belirlenmesi, çalışanlara bu konuda bilgi aktarılması ve bireysel başarının geliştirilerek kurumsal başarının artırılmasıdır. Diğer amacına bakıldığında ise, iş performansı hakkında bilgi edinmek ve çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde ulaştığına ilişkin geri besleme alınmasıdır. Bu geri besleme çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiğinde ve eğitimle de desteklendiğinde üretkenliği arttırmaktadır (Uygur & Sümerli Sargül, 2015, s. 191).

Çalışanların günlük iş temposunda birçok kez geribildirim alıp verdikleri düşünülürse performansa yönelik olan bu faaliyetin önemi daha çok ortaya çıkmaktadır. Çalışanın güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konmasını, eksikliklerin giderilmesi için planlamalar yapılmasını kolaylaştıran bir etkinlik olduğu için üzerinde durulmalıdır (Kaymaz, 2008, s. 200).

Örgütlerin çalışan motivasyonunun geliştirilmesi veya iş hayatındaki kalitenin arttırılmasına yönelik yaptıkları çalışmalar performans geri bildirimini önemli hale getirmiştir. Bir iş yerinde çalışanlar sadece yeteneklerini kullanmak ve değerlendirmek istemezler aynı zamanda kendilerinin iyi durumda olduğunu da bilmek isterler; bu da performans geribildirimi aracılığıyla sağlanır. Etkili bir geri bildirimin yapılması için öncelikle, geribildirim genel degil özel olmalıdır. Ayrıca kişiden çok, davranışa odaklı olmalıdır. Ve geribildirimde sadece değerlendiren bireyin ihtiyaç ve beklentileri yer almamalı aynı zamanda değerlendirilen bireyin de ihtiyaçları da geribildirimde yer almalıdır(Kaynak & Bülbül, 2008, s. 271).

Geribildirim türlerine bakıldığında olumlu, olumsuz, yapıcı, yıkıcı ve genel bildirim olmak üzere 5 geri bildirim türü bulunmaktadır. Olumlu yapıcı geribildirimin diğer geribildirim türlerine oranla; çalışanın işine bağlılık duyması, iş tatmininin sağlanması ve yöneticiye karşı güven duymasını sağladığı belirtilmektedir. Yöneticinin, yapılan işle ilgili çıkan sorunlar hakkında işgörenehangi konuda düzeltme yapması gerektiğini söylemek ve yönlendirmek yerine; söylemlerini çalışanın kişisel özelliklerine yöneltip onun öz saygısını olumsuz yönde etkileyecek biçimde vermesiyle ortaya çıkan yıkıcı geribildirim ise çalışanların işten ayrılma niyetlerini, yöneticiyle çatışma yaşama ihtimallerini, örgüte zarar verecek hareketlerini ve stres düzeylerini yükselttiği vurgulanmaktadır (Kantarcı, 2014, s. 89). Erdemli vd.(2007) yaptığı araştırmada yöneticilerin yazılı geribildirim verme ve yazılı geribildirime ek olarak sözlü geri bildirimde de bulunmasının çalışan performansı üzerine etkilerini ortaya koymaktadır. Bu araştırmadaastlarına yazılıyla birlikte sözlü geribildirim veren yöneticilerin, sadece yazılı geribildirim veren yöneticilere göre verdikleri geribildirimi daha yararlı gördükleri ve geribildirimden daha fazla memnun kaldıkları tespit edilmektedir. Her iki geribildirim koşulundaki astların geribildirimin yararlılığına ilişkin görüşleri, geribildirimden memnuniyet dereceleri ve iş performanslarındaki iyileşme açısından büyük farklılıklar göstermedikleri belirtilmiştir. Ve her iki geribildirim koşulu arasında fark bulunmamasına karşın, her iki koşuldaki astların performans geribildirimini yararlı algıladıkları vurgulanmıştır.

2.4.6. Karalara Katılım

Günümüzde örgüt çalışanları gerek özel kurumlar gerekse kamu kurumları olsun içerisinde bulunduğu örgütün yönetiminde söz sahibi olmak istemektedir. Katılımcı yönetim tarzının gelişmesindeki nedenlerden biri de insanlarda ki bilgi ve kültür seviyesinin artması ile birlikte yönetimde daha çok söz sahibi olma isteği vardır. Organizasyonlar açık bir sistem olması sebebiyle bünyesinde bulundurduğu çalışanlar ile etkileşim halinde olması işletme başarısı için çok önemlidir. Katılımcı yönetim demokratik yönetim ile aynı anlamı taşımaktadır. Yönetime katılma bir organizasyonda yer alan çalışanların çalışan temsilcileri aracılığı ile yönetimde alınan kararalar ile ilgili düşünce ve fikirlerinin belirtebilmesidir(Şen & Bolat, 2015,

s. 150). Kararlara katılım iki tarafında birbirini etkilediği bir süreci ifade etmektedir. Alınacak olan kararlardan etkilenecek olanların karar almaya katılmasına karar almaya katılım denilmektedir. Ast konumunda çalışan kişilere bir nevi yetki devri olarak da bakılabilmektedir. Kararlara katılım, işin yapılma şekli, performans değerleme, işin yapım aşamalarına karar verilmesi, işlerin nasıl bölüneceği, yeni çalışanların işe başlaması, çalışanların eğitim ihtiyacı, örgütsel hedef ve politikaların belirlenmesine ve önemli satın alımlara ilişkin kararlara katılma olarak değerlendirilmektedir (Bağcı & Akbaş, 2016, s. 98). Kararlara katılım örgütsel performansı arttırıcı, verimliliği yükseltici, alınan kararların kalitesini arttırıcı, daha iyi bir örgüt iklimi yaratıcı, örgüte duyulan güveni arttırıcı bir etkiye sahip olmakla birlikte çalışanların moral ve motivasyonunu arttıran, İş tatmini ve örgütsel bağlılığı yükselten, iş birliğini destekleyen bir yapıya sahiptir. Ayrıca ast ve üst arasındaki diyaloğu geliştirerek iletişimi ve etkileşimi arttırmaktadır.Çalışanların motivasyonunu arttırarak kariyer planlaması yapmalarına olanak tanımaktadır (Büyükbeşe & Bakan, 2005, s. 27,28).

İşletme başarısının maksimum seviyede olması için çalışan motivasyonunun da aynı oranda olması gereklidir.Bu çalışanların kendilerini önemli olduklarını hissetmesine ve motivasyonlarını artırmaya katkı sağlamaktadır, çalışanların birikimleri, yetenek ve bilgilerinden yüksek düzeyde faydalanmak işletmenin var olan kaynaklarını en üst düzeyde kullanarak iş hayatında rekabet avantajını arttırmaktadır.Entelektüel sermayenin önemsendiği günümüz koşullarında çalışanların motivasyonu önemli hale gelmiştir.Bunun için onların fikirlerine kıymet verildiğinin gösterilmesi onların performansını arttıracaktır (Başar, 2017, s. 28). Ve örgüt içinde yer alan bireylerin eğitimine çok önem verilmelidir çünkü toplumun artan eğitim seviyesiyle birlikte ve çalışanların donanımının arttırılması hem örgütsel etkinliği hemde yönetim tarzını etkilemektedir. Eğitim seviyesinin yüksek olduğu bir örgütte daha katılımcı ve dinamik bir yönetim tarzı benimsendiği görülmüştür (Lawler, 1985, s. 1). Yapılan bazı araştırmalara göre katılımcı yönetim anlayışının örgütsel bağlılığa olumlu etki ettiği görülmüştür. Yöneticinin, otokratik bir yönetim tarzından ziyade, örgütte alınacak kararlarda çalışana söz hakkı verilmesi şeklinde demokratik katılımcı bir anlayışa sahip olması, çalışanların örgütüne karşı bağlılıklarını artırmaktadır. Ayrıca

katılımcı yönetim tarzı örgütsel yaratıcılığı da etkilemektedir. Problemleri ortaya atan, kararlarını astlarının önerilerini de dinleyerek ve astlarının önerilerinden hareketle belirleyen, astlarının kararlarını etkilemesine fırsat veren bir yönetim tarzı yaratıcılığı da olumlu yönde etkilemektedir (Ulutaş, 2003, s. 612). Ayrıca yapılan bir araştırmaya görevkatılımcı bir yönetim tarzı çalışanların kurumsal itibar algılarını daha olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. İspanyol muhasebe denetim firmalarının kurumsal itibarını çalışan bakış açısından ölçmek amacıyla yaptığı bir çalışmada, işletmenin sorunsuz çalışması için etik davranış ve kurum kültürü, insan kaynakları, liderlik, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve yöneticinin yarattığı kurumsal itibar algısı büyük bir öneme sahiptir. Katılımcı yönetim tarzının, İspanya KOBİ denetim şirketlerinde çalışanların itibar konusundaki görüşlerini olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediğine dair kanıtlar elde edilmiştir (Cifuentes & Leon, 2014, s. 223).

2.5. Çalışma Ortamı

Çalışma ortamı, iş görenlerin fiziki ve psikolojik durumunu etkileyebilecek birçok özelliğe sahiptir. Çalışma ortamı; çalışma sistemini, işdizaynını, iş görenlerin birbirleri ve yöneticileri arasındaki davranışşekillerini ve çalışma koşullarını kapsamaktadır. Firmalarda iş gören refahı, çalışanların ihtiyaçlarını gözeten iş ve çalışma sistemlerinin tasarlanması ile sağlanmaktadır (Kanten S. , 2012, s. 157). Çalışma ortamı açısından ortamı yansıtan bazı göstergeler iş yuğunluğu, iş yükü, fiziki şartlar, işçi güvenliği, arkadaşlık ilişkileri ve çalışana kaşı memnuniyetsiz dumunda ortamdaki tepkilerdir.

2.5.1. İş yoğunluğu ve İş yükü

Çalışma yaşamının ana konularından biri olan iş yükü, çalışanınbelirli bir niteliğe sahip olması şartıyla, belirli bir sürede yapılması gereken iş miktarını ifade etmektedir.İş yükü bireysel açıdan işi yapmak için geçen zamanı ve enerjiyi, örgüt açısından ise verimliliği ifade etmektedir. İş yükü çalışan için örgütsel bakımdan çok önemli bir faktördür (Karacaoğlu & Çetin, 2015, s. 48).

İş Kanunu'na göre haftalık çalışma süresi en fazla 45 saattir. Aksi kararlaştırılmamışsabu süre, işyerlerinde haftanın günlerine eşit bir şekilde bölünerek uygulanır. Genç çalışanlar (16-18 yaş arası çalışanlar) için bu süre günlük 8 saat,

haftalık 40 saat ile sınırlandırılmaktadır. Hamile kadınlar, işyerine raporla hamileliklerini belgeledikten sonra günde 7.5 saat çalışabilmektedir. Hamile ve genç çalışanların fazla mesai yapmaları kanunen yasaklanmaktadır. Tekstil ve Hazır Giyim sektöründe çalışma süreleri genellikle haftada 5 veya 6 gün olarak uygulanmaktadır (İHKİB, 2019, s. 3).

Aşırı iş yüküne maruz kalan çalışanların işe bağlı gerginlik yaşamaları ve stres altında olmaları onların performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Aynı zamanda aşırı iş yükü ve gerginlik hali çalışanın işinden sağladığı doyumu azaltmakta ve yaşamdan sağladığı doyumu da olumsuz olarak etkileyip, çalışanların negatif örgütsel davranış sergilemelerine sebep olmaktadır (Kanbur, 2018, s. 136).Diğer taraftan aşırı iş yükü ve iş yoğunluğunun performansı arttırıcı etkisinin olduğunu ifade eden çalışmalarda vardır. Töngür (2016) yaptığı çalışmada İş yoğunluğu ve performans arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğunu vurgulamıştır.

Çalışanın iş ile aile yaşamını dengelenmesi için yönetici tarafından verilen desteğin önemi büyüktür. İş ve aile yaşamının dengelenmesine verilen destek, işin teslim tarihini uzatmak gibi fiziksel bir destek olabileceği gibi yöneticinin çalışanıyla duygudaşlık kurması, onun esenliğine ve ailesine ilgi göstermesi gibi duygusal desteği de kapsamaktadır. Bu bağlamdaki bir destek de, esnek çalışma saatleri olup çalışan bu şekilde iş aile rolleri arasındaki dengeyi kurabilecek ve dengenin kurulmasıyla işe ayrılan zamanda duygusal rahatlıkla ve daha yüksek bir enerjiyle kendisini çalışmasına verebilmektedir (Turgut T. , 2011, s. 162)

2.5.2. Fiziki Şartlar

Çalışma ortamında çalışanların işlerini en iyi şekilde yapabilmesi için en önemli faktörlerden biri fiziki şartlardır. Fiziki şartlar çalışana uygun bir şekilde düzenlenirken üzerinde durulması gereken önemli kriterlerden biri ergonomidir.

Ergonomi: Çalışanların görevlerini yaparken ve diğer aktivitelerinde, bilimsel disiplini uygulayan ve çalışanların araç ve gereçleri kullanırken daha etkin nasıl olabilir sorusunun yanıtını arayan bilim dalıdır. Başka bir ifadeyle Ergonomi: İşletmede gerek çalışma şartları, gerekse verimliliği iyileştirme açısından işin nicelik ya da nitelik olarak incelenmesidir. İşçiler ve iş çevresiyle aralarındaki en uygun

ilişkinin, başarısıyla ilgilenen bir bilim dalıdır (Erden, Uçar, & Erbay, 2016, s. 24). Ergonominin başlıca amacı, işin, iş yerinin ve çalışma koşullarının bilimsel esaslara dayanarak hazırlanması, iş kazalarının önüne geçilmesi ve çalışanların güvenliğinin sağlanmasıdır(Uzun & Müngen, 2011, s. 312).Çalışma sırasında oluşabilecek iş kazalarına karşı, fiziki çevre koşullarının çalışanların güvenli ve ergonomik koşulları sağlayabilecek özellikte oluşturulması ile birlikte çalışanların alacakları eğitimlerin, çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkilediği gibi ergonomik sorunlarının da azalacağı ön görülmektedir. Özellikle tekstil ve hazır giyim gibi birçok kişinin saygınlık ögesi olarak değerlendirdiği müşteri potansiyeline sahip bir kesimde, durum daha da önemli olmaktadır. Personeline güvenli, sağlıklı ve çalışmaktan memnun olacağı şartları sağlayan işletmelerde iş kazası ve meslek hastalıkları sebebi ile oluşan kayıp sürelerin olmamasıyla birlikte, bu durum şirketin de saygınlığını yitirmemesini sağlayacaktır (Karakitapoğlu, Akyıldız, Çakmak, & Alayunt, 2017, s. 270). Çalışma ortamı dizaynedilirken mutlaka çalışanlar dikkate alınmalıdır. İşyerinde iyi bir havalandırma sistemi bulunmalıdır. Havalandırma sistemi, çalışma ortamının havasını değiştirecek özelliğe sahip olmalı, çalışanları rahatsız edebilecek koku, duman, buhar vb. bulunuyorsa bunları yok edebilecek özelliğe sahip olmalı ve sağlık açısından çalışanlara zarar vermemelidir(Arslan A. , 2012, s. 39). Çalışma ortamında ortaya çıkan sorunlar arasında, işi en iyi koşullarda yapmayı sağlayan aydınlatma ve ışık çok önemlidir. Çalışma ortamının yeterince aydınlatılması ile işin daha rahat yapılması ve verimlilik arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar ışık şiddetinin arttırılmasıyla birlikte üretimin yüzde 8 – 27 oranında yükseldiğini ortaya koymaktadır. Kötü aydınlatma ise sıkıntılı bir çalışma ortamı sunmakta; göz sinirlerini yıpratmakta, zayıflatmakta ve geçici ya da daimi körlüklere neden olmaktadır. Kötü ışıklandırmanın neden olduğu yorgunluk; dikkati dağıtmakta, moral açısından yıpranmaya ve sinirli davranışlara sebep olmaktadır. Bu nedenle iyi bir ışıklandırma, erken yorulmanın önüne geçilmesi ve insanları güdüleyerek iş veriminin arttırmasıyla örgüt yönetimleri tarafından önemsenmesi gereken bir araçtır (Gürel, 2001, s. 5). Çalışan sağlığını olumsuz yönde etkileyen önemli etkenlerden biri de gürültüye normal yaşamda ve çalışma alanlarında sıklıkla maruz kalmaktır. Gürültü, "hoşa gitmeyen, istenmeyen, arzu edilmeyen ses" olarak tanımlanmaktadır… Gürültü çalışanları hem fizyolojik hem de psikolojik açıdan

etkilemektedir. Yapılan çalışmalarda kişi de ; yüksek kan basıncı, kalp atışında hızlanma, kolesterol artışı, adrenalin artışı, solunum hızlanması, adalelerde gerilme ve irkilmelere sebep olduğu görülmektedir… (Ulukaya & Çögenli, 2020, s. 134). Çalışma ortamında çalışan sağlığını etkileyen bir diğer faktör ise tozdur. İlk kez 1837'de Kay tarafından ortaya atılan ve tekstil işçilerinde sıklıkla rastlanan bissinozis; pamuk, keten ve kenevir tozlarının solunumu ile oluşan, akciğerleri etkileyen, mesleki bir hastalıktır. Genellikle yıllar sonra belirti göstermektedir. Haftanın ilk işgününde ortaya çıkan göğüste huzursuzluk ve nefes darlığı olarak kendini gösterir. Bu şikayetler artarak diğer günlerde de devam etmektedir (Kahraman, Sucaklı, Özer, & Köksal, 2011, s. 147). Bu açıdan temizlik ve bakım, işletmelerde çalışanların enfeksiyona, çeşitli rahatsızlıklara, kazalara ve meslek hastalıklarına karşı korunmalarına yardımcı olan önemli bir unsurdur. Ayrıca işletmede salgın hastalıklara neden olan mikroorganizmaların, böceklerin ve diğer zararlıların yok edilmesi için temizlik ve bakıma büyük özen gösterilmelidir (Hayta, 2007, s. 33).

2.5.3. İşçi Güvenliği

İşçi sağlığı ve iş güvenliği hem çalışanlar hem de işverenler açısından önem taşımaktadır. Şüphesiz çalışanların görüşü açısından sağlık ve güvenliğin önemi açıktır. Çünkü çalışanların iş ortamında yaşamları ve gelecekleri risk altındadır. Çalışanın endüstrileşmeninyol açtığı tehlikelerden, özellikle yaşamına, vücuduna ve sağlığına yönelik tehditlerdenve zararlardan korunmasıçok öenmlidir. Çünkü iş kazası ve meslek hastalıklarıişçiyi gelirinden yoksun bırakmanın yanında onun gelirinde bir azalmaya ya daişsiz kalmasına neden olmaktadır. Dahası iş kazası veya meslek hastalığı sonucu işçininsakat kalması veya ölümü durumunda ailesi de maddi ve manevi kayıplara uğramaktadır (Karacan & Erdoğan, 2011, s. 104).

Bir kaza beş adet temel nedenin arka arkaya dizilmesi sonucunda oluşur. Bunlardan biri olmadıkça bir sonraki oluşmaz ve dizi tamamlanmadıkça kaza ve yaralanma olmaz. Bu beş faktöre kaza zinciri denilmektedir. İnsanın doğa ya da sosyal yapı içindeki zayıflığı, kişisel özürler, güvensiz hareketler ve şartlar, kaza olayı ve sonunda yaralanmadır (Yakut & Akbıyıklı, 2013, s. 98). Çalışanları, meslek

hastalıklarından ve iş kazalarından korumak ve onların sağlıklı ve verimli bir şekilde işlerini yapmalarını sağlamak için öncelikle iş yerlerinde olan ve olabilecek tehlike ve risk unsurlarının tespit edilmesi gereklidir. Riskleri önlemek için çalışanların davranış biçimlerinin değiştirilmesi veya güvensiz çalışma sistemlerinin yeniden tasarlanıp, iyileştirilmesi çok önemlidir(Yalçın & Ayvaz, 2018, s. 15)

Tekstil sektörü iş sağlığı ve güvenliği açısından oldukça riskli sektörlerin başında gelmektedir. İşyerinde yapılan üretim, kullanılan maddeler, ortaya çıkarılan mamül, kullanılan teknoloji, iş akışı, kapasite, iş yerinin bulunduğu konum, fabrika binası gibi risk faktörlerine göre birçok farklılık göstermektedir. Tekstil sektöründe bulunan başlıca riskler şunlardır: Tehlikeli kimyasallardan kaynaklanan meslek rahatsızlıkları, yangın, tozlardan kaynaklanan meslek hastalıkları, gürültü, İş ekipmanları ve makina parçaları, ergonomik olmayan üretim koşulları, klima koşullarından kaynaklanan riskler sayılabilmektedir (Ağırgan, 2020, s. 58).

Çalışma ortamında iş kazalarının meydana gelmesindeki bir etken vardiyalı çalışma düzenidir. Özellikle tekstil sektöründe olan vardiyalı çalışma düzeni 24 saatlik sürecin bölümlere ayrılarak iş akışının sürekli devam etmesi durumudur. Yani çalışanlar 24 saatlik süreçte sürekli bir döngü halinde gece ve gündüz vardiyalarında çalışmaktadır. Yapılan araştırmalara göre gece vardiyasında oluşan kazaların sonuçlarının ve etkilerinin daha ağır olduğunu görülmektedir. Gece vardiyalarındaki çalışmalarda işçilerin dikkatleri kolaylıkla dağıldığı ve daha çabuk yorulma ortaya çıktığı için, iş kazaları daha sık ve ağır olarak görülmektedir. Gece vardiyalarında oluşan kazaların nedeni, yeterince dinlenilmemesi ve uykusuzluğa bağlı yorgunluk olarak saptanmaktadır (Camkurt, 2007, s. 90).

İşyerlerinde işçi güvenliği açısından kazaları önleme, yaşamsal bir öneme sahiptir. Kazalarla yeterince ilgilenilmediği takdirde yaralanma, ölüm ve maddi kayıplar meydana gelecektir. Ayrıca kazaların önlenmesi; üretim ya da hizmetin sürekliliği, üretimin artırılması, verimliliğin iyileştirilmesi ve işçi yönetici arasındaki ilişkilerin iyileştirilmesi konularında olumlu sonuçlar doğuracaktır. Kaza önleme programlarında çevresel ve davranışsal sebeplerin kontrol altında tutulmasının çok büyük önemi vardır. Bazı durumlarda çevresel nedenlerin kontrolü, yönetimin

kazaları önlemeye olan isteğini çalışanagöstermesi açısından çok yararlıdır. Çünkü, bir işletmede kaza önlemek amacıyla yapılacak çalışmaların başarı ya da başarısızlığı, üst yönetimin tutumu ile yakından ilişkilidir (Aydın T. Ş., 2015, s. 52).

2.5.4. Arkadaşlık İlişkileri

Literatürde yapılan çalışmalarda iş yerlerinde kurulan arkadaşlık ilişkilerinin işyeri koşullarında çalışanların duygusal olarak kendilerini iyi hissetmelerini sağladığı ifade edilmektedir. İşyeri arkadaşlıklarının çalışanların stresini azalttığını, çalışanların iş memnuniyetini artırdığını ve işten ayrılmaları azalttığı ortaya konmaktadır. İşyeri arkadaşlığının isteğe bağlı kurulması onu diğer ast üst veya akran meslektaş ilişkisi gibi diğer ilişkilerden ayırmkatadır. Çünkü çalışan, işyerinde yöneticisini, ast ve üstlerini seçememekte fakat hangi insanla arkadaşlık kurabileceğini seçebilmektedir. Bu nedenle işyerlerinde çalışanların geliştirdiği arkadaşlıklar sadece mesai arkadaşlığında kalmayıp yakın arkadaşlığa ve dostluğa dönüşebilmektedir (Doğan, Elçi, & Murat, 2019, s. 28). Ayrıca çalışanların psikolojik olarak da kendilerini iyi hissetmeleri için arkadaşlık ilişkileri çok önemlidir. Çalışanlar çalışma ortamında diğer bireylerle ilişki kurmalı ve sinerji içerisinde takım halinde çalışma usullerine uygun hareket etmelidir. Ortaya çıkacak psikolojik sorunlar çalışma ortamda düzensizliğe ve işleyişte bir takım olumsuzluklara sebep olmaktadır. Bu nedenle bireyin psikolojik anlamda onu olumlu yönde etkileyecek ve verimliliğini arttıracak bazı uygulamalarla daha sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı yaratılmalıdır. Çalışma ortamında yapılacak düzenlemelerle çalışanın psikolojik yönden güvenliği sağlanmış olacak ve bireyin performansı olumlu yönde etkilenecektir (Ulukaya & Çögenli, 2020, s. 134).

Mesleki tatmin açısından bakıldığında ise çalışanların mesleki tatminlerinin artırılması için işyerinde arkadaşlık ilişkilerinin güçlendirileceği çalışma ortamının sunulması hatta bireyler arasındaki formel ilişkilerin yanında informel ilişkilerin de yönetilmesi gereklidir (Bakan, Okumuş, & Kutluk, 2020, s. 270).

Çalışma ortamında çalışanı etkileyen diğer bireyler yani çalışanın içinde bulunduğu grup onu her açıdan etkilemektedir. Her iş ortamında biçimsel olan ve biçimsel olmayan gruplar bulunmaktadır. Çalışanın başarılı bir grup içerisinde olması ve hayat

tarzı kendisine uygun olan çalışanlarla birlikte olması, onun yaptığı işten daha çok keyif almasını sağlayacaktır. Günlük yaşamının yarısından fazlasını işte çalışarak geçiren kişi uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşmektedir. Bu nedenle çalıştığı firmada dostları ve kendisine yardımcı olan arkadaşları bulunan çalışanlar daha motive bir şekilde çalışmaktadır (Erdil, Keskin, İmamoğlu, & Erat, 2004, s. 20).

2.5.5.Çalışana Karşı Memnuniyetsizlik

Çalışanın iş görme edimi kapsamında yapacağı işin türü, bireysel iş sözleşmesi, toplu iş sözleşmesi, işyeri iç yönetmeliği, organizasyon şeması ve görev tanımları ile belirlenmektedir. Genelde işçinin mesleği olduğunda, meslekle ilgili işler yapılabileceği gibi çalışan ve işveren arasında bu konuda bir anlaşma olmadığı zaman işin türünü ve ayrıntılarını yönetim hakkı çerçevesinde işveren belirleyebilmektedir. Çalışan açısından bakıldığında iş, bir görevin yerine getirilmesi için yapılan çeşitli faaliyetlerdir. İktisadi açıdan bakıldığında ise iş, mal ve hizmet meydana getirmektir. Yasalara göre çalışanın uyarılara rağmen yaptığı işi eksik, kötü veya yetersiz olarak yerine getirise işveren iş sözleşmesini feshetmeye hakkı bulunmaktadır (Kar, 2010, s. 89). Bazı işyerlerinde çalışanın işini ertelediği ve yerine getirmediği sıkça görülmektedir. İş erteleme; bir işi yapmama, işten kaçınma, düşünmeden hareket etme, bir görevi yerine getirmeyi veya karar vermeyi geciktirmeye yönelik davranışların bütününü oluşturmaktadır. Okullarda, işyerlerinde ve diğeralanlar da yaygın olan bu davranış bireylerin planlanan eylemleri başlatma ve tamamlama yeteneklerinin zaman içinde bir iş gününden bir başka iş gününe değişmesini belirtmektedir. Bu durum işletme başarısı ve verimliliği açsından uzun vadede olumsuz sonuçlar getirmektedir (Kalfaoğlu & Erbaşı, 2018, s. 378). Özdevecioğlu; Aksoy(2005) yaptığı çalışmada personel arasında ayrımcılığın yaşanması, işçinin işine son verilmesi, ödüllendirmede veya cezalandırmada adaletsizlikler görülmesi ve hakkını alamadığını düşünen işçilerin bulunması, yapılan işin çalışanlar tarafından sabote edilmesine neden olabileceğini ifade etmektedir. Bunun yaşanmaması için; örgüt yapısının yeniden düzenlenerek bireylerin veya grupların birliktelikleri, görevleri, yetkileri, sorumlulukları veya yönetim alanlarının değiştirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bu yaklaşımda özellikle yöneticilerin adil olmayan davranışları, basiretsiz yönetimleri, problemlerden kaçma eğilimleri, pasif

kalmayı tercih etmeleri gibi özelliklerinin değiştirilmesi gerektiği ifade edilmiştir. İkinci yaklaşım ise sabotaj ortaya çıktıktan sonra sabotajcının vereceği zararı en aza indirmek üzere hazırlanmış bir eylem planının hazırlanması gerekliliğidir. Bu şekilde çalışanlar tarafından işlerin sabote edilmesinin önüne geçilebileceğini ifade etmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TEKSTİL SEKTÖRÜNDE ÇALIŞMA ORTAMI VE YÖNETİCİ YAKLAŞIMLARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın amacı ve taşıdığı önem, araştırmada kullanılan yöntem, araştırma ile ilgili veri toplama yöntemi,araştırmanın örneklemi, araştırmanın kısıtları ve araştırmadan elde edilen verilerin analizine değinilmekte, araştırmanın bulgularına yer verilmektedir.

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı Edirne'de tekstil sektöründe mavi yakalı olarak çalışan kişilerin çalıştıkları çalışma ortamı ve yöneticilerinin yaklaşımlarının nasıl olduğuna ilişkin durumun ortaya konulmasıdır. Tekstil sektörü ülkemiz açısından ihracat gelirleri ve çalışan sayısı gözönünde bulundurulduğunda önemli sektörler biri olduğunu söyleyebiliriz. Önemi ve katkısı yüksek olan bu sektörde yapılan araştırmalar ve sektör raporları gözününe alındığında çalışan devir hızının yüksek olması, meslek hastalıklarının görülmesi, uzun çalışma saatleri, örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi konularda görülen eksiklikler nedeniyle çalışma ortamı ve yönetici yaklaşımlarının çalışan bakışı ile değerlendirilmesi önem arz etmektedir.

3.2 Araştırmanın Yöntemi

Nitel araştırmalar sosyal yaşamın belirli bir bölümünü ele alarak inceleme yapmaktır. Yani nitel araştırmalar, kişilerin ya da toplumun belirli bir konuya dair eğilimlerini ve deneyimlerini anlamaya çalışmaktadır. Nitel araştırmalar adından da anlaşıldığı gibi verilerin istatistiksel tekniklerle değil, kişi ya da toplumların belirli bir konuya ilişkin görüşlerini ve deneyimlerini ifade ettikleri sözcükler kullanılarak analiz edilmesidir(Sönmez & İlgün, 2018, s. 377).

Nitel araştırmada durum çalışması; tek bir durum ve ya olayın derinlemesine boylamsal olarak irdelendiği, verilerin sistematik bir şekilde toplanıp gerçek ortamda neler olduğunun izlendiği bir yöntemdir. Ortaya çıkan sonuçlarla olayın neden o

şekilde oluştuğu ve gelecek çalışmalarda nelere dikkat edilmesi gerektiğini ortaya koyar (Subaşı & Okumuş, 2017, s. 420). Bu çalışmada da nitel araştırma yaklaşımlarından durum çalışması kullanılmıştır.

3.3. Araştırma İle İlgili Veri Toplama Yöntemi

Nitel araştırmada genel olarak gözlem, görüşme, odak grup görüşmesi ve doküman inceleme yöntemleri kullanılmaktadır. Araştırmacı araştırmasının konusuna ve belirlediği örneklem grubu özelliklerine göre birçok veri toplama yönteminden yararlanabilmektedir. Görüşme araştırmaya dahil olan kişilerin duygu ve düşüncelerini ortaya çıkarma olarak tanımlanmaktadır. Görüşmenin temel prensibi kişinin iç dünyasına inilerek onun konu hakkındaki bakış açısını algılayabilmektir. Yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış, yapılandırılmamış ve odak grup görüşmesi halinde farklı görüşme çeşitleri bulunmaktadır (Karataş, 2015, s. 71). Gözlem belirlenen bir ortamda ya da kurumda oluşan davranışları ayrıntılı ve bir bütün halinde tanımlamak amacıyla kullanılan bir veri toplama yöntemdir (Yıldırım & Şimşek, 2011, s. 169). Bu araştırmada nitel çalışma veri toplama tekniklerinden görüşme ve gözlemtekniğidurum çalışması yaklaşımına uygun olarak kullanılmıştır.

Bilimselbir araştırmanın en önemli özelliklerinden biride sonuçlarının inandırıcı olmasıdır. Geçerlilik ve güvenirlik bu açıdan araştırmalarda yaygın olarak kullanılmaktadır. Ancak nitel çalışmaların doğası gereği geçerlik ve güvenirlikten ziyade niteliği arttırıcı farklı ölçütler kullanılmaktadır. Farklı bakış açılarına sahip olan çok sayıda nitel araştırmacı tarafından ortaya atılan ölçütlerin bazıları: inandırıcılık, aktarılabilirlik, güvenilebilirlik, onaylanabilirliktir (Arastaman, Öztürk Fidan, & Fidan, 2018, s. 49).

Bu araştırmada inandırıcılığın sağlanması açısından yapılanlar aşağıda ifade edilmiştir:

- İnanırlığın sağlanması açısından araştırma kapsamında Trakya Üniversitesi öğretim üyesi Dr. Öğr. Üyesi İlknur Taştan Boz tarafından uzman incelemesi yapılmıştır.
- Katılımcılarla olan görüşmeler ses kayıt cihazı ile kaydedilmiştir.

- Çalışmanın bulguları yazılırken önemli cümlelere yer verilmiş, bulgular temalara, kodlara ve kategorilere ayrılarak ifade edilmiştir.
- Kullanılan yöntem ve prosedürler açıklanarak çalışmanın amacına ve hedefine değinilmiştir.
- Bulgular katılımcıların kendi ifadeleriyle belirtilmiştir.
- Pilot uygulama Edirne İskender mevkiinde yer alan C firmasında çalışan bir makineci ile yapılmış bu görüşme sonucunda görüşme sorularında bir takım değişikliklere gidilmiştir.

  Görüşme başlamadan önce her katılımcıya araştırma hakkında açıklamalarda bulunulmuştur:
- Bana görüşme sırasında söyleyeceklerinizin tümü gizlidir. Bu bilgileri araştırmacıların dışında herhangi bir kimsenin görmesi söz konusu değildir. Ayrıca araştırma sonuçlarını yazarken görüştüğümüz kişilerim isimleri kesinlikle raporda yer almayacaktır.
- İzniniz olursa görüşmeyi kaydetmek istiyorum. Bunun bir sakıncası var mı?
- Görüşmenin yaklaşık 30 dakika olacağını tahmin ediyorum. İzin verirseniz görüşmeye başlamak istiyorum.
- Başlamadan önce bu söylediklerimle ilgili belirtmek istediğiniz bir düşünce ya da sormak istediğiniz bir soru var mı?

Görüşmede tekstil sektöründe çalışan gözünden çalışma ortamı nasıldır? Ve çalışan gözünden yönetici yaklaşımları nasıldır? Belirtilen iki durum açısından araştırma soruları üzerinde durulmuş ve bu soruların cevapları derinlemesine incelenmiştir. Aşağıda bu araştırma sorularına cevap elde etmek amacıyla hazırlanan görüşme soruları yer almaktadır.

Görüşme Soruları

1. Kısaca kendinizi tanıtır mısınız?

2. Çalışma ortamınızı nasıl tanımlarsınız?

Sonda: Çalışma ortamındaki iş yoğunluğu hakkında düşünceleriniz nelerdir?

Sonda: Çalışma ortamında fiziki şartlarınız nasıldır?

Sonda:Çalışma ortamında arkadaşlık ilişkileriniz nasıldır?

Sonda: Çalışma ortamında işçi güvenliği ile ilgili görüşleriniz nelerdir?

Sonda: Gözlemlerinize göre bir çalışandan memnun kalmadıklarında neler yaşanmaktadır?

3. Bağlı olduğunuz ilk yönetici ile ilgili görüşleriniz nelerdir?

Sonda: Bağlı olduğunuz ilk yöneticinin kişilik özellikleri ile ilgili görüşleriniz nelerdir?

Sonda: Yöneticinin sizin dışınızda diğer çalışanlar ile ilişkileri ile ilgili görüşleriniz nelerdir?

Sonda: Bağlı olduğunuz yönetici çalışanların sorunlarını çözme yaklaşımını anlatır mısınız?

Sonda: Yönetici sizinle ilişkileri ile ilgili görüşleriniz nelerdir?

Sonda: İşe geç kaldığınızda yöneticinin sergilediği tavırlar nasıldır?

Sonda: Yaptığınız işte hata olduğunda yönetici neler yapmaktadır?

Sonda: Yönetici size yaptığınız iş ile ilgili geribildirim nasıl vermektedir?

Sonda: İşi zamanında bitiremediğinizde yöneticinin size karşı sergilediği tavırlar nelerdir?

Sonda: Yöneticiniz işle ilgili olarak kararlara katılım yapma durumu ile ilgili düşünceleriniz nelerdir?

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği yapılandırılmış görüşme tekniğinden daha esnek olmasıyla dikkat çeker. Araştırmacı önceden sormak istediği soruları bir form halinde hazırlamaktadır. Araştırmacı görüşmenin seyrine bağlı olarak soruların altında alt sorular sorabilmekte ve böylece görüşmenin akışını etkileyebilip katılımcının yanıtları açmasını ve ayrıntılı halde anlatmasını sağlayabilmektedir.Yarı yapılandırılmış görüşme sahip olduğu belirli bir standartlık ve esneklik sayesinde

araştırmacının sınırlarını genişletmektedir(Türnüklü, 2000, s. 547). Bu araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır.

3.4. Araştırmanın Çalışma Grubu

Belirlenen örneklemin, bütünü temsil edebilmesi için belirli kurallar söz vardır. En temel kural, tesadüfilik ve seçkisizlik olarak da ifade edilen ve eşitlik ilkesi ile bağımsızlık ilkesinin birleşmesinden oluşan yansızlıktır. Eşitlik ilkesi, belirli bir örneklem büyüklüğüne ulaşmada bütünü oluşturan her kişinin ya da nesnenin örnekleme girebilme olasılığının belirli ve birbirine eşit olması anlamına gelir. Örneklemede yansızlık ile ilgili bilinmesi gereken önemli bir kavram da kişilerin ya da nesnelerin diğer bir deyişle birimlerin örnekleme seçilme olasılığının birbirinden bağımsız olmasını ifade eden bağımsızlıktır. Bağımsızlığın sağlanmadığı durumlar, örneklemin bütünü temsil gücünü zayıflatmaktadır. Yapılan araştırmalar eşitlik ilkesi için bütün içindeki tüm birimlerin bilinip listelenmesi; bağımsızlık için ise seçim sürecinde yeniden geri koyma gerektiğini ifade etmektedir. Ayrıca yansızlık kuralına göre seçilmeyen kümelere örneklem denmesi yerine "çalışma grubu" gibi isimler verilebileceğini ifade etmektedir (Yıldız A. G., 2017, s. 425).

Bu araştırmanın çalışma grubunu Edirne ilinde yer alan 5 tekstil firmasında çalışan 23 kişi oluşturmaktadır. Edirne ilinde Kemal köy mevkiinde yer alan A Tekstil Firması, merkezde bulunan B Tekstil firması, İskender mevkiinde yer alan C Tekstil FirmasıHavsa ilçesinde bulunan D Tekstil Firması, Sazlıdere Mevkiinde yer alan E Tekstil Firması olmak üzere 5 adet Büyük ve Orta ölçekli Tekstil firmasında çalışan operatörlerle görüşmeler gerçekleşmiştir. Bu tekstil firmalarının seçilmesinin nedeni ulaşılabilirlik ve güvenli bilgi sağlama gereksiniminden kaynaklanmaktadır. Tekstil firmaları seçilirken katılımcının geçiştirmeye düşmeden bilgi vermesi, katılımcılara tanıdık kişiler vasıtasıyla ulaşılması onlarda araştırmaya ve araştırmacıya güven duyarak bilgi vermelerini sağlamıştır. Araştırmada A Tekstil firmasından 8 operatör, B Tekstil firmasından 6 operatör ve ütücü, C Tekstil firmasından 5 operatör, D Tekstil Firmasından 2 makineci,E Tekstil firmasından bir hazırlık çalışanı ve bir şef yardımcısı olmak üzere toplamda 23 kişi ile görüşülmüştür.Katılımcılarla 22.01.2020 ve 27.03.2020 tarihleri arasında görüşülmüş

en kısa görüşme yarım saat en uzun görüşme 1,5 saat sürmüştür.Görüşmeler katılımcının kendini daha rahat ifade etmesi amacıyla özel ortamında gerçekleştirilmiş, özel ortamında görüşemeyenlerle ortak alan belirlenerek görüşülmüştür.Görüşmeler bazen odaya katılımcının çocuğunun gelmesiyle bazen de telefon görüşmesi yapması sebebiyle ara ara kesintiye uğramıştır.

3.5. Araştırmanın Kısıtları

Edirne' de büyük ve orta ölçekli toplamda 11 adet tekstil ve hazır giyim fabrikası ve atölye bulunmaktadır. Ancak örneklemin çalışan kesim olmasından dolayı ulaşılabilirlik ve güvenli bilgi sağlanması açısından önceden belirtilen 5 firma ile görüşülmeye karar verilmiştir. Farklı firmaların çalışanlarına telefon ve e-mail vasıtasıyla ulaşılmaya çalışılmış ancak görüşme talebi olumsuz karşılanmıştır. Sebep olarak çalışılan firma ile ters düşülmek istenmemesi ve üst yöneticilerden çekinilmesi gösterilmiştir. Bu nedenle katılımcılara kendi tanıdıkları vasıtasıyla ulaşılmaya çalışılmış ve özel alanlarında görüşme sağlanması istendiği için görüşme randevusunun oluşturulmasını bir nebze gecikmiştir. B firmasında çalışan bir operatör ses kaydına izin vermemiştir yazılı olarak görüşme sağlanmasını istemiştir. Bu olumsuzluklara rağmen araştırma 23 katılımcı ile başarılı bir şekilde gerçekleştirilmiş ve amacına ulaşmıştır.

3.6. Araştırma Verilerinin Analizi

İçerik analizi, nitel veri analiz türleri arasında en çok rastlanan yöntemlerden birisidir. İçerik analizi yazılı ve görsel materyellerden elde edilen verilerin analiz edilmesinde kullanılan bir yöntemdir. İçerik analizinde araştırmacı önce araştırma konusu ile ilgili kategoriler çıkarmaktadır. İncelemiş olduğu veri setinde, bu kategoriler içerisinde bulunan sözcük, cümle ya da resimleri saymaktadır. Kategori geliştirme kısmında araştırmacı dikkat etmeli ve aynı metin üzerinden benzer bir araştırma yapmayı planlayan başka araştırmacıların da aynı sonuçlara ulaşabilecekleri türden kategoriler çıkarmalıdır (Özdemir M. , 2010, s. 335).

Bu çalışmada nitel veri analizi yöntemlerinden içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Görüşmelerde katılımcılardan izin alınarak ses kayıt cihazı kullanılmış, kaydedilen görüşmeler araştırmacı tarafından bilgisayar ortamında

yazıya geçirilmiştir. Araştırmacı bu süreçte verilerin içinde barındırdığı gerçekleri tümevarımsal bir yaklaşım ile ortaya çıkarmaya çalışmıştır.Araştırma süresince yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak yapılan görüşmelerde toplanan nitel verileri formda yer alan sorular doğrultusunda analiz yapabilmek için düzenlemiştir. Veriler ses kayıt cihazı ile kaydedilmiş ve yaklaşık olarak 6 saat 24 dakika ses kaydı ve yaklaşık 10 saat süren 23 görüşme bilgisayar ortamında yazıya çevrilmiş ve 60 sayfa nitel veri ortaya çıkmıştır. Bu nitel veriler ve araştırmacının kendi aldığı notlar üzerinde inceleme gerçekleştirilmiştir. Sağlanan veriler doğrultusunda derinlemesine inceleme yapılmış ve araştırma sorularının yanıtları tüm katılımcıların verdiği cevaplar, görüşme sırasında oluşan duygu geçişleri katılımcının hareketleri çerçevesinde bulunmaya çalışılmıştır. Bunun en iyi şekilde gerçekleşmesi için ses kayıtları tekrar tekrar dinlenilmiş, bütün katılımcıların her soruya verdiği cevaplar alt alta getirilerek çıktısı alınmış ve bu şekilde karşılaştırma yapma ve anlama olanağı daha iyi hale gelmiştir. Katılımcıların verdiği benzer cevaplar veya birbirinden oldukça farklı cevaplar verdikleri sorular irdelenmiştir. Bunun sonucunda araştırma sorularına verilen cevaplar çerçevesinde kodlar oluşturulmuş ve 2 ana temaya karar verilmiş bu iki ana tema altında alt temalar ortaya çıkmıştır.

3.7. Araştırmanın Bulguları

Tekstil sektöründe çalışma ortamı ve yönetici yaklaşımına ilişkin durumları anlayabilmek için sektörde çalışan katılımcılar ile yapılan görüşmenin bulguları ve gözlem bulguları aşağıda sıra ile açıklanmaktadır.

3.7.1. Görüşme Bulguları

Edirne ilinde faaliyet gösteren tekstil firmalarında çalışanların gözünden çalışma ortamı ve yönetici yaklaşımlarının incelendiği bu araştırmada çalışanlarla yapılan görüşmelerden elde edilen veriler içerik analizine tabi tutularak ana temalar çerçevesinde kodlar oluşturularak alt temalar çıkarılmıştır. Ana temalar çalışma ortamı ve üst yönetici olarak belirlenmiştir. Çalışma ortamıgenel bir yaklaşımla incelenmiş çalışanların verdikleri yanıtlara bağlı olarak çalışma ortamıpsikolojik bakış açısı ve iş bazlı bakış açısı olarak iki başlıkta incelenmiştir. Ayrıca çalışma ortamı ana teması altında belirlenen alt temalar:İş yoğunluğu, fiziki şartlar,

arkadaşlık ilişkileri, işçi güvenliği, çalışana karşı memnuniyetsizlik olarak tanımlanmıştır. Üst yönetici ana teması altında belirlenen alt temalar: kişilik yapısı, diğer çalışanlarla ilişkiler, sorun çözme yaklaşımı, yönetici çalışan ilişkisi, gecikmelere verilen tepkiler, hatalara verilen tepkiler, geri bildirim, iş yetişmediğinde verilen tepkiler ve kararlara katılım olarak tanımlanmıştır.Ana temalar çerçevesinde sorulan sorulardan çıkarılan kodlar ile alttemalar belirlenerek araştırma örneklemi açısından çalışma ortamı ve üst yönetici yaklaşımlarına ilişkin çalışan algıları ortaya konmaktadır.

Araştırma tamamlandıktan sonra 23 katılımcının adlarının baş harfinden oluşan takma isimler verilerek bir liste oluşturulmuş veri analizinde takma isimler kullanılmıştır.Katılımcıların % 87 ‘si kadın, % 13’ ü erkek olmak üzere eğitim durumları % 4,34 ü lisans, % 21,74 ü lise, % 30,43 ü orta okul, % 43,48 i ilkokul mezunudur. Ayrıca katılımcıların % 34,78 i 10 yıl ve üzeri tecrübesi bulunan % 65,22 si ise 10 yıldan az tecrübeye sahiptir.

Aşağıda tablo 7’de araştırmada yer alan katılımcıların bazı demografik özelikleri belirtilmektedir

Tablo 6: Katılımcıların Bazı Demografik Özellikleri

Katılımcı Muadil isim	Unvan	Eğitim Durumu	Tecrübe	Kurumda çalışılan süre	Yaş	Cinsiyet	Medeni Durum	Çocuk Sayısı
Esra hanım	Operatör	Lise	Kalite kontrol	10 yıl	39	Kadın	Evli	2
Fatoş hanım	Operatör	Lise	Kalite kontrol	10 yıl	39	Kadın	Evli	2
Fahriye hanım	Operatör	İlkokul	Ceket	24 yıl	51	Kadın	Evli	1
İzel hanım	Operatör	Lise	Montaj 1	6 yıl	34	Kadın	Evli	1
Lerzan hanım	Operatör	ilkokul	Astar yaka	10 yıl	40	Kadın	Evli	2
Mehtap	Operatör	Orta okul	Kama	18 yıl	38	Kadın	evli	1

hanım			Dikme					
Nurşen hanım	Operatör	Orta okul	Ceket Monstra	3 yıl	40	Kadın	Evli	1
Sevda hanım	Operatör	Orta okul	Ceket yaka	22 yıl	45	Kadın	Evli	1
Hayriye hanım	Operatör	İlkokul	Pantolon	8 yıl	45	Kadın	Evli	1
Ömer Bey	Operatör	İlkokul	Ütü	5 yıl	38	Erkek	Evli	2
Recai Bey	Operatör	Lise	Ütü	10 yıl	46	Erkek	Evli	1
Zerrin Hanım	Operatör	Lise	Kesimhane	13 yıl	35	Kadın	Evli	1
Yılmaz Bey	Operatör	Lise	Pens Otomat	10 yıl	35	Erkek	Evli	1
Züleyha Hanım	Operatör	Orta okul	Selüç Gömlek	5 ay	25	Kadın	Evli	Yok
Gamze hanım	Operatör	İlkokul	Pantolon Kemer	5 yıl	43	Kadın	Evli	3
Gaye hanım	Operatör	İlkokul	Amerikan pantolon	8 yıl	41	Kadın	Evli	2
Remziye hanım	Operatör	Orta okul	Ceket yaka	6 ay	25	Kadın	Evli	1
Songül hanım	Operatör	Orta okul	Kemer montaj	5 yıl	29	Kadın	Evli	2
Şevval hanım	Operatör	İlkokul	Pantolon hazırlık	8 yıl	36	Kadın	Evli	2
Zenan hanım	Operatör	İlkokul	Overlok	9 yıl	42	Kadın	Evli	1
Vahide hanım	Operatör	İlkokul	Düz makine	1 yıl	37	Kadın	Evli	Yok
Burcu hanım	Şef yardımcısı	Lisans	Numune çıkarma	2 yıl	33	Kadın	Evli	1
Nesrin hanım	Operatör	İlkokul	Ceket temizlik	2 ay	40	Kadın	Evli	Yok

3.7.1.1.Çalışma Ortamı

Çalışma ortamındaki durumu tespit etmek amacıyla genel yaklaşım, iş yoğunluğu, fiziki şartlar, arkadaşlık ilişkileri, işçi güvenliği ve çalışana karşı memnuniyetsizlik gibi noktalarda temalar belirlenmiştir.

3.7.1.1.1Çalışma Ortamına İlişkin Genel Yaklaşım

Katılımcılara çalışma ortamlarını genel olarak açıklamaları istenmiş ve katılımcıların görüşlerinin analizi sonucu iki farklı bakış açısının ortaya çıktığı görülmüştür. Katılımcıların bir kısmı çalışma ortamını psikolojik bakış açısı ile değerlendirirken bir kısmı da iş bazlı bakış açısıyla değerlendirmiştir. Ve çalışma ortamına genel yaklaşım psikolojik bakış açısı ve iş bazlı bakış açısı olmak üzere iki alt başlıkta incelenmiştir.

A.Psikolojik Bakış Açısı

Bazı katılımcılar çalışma ortamını psikolojik etmenler çerçevesinde değerlendirmiş ve kendi benliklerinde ortaya çıkan duyguları ifade etmişlerdir ve alınan yanıtlarda çalışma ortamı kodlanarakstres, memnuniyet, motivasyonolmak üzere psikolojik etmenlerin ön plana çıktığı görülmüştür.

Stres

Katılımcılardan psikolojik bakış açısıyla değerlendirenlerde ortaya çıkan kavramlardan biri strestir.Çalışma ortamının stres barındırdığını ve bu stres ortamından duydukları rahatsızlığı ifade etmektedirler. Aşağıda katılımcıların kendi ifadeleriyle bu durum açıklanmaktadır:

Vallahi çalışma ortamımız stresli, stresli derken üretim veriyorsun emir altına giriyorsun Stresli yani ama işimden memnunum ben de çalıştığım yerde 12 yıldan beri çalışıyorum daha önce de çalıştım tabi *neredeyse 19 yıldan beri çalışıyorum bu son girdiğim yerde 12 sene oldu.(Esra hanım).*

Memnuniyet

Katılımcılardan psikolojik bakış açısıyla değerlendirilenlerde ortaya çıkan kavramlardan biri de memnuniyettir. Çalışma ortamlarından ve çevrelerinden duydukları memnuniyeti ifade etmektedirler. Aşağıda katılımcıların kendi ifadeleri bu durum açıklanmaktadır:

Çalışma ortamımız güzel mutluyum yani 24 seneden beri grup başından şefimden yok bir problemim arkadaşlarımdan 24 seneden beri oradayım.(Fahriye Hanım)

Güzel bizim çalışma ortamımızda memnunuz arkadaşlarımız 38 kişiyiz bantta. Gayet memnunuz arkadaşlığımız diye birbirimize şakamız var çok güzel bir ortamımız var yani bant olarak çok iyi herkesin birbiriyle bir sıkıntısı problemi yok grup başımızda iyi yani iyi bir bant.(İzel Hanım)

Bizim ortamımız çok güzel arkadaş ortamımız yaptığım işler grup başım hepsinden çok memnunum yani.(Lerzan Hanım)

Çalışma ortamım iyi girdiğimden beri anlaşıyorum başımdakilerle arkadaşlarımla anlaşıyorum zaten sorunum olsa o kadar süre duramazdım.(Mehtap Hanım)

Çalışma ortamımız güzel mesela ben önceden C Firmasında da çalıştım başka fabrikalarda da çalıştım yani burası çok güzel bir ortam benim için çok güzel bir yer çalıştığım ortamdan memnunum başındaki şefimden posta başımdan memnunum.(Ömer Bey)

Çalışma ortamımız üretime göre temiz ferah makinelerin arasında yeterli alan var herhangi bir sıkıntımız yok.(Yılmaz Bey)

Arkadaş ortamımız çok güzel tabii ki hepimiz aynı yerde çalışıyoruz ve eski eleman olduğumuz için yani hiçbir problemimiz yok.(Zeynep Hanım)

Çalışma ortamımız iyi ama bazen iyi insan yok karşımda. Bir şey yaptığımda böyle bir şey olduğunda farklı bir insan çıkıyor karşına ama benim ortamım güzel. (Gamze Hanım)

Çalışma ortamı çok temiz değil ama gayet iyi arkadaş ortamımız arkadaşlar yönünden sıkıntım yok.(Gaye Hanım)

Çalışma ortamına arkadaşlarımla güzel anlaşıyorum gayet güzel hoş iyi ama grup başımızla genellikle sorunlarımız oluyor onunla pek fazla anlaşamıyorum ama sorun bende mi onda mı bilmiyorum. (Şevval Hanım)

Ben çalışma ortamından çok memnunum gerek arkadaşlarımızla anlaşmamız işimden çok memnunum yani işimizi seviyorum tabi sıkıntı olduğu zamanlarda oluyor bırakıp gitmek istediğim zamanlar da oluyor ama seviyorum.(Zenan Hanım)

Motivasyon

Katılımcıların verdikleri yanıtlar doğrultusunda psikolojik bakış açısı ile yaklaşımda bulunanların ifade ettikleri bir diğer kavram motivasyondur. Aşağıda katılımcıların kendi ifadeleri ile bu durum açıklanmaktadır:

Çok yıldır çalışıyorum en güzel en konforlu en modern belki de kuruluşu 13-14 yıllık olduğu içindir belki bilmiyorum ama tabi ki çok çok güzel yönetim açısından ilgi alaka açısından bütün sosyal aktiviteler aklına gelebilen her şeyi kutluyoruz anıyoruz 29 Ekim, resmi günleri her şeyi.…C firmasında çalıştım… Orası aşırı derecede çok saat çalışıyordu 11 saat çalışmışlığım oluyordu ozaman çocuğum da çok küçüktü hiç zaman ayıramıyordum, insana hiçbir değer verilmiyordu gençsin annesin diye hiçbir değer yoktu. Burada çok sınırlı çalışıyoruz, çok disiplinli çalışıyoruz, ben belki de yıllarca çalıştığım için tecrübe ettiğim için bunların farkındayım.Yılbaşımız da kutlarız 29 Ekim' de kutlarız, çocukları olan anneler genç anneler onlara resim yarışmaları olur orada sergi açısından, küçük küçük hediyeler verir. Yılbaşlarında mutlaka bir eğlence bir motivasyon olsun diye biz eğlence yaparlar ücretsiz işyerimiz. Herkesi bizi aylık olarak seçici bir şekilde odalara çağırıyorlar ne sıkıntınız var, ne derdiniz var ne istersiniz bizden neden şikayetçisiniz, günlük içeride de olsun her şey ile ilgileniyorlar.(Hayriye hanım)

B. İş Bazlı Bakış Açısı

Bazı katılımcılar çalışma ortamını genel olarak değerlendirirken iş bazlı bakış açısıyla yaklaşmışlar ve çalışma ortamını iş çerçevesinde değerlendirmişlerdir. Katılımcıların verdikleri yanıtlar doğrultusunda çalışma ortamında iş bazlı bakış açısı açısından görev çokluğu, iş bölümü, zorluklar, kurallara dayalı ve verimlilik beklentisi olduğu yönündedir.

Görev Çokluğu

Çalışma ortamına iş bazlı bakış açısıyla yaklaşan katılımcılar birden fazla operasyonda bilgi sahibi olup bir operasyonda görevini tamamladıktan sonrabaşka bir operasyona geçiş yaptıklarını ifade etmektedirler. Katılımcıların kendi ifadeleri ile aşağıda çalışma ortamında görev çokluğunu ifade ediş biçimleri ile yer almaktadır.

...Bazen görev değişimleri yapabiliyoruz toplantılarla ben her bölümü bildiğim için diğer departmanlara da gidebiliyorum.(Fatma Hanım)

....Benim işim bir de zor, ütüye de kalkıyorum hep aynı işte durmuyorsun bir cekete bant çekip bir de ceketin bu omuzlarına oda bant ama farklı farklı makine.Singer zor oluyor ...Evet ütüye de kalkıyorsun nerede boş işse oraya kalkıyorsun. (Nurşen hanım)

Güzel ortam çalışıyoruz herkes kendi işinde herkes ne iş verilirse onu yapıyor . Ben kendi makinemde iş bitiyorsa başka makineye de geçiyorum makine makine geziyoruz işimizi yapıyoruz. (Vahide Hanım)

Çalışma ortamımız ütü yapıyoruz işte yani ütülüyoruz bütün gün işimizle gücümüzle ilgileniyoruz yani sabah işimize gidiyoruz akşam işimizden geliyoruz. (Recai bey)

Zorluk

Çalışma ortamına iş bazlı bakış açısıyla yaklaşanların verdikleri yanıtlar doğrultusunda ortaya çıkan bir diğer kavram zorluktur. Verilen yanıtlara göre zorluk bazı çalışanların işe ilk başladıklarında bazen de çalışma süreci boyunca yaşadıkları bir durum olarak görülmektedir. Bazı katılımcılar yaptıkları işi kavrama noktasında ve üretimi tamamlama konusunda zorlandıklarını ifade etmektedirler. Aşağıda katılımcıların kendi ifadeleriyle bu durum açıklanmaktadır:

Çalışma ortamım iyi makinelerdeyim, zor üretim çıkarmak zor ...Evet üretim ve istiyorlar saat tutuyorlar 200 tane ise onu çıkarmak zorundasın bugün zor şartlarda zor yani iş ortamı zor...(Nurşen Hanım)

Çalışma ortamı biraz zor ... Yani böyle kendi işini yapabiliyorsan sorun yok ama algılayamadığı şeyler de sorun oluyor...(Songül Hanım)

İş Bölümü

Katılımcıların verdikleri yanıtlar doğrultusunda iş bazlı bakış açısıyla yaklaşanların ifade ettiği bir diğer kavram iş bölümüdür. Yapılacak işlerin ayrı ayrı operasyonlarla belirlenmesi, bölümlere ayrılması ve herkesin kendi operasyonunda kendi işini yürütmesinin söz konusu olduğunu belirtmektedirler. Katılımcıların kendi ifadeleri ile bu durum aşağıda açıklanmaktadır:

Kalite departmanında bir grup halinde çalışıyoruz, bölüm bölüm astar yaka, astar montaj kol montaj ve pres önü ben astar montaj bölümünde çalışıyorum. Ceketle astar yerleştirildikten sonra ki kontrolünü yapıyorum…(Fatma Hanım)

…Biz otuz beş kişiyiz ayakta olan 3 kişi geri kalan makineci. Posta başlarımız var iplikçiler benden alıyor malları, temizliyorlar, ütüye gönderiyorlar ondan sonra ambardan çıkıyor, son çıkış bizde. ... Pantolonun son hali bize geliyor sadece benim bölümümde şeyini yapıyorlarbenim keseceğim bölümü yapıyorlarondan sonra düğmeye, düğmeden paçaya, paçadan bana, benden de ipliğe, ütüye son çıkış. (Gamze Hanım)

Çalışma ortamı işletmede operatörler var onların gözetiminde yapıyorsun. Bir oda var başında bilgisayar başındayız. Girdi çıktılar ile ilgileniyoruz numune çalıştıktan sonra hangi iplikler hangi kumaşa gider bir numune çalışması yapıyoruz ona göre mesela üretimin devamı için siparişlerimizi geçiyoruz.Meselabir kumaşa,bircekete ne kadar iplik gider hesaplanıyor bunu siparişlerini veriyoruz. (Burcu Hanım)

Kurallara Dayalı

İş bazlı bakış açısıyla yaklaşan katılımcıların verdikleri yanıtlar doğrultusunda ortaya çıkan bir diğer kavram kurallara dayalı bir işleyiştir. Çoğunlukla değiştirilemez bir şekilde belirlendiğini belirttikleri kurallar işe giriş çıkış saatleri, çalışma süreleri, mola süreleri, çalışanın uymak zorunda olduğu iş usulleri olarak ortaya çıkmaktadır.Katılımcıların verdiği yanıtlarla bu kuralların değişmeden standart bir şekilde sürdürüldüğü ifade edilmiştir. Aşağıda katılımcıların verdikleri yanıtlar doğrultusunda bu durum açıklanmaktadır:

Çalışma ortamımız kurallı temiz titiz her şey zamanında, yerinde, saatinde işini yapıyorsan her şey tıkırında gidiyor zaten.(Sevda Hanım)

Çalışma ortamımız şu şekilde saat sekizde iş başlıyor. 10 çeyrekte molamız var. 12 çeyrekte yemeğe çıkıyoruz. 3'ü çeyrek geçe molamız var 6.15 bitiş…Hafta sonu cumartesi pazar tatildeyiz.(Nesrin Hanım)

Verimlilik Beklentisi

İş bazlı bakış açısıyla yaklaşan katılımcıların verdikleri yanıtlar doğrultusunda ortaya çıkan kavram verimlilik beklentisidir. Çalışandan belirlenen bir zamanda belirlenen miktar ürünü çıkarması beklenmektedir.Katılımcılardan alınan yanıtlar sonucunda çalışma ortamında çalışanlardan yüzde 80 ve yüzde 90 altında bir verim göstermeleri hoş karşılanmamaktadır.

Çalışma ortamı iş temposu çok yüksek olan bir yer. Üretimi çok olan bir yer ortalamanın düşme ihtimali hiç yok yüksek tempoda çalışmak istiyorlar arkadaş ortamım iyi.(Züleyha Hanım)

Çalışma ortamımız genelde belli bir sistem içerisinde yani belirli bir saatte beklenen bir üretim var onu vermek zorundasın ve buna göre de tuvalete gidişin gelişin yemekteki mola süreni kullanışın her şeyin değişiyor yani. Mesela 30 dakikalık yemek molan varsa 15 dakikasını yemek yiyorsun eğer üretimi tamamlayamıyorsan üretimin tamamlamak için ya mal topluyorsun ya da bir şeyler yapıyorsun. Yani bir nevi kendi zamanından da ödün vermiş oluyorsun yani belirli bir üretim var onu vermek zorundasın öyle diyeyim yani.(Remziye Hanım)

3.7.1.1.2. İş Yoğunluğu

Çalışma ortamının alt temalarından biri iş yoğunluğudur. Katılımcıların çalışma ortamında iş yoğunluğu hakkındaki düşünceleri sorulup verdikleri yanıtlar sonucunda iş yoğunluğu alt teması altında süreklilik,değişkenlik, görev çokluğu, mesai,kısıtlı ihtiyaç molası kavramları ortaya çıkmıştır.

Süreklilik

Katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda çalışma ortamında iş yoğunluğu bazı firmalarda sürekli bir trend izleyerek devam etmektedir. Belirlenen bir periyot içinde sürekli bir halde çalışma ve üretime devam etme mevcuttur.Aşağıda

katılımcıların kendi ifadeleriyle iş yoğunluğunun süreklilik gösterdiği ifade edilmektedir:

Yani yoğunluk oluyor ama bu aralar durgun zaten şu ara genelde her yer durgun ama yoğun, yoğun oluyor genelde sadece bu sene biraz böyle.(Esra Hanım)

İş yoğunluğu bana gelen malı zamanında üretmek, gelen malı benim ileteceğim benden sonraki üretecek ki gün sonuna kadar o malı adetinde verebilmemiz lazım, kalitesi ile her şeyi ile …Hayır hep aynı düzenli sürekli aynı aynı tempoda saatinde verilen verimi vermek zorundasın ben vereceğim benden sonraki de versin ki o günlük adeti tamamlamak için.(Sevda Hanım)

İş yoğunluğu çok yani …Evet yoğun olarak çalışıyoruz Çünkü mallar olduğun sürece yoğun çalışıyoruz.(Şevval Hanım)

Biz de aynı biz de mesai olmadığı için aynı tabii yükleme olduğu zamanlarda biraz daha sıkışık oluyor Ama normal bir yoğunlukta sabah gidiyorsun 10'a 11'e kadar çalışıyorsun molanı yapıyorsun, yine çalışıyorsun aynı şeyler.(Zenan Hanım)

İş yoğunluğu çok aşırı derecede yüksek olan bir yer. %100 beklentileri olan bir yer, en düşük yüzde yetmişte çalışabilirsin. Daha düşük kabul etmiyorlar. Bu üretimi veremediğimiz zaman yüksek olması için elinden geleni yapıyorlar. Üretimin yüksek olması için başına insanları gönderiyorlar nerede bir eksik var nerede hata yapıyor nerede eksik varda bu tempoyu yakalayamıyor diye araştırıyorlar sürekli bir baskı hissediyorsun üstünde. Firma için normal belki ama başta insanlar için bu yoğunluk fazla oluyor.(Züleyha Hanım)

Değişkenlik

Bazı tekstil firmalarının iş yoğunluğu belirli zaman dilimleri içerisinde değişkenlik göstermektedir. Üretim durumunun gelen siparişe, içinde bulunulan mevsime, ambardan çıkması gereken ürünün miktarına göre değişkenlik gösterdiği katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda ortaya çıkmaktadır. Üretimin değişkenliği katılımcıların kendi ifadeleriyle aşağıda açıklanmaktadır:

İş yoğunluğu gelen siparişe göre eğer bazen zor kumaşlar olabiliyor ağır geliyor ceketler o zaman birazcık daha rahat çalışabiliyoruz. Ağır geldiği için bizim fazla bir istifimiz olmuyor. Bazen de kumaşın dikimi daha kolay geliyor o zaman çok fazla yığılma oluyor yoğunluk oluyor mesai olabiliyor. Aynı zamanda o yoğunluğu kapatabilmek

içinmesaiye kalmamız gerekiyor hem sipariş ile ilgili hem de malın durumuyla ilgili yoğunluğumuz değişebiliyor. (Fatoş Hanm)

İş yoğunluğumuz bazen çok yoğun oluyor bazen az oluyor mesela bugün 5'te çıkmamız gerekiyordu 3'te saldılar bizi mal yok diye, izin istediğimiz de sıkıntı olmuyor veriyorlar anlatabiliyorsun bir aile gibiyiz. (Fahriye Hanım)

Günden güne, haftadan haftaya, aydan aya hep değişen bir şekilde bazı zamanlar çok yoğun oluyoruz. Her gece mesaiye kalıyoruz bazen de hiç yoğun olmuyoruz, izin kullanıyoruz veya işte iş yükü olmadan rahat bir şekilde çalışıyoruz. Çalışma saatimizi tamamlıyoruz iyi yani o da değişiyor. Benim ilk girdiğim zamanlarda iş yoğunluğu daha fazlaydı şu an biraz öyle bir boşluk var tabii.Şimdi herkes her işi bildiği için yoğun olmayan operasyonlardan, yoğun olan operasyonlara geçebiliyor takviye yapıyoruz veya izinde olanlar iznini yapıyorlar, işlerini halletmek için o yüzden öyle sorun olmuyor yani. (İzel Hanım)

…Değişiyor hiç mevsim olarak demeyeyim sezona göre değişiyor. Belli bir mevsimimiz yok anlaşmasına göre şirketin gelen firma ile ona göre değişiyor. (Mehtap Hanım)

Kışın daha az oluyor yazın daha çok oluyor bizim kışlıklar ile yazlıklar dönerken boşluklar oluyor yazın tabii çok yoğun oluyor sonra kışın ama o kadar olmuyor… Evet yazın daha yoğun oluyor.(Nurşen Hanım)

Tabii ki zaman zaman giyim üzerine sezonluk yoğunluklarımız oluyor, ama en fazla iki saat fazla çalışıyoruz mesai yapıyoruz o iki saatte mesai yerine geçiyor. Cumartesi pazar çalışmıyoruz …Molalar yarım saat yemek molası on beş dakikada sabah öğlen arası Mola on beş dakika da öğleden sonra molamız var.(Hayriye Hanım)

İş yoğunluğu o kadar sıkıntı değil. Öyle aşırı bir şekilde mesai falan olmuyor …İstediğin zaman izin alabiliyorsun …O mevsimsel de olabilir tabii kışın yazlık yazın kışlık çalışılır mesela özellikle de yılbaşına yakın, sene sonuna doğru biraz sıkışıklık olabiliyor.(Ömer Bey)

İş yoğunluğumuz normal yani ürünler gelir ütüleriz, gelmediği zaman başka bölümlere de gidebiliriz çalışmaya. Elimizden geliyorsa o şekilde çalışıyoruz yani …Daha çok şöyle diyeyim arkadaşım da söyledi yılbaşlarına yakın bayramlara yakın terminal çoğalırsa, büyük şubeden malı çok isterlerse, o dönemlerde daha çok yüklemesi varsa, daha çok bayramlara yakın yılbaşlarına yakın yoğun olur işler yani.(Recai Bey)

Hangi dönemlerde, eğer yüklemesi varsa malın o zaman iş yoğunluğu artıyor. Yani belli bir miktar isteniyorsa, kısa da bir süre kaldıysa o zaman yoğun bir çalışma girebiliyoruz, ama diğer zamanlarda mesai yapmadan yetiştirmeye çalışıyoruz. Genelde planlama o şekilde yapılıyor …Yıl sonlarında da bazen yoğunluk oluyor. (Yılmaz Bey)

O malın yoğunluğuna göre değişiyor mesela bazen çok geliyor, bazen çok az geliyor. Bir de dönem sonu dönem başı yıl ortası o zamanlar fark ediyor.(Zeynep Hanım)

İş yoğunluğu malımız çok gelirse eğer bide aciliyeti var ise o zaman değişiyor. Mesela diyelim bu malın tarihi yaklaşıyor, mesela ayın on ikisine kadar bitirilecek, ama bitmiyor, mesailer başlıyor saat ikiye üçe kadar yetmezse sekize kadar mesailerle o malı bitirmeye çalışıyoruz. Ama olmadığı zamanda tatil yapıyoruz.Bir hafta yetmedi iki hafta tatilimiz var…(Gamze Hanım)

İş yoğunluğu kışın biraz seyrek oluyor, yazın daha yoğun oluyor. Ama istediğin zaman izin falan alabildiğim için sorun olmuyor.(Gaye Hanım)

İş yoğunluğu olarak aslında yoğunluk süreklilik devam etmiyor. Yazın çok yoğunsun ama kışın öyle değil tabi, aynı şekilde geçmiyor. Kışın biraz daha serbest yazın biraz daha sıkı bir tempo içerisinde çalışıyoruz aynen o şekilde…Dediğim gibi kışın serbest yazın daha tempolu … Evet aynen siparişin durumuna göre değişiyor yani ne kadar çok sipariş o kadar tempo yazın. (Remziye Hanım)

Bazen yoğun, bazen yavaş, bazen hatta oturuyoruz …aynen malın hareketlerine göre değişiyor. (Songül Hanım)

Tekstil firması olduğu için siparişlere göre çalışıyor. Bazen çok sakin geçiyor bazen de çok yoğun mesailer olabiliyor, aldığın iş yüküne göre 1000 tane 2000 tane kaç tane üretim alacaksan değişiyor. (Burcu Hanım)

İş yoğunluğum derken nasıl açayım …iş yoğun olduğunda mesaiye kalıyoruz işlerimiz az olduğunda kalmıyoruz …Benim çok fazla istenmiyor yüzde seksen %90 çalışıyoruz.(Nesrin Hanım)

Mesai

Katılımcılar belirlenen zamanda belirlenen miktarda ürünün yetişemeyecek durumda olması halinde mesai yapma durumunda kaldıklarını dile getirmişlerdir. Katılımcıların kendi ifadeleriyle bu durum aşağıda açıklanmaktadır:

… *Hafta sonu cumartesi pazar evdeyim zaten gerekiyorsa iş yoğunluğuna göre gerekiyorsa mesaiye kalıyoruz. (Sevda Hanım)*

Çok mesailere kaldığımız zamanlar oluyor…(Zeynep Hanım)

…İş olmazsa tatil yapıyoruz, yoğun olduğu zamanda mesai yaptırıyorlar… Evet mesailere başlıyorlar, hadi hadi hadi, bu mallar burada kalmasın, doldu buralar, çabuk çabuk, az da olduğu zaman mal bulacaksın diyorlar. Yani ortasını bulamıyoruz stresi bende çok başkalarını bilmiyorum ama bende çok.(Gamze Hanım)

Görev Çokluğu

Katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda çalışandan birden fazla operasyon hakkında bilgi sahibi olup kendi operasyonundaki işi bitirdikten sonra ihtiyaç duyulan başka bir operasyona geçmesi beklenmektedir. Aşağıda katılımcıların kendi ifadeleriyle iş yoğunluğunda görev çokluğunun oluştuğu açıklanmaktadır:

…Olmadı zaman ben sadece makineye şey yapmıyorum. Ben ütü de biliyorum ütüye kalkıyorum ütü yapıyorum. Ondan sonra mal geldiği zaman makineme gidiyorum ben overlok makinesinde çalışıyorum. (Şevval Hanım)

Yoğun oldukça yoğu, çok yıllık olduğum için fazla operasyonun var o yüzden çok dönüyorum grup içinde, iş yoğunluğum o yüzden çok. Bir de sürekli eğitim veriyorlar. Mesela bir operasyona giriyorsun oradan başka bir operasyona geçiyorsun eğitim alıyorsun. Eğitim de aldığım içinde nerede bir sıkışıklık varsa oraya geçiyorsun. O yüzden yenilere göre eskilerin yoğunluğu daha fazla oluyor iş bilme daha çok olduğu için daha yoğunluk oluyor…(Mehtap Hanım)

Kısıtlı İhtiyaç Molası

Katılımcılardan alınanyanıtlar doğrultusunda, iş yoğunluğunun durumu ve işin akışına göre standart mola zamanları belirlenmektedir. Bu mola zamanları esneklik

göstermeyip standart biçimde belirlendiği ifade edilmektedir. Katılımcıların ifadeleriyle kısıtlı ihtiyaç molası olması durumu aşağıda açıklanmıştır.

On beşer dakika iki tane ayrı ayrı biri sabah dokuz kırk beş molamız, bir de akşam üç molamız var. Bir de öğle molası…Bizim önceden öğlen aramız kırkbeş dakika bir saatti, ama şu anda düşürdüler akşam daha erken saatte çıkmamız için yarım saat kadar.(Zenan Hanım)

…Molalar yarım saat yemek molası, on beş dakikada sabah öğlen arası mola, on beş dakika da öğleden sonra molamız var.(Hayriye Hanım)

3.7.1.1.3. Fiziki Şartlar

Çalışma ortamının bir diğer alt teması olarak fiziki şartlar belirlenmiştir. Katılımcıların verdikleri yanıtlar sonucunda fiziki şartlarda ön plan çıkan kavramlar rahatsızlık, tozlu ortam, gürültülü ortam, yoğun ışık, alışkanlık, elverişli çalışma ortamıdır.

Rahatsızlık

Katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda fiziki şartların çok elverişli olmadığı durumda, çalışanlarda çeşitli rahatsızlıklara yol açtığı ifade edilmektedir.Bu durum çalışanların kendi ifadeleriyle aşağıda belirtilmektedir:

…Son zamana doğru hafta sonuna doğru rahatsızlanıyorum. Ağır geliyor artık çekemiyorsun vücut da yoruluyor. O ses de çok fazla geldiği için son cuma gününden sonra yoruyor, bayağı bir yoruyor…(Mehtap Hanım)

… Evet etkiliyor gözlerim bile bozuldu hep sürekli ışığı bakmaktan…(Nurşen Hanım)

Şu anda etkiliyor başında migren var başladı. Yani önceleri bir şey yoktu şu anda oluyor …Migren vurdukça oluyor tetikliyor bazen …Stres, gürültü,günlük …çalışma hayatında oluyor. (Gaye Hanım)

…Yani belli bir süre sonra alışıyor insan ama, başta başladığım dönemler de ciddi yoğun baş ağrısı, uyku düzenini bozma hali oluyor bunlar…Aslında bir nevi çünkü bir hafta sabahtan kalkıyorsun bir hafta boyunca da öğlene kadar yatıyorsun üçte işbaşı yapıyorsun o şekilde bir nevi düzensizlikten dolayı da oluyor.(Remziye Hanım)

Oluyor ara ara oluyor rahatsızlıklar, bayılmalar sonra tansiyon düşüklüğü, o tarz şeyler.(Songül Hanım)

…Yani beyin olarak ister istemez rahatsız oluyorsun yani …Evet o da rahatsız ediyor tozun içinde içindesin... Bu tozdan dolayı falan şu andaki Öksürüğün nedendir tozdandır,fabrika tozundan.(Şevval Hanım)

Tozlu Ortam

Çalışanlardan alınan yanıtlar doğrultusunda çalışma ortamında bazen çalışanlar firmanın üretimi gereği kumaşların tozlarına maruz kaldıkları görülmektedir. Aşağıda katılımcıların kendi ifadeleriyle tozlu bir ortamın oluştuğu ifade edilmiştir:

…Tozlu bir ortamda çalışıyoruz ister istemez oluyor maske takıyoruz zaten.(Vahide Hanım)

… Tozlu işler geldiği zaman tabii ki rahatsız oluyorsun, ama normalde yok mesela çok kalın iş olursa onlar da çok toz oluyor. Kalın işler de öyle ince işlerde toz olmuyor, havalandırmaları var zaten çekiyor.(Zenan Hanım)

Gürültü ses çok oluyor toz desem çok çok fazla oluyor rahatsız ediyor…(Songül Hanım)

Aslında tozlu bir ortamda çalışıyoruz. Bu solunum yolumuzu da etkiliyor…(Remziye Hanım)

…Toz olmaz mı hele yeni pantolonlar geldiği zaman yerleri gör simsiyah olur, toz oluyor.(Gamze Hanım)

…Toz tabii ki etkiliyor kumaşlardaki tozlar bütünüyle vücudumda oluyor, o da etkiliyor ister istemez.(Züleyha Hanım)

Etkiliyor saatte uzun olunca ışıklarda yoruyor, toz ister istemez kumaş tozu çok oluyor, ne kadar süpürsen de toparlasan da oluyor…(Mehtap Hanım)

Gürültülü Ortam

Çalışanların verdikleri yanıtlar doğrultusunda fiziki şartlarda gürültülü çalışma ortamı oluşmaktadır. Sesli makinelerin yoğun olarak kullanıldığı firmalarda çalışanların ifadeleriyle gürültülü çalışma ortamı aşağıda açıklanmaktadır:

Tabii gürültü çok var eve gelince insan ister istemez şey yapıyorsun gün içerisinde anlamıyorsun ama bayağı bir etkiliyor tabi… (Esra Hanım)

Fabrika ortamında gürültü ortamı mutlaka oluyor, benim yaptığım iş gürültülü bir iş değil. Makineler sürekli çalışıyor,pres sürekli çalışıyor, o yüzden biraz gürültü oluyor.(Fatoş Hanım)

Gürültüde oluyor haliyle makine sesi ütülerin sesi havalandırma sesi sürekli var, oluyor.(Mehtap Hanım)

Tabi makine gürültüsü çok bende direk makinenin dibindeyim zaten bur bur bur makine sesi çok. (Gamze Hanım)

Ses çok etkiliyor sesten şikayetçiyim… Makine gürültüsü o kadar değil de müzik çok bangır bangır olduğundan o rahatsız ediyor kulaklarımı rahatsız ediyor.(Vahide Hanım)

Yoğun Işık

Fiziki şartlar altında katılımcıların verdikleri yanıtlar sonucunda bazı çalışanların yoğun ışık altında çalışmaktan duydukları rahatsızlıklar dile getirilmektedir.Aşağıda katılımcıların kendi ifadeleriyle bu durum açıklanmaktadır:

…Işıklar tabii biraz fazla makinelerin ışıkları yukarıda tepemizde…(İzel Hanım)

Vallahi ben biraz ışıktan rahatsız oluyorum ama tabii ki onlar da olmak zorunda işimizi daha iyi yapabilmek için daha kaliteli çalışabilmek için…(Lerzan Hanım)

Alışkanlık

Çalışma ortamında fiziki şartlara uyum konusunda bazı katılımcılar artık fiziki şartların getirmiş olduğu durumlara alıştıklarını dile getirmektedirler. Aşağıda katılımcıların kendi ifadeleriyle alışkanlık durumu açıklanmaktadır:

…Ya onüç seneden beri alıştığımız için artık etkilenmiyorsun, fark etmiyor duymuyorsun, bile bazen. Bizim mesela müzik sistemimiz var ne diyorlar onlara bizim şeyimize göre mesela, yani kulağa zarar vermeyecek şekilde.(Zeynep Hanım)

…Belli bir süre sonra alışıyor insan ama başta başladığım dönemler de ciddi yoğun baş ağrısı, uyku düzenini bozma hali oluyor bunlar…(Remziye Hanım)

Bunlar gayet iyi makine sesleri hariç başka ses yok iyi yani …Rahatsız etmiyor çünkü ben alışkınım. (Nesrin Hanım)

Elverişli Çalışma Ortamı

Katılımcıların verdikleri yanıtlar doğrultusunda çalışma ortamının fiziki şartlar açısından rahat ve konforlu oluşu çalışanların daha iyi hissetmelerini sağlamaktadır. Fiziki koşullar açısından elverişli bir ortamda çalışan katılımcıların kendi ifadeleriyle bu durum aşağıda açıklanmıştır:

Çalışma ortamı çok temiz, daha da temizdi şu anda yoğunlaştığımız için bazen aşırı derecede tertemiz… Şimdilik vermiyor temiz olduğu için belki de konforlu camları falan açıyorlar, klimalar yoktu eskiden onlarda oldu. Gittikçe daha iyi oluyor konforumuz hiçbir eksiğimiz yok çok şükür .(Hayriye Hanım)

Hiçbir konuda etkilemiyor, neden etkilemiyor zaten her şey düzenli insana yönelik her şey. Makinenin her şeyi fabrikaya ait, ışığı da yönetime ait, beni zorlayacak kesinlikle hiçbir şey olmuyor. Düzenli çalıştığım zaman hiçbir zorlayacak bir şey yok …Olsa bile zaten gereken yerlerde kulaklık var, sağlık güvencemiz olduğu için burası çok yoğunsa zaten doktor tarafından kulaklık veriliyor …Yorulmasın, beyin yorulmasın diye … Olmuyor kesinlikle havalandırmalar var klimalar var yok kesinlikle insana karşı hiçbir zarar verecek hiçbir ortamımız yok.(Sevda Hanım)

Tabi tabi şimdi biz de müzik sistemi de var mesela, devamlı müzik çalıyor sıkıntı yok yani …Hayır etmiyor tozda Tabii ki biraz şey yapabilir, o aşırı değil yani toz zaten göremezsin.(Ömer Bey)

Tam anlamıyla mükemmel …Ya tabii ki oluyor her fabrikada olduğu gibi ama aşırı tozlu mallar geldiği zaman ağızlıklarımız var onları takıyoruz.(Zerrin Hanım)

Fiziki şartlar iyi müzikli bir ortamda çalışıyorsun. Biraz daha yatıştırıyor en azından. Etrafımda ki makine seslerini duymaktansa müzik sesi duymak daha iyi oluyor.(Züleyha Hanım)

3.7.1.1.4Arkadaşlık İlişkileri

Çalışma ortamında ortaya çıkan bir diğer alt tema arkadaşlık ilişkileri olmaktadır. Arkadaşlık ilişkilerinin çalışanın tutumuna göre değişik özellikler barındırdığı görülmektedir. Bu özellikler iş konulu iletişim,aşırı samimiyet, dedikodu, gruplaşma, istikrarsız ilişkidir.

İş Konulu İletişim

Arkadaşlık ilişkilerinin iş çerçevesinde gelişmesinden ve iş içerisinde yoğun olmasından dolayı bazı katılımcıların arkadaşlık ilişkilerinde iş konulu iletişimin daha yoğun olduğu görülmektedir. Bu durum aşağıda katılımcıların kendi ifadeleriyle açıklanmaktadır:

Aynı departmanda bir grup halinde çalışıyoruz, arkadaşlık ortamımız iyi güzel. Herkes birbirine destek oluyor çünkü mallar sürekli yer değiştiriyor bir hata olduğunda geri gönderiyoruz, o kendi hatasını görmüş oluyor direkt onun hatasını yapıp ileriye göndermiyoruz, geri gönderiyoruz ki hatasını görsün. Ama tabi bu kırıcı bir şekilde olmuyor görmesi açısından yumuşak bir dille uyarıyoruz. Toplantılarımız oluyor ara sıra, ekip toplantısı yapılıyor birbirimizi bilgilendiriyoruz…(Fatoş Hanım)

Gayet güzel yirmi iki yılımı verdim diyebilirim ki hiç kimseyle bir of diyen olmamıştır …Yani sadece benim için değil herkes için geçerli her şey düzenli disiplinli kurallı olunca sevgi saygı da onun içinde oluyor.Tabii bu da yönetimden kaynaklı, karşıya kavga değil sesini yükseltme bile olmaz operatörden operatöre. Biz operatör diyoruz işçi arkadaşlarımızda hiç kimse sesini yükselterek ismi ile bile hitap etmez, direkt müdahale olur yönetim herkes düzenli olarak.(Sevda Hanım)

Arkadaşlıklarımız iyi yani dışarıda da birlikteyiz iş ortamında da iyidir yani pek öyle kötü arkadaşlarımız yok içimizde. Zaten herkes işini yapıyor çok fazla muhattap olamıyorsun molalarda muhatap olabiliyorsun.(Recai Bey)

Aslında herkes birbiriyle yarış halinde olduğu için, yarış halinden ziyade artık herkes kendi malını tamamlama derdinde olduğu için, bir tek mal alışverişi yaparken, bilgi alışverişi yaparken, onun dışında çok aşırı bir arkadaşlık durumu olmuyor aslında …Aslında bir nevi şey olarak molalarda yemek sırasına giriyorsun, yemeğini yiyorsun bir daha geri geliyorsun, lavaboyu kullanma zamanı kısıtlı derken maksimum arkadaşlarımla konuşabileceğim 5

dakikam var maksimum oda …İş dışında hayır ben görüşmüyorum açıkçası.(Remziye Hanım)

Aşırı Samimiyet

Arkadaşlık ilişkilerinin hem sosyal ortamda hemde iş ortamında çok iyi durumda olmasından dolayı bazı katılımcıların verdikleri yanıtlar doğrultusundaarkadaşlık ilişkilerinde aşırı samimiyet olduğu görülmektedir. Aşağıda katılımcıların kendi ifadeleriyle bu durum açıklanmaktadır:

Güzel yani herkes birbiriyle anlaşıyor görüşüyoruz iyi bir sıkıntımız yok. Arkadaşlarla ilgili …Görüşüyoruz genellikle ya birbirimizde toplanıyoruz ya da bir mekana gidiyoruz veya bir yemek düzenliyoruz aydan aya veya ayda bir kere öyle düzenlemeleriniz oluyor. Herkes samimi olduğu grup arkadaşları ile masa arkadaşları ile görüşüyor, evlerinize gidiyoruz çocuklarımızı alıp görüşüyoruz …Evet samimiyet iyi … (İzel Hanım)

Benim dediğim gibi bandımız da çok iyi bir arkadaşlık ilişkimiz var. Yani öyle birbiriyle konuşmayan küslük yaşayan çok az var, çok güzel çok memnunum yani ben bandımdan… Diyelim ki biz masada 8 9 kişiyiz hepimizin doğum günü geldiğinde gidip dışarılarda doğum gününü kutlarız. Birinin düğünü bebeği nişanı vardır gideriz ya da bir kahve içmeye toplanırız akşamları bazı hafta sonları (Lerzan Hanım)

Kendi şahsıma çok güzel herkese öyledir ama kendi şahsıma konuşursam çok iyi …tabii her zaman, her zaman bir şeyler yaparız.(Ömer Bey)

Arkadaşlık ilişkilerim çok güzel. Hiç bir arkadaşımla bir problemim yok…iş dışında yapıyoruz buluşuyoruz görüşüyoruz yemeğe kahvaltıya gidiyoruz bir sorunumuz yok…(Gaye Hanım)

Dedikodu

Katılımcıların verdikleri yanıtlar doğrultusunda çalışma ortamında arkadaşlık ilişkilerinde kimi zaman dedikodu unsurunun ön plana çıktığı görülmektedir.Katılımcıların kendi ifadeleriyle bu durum aşağıda açıklanmaktadır:

…Grubuna göre değişiyor başındaki kişiye göre de değişiyor. Başındaki kişi grup başın rahat bir ortam sağlıyorsa, dedikodu olsun,yönlendiren, o zaman oluyor. Ama başındaki

elemanı kontrol edip ortamı bozuyorsa, o zaman olmuyor başındaki kişi de bitiyor. Bu zaten elemanın rahatlığından bu ortamlar oluşuyor.(Mehtap Hanım)

…İş ortamında iyiyiz tabi. Dedikodu her yerde olduğu gibi bizim ortamımızda da var Her insan Farklı karakterde olduğu için senin yaptığın ona ağır gelebiliyor sen iyi yaptığını zannederken o kötü algılayabiliyor senin kötülüğün için açık aramaya başlayabiliyor Yani bu gruplaşma her yerde var.(Züleyha Hanım)

…Var var olmaz mı her yerde oluyor burada yüzüne gülerler öbür tarafta başka söylerler. Ama bana bir zararları yok. Çünkü ben ne kimsenin işine karışırım ne şeyini yaparım …Yoksa dikine gittin mi fenadırlar. (Gamze Hanım)

Gruplaşma

Katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda çalışma ortamında arkadaşlık ilişkilerinde ortaya çıkan bir unsurda gruplaşmadır.Gruplaşma gerek kişilik farklılıkları gerekse yaş aralıklarının farklı oluşundan ve buna benzer sebeplerden ortaya çıktığı görülmektedir.Katılımcıların kendi ifadeleriyle bu durum aşağıda açıklanmaktadır:

Evet iyi güzel arkadaşlarımız çok iyi posta başım biraz sıkıntılı Evet …yani evet bir aradayız sürekli …Herkes de o farklı arkadaş ortamı daha farklı, yaşıtlarımıza göre herkesin grubu var, gruplarla.(Nurşen Hanım)

Çalışma arkadaşlarımızla samimi olduğumuz arkadaşlar var ama tabii herkese samimi olunmuyor yakın birkaç arkadaşımız var onlara dost gibi güvene biliyoruz yani. (Yılmaz Bey)

İstikrarsız İlişki

Çalışanlardan alınan yanıtlar doğrultusunda arkadaşlık ortamında kişilik özelliklerinin farklılık göstermesinden dolayı kurulan bazı arkadaşlık ilişkilerinin istikrarsız olduğu görülmektedir. Katılımcıların kendi ifadeleriyle bu durum aşağıda açıklanmıştır:

Vallahi kişiden kişiye değişiyor. Mesela benim çevremde arkadaşlık yapmadım kimse yok ama tabi birbirini sevmeyen oluyor. çok seven oluyor, birbirini kıskanan oluyor. O kişiden kişiye değişiyor …Evet evet dışarıda günlerimiz var canımız sıkıldı mesela alıyoruz çocuklarımızı dışarıya çıkıyoruz… kişidenkişiye göre değişiyor bu ortamlar. Şimdi ben Sabah yedi buçukta işbaşı yapıyorum akşam beş buçuğa kadar oradayım. Haliyle mesela moralin bozuk olduğu zamanlar oluyor, bir şeyler konuşmak istediğin zamanlar oluyor, her zaman diyalogda olduğu için birbirinin her şeyini görüyorsun. Kavga ettiğinde oluyor, çok gülüştüğünü de oluyor kişiden kişiye değişiyor….(Zerrin Hanım)

Belli insanlar belli olmuyor zaten kimileri iyi kimilerinede bakmışsın senin söylediğini gitmiş başkasına söylemiş. Bizim gibi değiller buranın insanları, bizim gibi değiller …Onlar beni samimi çok bulurlar ama ben herkesle konuşurum, herkese şey yaparım ama kimin iyi kötü olduğunu bilirim…(Gamze Hanım)

3.7.1.1.5 İşçi Güvenliği

Çalışma ortamının bir diğer alt teması olan işçi güvenliği çalışan sağlığı ve verimli çalışma açısından çok önemli yer tutmaktadır. Katılımcıların verdiği yanıtlar sonucunda işçi güvenliği, işçi güvenliği konusunda olumsuz bildirimler ve işçi güvenliği konusunda olumlu bildirimler olarak iki başlık altında incelenmektedir. İşçi güvenliği konusunda olumsuz bildirimler: ısınma yetersizliği, iş kazası, iş ekipmanlarında yetersizlik ve ihmalolarak açıklanırken, işçi güvenliği konusunda olumlu bildirimler: iş ekipmanlarının tam olması, iş güvenliği eğitimi, hassasiyettir.

A.İşçi Güvenliği Konusunda Olumsuz Bildirimler

Bazı katılımcılar işçi güvenliği konusunda gereken faktörlerin yerine getirilmediğini savunmakta ve bunun sonucunda ısınma yetersizliği, iş kazası, iş ekipmanlarında yetersizlik ve ihmal unsurları ortaya çıkmaktadır.

Isınma Yetersizliği

Katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda bazı firmaların ısınma konusunda yetersiz kaldığı belirtilmekte ve bu durumdan duydukları rahatsızlığı aşağıda kendi ifadeleri ile açıklamaktadırlar:

Kışın soğuk oluyor montlarla çalışıyoruz …Evet soğuk oluyor …Isıtma için bir klima yaktılar klima yazın soğuk üflüyor kışın sıcak üflüyor ama ısıtmıyor içeriği açmıyorlar bazen bazen açıyorlar.(Şevval Hanım)

Isınma durumu fabrika daha yeni olduğu için tek şikayetimiz o ısınmıyor. Fabrika çok soğuk oluyor buz gibi desem yeridir kışa ısıtacağız diye bir söylentiler var artık bilemiyorum yani tek şikayetimiz …O da evet daha yeni O yüzden çok soğuk.(Nesrin Hanım)

İş Kazası

Katılımcıların verdikleri yanıtlar doğrultusunda firmanın veya çalışanın işçi güvenliği kurallarının yerine getirmemesinden kaynaklı bazı iş kazalarının meydana geldiği aşağıda kendi ifadeleri ile açıklanmaktadır:

Ben kendi açımdan söyleyeyim makineci olduğumuz için en fazla parmağımızı iğne falan giriyor. O da zaten revir var doktor hemşire hepsi orada olmuş oluyor. En ufacık bir şeyde müdahale ediliyor ya da onların yapamadığı bir şey olduğu zaman oradan seni hastaneye yönlendiriyorlar …Yani evet oluyor ben bir kere yaşamıştım parmağımın kenarına girmişti, et kısmına direk hemşireye gittim zaten orada sardılar. Oradan sonra hastaneye gittim. Hastaneden sonra eve o şekilde geçiş yapıyorsun. (Remziye Hanım)

… Evetoldu gözüne iğne vuranlar oldu...(Songül Hanım)

…Fabrika bu önlemleri alıyor ama yine de kazalar oluyor. Ben mesela elimi kaptırdım makineye o benim hatamdı benim ama iş kazası olarak geçti ama oluyor yani.(Gaye Hanım)

İş Ekipmanlarında Yetersizlik ve İhmal

Katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda işçi güvenliği açsından çalışanların kullandıkları ekipmanların iş yerinde bulundurulması ve çalışanın bu ekipmanları takması gerektiği vurgulanmaktadır. Bazı katılımcılar işçi güvenliğinin sağlaması açısından iş ekipmanlarının yetersiz olduğunu savunmaktadırlar. Aşağıda kendi ifadeleriyle bu durum belirtilmektedir:

Aslında eldiven ve maske kullanmıyoruz biz. Onun dışında biz bir şey kullanmıyoruz. Yani bize verilen bir eldiven bir maske onun dışında herhangi hiçbir şey yok.(Remziye Hanım)

Mesela makinede aparat olması gerekiyor bunlar yok. Temizlik sıfır … Hiçbir şey yok …Ya aslında eldiven değil de maske olabilir ya da mesela makinede iğne kırıldığı zaman gözümüze gelme ihtimali var bunun için aparat olabilir, onlar yok, bunlara pek önem vermiyorlar.(Songül Hanım)

Hayır öyle bir şey yok …Vallahi orasını bilmiyorum ama öyle bir şey yok. Normalde önlük vermesi lazım bize biz kendi kıyafetlerinizle çalışıyoruz ama benim bildiğim, ben kızken de çalıştım fabrikada, benim önce çalıştığım yerde Çerkezköy'de önlük giyiyorduk biz kendi kıyafetlerimizle çalışmıyorduk…Burada kendi kıyafetlerini de çalışıyoruz evden gittiğimiz gibi öyle çalışıyoruz.(Şevval Hanım)

Maske yok, makinelerin korumaları var, istediğin zaman veriyorlar ama biz tercih etmiyoruz onu kullanmak kolay değil…(Zenan Hanım)

Yani genelde bu ürünleri bünyesinde bulunduruyor ama çok fazla uymuyorlar operatörler, sorulduğunda yapamıyorum onunla çalışamıyorum, rahat olamıyorum diyorlar … Mesela kesimhanelerde vardır eldiven çelik eldiven, ellerini kesmemeleri için, mesela onunla iyi tutamadığını söylüyor eleman. Yani meraktan sorduğum için bu cevapları alıyorum yoksa eldiven şeyin başında …Yani denetleniyordur denk gelmedim ama dediğim gibi iş güvenliği uzmanı gezindiği sürece görecek bunu ya da patron gezinirken görür takarlar herhalde. Ama onlar gittikten sonra taktıklarını düşünmüyorum çünkü takmadan çalıştıklarını gördüm.(Burcu Hanım)

B.İşçi Güvenliği Konusunda Olumlu Bildirimler

Bazı katılımcılar işçi güvenliği konusunda olumlu bildirimlerde bulunmaktadır ve bu bildirimler sonucunda: İş ekipmanlarının tam olması, iş güvenliği eğitimi, hassasiyet kavramları ortaya çıkmaktadır.

İş Ekipmanlarının Tam Olması

Katılımcılardan olumlu bildirimde bulunanlar iş ekipmanlarının tüm elemanlarının firma bünyesinde bulundurulduğunu belirtmektedir.Katılımcıların kendi ifadeleri ile bu durum açıklanmaktadır:

Tabii ki makinelerimizde koruyucu var, gözümüze iğne gelmesin diye bütün önlemler alınıyor zaten.(Esra Hanım)

… Leke çıkarıcıda veriyorlar mesela eldiven gözlük ama bizim bölümümüzde yok bölümünde olan yerlere veriyorlar.(Fahriye Hanım)

Mesela kesim makinelerinde kullanılanlar kesimhanede çelik eldiven takıyorlar mesela ellerini kesmesinler diye. Yüksek sesle çalışılan ortamlarda kulaklık kullanıyorlar leke temizliğine gidenler maske takıyorlar. Yani her şeye göre şey var Her şeyin önlemi alınmış bir şekilde bir problem yok.(İzel Hanım)

Rahatsız olanlara mutlaka sorarlar bazen kumaşlar boyar ellerimizi, o zaman eldiven verirler, maske kullanmak istiyorsan ben rahatsızım diyorsan hemen veriliyor hiçbir sıkıntı yok.(Hayriye Hanım)

O andaki yaptığınız işe bağlı mesela sana zarar verecek bir şey ütülüyorsan mesela o zaman sana maske verebiliyorlar. Maske olur gözlük olur bunları veriyorlar maskeyi çoğu zaman kullanıyor arkadaşlarımız …(Ömer Bey)

İş Güvenliği Eğitimi

Katılımcıların verdikleri yanıtlar doğrultusunda işçi güvenliği konusunda olumlu bildirimlerden biri de iş güvenliği eğitimi olmaktadır.İş güvenliği eğitimi ile çalışanlar yaptıkları işle alakalı güvenliklerini nasıl sağlayacaklarını öğrenmektedirler.Aşağıda katılımcıların kendi ifadeleriyle bu kavram açıklanmaktadır:

Var zaten bize iş güvenliği eğitimi de veriyorlar sürekli anlatıyorlar yani…(Lerzan Hanım)

…Bunun için sen söyle adını işçi güvenliği olarak başımızda müdürümüz var, toplantılar yapılıyor, iş güvenliği uzmanı iş güvenliği uzmanlığı ile beraber çalışıyoruz o içimizde geziyor…(Sevda Hanım)

İşçi güvenliği ile ilgili zaten işçi güvenliği memuru deniyor, ne iş yapıyorsa …Uzmanlarımız var, onlar zaman zaman toplantı yapıp bizi bilgilendiriyorlar konu hakkında uyarıyorlar. Mesela şöyle yapmamız gerekiyor, ne yapmamız gerektiği hakkında bize bilgi veriyorlar (Recai Bey)

İş güvenliği uzmanları gelip aralıklı olarak kontrol ediyor bu konuda çok disiplinli bir yer. Bize ders veriliyor iş güvenliği konusunda bilgilendiriliyoruz. İlk işe başladığında sınav yapılıyor iş güvenliği konusunda ne kadar bilgin var diye. (Züleyha Hanım)

Maskelerimiz var aparatları bakıyorlar gözümüzü iğneden korumak için yangın tüplerimiz var eğitim veriyorlar…(Vahide Hanım)

Güvenliğimiz için her şekilde her şey bulunuyor mesela şeyler iş güvenlik uzmanlarımız var Onlar her gün geziyorlar…(Zerrin Hanım)

Hassasiyet

Katılımcıların verdikleri yanıtlar doğrultusunda çalıştıkları firmalarda işçi güvenliği konusunda olumlu bildirim veren çalışanlar firmanın bu konuda ki hassasiyetlerinden de bahsetmektedirler. Aşağıda katılımcıların bu kavram ile ilgili kendi ifadeleri yer almaktadır:

…Sürekli geziyorlar gözetimdesin yani işçi güvenliği ile alakalı önlem var. Sorumlu bir yer yani.(Esra Hanım)

Ediliyor bizim şirketimizde ediliyor. Sürekli takip ediliyor, hatta bugün bile iğne koruyucuları geziliyor, makinenin önünde iğne koruyucuları var, onlar takılı mı değil mi, eleman onları indiriyor mu, kullanıyor mu kullanmıyor mu, temizliğini yaptıktan sonra onları indirmen gerekli, mecburen iğne kırıldığında yüzüne gözüne gelmesin diye şirketimiz o yüzden takibinde…(Mehtap Hanım)

Rahatsız olanlara mutlaka sorarlar, bazen kumaşlar boyar ellerimizi o zaman eldiven verirler maske kullanmak istiyorsan ben rahatsızım diyorsan hemen veriliyor hiçbir sıkıntı yok.(Fahriye Hanım)

… Yangın tüplerini gelip kontrol ediyorlar kesici aletler var mesela. Onlara bakıyorlar çalışan elemanlar bu eldivenleri takıyorlar mı onlara bakıyorlar. Eğer takılması unutulduysa ki tabi ki arkadaşlar bunu unutmuyorlar hemen uyarıyorlar. Yani güvenliğimiz tam sistem diyebilirim.(Zerrin Hanım)

…Hijyen, tuvaletleri şeyleri, her şeye çok dikkat ediliyor. Temiz yani temiz çok temiz, yemekhanesi, her yeri çok temiz. Tuvaletler dikkat ediliyor böyle şeylere.(Nurşen Hanım)

3.7.1.1.6 .Çalışana Karşı Memnuniyetsizlik

Çalışma ortamının alt teması olarak belirlenen çalışana karşı memnuniyetsizlik durumunda katılımcılardan alınan yanıtlara göre ortaya çıkan kavramlar: uyarma, operasyon değişikliği, konuşma, işine son verme, yıldırmadır.

Uyarma

Katılımcıların verdikleri yanıtlar sonucunda çalışana karşı memnuniyetsizlik söz konusu olduğunda çalışma ortamında öncelikli olarak uyarma davranışının gösterildiği ifade edilmektedir. Aşağıda katılımcıların kendi ifadeleriyle bu durum açıklanmaktadır:

Önce uyarıyorlar bir olmadı, iki olmadı üç defa uyarıyorlar hemen oldu bittiye getirmiyorlar…(Esra Hanım)

O gibi durumlarda amirimiz ona uyarı veriyor. Hemen çıkış falan olmuyor…(Fatoş Hanım)

…O zaman grup başlarımız uyarıyor onu hani sen niye geç kalıyorsun, çalışmak istemiyor musun diye o zaman uyarıyorlar iki üç defa uyarıyorlar…(Hayriye Hanım)

Uyarı veriyorlar, çoğunlukla uyarı veriliyor dinlemediği takdirde de büyük ihtimalle işine son verirler kurallara uymuyorlarsa …(Lerzan Hanım)

Evet uyarıyorlar şefe gönderiyorlar,postabaşı ilk önce konuşuyor, sonra şefe gönderiyor. Eğer dinlemiyorsa uzaklaştırma veriyor tabii. (Nurşen Hanım)

Geç kalıyorsun uyarılar bir uyarı, iki uyarı ona göre şey yaparlar diyelim ki iki sabah üst üste geç kaldınız ona göre grup liderinin size bir uyarı yapar…(Recai Bey)

Operasyon Değişikliği

Katılımcılardan alınan yanıtlara göre firmada çalışan memnuniyetsizliği oluşması durumunda çalışanın iş yaptığı operasyonun değiştirildiği bir süre orada da gözlemlendiği dile getirilmektedir. Aşağıda katılımcıların kendi ifadeleriyle ile bu durum açıklanmaktadır:

Memnun değillerse başka banda götürüyorlar…(Nesrin Hanım)

…Diyelim ki üretimini veremiyorsun, bu işi yapamıyorsun senin yapabileceğin bir işe denerler, atmamak için uğraşırlar başka bir işe verilen hangi işi yapabiliyorsan o işte seni kullanmaya bakar.(Recai Bey)

…Mesela yapamıyor bir işi tabi birkaç operasyonda deniyorlar sonra yapamıyorsa artık son çare çıkartıyorlar.(Lerzan Hanım)

Memnun değilse o kişinin operasyonu değiştiriyor başka bir banda gönderiyor…(İzel Hanım)

Konuşma

Katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda çalışandan memnuniyetsizlik söz konusu olduğunda ortaya çıkan bir diğer kavram konuşma olmaktadır. Aşağıda katılımcıların kendi ifadeleriyle bu durum açıklanmaktadır:

Eski işyerlerimizde hiç öyle bir lüksümüz yoktu. Daha doğrusu seni dinleyen yoktu. Burada belirli yerlerimiz var ilgilenen de çok bizle anlıyorlar zaten, benim babam rahmetli çok hastaydı, sabah gittiğimde müdürüm bayan belki de o yüzden onun da etkisi var iletişimimiz de, böyle baktı, günaydın dedi, sen kaçta yattın hasta mısın dedi, zaten daha senin gözünden anlıyorlar, çok takipçiler, ben babamın rahatsız olduğunu, hastaneden yorgun olduğumu söyledim, herhangi bir şey olursa mutlaka haberim olsun diyor. O da sana bir güven veriyor. Bu da mutlu ediyor benim farkındalar, ben buradayım diyebiliyorsun… Birkaç defa soru soruyor, Neden burada olmuyor, yapamıyorum diyorsan başka bir banda verelim diyor. (Hayriye Hanım)

İşine Son Verme

Katılımcılardan verdikleri yanıtlar doğrultusunda eğer yapılan uyarılara çalışan uymuyorsa ve ya direkt olarak uyarı yapılmadan işten çıkarma durumunun meydana geldiğini açıklamaktadırlar. Katılımcıların kendi ifadeleriyle bu durum aşağıda açıklanmaktadır:

Direkt çıkartıyorlar memnun olmayan kişi kalmıyor. Mesela diyelim ki o gün bir sıkıntısı oldu onu hiç söylemeden ertesi gün gelmiyor işe….(Zenan Hanım)

Çok memnun olmadıkları insanları çıkartıyorlar …Evet hemen çıkartılıyor Eğer memnun değillerse tutmanın bir anlamı yok uzatmıyorlar son veriyorlar…(Vahide Hanım)

Önce uyarı sonra disiplin cezası veriyorlar daha sonra olmadı çıkartıyorlar çıkışını veriyorlar. (Mehtap Hanım)

Önce uyarıyorlar bir olmadı iki olmadı üç defa uyarıyorlar hemen oldu bittiye getirmiyorlar. Daha sonraki denetimlerinde çıkışlara denk geliyor ya da fabrika durgun anına geldiğinde

direkt onlar çıkışlarını alabiliyor ya da sorunlu oluyor işte karşılık vermiş oluyor, anlaşamıyorlar o zaman ya o çekip gidiyor o şekilde. (Esra Hanım)

Yıldırma

Katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda çalışana karşı memnuniyetsizlik durumundan ortaya çıkan diğer bir kavram yıldırmadır. Aşağıda katılımcıların kendi ifadeleriyle bu durum açıklanmaktadır:

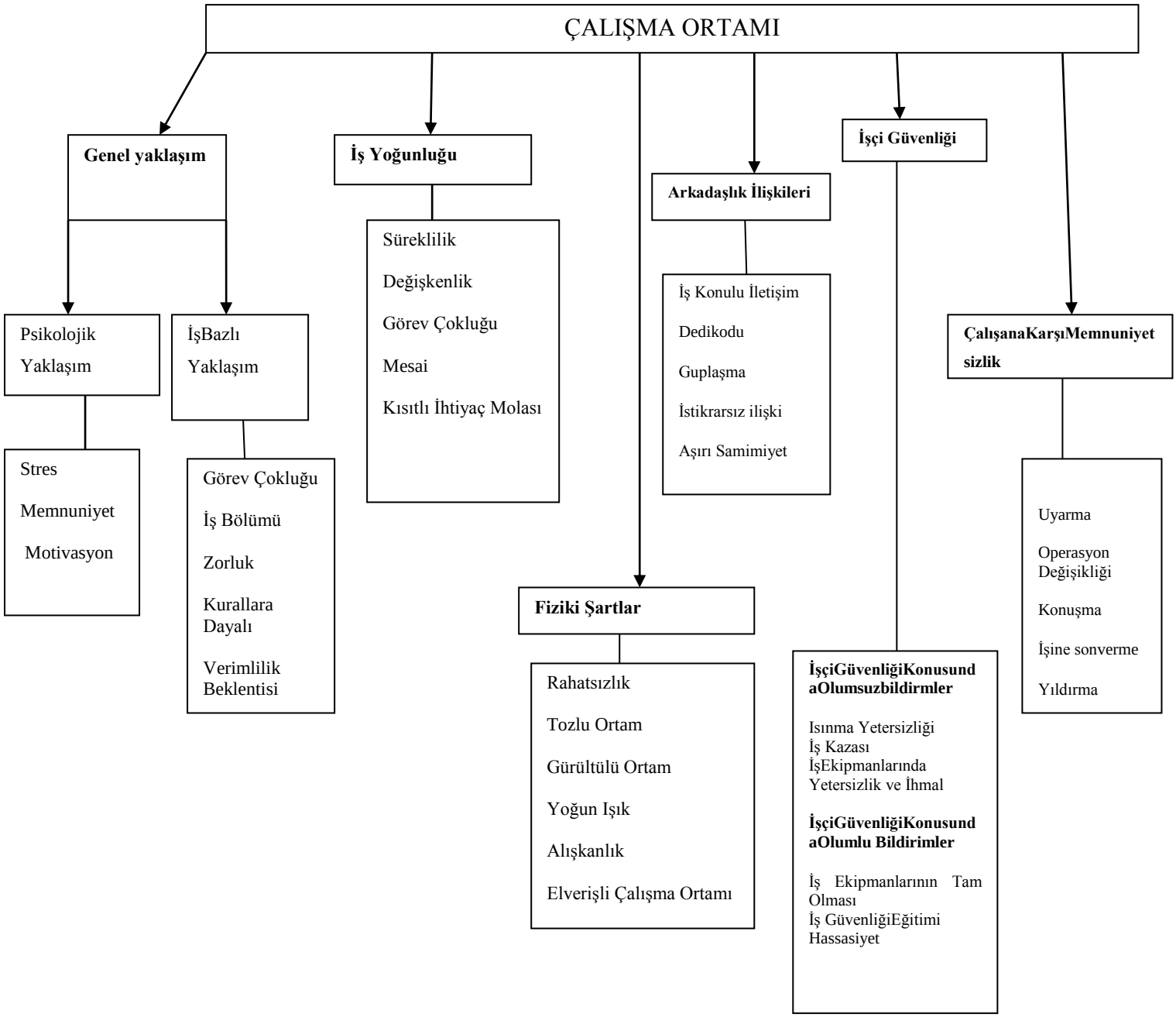
Mesela ne bileyim onu zorluyor mesela daha zor daha pis işlere veriyor. (İzel Hanım)

… Kendisi çıksın diye biraz zorluyorlar, hakaret ediyorlar, anla yani çıksın diye bakıyorlar uğraştırıyorlar öyle bir şey.(Gaye Hanım)

Kendileri çıkartmak istemiyorlarsa, yıldırma politikası, bu mesai olur mesela iş yükünü arttırırlar, yani genellikle karşılaştığım gözlemlediğim o .(Burcu Hanım)

Aşağıda şekil 3'te katılımcıların verdikleri yanıtlar doğrultusunda yapılan analiz sonuçlarına göre çalışma ortamına ilişkin katılımcı görüşlerinin analizi sonucu yer alan durum tablosu temalar ve kodlar ile gösterilmiştir.

Şekil 1: Çalışma Ortamına ilişkin durumu yansıtan özet şekil



3.7.1.2.Yönetici Yaklaşımı

Araştırma katılımcılarının yöneticilerine olan bakışlarını anlamak amacıyla bir üst yöneticiye genel yaklaşım, kişilik özellikleri, yöneticinin diğer çalışlanlar ile ilişkileri, yöneticinin sorun çözme yaklaşımı, yönetici çalışan ilişkisi, işe gecikmelere verilen tepki, hatalara verilen tepki, geri bildirim, iş yetişmediğinde verilen tepki kararlara katılım konusuna yaklaşım gibi temalar altında analiz edilerek görüşme kayıtları kodlanmıştır.

3.7.1.2.1. Üst Yöneticiye Genel Yaklaşım

Katılımcılara üst yöneticileri hakkındaki düşünceleri genel olarak sorulmakta ve olumlu görüşler ve olumsuz görüşler olmak üzere farklı bakış açıları ortaya çıkmaktadır. Olumlu görüşler: Memnuniyet, karşılıklı sevgi,iletişime açıklık olurken, olumsuz görüşler: Dengesiz kişilik,katı disiplin,rencide edici, güvensizliktir.

A. Olumlu Görüşler

Katılımcılara genel olarak üst yöneticileri hakkındaki düşünceleri sorulmaktadır. Alınan yanıtlar doğrultusunda olumlu görüş bildirenlerde memnuniyet, karşılıklı sevgi, iletişime açıklık kavramlarının ön plana çıktığı görülmektedir.

Memnuniyet

Katılımcıların verdikleri yanıtlar doğrultusunda bazı katılımcıların üst yöneticilerinden duydukları memnuniyet dile getirmektedir. Aşağıda katılımcıların kendi ifadeleriyle bu durum açıklanmaktadır:

... Çok iyi biri, daha önceden ben girdiğim zaman bir ablamız vardı o çok sorunluydu. Her şeye takardı işe gitmek istemezdim her şeyi bahane sorun yapıyordu. İşle alakalı olsun, kişisel olsun, o üç beş sene sonra gitti. Şimdikinden çok memnunuz halimizi hatırımızı soruyor, derdimiz olduğu zaman anlatabiliyoruz şu anki durumumuz çok iyi.(Esra Hanım)

İyi grup başımızdan bayağı memnunuz, sevecen sayacan, saygılı, sevgili kin tutmayan, o yönü çok güzel bizim için. İyi bir insan yani biz bant olarak gayet memnunuz hepimiz. (İzel Hanım)

Vallahi ben bu grup başımdan çok memnunum, daha önce yıllar önce bir grup başım vardı, ondan çok çektim. Ama bundan çok memnunum böyle arkadaş gibiyiz aynı yaşıtız da.(Lerzan Hanım)

Posta başım melek gibi bir insan, daha önceden de tanıyordum. Arkadaşım gibi çok memnunum …Onunla ilgili sorun yok kardeşim gibi yani.(Gaye Hanım)

Vallahi iyi benim posta başım… Ben çok memnunum.(Songül Hanım)

Şu ana kadar bir kötülüğünü görmedim… İyi herkes memnun ondan seviyorlar yani.(Vahide hanım)

Karşılıklı Sevgi

Katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda bazı katılımcılar genel olarak üst yöneticileri ile aralarında karşılıklı sevgi bağı oluştuğunu dile getirmiştir.Aşağıda katılımcıların kendi ifadeleriyle bu durum açıklanmaktadır:

Selim abim çok iyidir çok iyidir. Kastamonulu kendisi yeni mezun iş tecrübem olmadığı için birçok şeyi ondan öğrendim. Samimi iyidir orta yaşlarda bir abimiz 45 falan sağ olsun iyidir yani.(Burcu Hanım)

Posta başım melek gibi bir insan daha önceden de tanıyordum arkadaşım gibi… Onunla ilgili sorun yok kardeşim gibi yani.(Gaye Hanım)

Biz şimdi orada kardeş gibiyiz. Ben kendi posta başım ve şefinden bahsetmem gerekirse, onlar ne kadar oldu geleli şef 8 seneden beri orada,postabaşı da 1 sene falan oldu geleli…(Zeynep Hanım)

İletişime Açıklık

Katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda bazı katılımcılar üst yöneticilerinin iletişime açık ve her türlü sorunlarını paylaşabilecek yapıda olduklarını dile getirmektedirler. Bu durum aşağıda kendi ifadeleriyle açıklanmaktadır:

Grup lideri o da bizim gibi aramızdan çıkan bir arkadaşımız. Bizim neler yaşadığımızı, gün içinde neler çektiğimizi biliyor. Yani sorunları onu aktardığınız da direkt gelip çözüyor zaten çözüm araması da lazım çünkü ben rahat bir ortamda çalışmam için onun da bana yardımcı

olması lazım. Benim ona yardımcı olmam lazım gün içinde birlikte iletişim halinde çalışıyoruz.(Recai bey)

Grup lideri ile ilişkimiz iyi, yardımcı olmaya çalışıyor. Kendi yoğunluğundan bizlere de yardımcı olmaya çalışıyor.(Yılmaz Bey)

… Şimdi biz hepimiz orada eski eleman olduğunuz için karışmıyor zaten sen diyor on üç seneden beri buradasın, işini zaten çok güzel biliyorsun. Bir iznim gerekiyor mesela benim böyle böyle gitmem gerekiyor diyorum ya da diyorum benim doktora gitmem gerekiyor tamam kardeşim deyip direkt yazıyorlar zaten.(Zeynep Hanım)

Posta başım iyi iyimser bir insan seni sıkıştığın zaman gözetebilecek biri. Kişisel olarak bir problemin olduğunda yardım edebilecek biri ilk senin sorunlarını çözebilecek insan posta başı.(Züleyha Hanım)

B. Olumsuz Görüşler

Katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda bazı katılımcıların üst yöneticileri ile ilgili olumsuz görüş bildirdikleri görülmektedir. Bu görüşler sonucunda, dengesiz kişilik,katı disiplin, sertlik, rencideedici, güvensizlik kavramları ortaya çıkmaktadır.

Dengesiz Kişilik

Katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda bazı katılımcılar üst yöneticilerinin dengesiz kişilik gösterdiğini dile getirmektedir.Aşağıda katılımcıların kendi ifadeleriyle bu durum açıklanmaktadır:

Bazen bakmışsın melek gibi bazen bakmışsın şeytan gibi.(Şevval Hanım)

Dönem dönem değişiyor şartlara ve zamana göre değişiyor. İyi diyelim iyi olsun. Bazen onlar da bunalıyorlar o iş ortamından başkasına bile kızsa sana tepki gösterebiliyor hiçbir şey yokken ama sonuçta iyiyim Aramızda bir problem yaşanacak kadar bir sorun yok duruma göre işe göre değişiyor…(Mehtap Hanım)

Katı Disiplin

Katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda bazı katılımcılar üst yöneticilerinin katı disiplin gösterdiğini dile getirmektedirler. Aşağıda katılımcıların kendi ifadeleriyle bu durum açıklanmaktadır:

Çok fena …sıkıntılı iş hep istiyor üretim çıkarmamı istiyor. Hep onun istediği gibi olacak mesaiye çok kalacaksın biraz sıkıntılı.(Nurşen Hanım)

… O ne verdiyse elimden geleni yapmışımdır kalitemle verimimle hiç kimse zaten birbirine söz hakkı düşmüyor. Tabii ki ben onun dediğini yapmazsam zamanında verimimi vermezsem, tabii ki o da o zaman müdahale etmek zorunda ondan istenen de var sonuçta her şey elemanın elinde.(Sevda Hanım)

… Azıcık geç kalıyorsun mesela yazın geç kaldım eşim götürüyordu, beş dakika var daha o beni fark ediyor, fark ettiği zaman neredesin Hasibe diye telefon ediyor. Ben de diyorum yoldayım beş dakika içinde geleceğim diyorum. O benim için çok dikkatli bir grup lideridir, özellikle yönetim çok önemli, grup liderleri çok önemli ayrımcılık yapmaması gerekir. (Hayriya Hanım)

Aslında bizimki biraz sert yani disiplinli gerekli üretimi vermen gerekiyor vermediği zaman sert bir dille uyarıyor. (Remziye Hanım)

Rencide Edici

Bazı katılımcılardan alınan yanıtlarda üst yöneticilerinin rencide edici bir yapıda oldukları dile getirilmektedir.Aşağıda katılımcıların kendi ifadeleriyle bu durum açıklanmaktadır:

Ya benim posta başım , böyle sesini duyurmaya meraklı , mesela ben şimdi orda bir hatamı yaptım onu ille bütün insanlar duysun ister, bağırarak konuşur… Ben sadece şuna kızdım niye dedim duyuruyorsun biz dedim aramızda halletseydik dedim ona ondan kızdım.(Gamze Hanım)

Güvensizlik

Bazı katılımcılardan alınan yanıtlara göre üst yöneticilerinde kendilerine karşı bir güvensizlik duygusunun var olduğunu dile getirmektedirler. Aşağıda katılımcıların kendi ifadeleriyle bu durum açıklanmaktadır:

Mesela ben böyle bir olay yaşadım. Üretim şeyinde yaşadım, saat on devriyesini alıyordu,dedim ben bu kadar sayı yaptım, o da bana dedi sen bunu bu kadar yapmış olamazsın dedi. Yaptım dedim, bende malda vardı yaptım dedim. O zaman bana bir güvenmezmiş gibi geldi bana.Bunu gitti İbrahim abiye söyledi büyük şefe İbrahim abide dedi ki: Ben bunu ibrahim abiye söylediğini ve ne yaptığı biliyorum ama onlara belli etmiyorum: İbrahim abi ona dedi ki: tahminimce bir saat tut Gönül'e dedi.Sonra beni oturttu oraya … Yapmayacağım ki dedim sen bilirsin dedi sayıp malı önüme koydu bak sallana sallana yaptığım halde yapmayacağım dedim ya ip koptu, iğne kırıldı, o makine bozuldu diğer makineye geçtim, bak bir saat tuttuklarını biliyorum ben ama onun koyduğu malı ben saymıyorum da yaptığımı, bitti sonra Gönül dedi İbrahim abi seni çağırıyor dedi. Kaldırdı makineden ben şimdi içeri girerken ona: sana bunu yakıştıramadım dedim posta başım,a yani dedim bunu buralara kadar getirecek ne vardı ben anlamadım derken birada sulu gözlüyüm ya ağladım. O zaman orda yani sen dedim bunu yapmana ne gerek vardı….. sonra İbrahim abi gel gönül otur dedi … Ayşe bana geldi dedi bende biliyorum siz bana saat tuttunuz dedim, sorun bakalım Ayşe'ye dedim, yaptı İbrahim abi dedi Ayşe. O zaman dedim neyin güvenmezliği var dedim o bana 200 köprü demişti…(Gamze Hanım)

3.7.1.2.2. Kişilik Özellikleri

Katılımcılaraüst yöneticilerinin kişilik yapısı hakkında görüşleri sorulmakta alınan yanıtlar doğrultusunda kişilik yapısı alt teması altında ortaya çıkan kavramlar:Değişkenlik, yalancılık, kayırmacılık, otoriterlik, iş odaklılık, şefkatlilik yardımseverlik, ben merkezcidir.

Değişkenlik

Katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda üst yöneticilerinin kişilik yapısı altında ortaya çıkan kavramlardan biri değişkenliktir.Katılımcılar üst yöneticilerinin kişilik yapısının yere,zamana ve koşullara göre değişkenlik gösterdiğini dile getirmektedirler. Aşağıda katılımcıların kendi ifadeleriyle bu durum açıklanmaktadır:

Çok değişken oluyorlar genelde bence kendilerini kaybediyorlar. Çünkü çok kişiyle uğraşmaktan bence benim fikrim olabildiğince bizim orada onlara, psikolojik şey veriliyor eğitim veriliyor, grup başlarına ayda bir topluyorlar bir iki saat psikolojik şey veriyorlar kendini nasıl dengede tutması gerektiği, iletişim dersleri alıyorlar, eğitim veriyorlar… İş

söz konusu olduğunda değişebiliyor iş için kendi arkadaşları ile dahi anlık iniş çıkışları oluyor. Olmaz olur mu evde bile olsan böyle şeyler olabiliyor.(Hayriye hanım)

Sinirlidir biraz ama saniyelik bir gerginlik de çıksa sonra gelir gönlünü alır… Yani normalde o da haklı bir banta bakıyor sadece bir kişi değil ki kaç tane kişinin başında mecburen öyle olmak zorunda.(Zenan Hanım)

Yalancılık

Katılımcılardan alınan bilgiler doğrultusunda bazı katılımcılar üst yöneticilerinin yalancılık özelliği olduğunu belitmektedirler. Aşağıda katılımcıların kendi ifadeleri ile bu durum açıklanmaktadır:

Kişilik yapısını nasıl anlatayım sana bir bakmışsın, çok iyi çok hoş dersin çok tatlı bir kız dersin evli ama evlenmiş boşanmış, çok tatlı bir insan dersin ama yalan konuşmayı çok seven bir insan.(Şevval hanım)

Kayırmacılık

Katılımcılardan alınan bilgiler doğrultusunda bazı katılımcılar üst yöneticilerinin, çalışanlar arasında ayrım yaptığını, iş içerisinde herkese eşit davranmadığını, kayırmacılık özelliği olduğunu dile getirmektedirler. Aşağıda katılımcıların kendi ifadeleriyle bu durum açıklanmaktadır:

…Mesafeli oldukları da var, olmadıkları da var. Ciddi bir yapısı var işine sadık kendi işiymiş gibi yapıyor senin de yapmanı istiyor.(Nesrin Hanım)

…Benden küçük bir yaşta insan ayrımı çok yapar. Kendi kankileri ile yani örnek vereyim benimle değil de başka birileri olsun yalakalığı çok sever. Kankilerini tutar… Sen tuvalete git sen seni görür ama öbürleri gitse, kankileri gitse onları hiçbir zaman görmez görmezden gelir… Kim yalakalık yapıyorsa ona göre güzel davranıyor, ama yalakalık yapmıyorsan sen işinde dobra isen senin ile işi olmaz seni hep alta alır.(Şevval Hanım)

Otoriterlik

Katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda bazı katılımcılar üst yöneticilerinin otoriter bir yaklaşımda bulunduğunu dile getirmektedirler.Aşağıda katılımcıların kendi ifadeleriyle bu durum açıklanmaktadır:

Kişilik yapısı dediğim gibi serttir, disiplini sever yani konuşmayacaksın arkadaşlarınla işine odaklanacaksın …Aynen öyle onun dışında diğer posta başlığına bakaraktan bizimki biraz daha sert kalıyor diğerleri elemanları ile sohbet muhabbet ediyor, bizimki etmiyor mesela hiçbir şekilde iş dışında herhangi bir şekilde konuşmaz.(Remziye Hanım)

Ya işini yaparsan pışpışlanırsın işini yapmazsan yetiştiremezsen, o zaman da böyle tam bağırma şeyine girmiyor ama tepki gösteriyor tabii ki…(Vahide hanım)

Sinirli olmasına sinirli ama dış görünüşüne bakarsın iyi, ben şahsen seviyorum disiplinli biri iş yapanı da biliyor yapmayanı da biliyor. Ayrımcılık yokmuş gibi duruyor.(Nesrin Hanım)

İş Odaklılık

Katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda bazı katılımcılar üst yöneticilerinin daha çok iş odaklı bir özellik gösterdiğini dile getirmektedirler.Aşağıda katılımcıların kendi ifadeleriyle bu durum açıklanmakatdır:

…Mesafeli oldukları da var olmadıkları da var ciddi bir yapısı var. İşine sadık kendi işiymiş gibi yapıyor, senin de yapmanı istiyor.(Nesrin Hanım)

İş disiplini açısından iyi adetlik saatlik hedefleri takip eder iş içerisinde disiplinli bir şekilde çalışır… Ciddi bir yapısı var molalarda, diğer zamanlarda gayet neşeli samimi şekilde davranır …Disiplinli.(Yılmaz Bey)

… Zaten birbirimize orada yardım etmek zorundayız. Çünkü nasıl diyeyim yani bizim o işi yapmamız lazım, onun da bize o işi yaptırması lazım. Sonuçta anlaşmamız lazım sevmesek de, şey yapmasak da birbirimizle anlaşmak zorundayız çünkü o işi yapmamız lazım.(Recai Bey)

… İş söz konusu olduğunda değişebiliyor iş için kendi arkadaşları ile dahi anlık iniş çıkışları oluyor. Olmaz olur mu evde bile olsan böyle şeyler olabiliyor.(Hayriye Hanım)

Şefkatlilik

Katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda bazı katılımcılar üst yöneticilerinin sevecen bir yaklaşım içinde bulunduğunu dile getirmektedirler.Aşağıda katılımcıların kendi ifadeleriyle bu durum açıklanmaktadır:

İyi yani iyi… Tatlı dillidir insanı güler yüzüyle şeyiyle sevdiriyor işini.(Esra Hanım)

İyidir derdini anlatabiliyor sun söyleye biliyorsun…. Kişilik olarak kimisi diyor mesela bana karşı iyi kimisi de geçinemiyor bana karşı iyi.(Fahriye Hanım)

İyi grup başımızdan bayağı memnunuz sevecen, sayacan, saygılı sevgili kin tutmayan o yönü çok güzel bizim için iyi bir insan. Yani biz bant olarak gayet memnunuz hepimiz.(İzel Hanım)

Güler yüzlü sevecen benim gibi…(Sevda Hanım)

Mesela çok sevecendir çok şeydir sinir yoktur bana göre…(Gaye Hanım)

Vallahi çok iyi kesinlikle terslemez. Ne bileyim ters cevap vermez. Bağırmaz bağırması için aşırı derecede sinirlenmesi lazım böyle bayağı bir sebep olması lazım ki sana bağırması lazım. Ama ben 5 yıldan beri oradayım postabaşı ile en ufak bir tartışmam olmadı … Biz kardeş gibiyiz… Bir hafta tatile çıktım o beni arar ben onu ararım o bana mesaj atar ben ona mesaj atarım. Benim evime gelir ben onun evine giderim… Gece ikide bile mesaj atarız birbirimize , hani bir şey olsun bir aksilik olsun, mesela en geçen gün İstanbul'a gittim. Ben dedim gelemeyeceğim dedim mesaj attım posta başıma gece dörtte geri döndü bana kim döner Allah aşkına…(Songül Hanım)

Posta başı zaten anlayışlı ve samimi bir insan. Olması gerektiği kadar samimiyet kurar. (Züleyha Hanım)

Benden küçük zaten kendisi yüksek sesle ismimle bile hitap etmez öyle bir kişilik karşılıklıdır belki de kişiden kişiye değişir. Herkesin bir eşref saati oluyor belki ben öfkelendiğim zaman o alttan alır o öfkelendiğinde ben alttan alırım hani anlaşmak insanlıkla ilgili.(Sevda Hanım)

O çok iyi onunla arkadaş gibiyiz her şeyini paylaşabilirsin seni dinliyor. En azından dertlerine çare bulmaya çalışıyor.(Lerzan Hanım)

Yardımseverlik

Bazı katılımcıların verdikleri yanıtlar doğrultusunda üst yöneticilerinin yardımsever bir özellikte olduğunu ifade etmektedirler. Aşağıda katılımcıların kendi ifadeleriyle bu durum açıklanmaktadır:

… Bizim orada öyle kötü insan yoktur. Ben kendi şeyine konuşayım kötü insan yoktur, o da milyonda bir çıkar zaten sen de onu sezersin onunla fazla muhattap olmamaya bakarsın… Her konuda yardımcı olunuyor.(Ömer Bey)

...Hep idare etmeye çalışır mesela bazen der bana çık kapıya hava al ben senin yerine dikeyim der her şeyimi biliyor yani iyi... Yardımsever yardımcı oluyor şef de öyle.(Gaye Hanım)

...Evet çok yardımsever en ufak bir şeyin olsa mesela hayatta terslemez. Ya da aradım mesela ben gelemiyorum işim çıktı dedim, işte niye gelmiyorsun gelmek zorundasın öyle şeyler demez.(Songül Hanım)

Çok hareketli canlı bir insan insana çok moral ve motivasyon veren bir insan, bazen grup toplantılarımız olduğunda sıkıştığımız zamanlar oluyor, sürekli moral vererek bunun üstesinden gelebileceğimizi söylüyor, bir sıkıntımız falan olduğunda hemen yardımcı oluyor, izin alabileceğimiz bir durum varsa esneklik varsa yardımcı olmaya çalışıyor.(Fatoş hanım)

Dediğim gibi 45 yaşlarında ama çok yani hiç öyle değil sanki, çok uyumluydu hani bana taktikler falan veriyordu şöyle davran böyle davran şöyle yapma diye gayet iyi iyi yani.(Burcu Hanım)

Ben Merkezci

Bazı katılımcıların verdikleri yanıtlar doğrultusunda üst yöneticilerinin ben merkezci bir tutum sergilediğini dile getirmektedirler.Aşağıda kendi ifadeleriyle bu durum açıklanmaktadır:

Kişilik yapısı biraz böyle benim gibisine, benim der hep... Sesini duyurana kadar bağırır ondan sonra bir şey olmamış gibi. Bir şeyin üzerine çok gider illa ki, onu bir şeyini çıkaracak, bağırır bir şey desen ya sen daha yeni gitmedin mi der ama mecbur kalınca gidiyorsun ister istemez.(Gamze Hanım)

3.7.1.2.3. Yöneticinin Diğer Çalışanlar ile İlişkileri

Üst yönetici ana teması altında diğer çalışanlarla ilişkiler alt temasıyeralmaktadır.Katılımcılardan edinilen yanıtlar doğrultusunda diğer çalışanlarla ilişkiler alt teması altında ortaya çıkan kavramlar:Çalışanlar arasında ayrımcılık, iş yerinde eşit mesafe, kıdemliye töleranstır.

Çalışanlar Arasında Ayrımcılık

Katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda bazı katılımcılar üst yöneticilerinin çalışanlar arasında ayrımcılıkta bulunduğunu dile getirmektedirler.Kimi çalışanlara

daha töleranslı yaklaşılırken, kimilerine de aynı töleransın gösterilmediğini dile getirmektedirler.Aşağıda katılımcıların kendi ifadeleriyle bu durum açıklanmaktadır:

Yok aynı olmuyor işte birine bağıramıyorsa çekiniyor diğerine çok rahat bağıra biliyor…Şimdi bazıları koz kullanabiliyor ya rapor alıyor, işe gelmiyor, başka sebeplerden bahaneler buluyor, devamsızlık yapıyor o kişinin üstüne gittiğinde onu yapacağını bildiği için o insanın üstüne gidemiyorlar. Ama bu sefer hep devamlı çalışana sessiz kalanın üstüne daha çok gidiyorlar o ayrım oluyor.(Mehtap Hanım)

İyi olduğu insanlarla iyi iyi olduğu insanlarla çok iyi üç dört tane kankisi var… İyi iyi onlarla iyi mesela.(Gaye Hanım)

Bana farklı, sana farklı ,öbürüne farklı davranır. Çocuk gibi seni seviyorsa seni gelir öper sever senin yaptığın hataları görmezden gelir, ama ben en ufak bir hata yapsam benimkini hiç görmezden gelmez direkt gider şefe söyler… Şefte halası olduğu için daha üst oluyor.(Şevval Hanım)

Aynı değildir. Çok yakın oldukları da var arkadaş gibi oldukları da var …Yok değil kesinlikle değil.(Nesrin Hanım)

İş Yerinde Eşit Mesafe

Katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda bazı katılımcılar üst yöneticilerinin iş yerinde her çalışana karşı eşit mesafede bir yaklaşımda bulunduklarını ifade etmektedirler. Aşağıda katılımcıların kendi ifadeleriyle bu durum açıklanmaktadır:

Çok sabırlı herkese aynı şekilde davranır. Bana da ben çabuk sinirlenen bir insanım kızarım direkt şey yaparım, hayır sabırlı olacaksın böyle yapacaksın diye konuşur hep çözüm odaklı tecrübeli. Şimdi İşinin ehli denilen kişi onun için çok sabırlı bir yani herkese her şeye çok uyumlu yaklaşıyor.(Burcu Hanım)

Yok yok herkese eşit davranır öyle. Bu benim arkadaşım deyip de kayırma yapmaz ona da bağırabiliyor yani.(Zenan Hanım)

Hemen hemen herkese karşı aynı kimseyi ayrı tutmaz… Yok herkese karşı iyi herkese karşı mesafesi aynı arkadaşlık ilişkisini dışarıda tutuyor yani işyerinde tutmuyor.(Songül Hanım)

Aslında herkese eşit herkese aynı yani bana konuşuyor ona konuşmuyor gibi bir durum yok herkese aynı konuşmuyor kimseyle iş dışında.(Remziye Hanım)

Herkese karşı aynı hiçbir şekilde hiçbir eleman ayırt edilmez …Zaten buna en başta müdürümüz izin vermez kesinlikle yani…(Zerrin Hanım)

Herkese eşittir zaten öyle insan ayrılmıyor zaten olamazda olabilir mi yani beni kayıracak herkes orada eşit. Herkes zamanında vermenin kalitesini vermek zorunda.(Sevda Hanım)

Evet aynıdır komiktir herkese şaka yapar. Hiçbir sıkıntısı yoktur her yola, her ortama her şeye ayak sağlayan bir insan çok memnunuz.(İzel Hanım)

Kıdemliye Tölerans

Katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda bazı katılımcılar üst yöneticilerinin kıdemli elemanlara daha töleranslı bir yaklaşım gösterdiklerini dile getirmektedirler.Aşağıda katılımcıların kendi ifadeleriyle bu durum açıklanmaktadır.

İşe yeni başlayanlara karşı tabii ki birazcık daha mesafeli, çünkü birbirini tanımıyorsun sen de biraz mesafeli oluyorsun ama alıştıkça tanıştıkça daha samimi oluyorsun. İlk tanışma ile sonradan oluşan ilişki farklı oluyor…(Züleyha Hanım)

Bazıları onları etkiliyor, çok uyanık ve yıllarını vermiş insanlar kendi şeyine çekiyor. Mesela birkaç tane var öyle ben kendim de yaşadım biliyorum, bana göre o da farkında hem onları dengede tutmaya çalışıyor, hem de farkında onun onu etkilediğini yönettiğinin farkında. Bir de o kişi çok zor bir operasyonda oturuyorsa onu hoş tutmak zorunda kalite anlamında üretim anlamında onuda anlıyorum yani ben olsam ben de aynısını yaparım.(Hayriye Hanım)

Eskilere daha çok şey yapıyor yıllanmış olanlara az olanlara daha farklı yaklaşıyor. Eski elemanlarla tabi daha farklı davranıyor bu her ortamda vardır çalışma ortamında.(Nurşen Hanım)

3.7.1.2.4. Yöneticinin Sorun Çözme Yaklaşımı

Üst yönetici ana teması altında belirlenen diğer bir alt tema sorun çözme yaklaşımıdır. Katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda sorun çözme yaklaşımı altında ortaya çıkan kavramlar:Çözüm odaklı, göz ardı etme, sorunu basitleştirme (önemsememe), kişiye göre çözüm yaklaşımıdır.

Çözüm odaklılık

Katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda bazı katılımcılar üst yöneticilerinin iş içerisinde ve iş dışında gerçekleşen sorunlara çözüm odaklı bir şekilde yaklaştıklarını dile getirmektedirler. Aşağıda katılımcıların kendi ifadeleriyle bu durum açıklanmaktadır.

Derdimi anlatıyorum o da anlayışla karşılıyor mümkün olduğu kadar yardımcı olmaya çalışıyor. Üst kademelerine söyleyip de mümkün olduğu kadar beni idare etmeye çalışıyor, o konuda iyidir, yani hastalık olsun bir şey olsun idare ediyor.(Esra Hanım)

İlk önce dinler eğer ters bir tepki verirsen o da Şefe söyler. Mesela ben hastalanıyorum o zaman arıyorum gelemeyeceğim diye. Tamam geçmiş olsun der kapatır. Ben gidince sorar neyin vardı, ne oldu, nasıl doktora gittin ,onu söyler. Sonra orada doktorumuz da var doktorumuza da gideriz. Mesela ben geçen gün rahatsızlandım doğru beni doktora gönderdi. Doktor direkt grup başını çağırdı tansiyonum çıkınca ,doktor dedi niye oldu tartıştınız mı? Gerçekten de tartışmamıştık Yok böyle bir şey yani, öyle şeyleri önemsiyorlar önce sağlık diyorlar zaten her zaman bize(Fahriye Hanım)

Çözüm odaklıdır, mesela hastalandım sabah arayıp söylediysek rahatsızım diye. Tamam problem yok tedavini gör der ve ya git hastaneye der veya bir izin istediğimizde hemen verir. Annem rahatsız veya çocuğum rahatsız gibi bir şey dediğimizde, izin istediğimizde, gayet verir git, işini hallet der sıkıntı yok der. İdare ederiz biz der ya da yarına toparlarız sen git işini hallet der o yüzden sıkıntımız yok. (İzel Hanım)

Çözüm odaklı ben memnunum anlatıyorsun derdini dinliyor çare bulmaya çalışıyor. Şimdiye kadar bu grup başında hiç izin sorunum olmadı… Diyelim ki o gün senin moralin bozuk gördü, ne yapar gelir sorar yani hayırdır, bir şey mi var böyle durgunsun moralin mi bozuk, bir derdin varsa anlat diye sorar.(Lerzan Hanım)

Vallahi elimden geleni yapmaya çalışıyor ben kendi payıma bir kere daha izin almak istediğimde geri çevrilmemişimdir. Özellikle hastalık konusuna kesinlikle öyle bir şey olmaz yani sorunlarımıza… Hastalıkta kızma, bağırma çağırma olur mu ya benim eşim kanser hastası, kendisi oraya ilk girdiğimde başıma geldi bu olay, ben işi bırakmaya kadar gittim, mesela ama izin vermediler. Sen dediler git ne kadar izin yapabiliyorsan yap, gel yine çalış o yüzden ben hiçbir zaman haklarını ödeyemem yani. (Ömer Bey)

Zaten onlara belirli zamanlarda belirli eğitimler veriliyor bunlar bize de veriliyor. İş güvenlik eğitimi veriliyor, bunlar bize de veriliyor. Ne bileyim çok farklı isimleri var onların, onlar devamlı eğitimdeler. Atıyorum diyelim ki benim bugün canım sıkkın, diyorum ki ben bugün günümde değilim. Bu işi, benim işim komoks vurmak, yani resmen kumaşın t.c. sini veriyorum ben. Şefime gidip veya posta başıma gidip benim bugün kafam çok dağınık ben bu işe adapte olamayacağım, çalışamayacağım dediğim zaman tamam… ne yapmak istiyorsan en basit iş neyse onu yap.(Zerrin Hanım)

Çok iyi davranıyor hayatta terslemez bir işim olduğunda niye önceden halletmedin demez ya ne bileyim direkt iyimser yaklaşır yani.(Songül Hanım)

Sorun odaklı değil bu sorun nereden geldi, nasıl çözebiliriz, ne yapabiliriz. Mesela dediğim gibi iplik siparişi veriyoruz mesela fireler çok olabiliyor. Mesela biz fazla veriyoruz ama oluyor yani eleman atmış oluyor, ip kaybolmuş oluyor. Hemen çözüm odaklı olarak yapın bir iplik hemen bununla halledebiliriz, şöyle yapabiliriz yaklaşımı iyi. (Burcu Hanım)

Sert karşılamaz suistimal etmeyeceksin, yalan söylemeyeceksin. Kimileri de var ki öyleleri de var, yalan söyleyerek ama başka taraftan onu duyarlar bu sefer, güven sarsılması oluyor. Neysen o net olacaksın evet. Mesela ben gidip grup başıma söylüyorum, böyle böyle işim var saatlik olsun, Günlük olsun, bizim mutlaka verir vermeye çalışır. Açığımı kapatmaya çalışır her şey onun elinde.(Sevda Hanım)

Göz ardı etme

Katılımcıların verdikleri yanıtlar doğrultusunda, bazı katılımcılar üst yöneticilerinin onlara sunulan sorunları göz ardı ettikleri ve çözme eğilimi göstermediklerini dile getirmişlerdir. Aşağıda katılımcıların kendi ifadeleriyle bu durum açıklanmaktadır:

Hastalandığında vermiyor çocuğum hasta diyorsun hep sıkıntılı, bu sefer şefe gönderiyor seni, gidip oradan izin alıyorsun sıkıntılı izin almak çok sıkıntılı zor… Çok taraftar değil iyi olacaksın hiç hasta olmayacaksın.(Nurşen Hanım)

Vallahi bazen oluyor hiç verme taraftarı olmuyor. Ben hiç izin istemedim şu ana kadar ama isteyenler oldu. Eğer iş çok ise mal da çoksa verme taraftarı değil… Ben bir gün kendim rapor götürdüm izin isteseydim belki vermeyebilirdi mal çok olunca.(Nesrin Hanım)

Sorunu basitleştirme

Katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda bazı katılımcılar üst yöneticilerine taşıdıkları sorunların onlar tarafından basitleştirildiğini dile getirmektedirler.Aşağıdakendi ifadeleriyle bu durum açıklanmaktadır:

İzin istediğinde öncelikle hemen salmak istemezler çünkü işçiye ihtiyaç var tabii ki hastalıklar yaşıyorsun öncelikle ikna etmeye çalışıyorlar seni hastasın ama mecbur değilsen gitme diyorlar ama son çare çözülemeyecek gibiyse gönderiyorlar Ama yakınlarından birine bir şey olduysa böyle bir durumda gönderiyorlar. Ama sen kendini kötü hissediyorsun gitmek istiyorsun o zaman ikna etme çabasına giriyorlar. Son duruma kadar göndermek istemiyorlar. Ama dışarıdan bir cenazen oldu bir şey oldu mecbur gönderiyorlar zaten. Böyle bir durumda kimse ikna olmaz kendin raporda alsan işe geri döndüğünde bunu sana soruyorlar neden rapor aldın ne gerek vardı diye.(Züleyha Hanım)

Kişiye Göre Çözüm Yaklaşımı

Katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda bazı katılımcılar üst yöneticilerinin çalışan sorunlarına kişisine göre ayrım yaparak çözüm yaklaşımında bulunduklarını dile getirmişlerdir. Aşağıda katılımcıların kendi ifadeleriyle bu durum açıklanmaktadır:

Bizimki yaklaşmıyor açıkçası ya ne bileyim, bugün bir olay yaşandı. Çocuk diyor ki benim avansımdan çekinti yapılmış, gitmem lazım bankaya diyor. Üçte izin istiyor olmaz, dörtte ver diyor, yine olmaz diyor başkalarına izin verdim diyor. Aslında idare edebilir, kartı problem yaşamış idare edebilir , verdiği izni çok tartışarak verdi zorladı o kişiyi. O da verebilir ama vermek istemediği için o da kişiye göre değişiyor. Ama başka biri isteseydi üçte daha yollardı o kişiye göre ayrımcılık yaptığı için değişebiliyorlar.(Mehtap Hanım)

3.7.1.2.5.Yönetici Çalışan İlişkisi

Üst yönetici ana teması altında ortaya çıkan diğer alt tema yönetici çalışan ilişkisidir. Katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda yönetici çalışan ilişkisi alt teması

altındaortaya çıkan kavramlar: İş içerisinde iletişim, koşullara göre değişen iletişim, kötü iletişim, samimi iletişimdir.

İş İçerisinde İletişim

Katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda bazı katılımcılar üst yöneticileri ile ikili ilişkilerinde sadece iş içerisinde iletişim halinde olduklarını dile getirmektedirler. Aşağıda katılımcıların kendi ifadeleri ile bu durum açıklanmaktadır:

Ben karakter olarak çok fazla samimiyeti sevmiyorum. Aramızda bir şef ve çalışan ilişkisi olsun istiyorum. Bu biraz da benimle ilgili kimi arkadaşlar daha samimi ilişkiler içerisinde olabiliyor. Ben karakter olarak biraz daha çekimser bir insanım işime gücüme daha yöneliğim. Ama eğer bir sıkıntım varsa işle ilgili bir sorunum varsa bunu konuşabiliyorum şu ana kadar da bir sıkıntı yaşamadık. (Fatoş Hanım)

Posta başımla rahat bir şekilde konuşabilirim En azından bir sıkıntım olduğunda gidip söyleyebiliyorum ailevi olarak bir sorunumda varsa gidip konuşabiliyorum dinler ve karşılık vermeye çalışır ama ben yapı olarak biraz mesafeyi seven bir insanım o yüzden zaten çok bir yaklaşım içerisinde bulunamaz o şekilde bir ilişkimiz var. (Züleyha Hanım)

Aslında arkadaşlığı olmasa bile en azından, mesela işle ilgili bir soru sorduğunda bana açıklayıcı bir cevap veriyor. Ya da işle alakalı herhangi bir sorun olduğu zaman seslendiğimde böyle bir sorun olduğunda o zaman direkt bana geri dönüş yapıyor Yani sorunu direkt çözüyor… İletişimimiz iyi aslında yani iş içerisinde iş çerçevesinde …(Remziye Hanım)

Çok o kadar da samimiyete girmem. Ben zaten normal bir kadın olarak insan olarak normal bir şekilde konuşabilirim. Bazı meseleler varsa kafama takılan onları konuşurum ama çok da derine inmem.(Vahide Hanım)

Koşullara Göre Değişen İletişim

Katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda bazı çalışanlar üst yöneticileri ile ikili ilişkilerinde koşullara göre değişen bir eğilim olduğunu dile getirmektedirler. Aşağıda katılımcıların kendi ifadeleriyle bu durum açıklanmaktadır:

Ya gün geliyor mesela farklı bir insan oluyoruz gün geliyor daha farklı oluyoruz… Öyle bir ikili ilişkimiz yok bizim …(Şevval Hanım)

Evet en azından bir derdini anlatabilirsin o da dinler. O da iyi zamanı olduğu zaman iyiyse iyi.(Nurşen Hanım)

Yani iş içerisinde çok bir ilişkimiz olmuyor .Ama molalarda abi kardeş gibiyiz yani.(Yılmaz Bey)

Kötü İletişim

Katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda bazı çalışanlar üst yöneticileri ile ikili ilişkilerinde kötü bir iletişim söz konusu olduğunu dile getirmektedirler. Aşağıda katılımcıların kendi ifadeleriyle bu durum açıklanmaktadır:

Muhabbeti bana pek samimi gelmiyor, çok da değil az değil ,bazen dersin ki beni hiç sevmiyor, bir zamanda gelir beni seviyor dersin .Çok fazla muhabbet etmeyiz, çok fazla yıldızımız uyuşmuyor.Ona geveze insan lazım bizde de o yok.(Gamze Hanım)

Samimi İletişim

Katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda bazı katılımcılar üst yöneticileri ile ikili ilişkilerinde daha samimi bir iletişim söz konusu olduğunu dile getirmektedirler. Aşağıda katılımcıların kendi ifadeleriyle bu durum açıklanmaktadır:

Arkadaş gibi dertleşiriz paylaşırız. Mesela ben derim çok yoruldum, yahut evde şöyle bir işim vardı şunu çözmem gerekiyordu, tamam bugün olmazsa yarın olur der bana tamam der.(Fahriye Hanım)

Yani geçeriz de rahat o evi ne anlatır. Biz evimize anlatırız, çocuğumuzu anlatırız bazı yapılacak işlerimizden, işte bu akşam şuraya gideceğiz, buraya gideceğiz diye konuşuruz. Gayet güzel bir şekilde anlatırız yani dışarıdaki ortamlarda iş ortamlarında şakaları da birbirimize yaparız. Sıkıntı yine yok o konuda gayet rahat diyaloglar kuruyoruz.(İzel Hanım)

İşte anlattığım gibi her şeyimi bilir yani özelimi de bilir, sırrımı da bilir, hastalığımı da bilir sorunlarımı da bilir. Dediğim gibi ben anlatacağım ki o da doğruyu bilecek ben de ona göre atıyorum hasta oldum doktora gideceğim. Neyin var neren ağrıyor fabrikamızda da hekim var mesela. Eğer ki çok büyük bir sorun değilse fabrikanın hekimine git o ilaç versin ama atıyorum benim farklı sorunlarım oluyor, mecbur hastaneye gideceğim anlatıyorum o da hemen ihmal etme hemen git gönderir zaten.(Sevda Hanım)

Evet kurabiliyoruz zaten iç içeyiz aynı buradaki gibi bir şey söylüyorsun, geliyor hemen işte benim böyle böyle bir sıkıntım var… İki akşam önce beraberdik.(Ömer Bey)

Posta başım gitsem her zaman başı ile beraber, eşinle de gittiğim oluyor hepimiz birbirimizin eşlerini tanıyoruz. Ama cumartesi pazarı var sadece evde çocuğunla ilgileniyorsun genellikle ya da kendi evinde ilgileniyorsun yani çok fazla cumartesi pazar gidiş geliş olmuyor... Bebek mevlüdü oluyor ya da mesela posta başımızın bebeği oldu hep birlikte topluyoruz paramızın şekerimizi, hastaneye gidiyoruz ziyaretlerde bulunuyoruz.(Zerrin Hanım)

3.7.1.2.6. İşe Gecikmelere Verilen Tepkiler

Üst yönetici ana teması altında ortaya çıkan bir diğer alt tema gecikmelere verilen tepkilerdir. Katılımcıların verdikleri yanıtlar doğrultusunda bu alt tema altında oluşan kavramlar:İş birliği ile olumlu yaklaşım, değişken yaklaşım, uyarı yapan, sinirlenme.

İş birliği ile olumlu yaklaşım

Katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda işe geç kalmalara üst yönetici tarafından verilen tepkilerden biri iş birliği ile olumlu yaklaşımda bulunmaktır.Aşağıda katılımcıların kendi ifadeleriyle bu durum açıklanmaktadır

Yani kızmaz genelde aramaz bile orada şefimiz sorduğunda mesela der hani İlknur nerede, herhalde geç kaldı , aramadım o da aramadı ,ya da geç kaldı, birazdan gelir gelmezse

ararım der, o yüzden rahat davranır yani. Genelde bilir o kişi onu arayıp hastayız veya bir ölüm var bir şey var demedi ise bu insan geç kaldı geç kaldığından dolayı muhakkak kalkınca gelecek der. Bir iki dakika sonra biz ona mesela mesaj atarız geç kaldık geliyoruz diye veya hani ararız açar geliyoruz diyerekten ya da geldiğimizde geç mi kaldın, Evet geç kaldım aramadım. Oda şefimiz de ona göre bilgi verir.(İzel Hanım)

İşe geç kaldığında ne oldu bir problem mi oldu diye soruyor. Sen de izah ediyorsun zaten, tamam diyor. Hani hastalık durumu varsa işte geçmiş olsun diyor ,sonra geç yerine oturabilirsin diyor.(Songül Hanım)

Arıyorum zaten ben telefonda uyanamamışım diyorum. Uyanamazsam hastaysamhastayım biraz geç geleceğim diyorum idare et diyorum ediyor…(Şevval Hanım)

Değişken Yaklaşım

Katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda işe geç kalmalara üst yönetici tarafından verilen tepkilerden biri de değişken yaklaşımda bulunmaktır.Aşağıda katılımcıların kendi ifadeleriyle bu durum açıklanmaktadır

Bu neden geç kaldığına bağlı aslında yani eğer ki hastayım o yüzden uyanamadım geç kaldım dersen hiçbir şey demeden tamam der, yerine geç der, yerine geçer çalışırsın. Ama zaten biz geç kalacağımız zaman uyandığımız gibi direk haber veriyoruz, telefonla arıyoruz işte diyoruz, uyanamadık geç kaldık, bu yüzden diyoruz. Tamam o zaman bekliyorum der. Eğer ki çok çok geç uyanıp çok çok geç kaldıysan o zaman gelmene gerek yok der. Aslında o konuda çok sert olduğunu söyleyemeyeceğim, yani duruma göre değişiyor. Yazın çok yoğunsak mutlaka sert tepki verir, ama kışın çok yoğun olmadığımız için yani bir nevi gelsen de olur gelmesen de olur muhabbetine bağlayıp o kadar çok üstelemez çok kızmaz. (Remziye Hanım)

Uyarı Yapan

Katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda bazı katılımcılar işe geç kaldıkları takdirde üst yöneticilerinin uyarı yapıcı bir şekilde yaklaşım gösterdiklerini ifade etmektedirler.Aşağıda katılımcıların kendi ifadeleriyle bu durum açıklanmaktadır:

İlk baştan bir şey demiyor. Eğer birkaç defa sıralanırsa uyarıyor hani olmasın diyor… Çok kızmıyor ama bir kereliğine bir şey demiyor devamı gelirse kızıyorlar güzel karşılanmıyor yani. (Esra Hanım)

İlk geç kaldığında buna tepki olarak çok fazla abartmaz bir uyarı verir ama bu tekrarlanırsa hoş karşılamayabilir sevmiyor tekrarlı hataları.(Fatoş Hanım)

İkaz eder uyarır bir daha olmasın der niye geç kaldığımızı sorar sen de zaten izah ediyorsun neden geç kaldığını.(Lerzan Hanım)

… Bir daha olmasın falan der güler ama o kişi haftada iki defa üç defa yapar, bu sefer yönetime gider artık, şefime söyleyeceğim artık şefle konuşacaksın bir dahaki sefere. bu ayda dört defa olursa fazlası yani ama ayda iki defa her insanda kalabilir insansın sonuçta.(Sevda Hanım)

Sinirlenme

Katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda bazı katılımcılar işe geç kaldıkları takdirde üst yöneticilerinin sinirli bir şekilde yaklaşım gösterdiklerini ifade etmektedirler.Aşağıda katılımcıların kendi ifadeleriyle bu durum açıklanmaktadır:

Tavır yapıyor bir daha olmasın diyor surat yapıyor dikkat et o uyarıyı yapıyor direkt böyle sert bir şey yapar. Zaten geç kaldığımızda bilgisayar var makinelerinin başında oraya saatimizi okutup gidip grup başımıza söylüyoruz. Ben geldim geç kaldım diye Onun öncesinde de telefon ediyoruz geç kaldım giyiniyorum, yoldayım diye sonra geldiğimizde kartımızı okutup, grup başına söylüyoruz. Uyarı yapıyor biraz suratı değişiyor ,dikkat edin, geç kalmayın, saatinizi iyi kurun, telefonunuzun sesini açın gibi uyarılar yapıyor.(Mehtap Hanım)

Direk vallahi işe geç kaldın mı Şefin odasına… Direk hemen şefe gideceksin geç kaldığında yani öyle çok geç kalma olasılığımız çok olmuyor zaten olduğu zamanlarda direkt şefe gönderiyor. (Nurşen Hanım)

Yani dikkat et bir daha olmasın işine zamanında gelmeye bak der… İlk sabah iyidir ondan sonra biraz biraz tavırlar değişir yani yapmamak lazım.(Recai Bey)

Eğer uyku yüzünden geç kaldıysan bana mutlaka tepkisini gösterir biraz daha dikkatli olmalısın diye uyarır ama zaruri bir sebepse bir şey demez ama durağa geç kaldın uykuda kaldın o zaman biraz sert bir tepkisi olur bu gibi durumlarda, o durumlarda kızar.(Züleyha Hanım)

3.7.1.2.7.Hatalara Verilen Tepkiler

Üst yönetici alt teması altında oluşan bir diğer alt tema hatalara verilen tepkidir. Katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda hatalara verilen tepkiler alt teması altında ortaya çıkan kavramlar:Olumlu düzeltici yaklaşım, uyarı veren, sert yaklaşımla uyarmadır.

Olumlu Düzeltici Yaklaşım

Katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda bazı katılımcılar işte oluşan hatalara üst yöneticilerinin olumlu düzeltici bir yaklaşımda bulunduğunu dile getirmektedirler. Aşağıda katılımcıların kendi ifadeleriyle bu durum açıklanmaktadır:

Onu gelip bizzat kendisi bize gösteriyor. Doğru olanı göstererek bize yol göstermeye çalışıyor. Doğrusunu öğrenirsen bir daha hata yapmazsın şeklinde yaklaşımı bulunuyor tepkisi bu şekilde.(Fatoş Hanım)

Bir hata meydana geldi . Öncelikle o hatayı inceler o hata bizden mi kaynaklı bizim bandımız ile mi alakalı. Yoksa başka bir operasyon işinden olup da bizim bandımızda iş yapıldı acaba, önceki banttan mı bu hata meydana geldi. Bir kere çok araştırır bunu o zaman bakar ki bizim bandımızdan gelen bir hata ise hatayı kabul eder. Biraz da hatayı kabul etmeme gibi bir durumumuz var bizim. Ama gerçekten bizden kaynaklı ise zaten sesini çıkarttırmaz ama bizden kaynaklı olmayan hatalara da kesinlikle kabul etmez, elemanlara da yaptırmaz… Hangi operasyondan hata geldiyse her operasyon kendisi yapıyor söküyor tekrardan dikiyor onaylatılıyor grup başına, daha sonra gidecek operasyona geri gönderiyor. Kaliteden geldiyse kalite birimine geri gönderiyoruz mesela herkes kendi hatasını kendi yapıyor.(İzel Hanım)

…O an mesela benim işim çok yoğunsa tamam Zeynep sen işine bak deyip onların yapabileceği bir şeyse o an onların da toplantısı bir şeyi yoksa, eğer başka bir posta başı da

malı devam etmesi gerekmiyorsa, o an o malın acilen yetişmesi gerekmiyorsa ben onu alıp yapıyorum… 36 beden pantolon 38 beden vurmuşlar bedeni yanlış bulmuşlar diyor. Bakıyor bana diyor ki Zeynep bunun bedeni 38 beden vurulmuş düzeltelim diyor. Hani bu benim malım olmayabilir, diğer arkadaşım da yapmış olabilir hani. Onun malı bunun malı değil kesimhaneden yanlış çıkmışsa düzeltilmesi gerekiyor sen yapmışsın, o yapmış değil bu aynı şekilde devam ediyor.(Zerrin Hanım)

Uyarı veren

Katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda bazı katılımcılar işte oluşan hatalara üst yöneticilerinin uyarı veren bir yaklaşımda bulunduğunu dile getirmektedirler. Aşağıda katılımcıların kendi ifadeleriyle bu durum açıklanmaktadır:

Uyarır güzel tepki verir bunu böyle dikkat eder misin bir daha olduğu zaman bu sefer şef topla .Fethiye Hanım bu neden böyle oluyor, yoksa makinedemi bir problem var. Makinemizi yaptırırlar sende bir şey varsa söyle ama öyle ters tepki vermezler. (Fahriye Hanım)

Hemen bağırıp çağırmıyor ama seni en azından uyarıyor şöyle yap böyle yap diye ama sürekli hep aynı şeyi tekrarlarsa o zaman kızıyor.(Nurşen Hanım)

Bir daha olmasın mesela maddiye giriyor. Maddi yönden zarar görüyor fabrika zarar görüyor her türlü …Dikkat hep kaliteli bir seferde kaliteyi bulmak zorundasın hataya çok fazla yer yok.(Sevda Hanım)

Önce karşısındaki insanı bir uyarır sen zaten onu elinden geldiğince yapmaya çalışırsın. Yoksa mesela bizde tamirci var, tamirciye gelir mal, tamirci yapar çok aşırı tamir geldiği zaman mesela gider uyarır o da ona göre önlemini alır.(Ömer Bey)

Yaptığın işte hata olunca uyarıyorlar hepimizi topluyorlar. Sadece beni değil kişiye özel bağırmıyorlar işte bunu böyle istemiyoruz dikkat edin biz de tamam diyoruz.(Gaye Hanım)

Sert Yaklaşımla Uyarma

Katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda bazı katılımcılar işte oluşan hatalara üst yöneticilerinin sert bir yaklaşımla uyarmada bulunduğunu dile getirmektedirler. Aşağıda katılımcıların kendi ifadeleriyle bu durum açıklanmaktadır:

Kızıyor topluyor yanına çağırıyor normal ilk önce yanına çağırıp uyarıyor bant içinde bağırıp çağırmıyor. Herkes duysun yapmıyor ama gören görüyor yine uyarımızı alıyoruz. En azından o iyi bağırıp herkes duymuyor yani … Birkaç kişinin arasında kalıyor tabii ki kızıyor hatalara hiç hata istenmiyor.(Esra Hanım)

O zaman birazcık kızıyor yapmamız gerekiyor o hatayı zaten yaptığımız hata ile birlikte gelir bizi uyarır bir daha olmaması şeklinde uyarır. (Lerzan Hanım)

3.7.1.2.8.Geri Bildirim

Üst yönetici alt teması altında oluşan bir diğer alt tema geri bildirimdir. Geri bildirim üst yöneticinin, çalışanlara ortaya çıkan ürün miktarı, çalışanın verimlilik oranı ile ilgili bilgi vermesidir. Katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda geri bildirim alt teması altında ortaya çıkan kavramlar:Otomatik sistemlerle geri bildirim, yazılı geri bildirimdir.

Otomatik Sistemle Geri Bildirim

Çalışanlardan alınan yanıtlar sonucunda bazı katılımcılar geri bildirimin otomatik sistemle kendilerine geldiğini dile getirmektedir.Çalışanın günlük verimi, yaptığı adetsayısı tablet bilgisayarlarla o anda çalışana gelmekte olduğunu ifade etmektedirler.Aşağıda katılımcıların kendi ifadeleriyle bu durum açıklanmaktadır:

Şimdi herkesin başında tablet bilgisayarları var herkesin bugün yapmış olduğu adet iki yüz tane mi o diktiği iki yüz mala göre yüzle mi çalışıyor doksanla mı çalışıyor seksenle mi çalışıyor bunlar renklendiriliyor sarı kırmızı yeşil. Genelde hep yeşil olmanız lazım ama bazen hata geldiğinde veya rengarenk model mallar dikiyoruz o zamanlar ister istemez biraz düşüyor. Onları da toparlamamız gerektiği söyleniyor şu malları diktiğimiz için şundan dolayı toparlayamadım diye. Biz söylüyoruz onlara yani elimizden geldiği kadar toparlamaya çalışıyoruz toparlana biliyorsa gün sonunda toparlanıyor toparlanamıyorsa da bazı zamanlar düşük olarak gidiyor.(İzel Hanım)

Bizim orası dediğim gibi çok modern günlük böyle ekran var. Ekranda yazıyor bu bant kaçla çalışıyor doksan ile mi altmış ile mi … Tabletlerimiz hem ekrana yansıyor tabletlerimiz var ama ben şu an kullanmıyorum, denemek için birkaç banda verdiler. Anında ekranda zaten sana soru sormasına bile gerek yok yaptığını tuşluyorsun oradan zaten okuyor.(Hayriye Hanım)

Bizde tablet sistemi var, barkod sistemi var, barkodu okutuyoruz. Hiç mal saymamıza gerek yok. O zaten her yaptığın malı sayıyor direkt olarak bilgisayarda çıkıyor… Sistemde gözüküyor zaten yani senin orada yaptığın adet yüz mü doksan mı gözüküyor zaten direkt olarak içeriye gidiyor gözüküyor orada. Onu bir müdür bile görebiliyor yani.(Ömer Bey)

Yazılı Geri Bildirim

Çalışanlardan alınan yanıtlar sonucunda bazı katılımcılar yazılı bir şekilde kendilerine geldiğini dile getirmektedir. Çalışanın günlük verimi, yaptığı adet sayısı saatlik periyotlarla veya gün sonunda kendilerine geldiğini ifade etmektedirler.Aşağıda katılımcıların kendi ifadeleriyle bu durum açıklanmaktadır:

Yazıyoruz bizim kağıtlarımız var kağıtları yazıyoruz o bize dönüyor. Yani para olarak geri dönüş oluyor …Bize zaten her gün prim kağıdı olarak onlar geliyor, kağıt olarak geliyor işte, senin pirimin bu kadar mesela, yüzde yirmi ile çalışmışsın yüzde 30 ile çalışmışsın ya da şu kadar para hak ettin onların hepsi bize bildirim olarak geliyor kağıtla geliyor yani… (Songül Hanım)

Kağıt üzerinde yazılı olarak geri geliyor… Hayır onlar tutuyor biz üretim kağıdına mesela bugün kaç tane mal yapmışım beş yüz tane beş yüz tane malı yazıyorum. 500 tane malın kaç geliyor mesela oran olarak doksan geliyor altı yüz tane yaparsan yüzde yüz geliyor mesela o da sana prim kazandırıyor…1 milyonluk sana veriyorsa 2 milyonluk kendisine alıyor (primde kesinti oluyor). (Şevval Hanım)

Onları posta başları topluyor, verim alan eleman var o topluyor. Senin sayına göre verimini belirliyorlar. Mesela kaç sayı yaptın yüz küsür diyelim ki malına göre bazen az yapıyorsun, bazen çok yapıyorsun o şekilde gelip sana verimin şu kadar diyorlar. Yüzde kırk, yüzde elli, yüzde altmış az ise daha çok hızlanmamı istiyorlar.(Nesrin Hanım)

3.7.1.2.9. İş Yetişmediğinde Verilen Tepkiler

Üst yönetici alt teması altında oluşan bir diğer alt tema iş yetişmediğinde verilen tepkilerdir. Katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda iş yetişmediğinde verilen tepkiler alt teması altında ortaya çıkan kavramlar:Uyarı, neden araştırması, azarlama, destek, mesaidir.

Uyarı

Katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda iş yetişmediğinde üst yöneticinin verilen tepkilerden biri de uyarıdır.Aşağıda katılımcıların kendi ifadeleriyle bu durum açıklanmaktadır:

Yani neden bitiremedin diye biraz tepki gösterir. İlla bizim de ona bir çözüm sunmamız gerekir. Tamir geldi o yüzden bitiremedim veya işte kolum ağrıyordu fazla yapamadım gibisinden bir çözüm sunmamız lazım. Yani pek kabul edilmiyor ama hadi bugünlük böyle olsun. Yarına böyle istemem yarına toparla veya gün sonuna toparla bu böyle olmaz diyor o şekilde yani.(İzel Hanım)

Bir şey olmuyor bir şey olacağı yok yapabildiğin kadar yapıyorsun. Yani ne yapacak sana uyarı seni öyle de biz de adam zaten ya iki tane vardır ya üç tane vardır onlar da yeni arkadaşlardır herkes doksanın üzerinde çalışır zaten. (Ömer Bey)

Neden araştırması

Katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda iş yetişmediğinde üst yöneticinin verilen tepkilerden biri de neden araştırmasıdır.Aşağıda katılımcıların kendi ifadeleriyle bu durum açıklanmaktadır:

… Üretimi mesela yüz istiyor doksan istemiyorlar sürekli aynı tempoda çalışmanı istiyorlar neden düşük diye soruyorlar yani.(Esra Hanım)

Hiçbir karşılık vermezler anlar onlar zaten. Kimisi var mesela yapsa da yapmıyor onun karşısına çıkarlar. Niye kırmızı yanıyor bilgisayarın ,niye malı çıkarmıyorsun malın vardı, neyin var, İlk önce sorarlar yani problemin ne yoksa neden çıkarmıyorsun, öyle soruştururlar ama direkt de kötülükten girmezler.(Fahriye Hanım)

İşi zamanında bitiremediğim de bana verilen adeti tamamlamadıysam yine eksik neredeyse onu bulmaya çalışıyorlar. Sen bu sistemle çalışıyorsun ama sistemin yanlış, bu sistemi değiştirmen gerekli diye uyarıyorlar.Hangi sistemde daha hızlıysan o sistemi sana göstermeye çalışıyorlar. Kızma bağırma çağırma görmedim şimdiye kadar.(Züleyha Hanım)

Azarlama

Katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda iş yetişmediğinde üst yöneticinin verilen tepkilerden biri de azarlamadır.Aşağıda katılımcıların kendi ifadeleriyle bu durum açıklanmaktadır:

Vallahi kızıyor yani bütün gün bu malı çıkartamadın mı kız diye kızıyor yani. Mal yoksa bazen arkadan malın devamı kesiliyor o zaman çıkartamadığım da tabii onun hesabını o veriyor. Kızmıyor o zaman mal yoktu çıkartamadım diyorum. Ama yanında stoğun varsa onu çıkartmak zorundasın o zaman kızıyor. Tabii senin yanında stoğun var niye bu malı çıkartamadın diye ufak ufak ikazları oluyor.(Lerzan Hanım)

Destek

Katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda iş yetişmediğinde üst yöneticinin verilen tepkilerden biri destektir.Aşağıda katılımcıların kendi ifadeleriyle bu durum açıklanmaktadır:

Bahanene bağlı zaten gün içinde sürekli iletişim halindesin ben derim zaten bak bu olmuyor, bu çıkmayacak diye. Abla olacak mı diyor zaten olmuyorsa bana bir tane yardımcı verir desteklenerek yaparız, bazı operasyonlar hiç olmuyor bazısında ben tek başıma çıkartıyorum mesela..(Hayriye Hanım)

…Yetişmeyen zaman için gelip destek veriyor tabi, kızıyorlar da ama desteğini de veriyorlar. Birini kaldırıyorlar ya da kendi kesiyor. Yada şefler geliyor yardım ediyor. Ben tek yapmıyorum kendi işimi köprüyü tek yapamazsın yürümez tek gitmez ama şuanda tek götürürüm. İplikçiler olmadan yaparım. Ama şimdi zaten sapsarmaya oturdum makineye.(Gamze Hanım)

…Yapamadığın zaman ya sana sayı veriyor ya da tamir yazar öyle şeylerle doldurabiliyorlar …Evet eksiğimizi kapatıyorlar.(Songül Hanım)

Posta başımız yardım ediyor boşta elemanlar varsa gelip bizim bölümümüze koyuyor. O yönden çok iyi mesela yani kendi bölümündekileri takip ediyor boşta insan varsa mesaiye kalmamak için onları getiriyor. Daha da yetiştiremezsek mesaiye kalıyoruz.(Nesrin Hanım)

Mesai

Katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda iş yetişmediğinde üst yöneticinin verilen tepkilerden biri mesaidir.Aşağıda katılımcıların kendi ifadeleriyle bu durum açıklanmaktadır:

Kızıyor ya da mesaiye bırakıyor iki saat daha devam ediyoruz.... Eğer acilse o malın çıkması gerekiyorsa mesaiye bırakıyor(Esra Hanım)

İşi zamanında bitiremediğimiz bazen oluyor. Yoğunluk olduğu zaman kalite önemli olduğu için. Bazen itinalı yapalım derken geriliyoruz. Kareli ürünler geliyor, ekoseli ürünler, bu ürünlere dikkat etmemiz gerekiyor. Bunlar da bazen bizi geri plana atmış oluyor. Öyle durumlarda mesai yaparak telafi ediyoruz herhangi bir kızma durumu olmuyor ama çok da fazla istif yapmamak gerekiyor.(Fatoş Hanım)

Zaten problem yaşamışsın dır onlar biliyorlar konuyu. Eğer ki malın arkası fazlaysa kendilerine mesai yazıyorlar bugün beş yüz tane mi çıkacak çıkmadı diyelim ki mesai giriyorlar. Malın arkası çok değilse ben o beş yüzü çıkaramasam da dört yüz ellide de kalsam mesai yazmıyorlar mesai programı arkadan gelecek üretime bağlı…(Mehtap Hanım)

İş zamanında bitmediği zaman mesai yapıyorlar ama zamanda çıkmak zorunda. Hani sevkiyata yetişmek zorunda yetişemiyorsa, o gün mesaiye kalınıyor, mesai ile ambara yetişecek gidecek yani mesai yaparak çıkıyor…(Sevda Hanım)

3.7.1.2.10. Kararlara Katılım

Üst yönetici alt teması altında oluşan bir diğer alt temada kararlara katılımdır. Katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda kararlara katılım alt teması altında ortaya çıkan kavramlar:Karşılıklı iletişim, inisiyatif bırakma, yönlendirme, planlamadır.

Karşılıklı İletişim

Katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda bazı katılımcılar üst yöneticileri ile fikir alışverişinde karşılıklı iletişim halinde olduklarını dile getirmişlerdir.Aşağıda katılımcıların kendi ifadeleriyle bu durum açıklanmaktadır:

... Fikir sunuyoruz tabi ki o da gelip mesela bize soruyor. Ne yapalım mesela dün mal yoktu bandın yarısını çağırmış. Onlara soruyor mesela yarın bu malı atabilir miyiz, senden

bilgisini alıyor atabilirim dersen, sen bu adet malı çıkarırım dersen o da ona göre izin veriyor mesela idare ediyor tabi onları soruyor yani.(Esra Hanım)

Kendi işimi bitirdim benim zamanın varsa bak buraya gidiyorum bu operasyona geçiyorum diye söyleyebilirsin. Orada mal var diyelim ki nenim buradaki işim bitti zamanımda kaldı bak oraya geçiyorum diyebiliyorsun rahatlıkla. O da sana şey yapar Bugün mesela böyle böyle yaparsan nasıl olur bazen elemanın da ona faydası oluyor mesela diyorum ki bugün ben bunu yaparsam daha verim olur, arkamdaki bu işi yapsın ki arkadan bana yetişebilir bunu da dinler.(Sevda Hanım)

…Tabi tabi eğer bir yerde sıkıntı varsa nasıl çözeriz kemerde bir sıkıntı varsa nasıl yapabiliriz diye tecrübeli operatörlerle. Mesela bu işi her gün yapan tecrübeli operatörler var onlarla fikir alışverişi oluyor.(Yılmaz Bey)

Dinlerler şimdi mesela neresi yığıldı hemen beni çağırıyor mesela ben sap sarmaya oturuyorum tamam diyor mesela şuradan kalk köprü kes orası yığıldı oradan kalk paça yığıldı onu katla o şekilde birbirimizi şey yapıyoruz, paslaşıyoruz nerde yoğunluk varsa oraya geç boş durma yani…(Gamze Hanım)

Mesela bize mal geldiği zaman bunu nasıl yapabiliriz ya da mesela ben köprüde çalışıyorum.Köprü koyarken mesela bunu nasıl koyabiliriz ,nasıl hata gelmez diye biz kendimiz yaparız o da gelir bize sorar . Biz kendi fikirlerinizi Söyleriz o da kendi fikirlerini söyler yani öyle birbirimize şey yapıyoruz. (Songül hanım)

Sürekli bu gerçekleşiyor mesela Alman firması ile de çalışıyoruz iş alıyoruz. Mesela model numune hazırladığında ipliğin rengi, vatkasıdır veya ne bileyim düğmesidir bunları seçtiğim zaman onları da göstermen gerekiyor. Alman ayağı çünkü onlar tanıtıyorlar fikir alman gerekiyor şefinden gerekirse patrona bile soruyorsun. Çünkü dediğim gibi 2000 tane 5000 tane ceket dikilecek senin seçtiklerinden.(Burcu Hanım)

İnisiyatif Bırakma

Katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda bazı katılımcılar üst yöneticileri ile fikir alışverişinde bulunurken inisiyatif kullanabildiklerini dile getirmişlerdir.Aşağıda katılımcıların kendi ifadeleriyle bu durum açıklanmaktadır:

Nadiren olabiliyor bazen benim bölümümde ürünüm kalmıyor bakacak ceketler bitiyor. Ben diye biliyorum benim işim bitti diğer arkadaşın yanına yardıma geçiyorum diyebiliyorum. O da bunu genellikle onaylıyor açık yani böyle şeylere bizim fikirlerimize açık. (Fatoş Hanım)

O toplantıda olur mesela benim önümde mal biter. O makineye arkadaki makineye sormadan geçebilirim gelince de niye geçtin demez.(Fahriye Hanım)

Aynen ya da atıyorum mesela diyorum ki sen bana söz verdin ama biz bu malı çıkartırsak ya daha önde gideriz. Şu arkadaş bunu vursun, ben ötekine vurayım posta başına kalmadan bile biz bazen kendi aramızda hallediyoruz mesela aramızda Bunu daha hızlı çıkartalım diyoruz… Yerimi değiştirebilirim malımı değiştirebilirim hiçbir şekilde ne posta başım, ne de şefim. Tamam … Derler sen zaten işini biliyorsun (Zerrin Hanım)

Yönlendirme

Katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda bazı katılımcılar üst yöneticileri ile fikir alışverişinde bulunurken yönlendirmede bulunduklarını dile getirmişlerdir.Aşağıda katılımcıların kendi ifadeleriyle bu durum açıklanmaktadır:

Tabii ki de herkes birbirine yön verebiliyor arkadaşımıza grup başımıza. Bazen bir tamir geliyor mesela o diyor ki bu sök yap. Ben diyorum ki bunu sökmeslek de kocaman pantolon ufak bir dikiş yapsak da öyle gitse diyoruz Mesela birbirinize onu da öyle yapıp birbirimizle paslaşıyoruz. Herkes mesela arkadaşlarımız olsun, grup başımız olsun. O bizi yönlendiriyor bazen biz onu yönlendiriyoruz. Ne kadar da olsa çalışanlar onlardan daha iyi bildikleri için o işi çünkü bütün gün yaptığımızdan dolayı herkes birbirini yönlendirebiliyor.(İzel Hanım)

Tabii ki söylüyoruz bu böyle olsa daha iyi olur şu arkadaşı şuraya kaydırsan o bu işi yapsa diye birbirimize fikir alışverişinde bulunuyoruz. O gelip bize soruyor mesela Ayşe'yi şuraya koysam onu bu makineye getirsem olur mu üretim daha hızlı olur diye fikir alışverişi yapıyoruz.(Lerzan Hanım)

Şimdi şöyle bir şey var o gözlemleyemez . Bazen ben gözlemlerim yanında çalışan arkadaşım gömleği ütüleyemiyorsa derim bak böyle böyle işte Ahmet Mehmet gömleği ütüleyemiyor istersen ona başka bir şey var ki belki hızlansın gibisinden uyarılar yapabiliriz birbirimize.(Recai Bey)

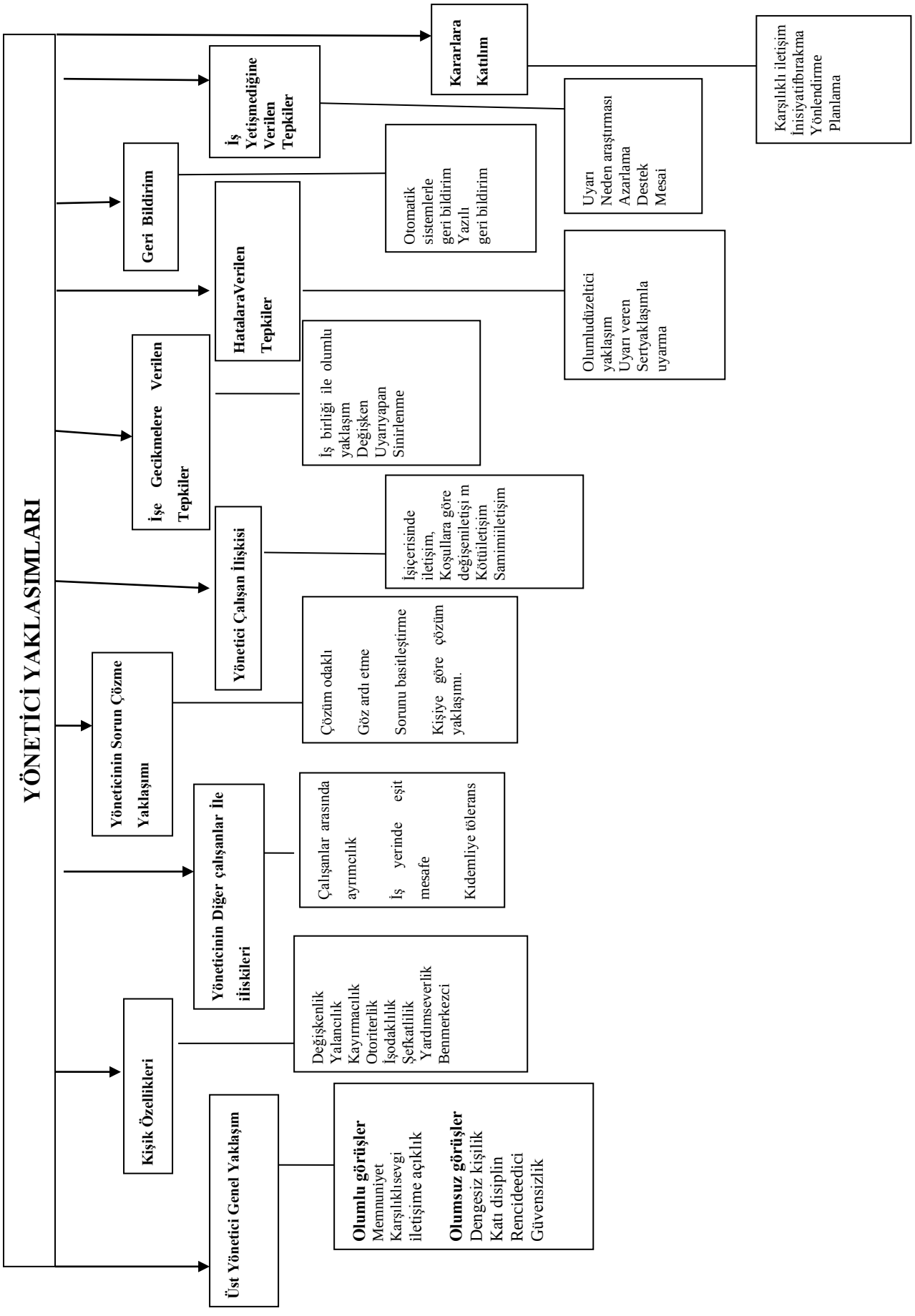
Planlama

Katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda bazı katılımcılar üst yöneticileri ile fikir alışverişinde bulunurken birlikte planlama yaptıklarını dile getirmişlerdir.Aşağıda katılımcıların kendi ifadeleriyle bu durum açıklanmaktadır:

Evet planlama bile yaptığımız oluyor işte soruyor bunu buraya getirsem sen yapabilir misin diye soruyor. Bu iki operasyonu idare edebilir misin diye ya da ben mesela bu operasyonda bunu böyle yaparsak daha iyi olur, daha çok mal çıkar diye söylediğim zaman dinliyor. O da tabi ki büyüklerine iletiyor bu şekilde yaparsak daha iyi olur diye problem olmuyor aramızda.(Mehtap Hanım)

Aşağıda şekil 4'te katılımcıların verdikleri yanıtlar doğrultusunda yapılan analiz sonuçlarına göre yönetici yaklaşımlarına ilişkin katılımcı görüşlerinin analizi sonucu yer alan durum tablosu temalar ve kodlar ile gösterilmiştir.

Şekil 2: Yönetici Yaklaşımına İlişkin Durumu Yansıtan Özet şekil



3.7.2. Gözlem Bulguları

Gözlem Edirne İl'inde Faaliyet gösteren X tekstil firmasında gerçekleştirilmiştir. Gözlem amacı ve önemine bakıldığında, gözlem yapmak incelenen sektörün derinliklerine inme fırsatı sunmakta ve dışarıdan görülemeyen birçok detayın görülmesini sağlamaktadır. Gözlemin yapılma amacı tekstil çalışanlarının çalışma ortamı ve yönetici yaklaşımlarına ilişkin daha objektif bilgi elde etmektir.Sektörü içinde inceleyerek görülmeyen detayların da incelenmesi ve çalışma ortamının ve yönetici yaklaşımlarının yerinde analiz edilmesi çalışmaya daha detaylı bilgi sunması açısından önem taşımaktadır.

Gözlem soruları

1) X firmasında çalışanların çalışma ortamı nasıldır?
2) X firmasında yöneticilerin çalışanlara yaklaşımı nasıldır?

Bu sorular çerçevesinde gerçekleştirilen gözlemin yapıldığı X firması Edirne ilinde çorap üretiminde bulunan bir fabrikadır. Örme, burun kapama, ütü ve paketleme olmak üzere 3 bölümde üretim yapılmaktadır. Şuan da çalışmakta olan 60 personeli bulunmaktadır. 3 vardiya halinde durmaksızın bir çalışma mevcuttur. Çalışanlar asgari ücret almakta herhangi prim, ödül verilmemektedir. Fabrika çalışma usulü ve genel kapasite hakkında işletme sahibinden bilgi alınmıştır.

Çalışma Ortamı Algılarına Yönelik Bulgular

Öncelikle fabrika çalışma usulüne bakıldığında, üretimi yapılacak olan çorap makinelerinin hafızasına flash bellek ile kaydedilip makine kendi kendine çorabın imalatını gerçekleştirmekte ve bir boru aracılığıyla sepete atılıp sepete gelen çoraplar çalışanlar tarafından çevrilip üst üste koyulmaktadır. Eğer hatalı ürün çıkmış ise bunu gözden kaçırmamaları çok önemli olup makinenin iğnesi, ipliği gibi benzeri şeylerde aksaklık fark ettiklerinde onu düzeltmek ile sorumlu olmaktadırlar.Eğer kendileri halledemez ise makine sorumlularını çağırıp onlardan yardım alabilmektedirler.Bandın en başında numune çıkaran çalışanlar bulunmakta makine başında en çok dikkat isteyen kısım onların yaptığı iş olup çorapların burada

numunesi çıkarılmakta sonra diğer makinelere numuneler yüklenmekte ve bu şekilde üretim devam etmektedir.

Üretimin nasıl gerçekleştirildiği incelenirken bazı çalışanlarla görüşme gerçekleştirilmiştir.

A Çalışanı: Sohbet havası içinde diyalog kurulan orta yaşlı bir hanımla görüşme yapılmıştır. İki çocuğunun olduğunu yeni dünyaya gelen bir torunun olduğunu ifade etmiş ve şunları söylemiştir:

'İzin almakta sıkıntı yaşıyor musun?' '*Biz burada bir aile gibiyiz hiç sıkıntı yapmazlar mesela geçen gün torunum oldu yeni izin istedim verdiler."*Geç kaldığın durumlarda sıkıntı oluyor mu?''*Çok fazla tekrar edersen maaşımızdan kesiliyor geç kaldığımız saatler."*Ortamda çok gürültü olması sizi rahatsız ediyor mu?'*'Gürültü toz çok fazla ama belli bir zaman sonra alışıyorsun önceleri bu durumdan dolayı hasta olanlar oldu."*Asgari ücretle birlikte prim falan alıyor musunuz?'*'İlk başladığımız zamanlarda her bölümde fazla üretim yapan kişiye bir çeyrek altın veriliyordu ama şimdi kriz dolayısıyla vermiyorlar."*İşe gelmediğin zaman sıkıntı oluyor mu?'*'İşe gelemediğin durumlarda arkadaşların senin yerini dolduruyor gerekli görüldüğü zamanlarda mesai yapılıyor.'*

D Çalışanı: Bu çalışanın makine ustasıyla konuşmaları izlenmiş ve yakın oldukları görülmüştür. *'Usta ben yemeğe gidiyorum makineme sahip çık'* diyerek samimi bir diyalogları olmuştur. Bu kişiyle birlikte yemeğe gidilmiş ve yemek sırasında konuşurken '*Burada kısıtlı bir zamanda yaşamaya çalışıyoruz 20 dakika içinde hem yemek yiyeceksin, hem ihtiyacını göreceksin, hem de sigaranı içeceksin. Herkes aynı anda yemeğe çıkamıyor tek tek çıkıyoruz. Ben çıktığımda benim makineme diğer çalışan bakıyor makineler hiç durmuyor ama ne yapacaksın mecburiyetten çalışıyoruz.Ya ben çevirme işine iyice alıştım ama beni diğer bölüme almak istiyor bilmediğim makineyi nasıl öğreneyim bir haftada ama bölüm usta başı illa sen orada olacaksın diyor'* demiştir. Sonrasında iki çalışan daha gelmiş ve içlerinden biri çektiğim fotoğraflara bakmak istemiştir. Ve içeri telefon sokmanın onlara yasak olduğunu ifade etmiş*'Gerçi alsak ne olacak telefona bakmaya vakit mi var'* demiştir.

Aralarındaki arkadaşlık ilişkileri çok iyi olmamakla birlikte orta seviyede görülmüştür. Ortamın tozlu oluşundan çok yakınma olmuştur.

Paketleme bölümüne geçildiğinde, burada çoraplar önce demir çubuklara geçirilip ütülenmekte daha sonra eşleme yapan kişilerin önüne atılmakta ve eşleme yapılıp 3'erli 4'erli birbirine zımbalanmaktadır. Burada da bir bölüm usta başı bir de çalışanların başında duran ve yardım eden kadın usta başı bulunmaktadır. Bu bölümde çalışanların üretim bölümünde çalışanlardan biraz daha rahat tavırlar içerisinde oldukları görülmüştür. Müzik sistemi getirip rahat bir şekilde dinleyebilmektedirler.

Paketleme Bölümü 1.Çalışan: Şöyle bir diyalog gerçekleşmiştir: 'Bu gürültü toz sizi rahatsız ediyor mu?' *'Ben astım hastasıyım zaten ama çalışmaya mecbur olduğum için çalışıyorum. Toz beni çok kötü yapıyor. Maske kulaklık veriliyor ama biz takmıyoruz bize muhabbet lazım muhtemelen kanser olacağım 10 15 sene sonra ama napalım mecburiyet, ne güzel okuyorsun aman oku sürünme böyle.'*

Bu bölümde bazı çalışanların elleri çizilmiş ve çatlamış haldedir. Garaj tarzı bakımsız ve havasız bir ortam gözlenmiştir.

Yönetici Yaklaşımına İlişkin Bulgular

İşletme sahibi ile yapılan görüşmede çalışanları ile birebir ilişki içine girip girmediği sorulmuş ve karşılığında hiçbir çalışanıyla birebir görüşmediğini, birim sorumluları ile görüştüğünü dile getirmiştir. Sebep olarak ta çalışanın sadece bir kişi ile muhatap olmasının ikilik yaratmamak adına daha doğru olacağını dile getirmiştir. İşletme sahibine nasıl bir yönetim tarzı izlediği sorulduğunda bant sisteminde ve devamlı bir çalışma mevcut olduğu çok kreatif bir tarz benimsemediğini, yapılacak iş ve kapasitesi belli olduğu için farklı ve yenilikçi bir tarz benimsemediğini dile getirmiştir. Etkinlik ve verimliliği önemsediğini ifade etmiştir.

B Çalışanı : 'Usta başınız nasıl biri?' *'Makine ustaları çok iyi asla kızmıyorlar bir hata meydana geldiğinde gelip düzeltiyorlar. Burası diğer yerler gibi değil çok iyi ve düzenli.'*

C Çalışanı: '*Özellikle patronlarımız çok iyi, bana çok ihtiyaç yoktu ama benim işe ihtiyacım var, beni çıkarmayın dedim. Başka bir bölüme alındım. Çok yardımcı oldular. Ben burada nerde ihtiyaç var oraya geçiyorum. Bir ara izin aldım çay servisi yapılan yeri dağıtmış bunlar, sonra patron kızdı demleme çayı kaldırdı sallama çay içiliyor şuan.'*

D Çalışanı 'Personel müdürü nasıl biri?' *O biraz ciddi ve disiplinlidir herkes çekinir'.* Daha sonrasında sigara içme bölümüne geçilmiş burada aynı çalışan makine ustasına şöyle demiştir *'Ya ben geçen gün geç kaldım otobüs beni almadan çekip gitmiş mecbur taksiyle geldim 20 tl verdim sen söylesene taksi paralarını veriyormuş herhalde personel müdürü.'*

Bölüm Usta Başı: Numune çıkarmada çalışan bayan çay içtiği sırada bölüm usta başı yanına gelip sert bir ifadeyle *'Başlayacağım senin çayına, 5 dakikalık işin var, ama molaya çıkıyorsun işini bitirip yemeğe öyle çıksan ölür müsün?'* şeklinde çıkışmış ve kadın cevap vermeden yarım kalan çayını bırakmış ve makinenin başına geçmiştir. Orda da başında sert ve baskıcı bir tavırla beklenmiştir. Bölüm usta başı çalışanlara karşı sert ve disiplinli bir tavır içerisinde, azarlama ve bağırma şeklinde uyarı yapmakta ve biraz yüz verirsem başıma çıkarlar modunda hareketleri bulunmaktadır.

Paketleme Bölümü 2. Çalışan: Şöyle bir diyalog gerçekleşmiştir: 'Posta başınız nasıl biri?' *'Önceki posta başımız çok nalet çok kötü bir kadındı. Hatta beni kıskandı çok mal çıkarıyorum da yerine geçeceğim diye benim çok üstüme geliyordu. Ama yenisinden memnunuz.'*'Konuşabiliyor musun rahat bir şekilde?' *'Yani hemen hemen zaten bizim başımızdaki gidip ona söylüyor bir şey olduğunda ben konuşmuyorum.'*'Bu başınızda duran kadın nasıl?' *'Oda iyi ama herkese aynı uzaklıkta biraz biriyle fazla ilgilense hemen dedikodu çıkıyor ona arka çıkıyorsun diye. Oda mecburen çok içli dışlı olmuyor.'* 'Nasıl peki size prim falan veriyorlar mı?' *'Prim yok anca bayramda falan çorap hediye ediyorlar o kadar.'*

Çorap Tasarımcısı: İşinin çok stresli ve yorucu olduğunu dile getirmiştir. İletişiminin üst yönetimle diğer çalışanlara nazaran daha iyi olduğunu rahatça konuşabildiği dile getirmiştir.

İnsan Kaynakları Müdürü: Şöyle bir diyalog gerçekleşmiştir: ‘Çalışanlar sizinle direk görüşebiliyorlar mı?’ *‘Her konuda her sorunda benimle direkt görüşebiliyorlar.’‘Nasıl çalışanlar çok dedikodu yapıyorlar mı?’* ‘Yok yok hayır sizin dedikodunuzu yapan yok kesinlikle*.’ ‘Zaten benim dedikodumu yapmazlar yapamazlar korkarlar.Çok dedikodu yapıyorlar, çok sorunları oluyor keşke aralarında anlaşabilseler ama anlaşamıyorlar hiç.’* ‘İşe alırken nelere dikkat ediyorsunuz?’ *‘Biz İşkur ile çalışıyoruz 6 aylık bir eğitim sürecinden geçiyorlar iş başı eğitim programı ile alım yapıyoruz bazen o 6 aylık süre dolmadan bile alım yaptığım oluyor kişi eğer azimliyse ve yapabiliyorsa.’* ‘Nasıl bir yönetim tarzı benimsiyorsunuz?’ *‘Onlarla arkadaş gibi olduklarımda var, kızdıklarımda var, ama zaten işçi yöneticiyi hiçbir zaman sevmez, ne yaparsanız yapın sevmezler illa bir şeyler bulurlar.’ ‘Ben karakter olarak tatlı sert bir yapıya sahibim. İçi dışında olan biriyim yani düşündüğünü direkt söyleyen biriyimdir. Burası küçük bir işletme olduğu için direkt benimle muhatap olabiliyorlar ama büyük firmalarda insan kaynakları müdürünü çalışanlar görmez bile. Kalifiye çalışan bulmakta çok zorlanıyoruz şimdiki kuşak hep rahat iş istiyor masa başında çalışsın istiyor. İş beğenmiyorlar biz sigortamızı yatıracak mısınız diye soramazdık bile.’* ‘Maaş dışında ne gibi olanakları oluyor çalışanların?’ *‘Motivasyon yemeği yendi yılbaşında tüm çalışanlar ve üst yönetim hep birlikte yemek yeniyor ve bu her sene tekrarlanıyor. Ramazanlarda koliler dağıtıyoruz, üretimi fazla çıkaran işçilere küçük altın veriliyor. Ama her şeyi suistimal ediyorlar ve kötüye kullanıyorlar. Geçen yıl piknik organize edilecekti bir sürü sorun çıktı bir sürü tanıdık getirmek istediler. Denize götürmek istedik bunda da bir sürü sorunlar çıkardılar. Geçen yıl yemek organize ettik garsonlara bize içki getirin patron karşılayacak demişler, içmişler ve sarhoş olmuşlardı bunu da suistimal ettiler. Patron aslında çok aktivite imkanısunuyor ama bu işçiler tarafından suistimal ediliyor her seferinde.Bazı çalışanların erkek çalışanlarla aralarında ahlaksız ilişkiler meydana geliyor, erkek çalışanları az tutmamıza rağmen bu başımıza geliyor. Bize kesinlikle güvenmiyorlar kendi aralarında konuştukları ve haberler hızlıca yayıldığı için bazen sıkıntı çekiyorum birine bir şey söylüyorum yarım saat sonra başka bölümden biri bana söylediğim şeyi soruyor. Onlarla iletişim kurarken cümlelerimi çok dikkatli seçtiğim halde yanlış anlıyorlar.’* ‘Buna eğitim seviyesinin düşüklüğü mü neden oluyor?’ *‘Aynen öyle*

eğitim seviyesinin düşük oluşu sorunlara yol açıyor.' 'Geç gelindiği zaman nasıl oluyor?' *'Çok geç kalma olmuyor zaten geç geldiklerinde kızacağımızı biliyorlar, o yüzden çok geç kalmazlar eğer çok tekrarlanırsa yazılı uyarı veriliyor bu da zaten işten çıkış sebebi oluyor.'* Şeklinde diyalog gerçekleşmiştir.

Gözlem 13.01.2020 tarihinde yapılmıştır. Saat 10:00 da başlayıp 16:00 da sona ermiştir. Konuşmaların bazıları gerçekleştiği anda cep telefonu not bölümünde kayıt altına alınmış, bazıları da gözlem sona erdikten sonra yazılı olarak kaydedilmiştir. Bazı fotoğraflar çekilmiştir.







SONUÇ VE ÖNERİLER

Tekstil sektöründe çalışan bakış açısıyla çalışma ortamı ve yönetici yaklaşımlarının incelendiği bu çalışmada amaç; Türkiye ekonomisi için önemli bir yere sahip olan tekstil sektöründe çalışanların işyeri ortamı ve bağlı oldukları bir üst yönetici olan grup liderlerine ilişkin düşüncelerini belirlemektir. Bu nedenle bu çalışmadaçalışanların neredeyse bütün günlerini geçirdikleri çalışma ortamı ve üst yöneticisi ile aralarındaki ilişkiler ve yaklaşımlar belirlenen çalışma grubu aracılığıyla ortaya konmuştur. Öncelikle genel olarakçalışma ortamı ve çalışma ortamında iş yoğunluğu, fiziki şartlar, arkadaşlık ilişkileri, işçi güvenliği, çalışana karşı memnuniyetsizlik konuları incelenmiştir. Sonrasında genel olarak bağlı oldukları bir üst yönetici, üst yöneticinin kişilik özellikleri, diğer çalışanlarla ilişkileri, sorun çözme yaklaşımı, yönetici çalışan ilişkisi, gecikmelere verilen tepkiler, hatalara verilen tepkiler, geri bildirim, iş yetişmediğinde verilen tepkiler ve kararlara katılım konuları incelenmiştir. Çalışanların genel olarak çalışma ortamını algılayışlarına bakıldığında iki bakış açısı ortaya çıkmıştır. Bazı çalışanlar iş ortamlarını psikolojik bakış açısı, bazıları ise iş bazlı bakış açsıyla değerlendirmişlerdir. Psikolojik bakış açısıyla değerlendirenlerin çalışma ortamından memnuniyet duydukları ve arkadaşlık kavramını önemsedikleri görülmüştür. İş bazlı bakış açısıyla değerlendirenlerde genel olarakfirmalarının birden fazla görevle sorumluluk yüklediği ve verimlilik beklentilerinin yüksek olduğunu vurgulamışlardır. Çalışanların iş yoğunluğunu algılayışlarına bakıldığında iş yoğunluğunun mevsimsel olarak değiştiğini vurgulamışlardır. Ayrıca sorumlu oldukları işlerin birden fazla olduğunu dile getirmiş ve işler yetişmediği durumlarda mesai yapma durumunun ortaya çıktığı görülmüştür. Acar vd.(2020); Arslan (2012); Özdemir (2014); Engin, Mergen (2017); Uğurlu (2011) yaptığı çalışmada tekstil ve hazır giyim sektörünün fiziksel ortama ilişkin çalışma şartlarının iyi durumda olmadığını ifade etmiştir. Buna göre gerekli standartlara uygun olmadan yapılanan iş yerleri ısınmanın, havalandırmanın, temizliğin ve aydınlatmanın eksik olduğu yerler olup, çalışanların rahatsızlık verici gürültüye maruz kaldıkları, tozlu mekânlarda çalışmak durumunda olduklarını ifade etmiştir. Ayrıca çalışanların çalıştıkları makine ve çevresinin ergonomik olarak düzenlenmesinin çalışanların iş sağlığı ve

güvenliğini sağlayacağı ve meslek hastalıklarını önleyeceğini vurgulanmıştır. Bu çalışmada çalışma ortamının en önemli etmenlerinden biri olan fiziki şartlar konusunda çalışanların tozlu, gürültülü, kötü aydınlatma ve kötü hijyen koşullarına sahip olan çalışma ortamında, çeşitli rahatsızlıklara maruz kaldıkları ve bu ortamdan memnun olmadıkları görülmüştür. Firmaların fiziki şartlar konusunda birbirinden değişik yaklaşımlar gösterdiği ve bazı firmaların diğerlerinin aksine çalışanlarına elverişli çalışma ortamı sunduğu görülmüştür. Çalışma ortamındaki bir diğer faktör arkadaşlık ortamıdır. Erdil vd.(2004) yaptığı bir çalışmada çalışanın iş yerinde bulunduğu gruptaki ilişkilerden doğrudan etkilendiğini ve bu grubun çalışanı çeşitli konularda etkilediğini ifade etmiştir. Bu araştırmada çalışanların iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinde farklılıklar olduğu görülmüştür. Bazı çalışanlar arkadaşlarıyla sadece iş içerisinde iletişim ve etkileşimde bulunurken, bazı çalışanlar da hem iş hem de sosyal çevrelerinde arkadaşlarıyla iletişim ve etkileşim halinde bulundukları görülmüştür. Bazı çalışanların arkadaşlık ilişkilerinde gruplaşma söz konusu olurken dedikodu unsurunun bazı firma çalışanlarında bulunduğu görülmüştür. Bazı arkadaşlık ortamlarında da ilişkilerin zaman zaman değişiklik gösterdiği saptanmıştır. Çalışma ortamının önemli faktörlerinden biri de işçi güvenliğidir. Arpat vd.(2014) çalışmasında iş kazası ve meslek hastalıklarının tekstil sektöründe yoğun olarak görüldüğünü ifade etmiştir. Bu yoğunluğun sebebinin işletmelerin küçük ölçekli olması, emek yoğun çalışması, sektörün karmaşık üretim yapısına sahip oluşu ve finansal yetersizlikler olduğunu vurgulamıştır. Bu araştırmada işçi güvenliği konusunda bazı firmaların çalışma prensiplerinden dolayı oldukça disiplinli, töleranssız ve hassas olduğu görülürken bazı firmaların ise bu konuda yetersiz kaldığı, ihmale yer verdiği ve bundan dolayı iş kazaları ve meslek hastalıklarının meydana geldiği görülmüştür. Çalışma ortamında meydana gelen bir diğer konu çalışana karşı memnuniyetsizliktir. Çalışma ortamında çalışana karşı memnuniyetsizlik meydana geldiğinde en çok uygulanan şeylerden birinin uyarma davranışı olduğu görülmüştür. Çalışan kişiye karşı memnuniyetsizlik devam ettiği takdirde işteki operasyonunu değiştirme, yıldırma ve son olarak da işine son verme davranışlarının uygulandığı görülmüştür. Erdil vd.(2004) yaptığı çalışmada yönetici yaklaşımının ve çalışılan ortamın şartlarının çalışan üzerinde etkili olduğunu vurgulamıştır. Çalışanın kararlara katılımının sağlaması ve çalışanın desteklenerek,

iyi ilişkiler kurulmasının iş tatmini ve işleyiş açısından önemli olduğunu vurgulamıştır. Bu çalışmada genel olarak üst yönetici değerlendirildiğinde iki farkı görüş ortaya çıkmıştır. Olumlu görüş bildiren çalışanların üst yönetimden duydukları memnuniyet ön plana çıkmıştır. Olumsuz görüşlere sahip olan çalışanların üst yöneticilerine güven duymadıkları görülmüş ayrıca üst yöneticilerinin dengesiz kişilik özelliklerine sahip olduğu, katı disiplin uyguladıkları ve rencide edici hareketlerinin ve söylemlerinin bulunduğu görülmüştür. Üst yöneticinin diğer çalışanlar ile ilişkilerine bakıldığında bazı üst yöneticilerin çalışanlar arasında ayrımcılık davranışı gösterdiği, her çalışanla ilişkilerini aynı seviyede tutmadığı görülmüştür. Bazı üst yöneticilerin ise her çalışanını aynı seviyede tutup, eşit mesafede oldukları görülmüştür. Üst yöneticinin sorun çözme yaklaşımına bakıldığında, bazı üst yöneticiler çalışanlarının iş içerisinde ve dışında meydana gelen sorunlarına çözüm odaklı şekilde yaklaşıp çözmeye çalışırken, bazı üst yöneticiler ise sorunları önemsemeyip çözme eğilimi göstermediği ve ya kişisine göre çözüm yaklaşımında bulunduğu görülmüştür. Yönetici ve çalışan ilişkilerine bakıldığında bazı üst yöneticiler çalışanlarıyla hem iş içerisinde hem de iş dışında samimi bir iletişim halinde olduğu, bazı üst yöneticilerin ise sadece iş içerisinde iletişimde ve etkileşimde olduğu görülürken bazı üst yöneticilerde ise koşullara göre değişen çalışan yönetici iletişimi olduğu görülmüştür. Kimi üst yöneticilerin ise çalışanlarıyla iletişiminde sıkıntılar olduğu ve karşılıklı iletişimde bozukluklar olduğu görülmüştür. Üst yöneticinin işe geç kalmalara verdiği tepkilere bakıldığında bazılarının geç kalan çalışanıyla birebir iletişim halinde ve çözüm odaklı bir yaklaşım sergilediği, bazılarının ise duruma sinirlenip uyarıcı bir yaklaşımda bulunduğu görülmüştür. Bazılarının ise koşullara göre değişen bir yaklaşım tercih ettiği görülmüştür. Üst yöneticinin çalışanın işte meydana gelen bir hatasına verdiği tepkilere bakıldığında bazılarının hatalara olumlu ve düzeltici bir yaklaşım sergileyip hatayı ortadan kaldırma eğiliminde olduğu, bazılarının ise sert bir yaklaşımla uyarıda bulunduğu görülmüştür. Üst yöneticinin çalışanın işi yetiştirememesi durumunda verdiği tepkilere bakıldığında genellikle çalışanın işi yetiştirememesinin altında yatan sebep ne ise onun araştırmasının yaptığı görülmüştür. Bazılarının ise azarlama ve ya uyarıda bulunarak çalışanı hareketlendirdiği, bazılarının çalışanla birlikte ürünün çıkarılabilmesi için çalıştığı görülmüştür. Üst yöneticinin kararlara katılım

konusunda sergilediği davranışlara bakıldığında genellikle karşılıklı iletişim ve etkileşimin olduğu, işin akışı ile ilgili planlamalar yapıldığı görülmüştür. Bazı üst yöneticilerin yönlendirici bir yaklaşım benimsediği, bazılarının ise çalışanlara işin yapılış konusunda inisiyatifler verdiği görülmüştür. Geri bildirim konusuna bakıldığında bazı firmaların daha profesyonel yöntemler kullanılarak dijital ortamda çalışanına yaptığı işin durumu, verimliliği ve sayısı hakkında anlık bilgi verdiği, bazı firmaların ise yazılı çıktı şeklinde gün sonunda veya periyotlar halinde çalışanları yaptıkları işin sayısı ve verimliliği hakkında bilgilendirdikleri görülmüştür.

Yapılan araştırmada çalışma grubu dahilinde incelenen firmaların işleyiş yapısında ve çalışma prensiplerinde farklılıklar olduğu görülmüştür. İncelenen firmaların bazılarında çalışma ortamında fiziki şartlar, işçi güvenliği, işlerin yapılma şekli, çalışanın uyması gereken kurallar, mesai saatleri gibi faktörlerin net bir şekilde belirlenmiş olup üst yöneticinin sorun çözme yaklaşımı, yönetici çalışan ilişkisi, geri bildirim mekanizması ve olumsuz çalışan davranışı karşısında sergilediği tutumlar açısından farklılıklar olduğu görülmüştür. Bazı firmalarda yöneticinin çalışanlara karşı sergileyeceği yaklaşımların belirlendiği ve bunun çalışana yansıtıldığı görülmüştür. Diğer firmalarda ise bu yapının tam oluşmadığı görülmüştür. Bu nedenle sektördeki firmaların çalışma prensiplerini yukarıdaki faktörler çerçevesinde düzenlemeleri önerilmektedir. Kaya (2018) yaptığı çalışmadaçalışma koşulları, ücret düzeyi ve sosyal güvenceler bakımından küçük ve orta ölçekli firmaların daha kötü bir durumda olduğunu, küçük işletmelere doğru gittikçe işçi sirkülasyonun arttığını belirtmiştir. Sektörün başlıca problemlerinden biri olan iş gören sirkülasyonun azalması açısından bu olumsuz durumların ortadan kaldırılması önerilmektedir. Ayrıca Literatürde yer alan başlıca çalışma ortamı sorunlarından biri olan fiziksel ve işleyişsel sorunların ortadan kaldırılmasının, sektörde faaliyetlerin düzgün bir biçimde devam etmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Özafşarlıoğlu vd. (2013) yaptığı çalışmada çalışanların iş tatminin sağlanmaması durumunda örgüte olan bağlılığın azaldığını buna bağlı olarak verimliliğin düştüğünü ve işten ayrılma niyetinin meydana geldiğini vurgulamıştır. Ve bu durumun işletmeye maddi ve işleyişsel sıkıntı doğurduğunu ifade etmiştir. Çalışanların bulundukları çalışma ortamının şartları ve üstlerinde bulunan yöneticilerin yaklaşım tarzları; onların

işlerinden duydukları memnuniyeti, işten ayrılma niyetlerini, örgüte olan bağlılıklarını ve verimliliklerini etkilediği için firmaların bu iki ana unsur üzerinde daha fazla durmaları önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Acar Şentürk, Z., & Selvi, Ö. (2016). Kurum içi İletişimi Etkinleştiren bir Yöntem Olarak Gezinerek Yönetim. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, 4* (2), 534.

Acar vd.(2020) Tekstil ve Hazır Giyim Atölyelerinde Çalışan Genç Yetişkin Kadın İşçilerin Çalışma Koşulları ve Deneyimledikleri Çok Boyutlu Sorunlar.*Çalışma ve Toplum dergisi.(1)*

Ağaç, D., Arga Şahinoğlu, B. u., Gürşahbaz, D., & Özelmas Kahya, B. U. (2009). Hazır Giyim İşletmelerinde Çalışan İş görenleri Etkileyen Stres Faktörleri. s. 9,10.

Akgeyik, T. (2019). Çalışanın Mesaiye Gecikmesini Etkileyen Faktörler(Bir Atık Yönetimi Tesisinin Örneklemi Üzerine Ampirik Bir Araştırma). *Emek Ve Toplum Dergisi, 8* (20), 80.

Akyar, A. (2011). *Etkili Yönetim ve Yöneticilik.* İzmir: İlya Yayıncılık.

Alkış, H., & Temizkan, V. (2013). Kobi'lerin Yönetsel Sorunlarının Çözümünde Japon Yönetim Sisteminin Rolü. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3* (1), 78.

Alparslan, A. M., Çetinkaya Bozkurt, Ö., & Özgöz, A. (2015). İşletmelerde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadın Çalışanalrın Sorunları. *MAKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2* (3).

Alparslan, E. (2016). İşgücü Kaybının Nedenleri, Etkileri ve Alınabilecek Önlemler:Denizli Kablo ve Tel Üreticisi Bir Firmada Araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi, 7* (2), 44.

Arastaman, G., Öztürk Fidan, İ., & Fidan, T. (2018). Nitel Araştırmada Geçerlik ve Güvenirlik: Kuramsal Bir İnceleme. *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi, 15* (1), 49.

Arslan, A. (2012). Hazır Giyim İşletmelerinin Ergonomik Olarak Düzenlenmesinin Çalışma Verimliliği ve Kalite Üzerindeki Etkisi. *Verimlilik Dergisi* (4), 37.

Arslan, A. (2012). Hazır Giyim İşletmelerinin Ergonomik Olarak Düzenlenmesinin Çalışma Verimliliği ve Kalite Üzerindeki Etkisi. *Verimlilik Dergisi* (4), 39.

Arslan, Y. D. (2008). *Küresel Rekabet Baskısı Altında Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Dönüşüm Stratejileri ve Yol Haritası.* MÜSİAD. İstanbul: Araştırma Raporları Müstakil Sanayici ve İş Adamları Derneği.

Arpat vd.(2014) Tekstil Sektöründe İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimleri Hakkında ÇalışanAlgıları ve Farkındalığı: Denizli İli Örneği.*Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi (8).*

Atılgan, D. D., & Şen, Ö. G. (2006). Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründe 01 Ocak 2005 Tarihinden İtibaren Uygulanmaya Başlayan Korunma Önlemleri ve Türkiye. *Tekstil ve Konfeksiyon* (3), 151.

Atılgan, D. T. (2006). Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründe Değer Zinciri ve Ekonomik Etkileri. *Tekstil ve Konfeksiyon* (1), 260-261.

Atış, A. G. (2014). Türkiyenin Tekstil ve Konfeksiyon Sektörünün Karşılaştırmalı Rekabet Analizi. *Ege Akademik Bakış Dergisi, 14* (2), 315.

Ayan, F. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* İzmir: İlya Yayınevi.

Ayaz, N. (1993). Türkiyede Çalışan Kadınların Sorunlarına Yönelik Bir İnceleme(Tekstil İş Kolundan Örnekler). *DEÜ İİBF Dergisi, 8* (1), 187,188.

Aydan, M., & Kaya, S. (2017). Hata Türü ve Etkileri Analizi (HTEA):Üniversite Hastanesinde Bir Uygulama. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 20* (4), 477.

Aydın, B. Y. (2017). İstanbul YeniYüzyıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. *Aile İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve Lider Üye Etkileşimi* , 55. İstanbul.

Aydın, E. (2013). Türkiye'de Kayıtdışı İstihdam Konusu Üzerine Teorik ve Ampirik bir Çalışma. *International Conference On Eurasıan Economies Dergisi* , 784.

Azadboni, Z. D., Talarposhti, R. J., Ghaljahi, M., Mehri, A., Aarabi, S., Poursadeghiyan, M., et al. (2018). Effect of Occupational Noise Exposure on Sleep Among Workers of Textile Industry Introduction. *Epidemiology Section* , 18.

Bacak, B., & Yiğit, Y. (2010). İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları Ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 5* (1), 31.

Bağcı, Y. D. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 9* (19), 173.

Bakkalbaşı, İ. O. (2017). Yönetim Biliminin Doğuşu ve İlk Temsilcileri Hakkında Bir Tartışma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 39* (2), 432.

Bakırcı, N., Torun, S. D., Sülkü M. &Alptekin,K.(2007) İstanbul'da Üç Tekstil Fabrikasında Çalışan İşçilerde Mekanik Bel Ağrısı, *Toplum Hekimliği Bülte*ni,26, 10-15.

Balcı, S., & Bozkurt, A. İ. (2012). Bir Tekstil Fabrikasında Çalışan Astımlı İşçilerin Değerlendirilmesi. *Tur Toraks Dergisi* (13), 24.

Baransel, P. D., Paksoy, D. D., & Erkmen, A. G. (1995). Tepe Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ve Davranış Biçimlerine İlişkin Bir Araştırma . *İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 24* (1), 9.

Bashimov, G. (2017). Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Uluslararası Rekabet Gücü:ASEAN-5 Ülkeleri ile Kraşılaştırmalı Analiz. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4* (2), 1-15.

Başaran, A. (2004). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstüsü Sosyoloji Ana Bilim Dalı. *tekstil Sektöründe Çalışan Kadınların Aile ve iş Yaşamında Karşılaştıkları Sorunlar:Konya Örneği* , 98. Konya.

Bayrakçı, Ö. E. (2010). Lider Davranışlarının Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi:İpliksan A.Ş Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 2* (2), 16.

Bayyurt, N., & Kılıç, C. H. (2017). Liderlik Tarzının Örgüt Bağlılığına Etkisi: Bir Hastane Araştırması. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi, 5* (2), 9.

Bektaş, M., & Erdem, R. (2015). Örgütlerde İnformal İletişim Süreci: Kavramsal Bir Çerçeve. *AKÜ İİBF Dergisi, 17* (1), 129.

Bilican Gökkaya, Y. D. (2014). Cam Tavan, Kadın ve Ekonomik Şiddet. *The Journal of Academic Social Science Studies Dergisi* (26).

Bostan, D. D., Ürüt, Ö. G., & Ateş, Y. D. (2010). Türkite Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Rekabet Gücü: Avrupa Birliği Ülkeleri İle Bir Karşılaştırma . *Yönetim Ekonomileri ve Araştırma Dergisi, 8* (13), 56.

Bostan Budak,D.& Demir,N. (2017) Hazır Giyim Sanayinde Kadın İşgücünün Durumu:Ankara İli Örneği, *Verimlilik Dergisi*, 3, 89-124.

Bozkurt, M. İ., & Değirmenci, Z. (2018). Tekstil Sektöründe İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları. *Kilis 7 Aralık Üniversitesi Fen veMühendislik Dergisi, 2* (1), 5.

Bozkurt, Ö., & Yurt, İ. (2013). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi, 11* (22), 123.

Budak, Y. D., Doğan, P. D., & Harlak, A. H. (1991). Çalışan Kadınların Sorunları:Bir Toplumsal Değişme Araştırması. *Aile ve Toplum Dergisi, 1* (1), 1.

Bute, M. (2011). Kayırmacılık Algısı ile İş Tatmini,Olumsuz Söz Söyleme ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 10* (36), 187.

Bülbül, P. D., & Tunç, T. (2017). Bireysel Yetkinlikler ve Yönetici-Çalışan Etkileşiminin İşletme Yenilikçiliğine Etkisi: Türkiye Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi* (14), 150.

Büte, M. (2011). Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri İle İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15* (1), 389.

Büyükbeşe, Ö. T., & Bakan, D. İ. (2005). Katılımcı Karar Verme:Çalışanlar Hangi Düzeyde Kararlara Katılmak İsterler? *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 7* (2), 27,28.

Büyükbeşe, T., & Gökaslan, M. O. (2018). İşe Gömülmüşlük, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Alan Çalışması. *Mukaddime Dergisi, 9* (2), 139.

Büyükyılmaz, Y. D., & Tunçbil, B. (2016). Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 7* (14).

Cam, E. (2004) Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar, *Uluslar arası İnsan Bilimleri Dergisi,*1, 1303-5134

Camkurt, M. Z. (2007). İş Yeri Çalışma Sistemi ve İş yeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerindeki Etkisi. *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi, 20* (6), 90.

Can, D. A., & İbicioğlu, P. H. (2008). Yönetim ve Yöneticilik Yönünden Üniversite Hastanelerinin Değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi iktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13* (3), 255.

Can, Ş. (2018). İşyerinde Devamsızlık Yapmaya Etki Eden Demografik Faktörlerin Veri Madenciliği Tekniği İle Araştırılması. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 11* (59), 899.

Cevrioğlu, E. (2007, Şubat). Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. *Lider-Üye Etkile(imi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki:Ampirik Bir İnceleme* , 29. Afyonkarahisar.

Çakıcı, Y. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalma Konular,Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17* (1).

Çakınberk, A., & Demirel, E. T. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (24), 117.

Çakmak, A. D. (2005). Açıklanmış Karşılaştırmalı Üstünlükler ve Rekabet Gücü:Türkiye tekstil ve Hazı Giyim Endüstrisi Üzerine Bir Uygulama. *Ege Üniveristesi Ekonomi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5* (1), 67.

Çeçen Eroğul, D. A., & Örkün, U. Ü. (2012). Tekstil Sektörü Mavi Yaka Çalışanlarının Yaşam Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu Tarafından Yordanması. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21* (1), 334.

Çelik, A. P., Özen, P. C., & Bağçı, P. C. (2019). Yöneticilerin Empatik Eğilim Düzeylerinin, Yönetsel Yetkinlikleri Üzerindeki Etkisi. *Internatıonal Conference on Eurasian Economies* , 165.

Çetin, Y. A. (2006). Türk Tekstil Sektörü ve Türk Tekstil Firmalarının Etkinlik Düzylerinin Belirlenmesi. *Afyon Kocatepe Üniveristesi İİBF Dergisi, 8* (2), 257.

Çetin, Y. M., & Ecevit, Y. E. (2008). İhracatın Sürükleyici Gücü Olarak Tekstil Sektörü: Kahramanmaraş ili Örneği. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 15* (2), 116.

Çevik Tekin, İ., & Akgemici, T. (2017). Tükenmişliğin İş Tatmini Üzerinde Etkisinin Araştırılması: Konya İli Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 9* (4).

Çınar, D. G., Uzmay, P. D., & Koç, G. (2018). Yöneticilerin Problem Çözme Becerileri: Tarım Sektöründe Bir Uygulama. *IBANESS Konferans Serisi,* (s. 340). Tekirdağ.

Çıracı, P. S. (2006, Aralık). Türkiyede Nanoteknoloji. *Bilim ve Teknik Dergisi Tübitak Yeni Ufuklara Eki* , 3.

ÇSGB. (2017). Ulusal İstihdam Stratejisi. *İzleme ve Değerlendirme Kurulu Toplantısı* (s. 159). ÇSGB.

Danacı, T. (2015). Celal Bayar Üniveristesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Ticaret ve Finans Anabilim Dalı Uluslararası Ticaret ve Finans Programı. *Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin İhracat Davranışlarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi:İzmir İlinde Tekstil ve Hazır Giyim Sektörüne Yönelik Bir Uygulama* , 19. Manisa.

Darzi Azadboni, Z., Talarposhtı, R. J., Ghaljahı, M., Mehri, A., Aarabi, S., Poursadeghıyan, M., et al. (2018). Effect od Occupational Noise Exposure On Sleep amongWorkers Of Textile İndustry. *12(3)* .

Darzi Azadboni, Z., Talarposhtı, R. J., Ghaljahı, M., Mehri, A., Aarabı, S., Poursadeghıyan, M., et al. (2018). Effect of Occupational Noise Exposure On Sleep Among Workers of Textile Industry. *Journal Of Clinical and Diagnostic Research, 12* (3), 18.

Demirel, Y. (2009). Örgütsel Adaletin Yönetici Çalışan İlişkileri Üzerine Etkisi:Farklı Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 9* (17), 152.

Demirel, Y. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Baglılık Üzerine Etkisi:Tekstil Sektörü Çalısanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 15* (2).

Dilber, D. (2004). Tekstil ve Konfeksiyon Sanyinin Rekabet Gücü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 11* (2), 86.

Doğan, N., & Palamutçu, S. (2013). Pamukklae Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Tekstil Mühendisliği Bölümü. s. 2.

Ege, D. A. (1999). Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sanayinde Yeniden Yapılanma ve Endüstri İlişkilerinde Dönüşüm Semineri . *Türkiye Tekstil Sanayi İşverenleri Sendikası* (s. 55). Ofset Hazırlık ve Baskı Dünya Yayıncılık A.Ş.

Ener, Y., & Yelkikalan, Y. (2004). Çin'in Dünya Ticaret Örgütü'ne Üyeliğinin Türkiye'nin Tekstil ve Konfeksiyon SektörüneOlası Etkileri ve Çözüm Önerileri. s. 3.

Engizek, S. (2011, Haziran). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve İş tatminin Çalışanlar Açısından Algısı:Kahramanmaraş Tekstil Sektöründe Bir Araştırma* , 23. Kahramanmaraş.

Eraslan, i. H., Bakan, İ., & Helvacıoğlu Kuyucu, A. D. (2008). Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Uluslarası Rekabetçilik Düzeyinin Analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7* (13), 265-300.

Eraslan, i. H., Helvacıoğlu Kuyucu, A. D., & Bakan, İ. (2008). Değer Zinciri(Value Chaın)Yöntemi ile Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Değerlendirilmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 10* (2), 327.

Erdem, D. R., & Kocabaş, Y. D. (2004). Yönetimde Doğu Paradigması. *Sosyal Bilimler Dergisi ,* 176.

Erdemli, Ç., Sümer, H. C., & Bilgiç, R. (2007). Performans Yönetiminde Yazılı Geribildirim ve Yazılı artı Sözlü Geribildirim Yöntemlerinin Karşılaştırması. *Türk Psikoloji Dergisi, 22* (60), 71.

Erden, C., Uçar, A., & Erbay, E. (2016). Bir Tekstil Atölyesinde Ergonominin Temel Prensiplerinin Uygulanması. *Uluslararası Mühendislik ve Teknoloji Araştırmaları Dergisi, 1* (1), 24.

Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., & Erat, S. (2004). *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 5* (1), 25.

Erdoğan Morçin, S., & Bilgin, N. (2014). Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi:Adana İlindeki Ağa Rubu Seyehat Acenteleri Örneği. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 23* (2), 116.

Erdoğan, B., & Tarhan Mengi, B. (2018). Hata ve Hilelerin Önlenmesine Yönelik Kontroller ve Sağlık Sektörü Üzerine Bir Uygulama. *Giresun Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* (8), 90.

Ekti, U. (2013). *Sektörel Raporlar Serisi 5.* T.C Doğu Marmara Kalkınma Ajansı. Düzce Yatırım Destek Ofisi.

Ergin, H., & Mergen, A. (2017). Hazır Giyim Mağazacılık Sektöründe İş Kazaları ve Çözüm Önerileri: Örnek Bir Uygulama. *Marmara Fen Bilimleri Dergisi 2017* (1), 32.

Erkan, Y. B. (2013). Türkiyenin Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü İhracatında Uluslararası Rekabet Gücünün Belirlenmesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13* (1), 99.

Eroğlu, Y. H., Adıgüzel, Y., & Öztürk, A. C. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari BilimlerFakültesi Dergisi, 16* (2).

Erol, Ö. G., & Köroğlu, Y. D. (2013). Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 10* (3), 48.

Genç, V., Gülertekin Genç, S., & Kulakoğlu Dilek, N. (2016). Otel işletmelerinde Öz benlik, Sosyal kaytarma ve İşe geç kalma tutumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi:Batman İli Şehir Merkezindeki Otel Çalışanları Örneği. *17. Ulusal Turizm Kongresi* (s. 1532). Detay Yayıncılık.

Gençer, K., & Ayyıldız, T. (2017). Demografik Özellikler ve Psikolojik Koşulların Hizmet Hatası Telafisi Performansına Etkisi: Kuşadası'nda Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma. *Adnan Menderes Üniversitesi Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi* (12), 66.

Giray, M. D., & Şahin, D. N. (2012). Algılanan Örgütsel, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteği Ölçekleri: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları Dergisi, 15* (30), 8.

Gödelek, E. (1998) Üç *Farklı İş Kolunun (Tekstil, boya,çimento) Psikososyal Stres Faktörleri Yönünden Karşılaştırılması*. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,Psikoloji Anabilim Dalı, Ankara.

Görgülü, A. (2006). T.C Uludağ Üniveristeis Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Pazarlama Bilim Dalı. *Türkiyede Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründe Markalaşma ve İhracata Etkileri* , 6. Bursa.

Gül, H., & Özcan, N. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler:Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma. s. 111.

Gündüz Çekmecelioğlu, H. (2014). Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (28), 30.

Güner, E., & Karaca, M. E. (2004). Tam Zamanında Üretim Sisteminde Tedarikçi İlişkileri ve En İyi Parti Büyüklüğü Üzerine Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, 19* (4), 443.

Güner, Y. D., & Ünal, A. G. (2007). Konfeksiyon İşletmelerinde İş Gücü Sirkülasyonu. *Tekstil ve Konfeksiyon Dergisi* (2), 144.

Gürel, E. (2001). Çalışma Yaşamında Işık ve Aydınlatmanın Önemi. *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi* (5), 5.

Güven, Y. D. (2012). Yönetim Düzeyleri Açısından Yöneticilerin Sorun Belirleme ve Çözme Performanslarının Değerlendirilmesine yönelik Bir Uygulama. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2* (3), 75.

Güzel, A. (2011). *İşletme.* İzmir: İlya İzmir Yayınevi.

Hayta, A. B. (2007). Çalışma Ortamı Koşullarının İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi. *Ticaret ve Turizm Egitim Fakültesi Dergisi* (1), 33.

Hoş, C., & Oksay, Y. D. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20* (4), 2.

ITO. (2007). *1.İTO Tekstil Şurası.* İTO.

İHKİP(2019) 2019 Yılı Dünya Hazırgiyim ve Konfeksiyon Sektöründe Gelişmeler,Dünya Hazırgiyim ve Konfeksiyon İhracatında Öne Çıkan Ülkeler, Hazır Giyim ve Konfeksiyon Ar-Ge Şubesi (https://www.ihkib.org.tr)

Tekstil Ar-Ge Şubesi, İTKİB(2020) Genel Sekreterliği *Toplam Tekstil ve Hammaddeleri İhracatımızda Önemli Ülkeler*Toplam Tekstil ve Hammaddeleri Sektörü 2020 Yılı Ağustos Ayı İhracatı Performans Raporu, s.5, https://www.ithib.org.tr)

Kahraman, H., Sucaklı, M. H., Özer, A., & Köksal, N. (2011). Bir Tekstil Fabrikasında Çalışan İşçilerin Solunum Fonksiyonlarının Değerlendirilmesi. *Solunum Dergisi, 13* (3), 147.

Kalaycı, C., & Kalan, E. (2017). Türkiyede Kayıt Dışı İstihdamla Mücadele Politikalarının Analizi. *Uluslararası Ekonomi, İşletme ve Politika Dergisi, 1* (1), 18.

Kamalıoğlu, N. Ç. (2014). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Anabilim Dalı. *Kayıt Dışı İstihdam Ve Türkiyede Uygulanan Mücadele Politikalrının Değerlendirilmesi* , 5. Ankara.

Kanbur, E. (2018). ırı İş Yükünün İş ve Yaşam Doyumu Üzerindeki Etkisi: İşe Bağlı Gerginliğin Aracı Rolü. *İş ve İnsan Dergisi, 5* (2), 136.

Kanoğlu, D., & Öngüt, E. (2003, Mart). Devlet Planlama Teşkilatı. *Dünyada ve Türkiyede Tekstil-Hazırgiyim Sektörleri ve Türkiye'nin Rekabet Gücü* , 1. İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü.

Kantarcı, S. (2014, Temmuz). T.C İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. *Çalışma Ortamında Geribildirim ve Sonuçları* , 89.

Kanten, S. (2012). Çalışma Koşullarının Fiziksel – Psikolojik Sağlık Belirtileri ve İş Kazaları ile İlişkisi: Mermer Çalışanları Örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4* (7), 157.

Kanten, Y. D., & Ülker, Ö. G. (2014). Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (32), 24.

Karabulut, A. T., & Elmas, N. (2018). Örgütsel İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi:Otomativ Sektöründe Bir Araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (33), 212.

Karaçor, S., & Şahin, A. (2004). Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 4* (8), 106.

Karahan, A. (2008). Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi, 10* (1).

Karakahya, B. (2018). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı Uluslar Arası Ticaret ve Para Yönetimi Bilim Dalı. *Türkiyede Dahilde İşletme Rejiminin Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü İhracatı Üzerindeki Etkileri* , 93. İstanbul.

Karakitapoğlu, N. A., Akyıldız, S., Çakmak, B., & Alayunt, F. N. (2017). İzmir İlinde Tekstil ve Hazır Giyim Sanayindeki Ergonomik Sorunlar. *Mühendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi* , 270.

Karataş, Z. (2015). Sodyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi, 1* (1), 71.

Karcıoğlu, F., & Kahya, C. (2011). Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15* (2), 339.

Kaya, F. (2009). Uluslarası Ticarette Temel Kavramlar. F. Kaya içinde, *İhracat-ithalat İşlemleri* (s. 5). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Kaya, G. (2018). Az Gelişmiş Bölgenin Tekstil Sektöründe Kadın İşçi Olmak: Adıyaman Örneği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisİ, 17* (68), 1503,1504.

Kaya, Ö. G., & Erdoğan, P. D. (2008). Konfeksiyon İşletmelerinde Dikim Bölümündeki Kalite Hatalarına Neden Olan Faktörlerin Araştırılması. *Tekstil ve Konfeksiyon* (2), 136.

Kayhan, Z. I. (2009). T.C Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı İktisat Politikası Bilim Dalı. *Yeni Teknolojilerin Kadın İstihdamı Üzerine Etkisi: Türk Tekstil Sektörü Örneği* , 79. İstanbul.

Kaymaz, K. (2008). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. *GeriBildirim sisteminin Çalışan Performansı Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama* , 200. Bursa.

Kaynak, Y., & Bülbül, M. (2008). 360-Derece Geri Bildirim Sisteminde Degerlendirme Farklılıkları. *13* (1), 271.

Kınoğlu, V. (2006). T.C Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslarası İşletmecilik Programı. *Son gelişmeler Işığında Türk Tekstil Sektöründeki İhracat Olanakları* , 42. İzmir.

Kırlak, Ö. (2018, Şubat). Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. *Tekstil Sektöründe Yer Alan İşletmelerde İşten Ayrılma, oryantasyon Eğitimi,Çalışan Mutluluğu ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırma* , 24.

Kocacık, F., & Ayan, S. (2011). Türkiyede Tekstil Alanında Çalışan Kadınlar ve Sorunları:İstanbul-Adana-Denizli-Sivas ve Tekirdağ İli Örnekleri. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 8* (1), 478.

Kocamış, D. U. (2016). Toplam Kalite Yönetimi TKY Ve İç denetimin TKY'deki Rölü. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (1).

Koç, M. (2010). Yönetim Bilimine Giriş. M. Koç içinde, *Yönetim Bilimi* (s. 1). Karaçulha Ç.P.L.

Konuklar, B. (2016). Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü. *Dokuma Fabrikalarında Çalışanların Gürültü Mazuriyetlerinin İncelenmesi* , 63. Ankara.

Kökten, M., & Avinç, O. (2014). 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'nda İşveren Yükümlülükleri ve Tekstil Sektörü Açısından Bir Bakış. *Tekstil ve Mühendis Dergisi, 1* (21), 34.

Kurt, S., & Yiğit, V. (2017). Hastanelerde Algılanan Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Bir Üniversite Hastanesinde Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3* (28), 116.

Kuyucak, F., & Sengür, Y. (2009). Değer Zinciri Analizi:Havayolu işletmeleri İçin Genel Bir Çerçeve. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi, 11* (16), 135.

Küçüközkan, Y. (2015). Örgütsel Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki: Hastanelerde Çalışan Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 1* (1), 15.

Mahiroğulları, A. (2017). Türkiyede Kayıt Dışı İstihdam ve Önlemeye Yönelik Stratejiler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi dergisi, 22* (2), 549,550.

Mankan, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon.* İzmir: İlya Yayıncılık.

Maviş, P. F. (2004). Yönetim İşlevleri. P. R. Karalar, P. İ. Özalp, D. F. Maviş, P. R. Geylan, P. B. Tenekecioğlu, P. M. Şahin, et al. içinde, *Genel İşletme* (s. 125). Eskişehir: Anadolu üniversitesi.

Memduhoğlu, H. B., & Yılmaz, K. (2017). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar.* Pegem Akademi.

Mert, İ. S. (2011). Yöneticilerin Kullandıkları Motivasyonel Dil ve Performans Üzerindeki Etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 210.

Mohammed, A. F., Sherif, M. M., Hasan, A. I., Makrahy, B. E., & Hasan, N. E. (2019). Toxic effects of chronic exposure to dyes among workers of synthetic textile industries. *The Egyptian Journal of Hospital Medicine, 74* (4), 744.

Moslem, S., & Tantekin Çelik, G. (2016). İş Tatmininin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkileri:Türk İnşaat Sektöründe bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, 31* (1), 136.

Nişancı, Z. N. (2015). Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi, 13* (25), 260.

Nişancı, Z. N. (2015). Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi, 13* (25), 271.

OKA. (2014). *Tekstil ve Hazır Giyim Sektör Raporu.* Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı.

Öcal, E. (2006). T.C Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı. *Değer Zinciri Faaliyetleri ve Demografik Özellikler İle Duygusal Zeka Arasındaki ilişki:Doğuş Otomotiv Örneği* , 44. İstanbul.

Örücü, P. D., & Özafşarlıoğlu, Ö. G. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi:Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10* (23).

Özcan, M., & Adıgüzel, M. (2018). İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü. *Dünyada ve Türkiye'de Hazır Giyim Sektörünün Uluslararası Ticaretinin incelenmesi ve Değerlendirilmesi* , 9,10. İstanbul.

Özdemir, B. (2014). Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü. *Tekstil Atölyelerinde İş Sağlığı Ve Güvenliği Koşullarının Çok Ölçütlü Karar Verme Yöntemiyle Değerlendirilmesi* , 6. Ankara.

Özdemir, M. (2010). Nitel Veri Analizi:Sosyal Bilimlerde Yöntem Bilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11* (1), 335.

Özdoğan, Y. E., Demir, A. A., & Seventekin, P. N. (2006). Nanoteknoloji ve Tekstil Uygulamaları. *Tekstil ve konfeksiyon* (3), 164.

Özen, Ş. (2012). Yönetim Yaklaşımının Tarihsel Gelişimi. *Yönetim ve Organizasyon* (s. 2). içinde Atatürk Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi.

Özkanan, A., & Erdem, R. (2014). Yönetim Kayırmacı Uygulamalar: Kavramsal Bir Çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2* (20), 181.

Öztabak, M. Ü. (2002). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim bilimleri Ana Bilim Dalı. *Resmi ve Özel Liselerdeki Öğretmenlerin İş tatminleri ile Yönetim Tarzı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* , 17. İstanbul.

Öztürk, İ. (2015, Temmuz). TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. *İş yaşamında Üretkenlik Karşıtı Davranışlar: Ayrımcılık ve Adaletsizlik Algıları ile Olumsuz Duyguların Etkileri* , 26.

Öztürk, İ. (2015, Temmuz). TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. *İş Yaşamında Üretkenlik Karşıtı Davranışlar:Ayrımcılık ve Adaletsilik Algıları ile Olumsuz Duyguların Etkileri* , 32. Ankara.

Özutku, H., Ağca, V., & Cevrioğlu, E. (2008). Lider üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde Yönetici-Ast etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki:Ampirik bir İnceleme. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 22* (2).

Özüren, Ü. (2017, haziran). İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. *Tekstil İşletmelerinde Nepotizm Uygulamalarına Bağlı Olarak Üretkenlik karşıtı Davranışlar ve Sonuçları* , 89.

Pekel, E. (2019). Toplumsal Cinsiyet Rolleri ve Kadının Çalışma Hayatındaki Konumu. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi, 5* (1).

Polat, B. (2016, Eylül). Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme AnaBilim Dalı. *Çalışanların Kayırmacılık Algıları ile Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki:Kamu Sektöründe Bir Uygulama* , 47.

Polat, M. (2002). *Sektörel Durum Analizi Sorunlar ve Çözüm Önerileri.* TÜSIAD.

Ramos Galerza, C., & Acosta Rodas, P. (2019). Stress and productivity in workers of textile companies. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International, 23* (1), 18.

Saatçioğlu, Y. C., & Gür, D. (2005). Tekstil ve Hazır Giyim Anlaşmasının Sona Ermesi Sürecinde Çin'in Tük Tekstil ve Konfeksiyon Ticaretine Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10* (1).

Salık, Y. D. (2001). Modern Yönetim Yaklaşımları. *Dumlupınar Üniveristesi Sosyal BilimlerDergisi* (5), 2.

Saltürk, M. (2006). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Davranış Bilimleri Bilim Dalı. *İşletme Yönetiminde Yöneticinin kişilik Özellikleriyle Algılanan Yönetim Başarısı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma* , 60. İstanbul.

Saraçoğlu, D. Ş. (2017). Çin Halk Cumhuriyeti ile Türkiye Arasında Dış Ticaretin Gelişimi ve Türkiye'de İmalat Sanayinde Sektörel İstihdama Etkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 72* (1), 152.

Sarıtaş, M. (1997). Yönetimde Kişilik Faktörü. *Eğitim Yönetimi* (4), 547.

Sevinç, E. (2017). T.C Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı Uluslararsı iktisat bilim Dalı. *Nanoteknoloji İnovasyon Sistemi:Türkiye Tekstil Sektörü Örneği* , 235. İstanbul.

Seyrek, İ. H., & İnal, O. (2017). İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkili Faktörler:Bilgi Teknolojisi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi, 1* (1), 64.

Sönmez, S., & İlgün, G. (2018). Nitel Araştırma Yöntemlerinin Sağlık Hizmetleri Bağlamında İncelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21* (40), 377.

Su, Ö., Bıyık Özkaya, D., Pirmit, S., Arda Ulusal, H., & Onsun, N. (2014). Tekstil sektörü çalışanlarında kontakt duyarlılığa neden olan alerjenler. *Türkderm Deri Hastalıkları ve Frengi Arşivi Dergisi* (48), 141.

Subaşı, M., & Okumuş, K. (2017). Bir Araştırma Yöntemi Olarak Durum Çalışması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21* (2), 420.

Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (11), 524.

Şahin, D. (2015). Türkiye ve Çin'in Tekstil ve HazırgGiyim Sektöründe Rekabet Gücünün Analizi. *Akademik Bakış Dergisi* (47), 161.

Şen, E., & Bolat, M. (2015). İşletmelerde Demokratik Yönetim Anlayışının İnovasyon ve Firma Performansı Üzerine Ekisi: İstanbul Avrupa Yakası Lojiztik İşlletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi, 14* (27), 150.

Şimşek, B. (2013, Ağustos). T.C İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Tekstil Sektöründe Bir Araştırma* , 83.

Şişman, M., & Bağcı, E. (2014). Türkiye Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründe İthalat Bağımlılığı . *Maramara Üniversitesi İİBF Dergisi, 36* (1), 41.

Şişman, Y. M. (1996). Yönetim Kuramı ve Kültürler arası Farklılaşma Açısından Yönetim Uygulamaları. *Eğitim Yönetimi Dergisi* (2).

Tabak, Y. D., Sığrı, Y. D., Eroğlu, A., & Hazır, Y. D. (2009). Örgütlerde Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Algılamalarının Problem Çözme Becerilerine Etkisi:Kamu Sektöründe Bir Uygulama. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,, 18* (2), 389.

Taşçı, D., & Eroğlu, E. (2007). Yöneticilerin Kişilik Özellikleri İle Kullandıkları İkna ve Etkileme Taktiklerinin Kullanım Sıklığı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (17), 554.

Tatlı, H., & Koç, B. (2017). Çalışan Kadın Bakış Açısıyla Kadınların İş ve Aile Yaşamında Karşılaştığı Sorunlar Hakkında Bir Uygulama. *İktisadiyat Dergisi, 1* (1), 145.

Telli, E., Ünsar, A., & Oğuzhan, A. (2012, Aralık). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi:Konuyla İlgili Bir Uygulama. *Electronic Journal of Vocational Colleges Dergisi* , 148.

TMMOB. (2011). İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Alanında Temel Bilgiler. Ö. Basımevi (Dü.) içinde, *Mühendislikte, Mimarlıkta ve Planlamada Ölçü Dergisi.* İstanbul: TMMOB adına TMMOB İstanbul İl Koordinasyon Kurulu.

Toker Uğurlu, D. T. (2014). Pamukkale Üniversitesi Tıp Fakültesi Psikiyatri Ana Bilim Dalı. *Kadın Tekstil İşçilerinde Vardiyalı Çalışmanın Uyku ve Ruhsal Durum Üzerine Etkileri* , 20. Denizli.

Toksöz, P. G., & Memiş, D. E. (2017). İmalat Sanayi İstihdamında Kayıt Dışılık ve Ücretlerin Toplumsal Cinsiyet Açısından Analizi. (s. 98,99). TMMOB Sanayi Kongresi.

Topaloğlu, C. (2011). Yönetim Kuramları ve Örgüt içi Çatışmalar. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 6* (1), 256.

Topaloğlu, C., & Dalgın, T. (2013). Algılanan Liderlik Tarzı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi:Marmariste Yer alan 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16* (29), 258.

Tosunoğlu, H. (2014). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı. *Liderlik Tarzı Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki EtkisindeÖrgüte Güvenin Aracı Rolü: Bir Örnek Olay İncelemesi* , 7. Ankara.

Tunç, S. (2016). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. *Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri İle Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki: Eskişehir Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama* . Eskişehir.

Turgut, D., Keskin, D. H., & Avşar, D. A. (2011). Nano teknoloji Nedir? *Türk Tıp Tergisi, 5* (1), 46.

Türnüklü, D. A. (2000). Eğitim Bilim Araştırmlalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği:Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi* (24), 547.

Uğur, A. (2004, Aralık). Türkiyenin Dış Ticaretinde Tekstil Giyim Sektörünün Yeri ve Yeni Rekabet Dönemi. s. 37.

Uğur, S. S. (2014). Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 6* (1), 122.

Uğurlu, F. (2011). T.C Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İş Teftiş Kurulu Başkanlığı. *Tekstil Sektöründe İş Sağlığı ve Güvenliği* , 10. Adana.

Ulukaya, F., & Çögenli, D. M. (2020). Gürültülü Çalışma Ortamının Çalışanlar Üzerindeki Psikososyal Etkilerinin İncelenmesi: Tekstil Sektöründe Ampirik Bir Çalışma. *Anadolu Akademi Sosyal Bilimler Dergisi, 2* (1), 134.

Uluköy, Y. D., Kılıç, Y. R., & Bozkaya, E. (2014). Hiyerarşik Yapısı Yüksek Olan Kurumlarda Liderlik Yaklaşımlarının Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19* (1), 195.

Uncu, F., & Şalvarcı Türeli, N. (2017). Küçük Ve Orta Büyüklükteki Hizmet İşletmelerinde Kayırmacılık Algısı: Isparta İli Örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9* (22), 525.

User, İ., Kümbetoğlu,B.&Akpınar,A.(2012) *Kayıp İşçi Kadınlar*. İstanbul: Bağlam Yayıncılık.

Uygur, A., & Sümerli Sargül, S. (2015). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Sistemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (33), 191.

Uysal, H. (2018). Çalışanlarda İşe Yabancılaşmanın Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal, 6* (4), 1439.

Uzun, M., & Müngen, U. (2011). Çalışma Ortamında Ergonomik Koşulların İşçi Sağlığı ve İş Kazaları Açısından Önemi. *İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Sempozyumu*, (s. 312). Çanakkale.

Ülbeği, İ. D., İplik, E., & Yalçın, A. (2018). Etik Liderliğin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde İşe Adanmanın Rolü. *Sayıştay Dergisi* (11), 180.

Ülker, F. (2014). Lider ÜYE etkileşimi Ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi:Eğitim Sektöründe Bir Uygulama. *T.C Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü işletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı* . Kocaeli.

Ülker, F., & Kanten, P. (2009). Örgütlerde Sesizlik İklimi,İşgören Sessizliği ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi, 1* (2).

Yalçın, G. (2013). Kümeler İçin Değer Zinciri Yönetim Klavuzu. *Kobi İş Birliği ve Kümelenme Projesi* , 19.

Yalçınsoy, A., & Zincirkıran, M. (2018). Örgütsel Sessizlik ve İşgören Sessizlik Davranışının İşgören Performansına Etkisinin Analizi. s. 960.

Yavan, A. A., Sökmen, A., & Bıyık, Y. (2018). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Özdeşleşmenin İş tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 10* (1).

Yavuzçehre Savaş, Y. P. (2014). Tekstil Sektöründe Çalışan Kentli Kadın İşçilerin Yoksulluk Halleri. *Çalışma İlişkileri Dergisi, 5* (1), 27.

Yıldırım, P., & Şimşek, P. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri.* Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.

Yıldız Bağdoğan, S., & Sarpbalkan, D. (2017). Çalışanların Örgütsel Bağlılığını Etkileyen Bir Faktör Olarak Dönüşümcü Liderlik Algısı. *Yönetim Bilimleri Dergisi, 15* (30), 339.

Yıldız, Z., & Yıldız, S. (2017). Kayıt Dışı Ekonomi Bağlamında, Dünya ve Türkiye'de Kayıt Dışı İstihdam, Terhaneler ve Çocuk İşçiler. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 19* (23), 98.

Yumuşak, Y. S., Özafşarlıoğlu, Ö. G., & Yıldız, H. (2013). İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi:Uşak Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi, 4* (2), 59.

Yücel, Y. D. (2007). Konfeksiyon Üretiminde Hata Türü ve Etkileri Analizi. *Tekstil ve Konfeksiyon Dergisi* (2), 126.

Yücel, Y. (2010). Uluslararası Ticaretin Serbesleştirilmesi Sürecinde Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Rekabet Gücü ve Çin Tehdidi. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi, 29* (2), 235.

Yücel, A. B.,Sütoluk, Z., Tanır, F.& Akbaba M. (2005) Bir Tekstil Fabrikası Çalışanlarında Ruhsal Belitilerin Değerlendirilmesi. *Mühendis ve Makine Dergisi,*46, 29-33.

Yüksel Şahin, F. (2002). Yönetici Adaylarının Mantıklı Karar Verme ve Problem Çözme Beceri Düzeylerinin İncelenmesi. *Eğitim ve Bilim Dergisi, 27* (125), 10.

Yüksel, İ. (2005). İletişimin İş tatmini Üzerindeki Etkileri:Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 6* (2), 293.

Yüksel, T. (2016). *Kayıtlı İstihdamın Avantajları ve Kayıt Dışı İstihdamın Riskleri.* (M. T. Danışmanlık, Dü.) Düzce: Düzce Ticaret ve Sanayi Odası .

EKLER

Ek 1. GÖRÜŞME FORMU

Sayın……Sizinle ……. tarihinde, saat: ……..de Edirne İlinde Tekstil Sektöründe Çalışan Gözüyle Çalışma Ortamı ve Yönetici yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerin Değerlendirilmesi konulu bir görüşme yapmak üzere burada bulunmaktayım.
Araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul ettiniz. Yapacağımız görüşmenin ses kayıt cihazına kaydedilmesinde sizin için bir sakınca var mı?
Teşekkür ederim. İzin verirseniz görüşme sorularına geçmek istiyorum.

1. Kısaca kendinizi tanıtır mısınız?

2. Çalışma ortamınızı nasıl tanımlarsınız?

a) Çalışma ortamındaki iş yoğunluğu hakkında düşünceleriniz nelerdir?

b) Çalışma ortamında fiziki şartlarınız nasıldır?

c)Çalışma ortamında arkadaşlık ilişkileriniz nasıldır?

d) Çalışma ortamında işçi güvenliği ile ilgili görüşleriniz nelerdir?

f)Gözlemlerinize göre bir çalışandan memnun kalmadıklarında neler yaşanmaktadır?

3. Bağlı olduğunuz ilk yönetici ile ilgili görüşleriniz nelerdir?

a)Bağlı olduğunuz ilk yöneticinin kişilik yapısı ile ilgili görüşleriniz nelerdir?

b)Yöneticinin sizin dışınızda diğer çalışanlar ile ilişkileri ile ilgili görüşleriniz nelerdir?

d)Bağlı olduğunuz yönetici çalışanların sorunlarını çözme yaklaşımını anlatır mısınız?

e)Yönetici sizinle ilişkileri ile ilgili görüşleriniz nelerdir?

f) İşe geç kaldığınızda yöneticinin sergilediği tavırlar nasıldır?

g)Yaptığınız işte hata olduğunda yönetici neler yapmaktadır?

i)Yönetici size yaptığınız iş ile ilgili geribildirim nasıl vermektedir?

h) İşi zamanında bitiremediğinizde yöneticinin size karşı sergilediği tavırlar nelerdir?

J) Yöneticiniz işle ilgili olarak sizinle fikir alışverişi yapma durumu ile ilgili düşünceleriniz nelerdir?

Katılımcı Bilgileri

1. Unvanınız:
2. Eğitim durumuz:
3. Tecrübeniz:
4. Bu kurumda toplam çalışma yılınız:
5. Yaşınız:
6. Cinsiyet:
7. Medeni durum:
8. Çocuk sayısı:

Görüşmemiz saat da sona erdi. Görüşmeyi kabul edip, zaman ayırdığınız için tekrar teşekkür eder, konu ile ilgili öneri sunmak ya da katkı sağlamak isterseniz sizinle iletişim halinde olmak isterim. Bana ulaşabileceğiniz e-posta: glyelfemrh@gmail.com

Evrak Tarih ve Sayısı: 28/07/2020-447005

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Başkanlığı

Sayı :29563864-050.04.04-E.447005 28/07/2020
Konu : Kararlar

Sayın Dr. Öğr. Üyesi İlknur TAŞTAN BOZ

Danışmanlığını yaptığınız, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Gülay GÜLENÇ'in araştırması ile ilgili yapmış olduğunuz başvuru Trakya Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'nun 22.07.2020 tarihli toplantısında alınan 05/04 numaralı kararı ile uygun görülmüştür.

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

E-imzalıdır

Prof. Dr. Ayhan GENÇLER
Başkan

Ek: Etik Kurul Kararı

Adres:Trakya Üniversitesi Rektörlüğü Balkan Yerleşkesi 22030 Edirne
Bilgi için: SerkanÖÇAL
Telefon:2842234004 Faks2842234
Unvanı:Sek
E-Posta:ozelkalem@trakya.edu.tr Elektronik Ağ:http://www.trakya.edu.tr/

T.C
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU

Oturum Sayısı: 2020/05
KARAR NO: 2020.05.04 **Karar Tarihi: 22.07.2020**

Akademik Danışmanlığını Üniversitemiz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi, Dr.Öğr.Üyesi İlknur TAŞTAN BOZ'un yaptığı, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Gülay GÜLENÇ tarafından Trakya Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulunda değerlendirilmek üzere gönderilen "Tekstil Sektöründe Çalışan Gözüyle Çalışma Ortamı ve Yönetici Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerin Değerlendirilmesi" başlıklı araştırma dosyası incelenmiştir. Araştırmanın; gerçekleştirilmesinde etik bilimsel standartlar açısından sakınca bulunmadığına mevcudun oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. Ayhan GENÇLER
Başkan
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒Evet ☐hayır

Prof. Dr. Rıdvan CANIM
Üye
Edebiyat Fakültesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒Evet ☐hayır

Prof. Dr. Yüksel BAYRAK
Üye
Kariyer Uygulama ve Araştırma Merkezi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒Evet ☐hayır

Prof. Ahmet Hamdi ZAFER
Üye
Devlet Konservatuvarı
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☐yok
Toplantı Katılım ☐Evet ☒hayır

Prof. Dr. Cem ÇUHADAR
Üye
Eğitim Fakültesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒Evet ☐hayır

Prof. Melihat TÜZÜN
Üye
Güzel Sanatlar Fakültesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒Evet ☐hayır

Doç. Dr. Ahmet Emre DAĞTAŞOĞLU
Üye
İlahiyat Fakültesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☐yok
Toplantı Katılım ☐Evet ☒hayır

Doç. Dr. Esma MIHLAYANLAR
Üye
Mimarlık Fakültesi

Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒Evet ☐hayır

Doç. Dr. Emre ATILGAN
Üye
Proje Koordinasyon Uyg.ve Arş.Merk.

Araştırma ile ilişkisi ☐var ☐yok
Toplantı Katılım ☐Evet ☒hayır

Dr. Öğr. Üyesi Levent DOĞAN
Üye
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒Evet ☐hayır

Doç. Dr. Gökhan ILGAZ
Üye
Roman Dili ve Kültürü Arş.Enst.
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒Evet ☐hayır

Dr. Öğr. Üyesi Ayşegül KILIÇ
Üye
Balkan Araştırma Enstitüsü
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☐yok
Toplantı Katılım ☐Evet ☒hayır

ÖZGEÇMİŞ

İsim Soyisim **:** Gülay Gülenç

Adres : Şükrüpaşa Mahallesi Kavgaz Mevkii Arıkan Yıldız Kuleler A Blok No:2 Edirne /Merkez

E-Posta **:** gulaygulenc@trakya.edu.tr

Eğitim Durumu **:** Yüksek Lisans (Öğrenci)

Doğum Tarihi **:** 01.01.1991

Medeni Durum **:** Evli

Doğum Yeri **:** Ordu

Toplam Tecrübe **:** 4 Yıl

Ehliyet : **:**Bsınıfı 2009

Çalışma Durumu **:** Çalışıyor

Kurum(Firma):Arıkan İnşa ve Dekorasyon Gıda İnşaat Temizlik Nakliyat İthalat İhracat Sanayi Ticaret Limited Şirketi

Unvan: :Ön Muhasebe Personeli

Uyruk **:** Türkiye Cumhuriyeti

Yüksek Lisans **:**Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Tez konusu Tekstil Sektöründe Çalışan Gözüyle Çalışma Ortamı ve Yönetici Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi

Üniversite 2009 Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü- Örgün Eğitim

2010 Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümüne 3,54 (4,00) Ortalama ile Yatay Geçiş

2013Trakya Üniversitesi 3,18 (4,00) İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

Lise 80.Yıl Cumhuriyet Anadolu Lisesi TM 74,49/ 100

Bilgisayar Bilgileri Microsoft Ofis Programları, Windows 7,Windows8

Sertifika Bilgileri MEB Onaylı Bilgisayar İşletmenliği Sertifikası

20.01.2015 Bitirme derecesi 93/100

KOSGEB Genel GirişimcilikSertifikası KOSGEB İdaresi Başkanlığı -13.04.2017

The Best 10’s Of Unıversıtıes TURKEY 2013

2013 Yılı En İyi OnlarProjesi.Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yedinciliği Başarı Plaketi ve Sertifikası.

EnmacEmpowersFuture: İş sağlığı ve Güvenliği

Stratejik Yönetim

Çevre Yönetim Sistemi

İç tetikçi Eğitimi

ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi Başarı sertifikaları.

Bilge Adam: SAP ile Kariyer Hedefleri Katılım Sertifikası

İş Deneyimleri: Arıkan İnşa ve Dekorasyon Gıda İnşaat Temizlik Nakliyat İthalat İhracatSanayi Ticaret Limited Şirketi Ön Muhasebe Personeli (Devam etmektedir.)