

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**İŞBÖLÜMÜ VE UZMANLAŞMANIN  
İŞLETMELERİN BAŞARISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

**Balash BABAYEVA**

İSTANBUL, 2018

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**İŞBÖLÜMÜ VE UZMANLAŞMANIN  
İŞLETMELERİN BAŞARISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

**Balash BABAYEVA**

Öğrenci No:

140745387

Danışman:

Prof. Dr. Münir ŞAKRAK

İSTANBUL, 2018

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “İşbölümü ve Uzmanlaşmanın İşletmelerin Başarısı Üzerindeki Etkisi” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım 09.02.2018

**Balash BABAYEVA**



T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ,  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ  
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

02.10.2018.


Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *İşletme Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **140745387** numaralı **Balash BABAYEVA'nın** "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*İşbölümü Ve Uzmanlaşmanın İşletmelerin Başarısı Üzerindeki Etkisi*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 23.01.2018 tarih ve 2018/04 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (52.) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red~~ veya ~~Düzeltilme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

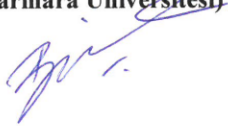
**DANIŞMAN**  
Prof. Dr. Münir ŞAKRAK  
(Beykent Üniversitesi)



**ÜYE**  
Doç. Dr. Enüt ALTINDAĞ  
(Beykent Üniversitesi)



**ÜYE**  
Prof. Dr. Beril DURMUŞ  
(Marmara Üniversitesi)



Adı ve Soyadı : Balash Babayeva  
Danışmanı : Prof. Dr. Münir Şakrak  
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans/ 2018  
Alanı : İşletme Yönetimi  
Anahtar Kelimeler : İşbölümü, Uzmanlaşma, Verimlilik, İşletmenin Başarı Faktörleri

## ÖZ

### İŞBÖLÜMÜ VE UZMANLAŞMANIN İŞLETMELERİN BAŞARISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Araştırmada çalışanlar arasında uygulanan işbölümü ve uzmanlaşmanın sonucunda ortaya çıkan sonuçların olumlu ve olumsuz etkileri incelenerek işletmelerin, başarı açısından bu sonuçtan nasıl etkilendiği analiz edilmiştir. Çalışmanın literatür kısmında geleneksel ve modern yaklaşımlardan yola çıkılarak birçok iktisatçı ve sosyoloğun konu ile ilgili düşüncelerine yer verilmiş ve işbölümünün olumlu ve olumsuz etkileri tartışılmıştır. Aynı zamanda çalışanlar arasında yapılan iş dağılımının çalışanların bizzat kendisini nasıl etkilediği üzerinde de durularak konu ile ilgili Karl Marks'ın elyazmalarından yararlanılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde işletmelerdeki mevcut hiyerarşik yapının işletme yapısına etkisi tartışılmıştır. İşbölümünün sonuçlarını test etmek amacı ile çalışan kesim arasında anket çalışması yapılmıştır ve sonuçlar Faktör, Korelasyon, Regresyon ve Kümeleme analizi yöntemlerine göre elde edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre işbölümünün uzantısı olan uzmanlaşma performans üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

Name And Surname : Balash Babayeva  
Supervisor : Prof. Dr. Münir Şakrak  
Degree and Date : Master/2018  
Major : Business Administration  
Key Words : Division of Labour, Specialization, Productivity, Success  
Factors of Bussiness

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECTS OF DIVISION OF LABOUR AND SPECIALIZATION ON THE ACHIEVEMENT OF ENTERPRISES**

In current research was analyzed the positive and negative effects of the results of the labor division and specialization applied among the employees and how the success of enterprises were affected by these results. In the literature part of the study is given traditional and modern approaches of several economists and sociologist, and positive and negative effects of the division of labor are discussed. At the same time, by the special focus on the impact of labor division on employees themselves the authors of Karl Marx's handwriting on the subject was used. In the second part of the study, is discussed the effect of the existing hierarchical structure of enterprises on business structure. In order to test the results of labor division a survey study was conducted and results were concluded according to the analyze methods of correlation, factor, regression and clustering. As a result of the analysis, the significant impact of on working performance by the increase of specialization level has been confirmed.

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ .....	v
KISALTMALAR .....	vi
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### İŞBÖLÜMÜ TEMEL TEORİ VE KAVRAMLARI

1. İŞBÖLÜMÜ KAVRAMI.....	3
1.1. Adam Smith ve Ulusların Zenginliği .....	6
1.1.1.Karl Marks ve Teorileri .....	9
2. İŞBÖLÜMÜNÜN UZMANLAŞMA KAVRAMINA ETKİSİ.....	14

### İKİNCİ BÖLÜM

#### ÖRGÜTLENME İLKELERİ

1. İŞLETME PERSONELLERİ ARASINDAKİ İŞBÖLÜMÜ .....	18
1.1. Organizasyonda İşbölümü Yapılırken Kullanılan Bölümlendirme Sistemleri	18
2. İŞLETMELERDE HİYERARŞİK İLİŞKİLER.....	22

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### İŞBÖLÜMÜNÜN VE UZMANLAŞMANIN PERFORMANSA

#### OLUMLU ETKİSİ: UYGULAMA SONUÇLARI

1. METODOLOJİ.....	26
1.1. İşbölümü Boyutu .....	27
1.2. Uzmanlaşma Boyutu .....	28
1.3. Performans Boyutu.....	30

<b>2. İŞBÖLÜMÜ, UZMANLAŞMA ve PERFORMANS BOYUTLARINA ETKİ EDEN DEĞİŞKENLERİN BELİRLENMESİ</b> .....	32
<b>3. İŞBÖLÜMÜ, UZMANLAŞMA ve PERFORMANS BOYUTLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ</b> .....	37
<b>4. İŞBÖLÜMÜ ve UZMANLAŞMA BOYUTUNUN PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ</b> .....	38
<b>5. KÜMELEME ANALİZİ</b> .....	39
<b>SONUÇ</b> .....	43
<b>KAYNAKÇA</b> .....	45
<b>EKLER</b> .....	48
<b>Ek -1. Araştırmada Kullanılan Anket Formu</b> .....	48



## TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No.
<b>Tablo 1.</b> İşbölümü Boyutu.....	28
<b>Tablo 2.</b> Uzmanlaşma Boyutu.....	29
<b>Tablo 3.</b> Performans Boyutu .....	31
<b>Tablo 5.</b> İş Bölümü, Uzmanlaşma ve Performans boyutlarının cinsiyet ile ilişkilerinin incelenmesi .....	33
<b>Tablo 6.</b> İşbölümü, Uzmanlaşma Ve Performans Boyutlarının Medeni Hal İle İlişkilerinin İncelenmesi .....	33
<b>Tablo 7.</b> İşbölümü, Uzmanlaşma ve Performans Boyutlarının Yaş ile İlişkilerinin İncelenmesi.....	34
<b>Tablo 8.</b> İşbölümü, Uzmanlaşma ve Performans Boyutlarının Eğitim Düzeyi ile İlişkilerinin İncelenmesi .....	35
<b>Tablo 9.</b> İşbölümü, Uzmanlaşma ve Performans Boyutlarının Kıdem Düzeyi ile İlişkilerinin İncelenmesi .....	36
<b>Tablo 10.</b> İşbölümü, Uzmanlaşma ve Performans Boyutlarının Arasındaki İlişkilerinin İncelenmesi .....	37
<b>Tablo 11.</b> İşbölümü Ve Uzmanlaşma Boyutunun Performans Üzerine Etkisi.....	39
<b>Tablo 12.</b> İşbölümü Kümeleri .....	40
<b>Tablo 13.</b> Performans Boyutu Kümeleri .....	40
<b>Tablo 14.</b> Uzmanlaşma Boyutu Kümeleri.....	41
<b>Tablo 15.</b> İşbölümü ve Performans Kümelerinin Arasındaki Oransal İlişkilerinin İncelenmesi.....	41
<b>Tablo 16.</b> Uzmanlaşma ve Performans Kümelerinin Arasındaki Oransal İlişkilerinin İncelenmesi.....	42

## KISALTMALAR

**A.G.E** : Adı Geçen Eser

**A.G.E** : Adı Geçen Makale

**KMO** : Kaiser Meyer Olkin

**SS.** : Sayfa



## GİRİŞ

İnsanlar kıt kaynaklarla ihtiyaçlarını karşılayabilmek için işbölümüne gereksinim duymaktadır. Bir ülkenin gelişmesi ülke halkının kabiliyet ve becerilerini bir arada kullanarak nasıl kullandığına bağlıdır. Aynı kural işletme için de geçerlidir. İşletmenin gelişmesi ve başarılı olması çalışan kişilerin yetenekleri doğrultusunda yapılan işbölümüne bağlıdır.

Çalışan kişilerin mevcut yetenekleri göz önünde bulundurularak işin bölümlere ayrılması ve bu kişiler arasında bölüştürülmesi literatürde işbölümü olarak tanımlanmaktadır. Ancak özellikle vurgulanması gereken şey ise işbölümünün sadece ekonomik değil aynı zamanda sosyal anlamda kullanılan bir tanım olmasıdır. Ailede aile bireyleri arasındaki iş dağılımı buna bir örnektir. Geçmişten bugüne işbölümü kavramı ile ilgili birçok düşünür çalışmalar yapmış, kimi çalışmalarda işbölümünün faydaları ve zorunluluk teşkil etmesi ile ilgili düşüncelere yer verilmiş olsa da kimi çalışmalarda da insanlar arasında çatışmalara sebep olduğu savunulmuştur. İşbölümü günümüzde artık çoğu işletmede uygulanmaktadır. İşbölümünün olumlu etkileri dışında aynı zamanda bazı olumsuz etkileri de mevcuttur. Bazı işletmelerde durumun olumsuz etkilerini azaltmaya yönelik çalışmalar yapılmaktadır.

Araştırmadaki amaç işbölümü ve uzmanlaşmanın uygulama sonuçlarının işletmelerin başarı itibarıyla etkilerini tartışmak olmuştur. Öncelikle literatür kaynağından hareketle yapılan inceleme araştırmanın son kısmında işbölümü ve uzmanlaşmanın performansa olumlu etkisi modeli üzerine anket çalışması ile neticelendirilmiştir. Anket soruları Samuel Olu Adeyoy'in 2013 yılında Nijerya Üniversitesinde İşbölümü ve Uzmanlaşmanın Performansa etkisi üzerine olan araştırma soruları ile Sheena Fatima Paro Ragas, Flora Mae Angub Tantai, Lorraine Joyce Co Chu Carolyn Marie Concha Sunio'nun Yeşil yaşam tarzının iş performansına etkisi üzerine olan araştırma sorularından oluşturulmuştur. Ankete İstanbul'da çalışan 150 kişi katılmış, işbölümü ve uzmanlaşmanın kişilerin iş performansı açısından olumlu bir etken olduğu saptanmıştır.

İnsanların güvenli ve mutlu yaşaması için toplumdaki savaş ve çatışma yerine insanlar arasında uzlaşmanın ve paylaşımın artırılması şarttır. Günümüzde gelişen teknoloji kişilerin işbölümü ile daha verimli çalışmasını sağlamaktadır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞBÖLÜMÜ TEMEL TEORİ VE KAVRAMLARI

#### 1. İŞBÖLÜMÜ KAVRAMI

Kaynakların kıt ihtiyaçlarınsa sınırsız olduğu bilinen bir gerçektir. Mevcut sınırlı kaynaklarla bu ihtiyaçların karşılanması için insanlar bir araya gelerek işbirliği içine girer ve etkili mal ve hizmet üretimi için işlerin paylaşımı yapılır. İşlerin kişiler arasında bu bölünme şekli literatürde işbölümü olarak tanımlanmaktadır.<sup>1</sup>

İşbölümü kavram olarak ilk defa Adam Smith tarafından kullanılmamıştır. Ondan asırlar önce bu düşünce yapısını savunanlardan ilki Platon olmuştur. Platonun önemli başarılarından biri de işbölümü konusu olmuştur. Kentlerin ortaya çıkışını işbölümü ile direkt bağlamıştır. Platona göre işbölümü insanlar arasındaki farklı yeteneklerden ve ihtiyaç fazlalığından doğar. İşbölümü uygulanınca uzmanlaşma da kaçınılmaz bir sonuç olur. Platon incelemesini ideal toplum yapısına göre yapmış olsa da işbölümü ve uzmanlaşmanın sonuç itibariyle üretimi artıracaklarını savunmuştur. Sadece ihracatı değil aynı zamanda ithalatı da kapsayan bir kavram olarak görmüştür. Kendisi ideal devlet konusu üzerinde önemle durmuştur. Ona göre devlet toplumun ihtiyaçlarından ortaya çıkar. İhtiyaçların karşılanması için insanların bir araya gelmesi gerekir. Her kes belirli ihtiyaçların giderilmesinde ortak iş yapmış olur. Ve böylece devlet ortaya çıkar. Toplumun üyeleri arasında mübadele oluşur. Çünkü toplum mübadelenin kendi çıkarlarına uyacağını düşünür.<sup>2</sup>

İktisat biliminin ortaya çıktığı ilk zamanlarda işbölümünün piyasa genişliği ve kentsel dönüşümle bağlantılı olduğuna dair bir fikir hakimdi. Birçok düşünür işbölümünün büyümeye neden olduğunu savunurken bazıları da tam tersini savunmaktadır. Ancak Smith işbölümünü ekonominin merkezine oturtmuştur bu

---

<sup>1</sup>Turan Genç, Toplumsal İşbölümü

[egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/download/6037/2199](http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/download/6037/2199), 12.02.2018

<sup>2</sup>Ayşe Afet İnan, Medeni Bilgiler ve M.Kemal Atatürk'ün El Yazıları (2), Türk Tarih Kurumu, İstanbul, 1969, ss.121

yüzden dolayı da düşünceleri olay yaratmıştır. Smith'e göre işbölümü büyümeye neden olmakta ve sonuç itibarıyla de piyasa genişlemektedir.<sup>3</sup>

İşbölümü ile ilgili önemli sosyolojik düşünceleri Adam Fergusson ve Adam Smith eserlerinde görülmektedir. Smith işbölümünü iktisadi anlamda incelemiş ve üretimle ilgili yapılması gereken bir politika olarak görmüştür. Ancak Fergusson sosyolojik çerçeve içinde incelemiş ve sonuç olarak da işbölümünü sosyolojik ayrımları yaratan bir araç olarak görmüştür. Aslında kendisi Durkheim gibi düşünerek işbölümünün üretimi teşvik ettiğini inkar etmemiştir ve toplumsal dayanışma için önemli bir araç olarak görmüştür.

Smith eserinde uzmanlaşmayı ön plana çekerken, Fergusson işin bölünmesini önemle vurgulamıştır. İşbölümü felsefi anlamda Aristo ve Platon tarafından, hayalci anlamda Menenius ve Agrippa tarafından değerlendirilmiştir. İşbölümü hakkında bugüne kadar çok eser yazılmıştır. Ancak birçok eser de değerini kaybetmiştir. İşbölümü işin teknik özelliği ile yakından bağlantılıdır. Çünkü her bir işin kendi içinde bir bölünme derecesi vardır. İşbölümü sonucunda işçi kendi işinde uzmanlaşır ve işin yapılma süreci düşer. Sonuç olarak da verimlik ve etkenlik artar. Ancak son zamanlarda işbölümünü uygularken bazı firmalar aşırıya kaçmakta ve verimlilik artmamaktadır.<sup>4</sup>

Ünlü sosyolog Durkheim'in tanımladığı işbölümü ekonomistlerin tanımladığı işbölümüne göre farklılık göstermektedir. Durkheim işbölümünü toplumsal değişime göre mekanik ve organik yapı çerçevesinde yorumlar. Durkheim'a göre toplumu oluşturan kişiler değildir tam aksine kişiler toplumdan oluşmaktadır. Birey toplumdan oluştuğundan dolayı topluma karşı herhangi bir eğilimde bulunmaz. Durkheim'in mekanik dayanışma diye adlandırdığı toplumda kişiler arasında pek farklılık olmaz ve bu bireylerin duyguları, yaptıkları işler ve yaşam tarzları birbirine benzerlik göstermektedir. Bireyler arasında farklılık alt düzeyde olduğundan bu tip toplum tutarlı toplum olarak adlandırılmaktadır. Organik dayanışmada ise tam aksine

---

<sup>3</sup> İşbölümü-Üretimi Parçalara Ayır ve Daha Fazla Mal Üret,<http://rasyonelvarlik.blogspot.com.tr/2015/10/22-isbolumu-uretimi-parcalara-ayr-daha.html>,10.02.2018

<sup>4</sup> Rene Konig, İşbölümü,<http://dergipark.gov.tr/download/article-file/8570>,10.02.2018

olan bir durum söz konusudur. Bu toplumda bireysel düşüncelerde farklılık olmaktadır. Organik dayanışmada bütün yani toplum geliştiği gibi birey de gelişmektedir. Bu iki dayanışma biçimleri her toplumda fazla değildir. Ancak her toplumda biri olmadan diğeri mevcut değildir.<sup>5</sup>

Başka bir deyişle ikisi birbirini tamamlamaktadır. Buna rağmen zaman geçtikçe biri diğere üstün kılınarak başa geçer ve gelişir. Böylece diğeri de artık varlığını kaybeder. Bunun dışında Durkhem'in ortak bilinç diye tanımladığı kavram vardır. Bu bilinç türünde ortak bir düşünce ve duygular söz konusudur. Kesinlikle bireyin tek başına duygusu veya düşüncesinin neticesi değildir.

Mekanik dayanışmadan organik dayanışmaya geçişin temelinde nüfusun artması ve insanlar arasındaki işbirliğidir. Yeryüzünde kaynaklar kıt ihtiyaçlar sınırsız olduğundan dolayı insanlar bu ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına bir araya gelerek işbirliği içine girmektedir. İşbirliğinin artmasına işbölümünün uygulanma derecesi etki etmektedir. Ünlü sosyolog işbölümünü toplumsal değişiminin zorunlu sonucu olarak gördüğünden dolayı işbölümünün bu değişikliklere uyum sağladığını savunmuştur. Dağınık işleri düzenli hale getirir. Ancak toplumun bireyleri arasında dayanışma duygusunun az olduğu zaman işbölümü başarılı olmamaktadır.<sup>6</sup>

Fordizm akımının işbölümü hakkındaki görüşleri: Fordizm düşüncesini ilk defa Henry Ford otomotiv fabrikasında uygulamaya koymuştur. Bunun sonucunda otomobiller daha hızlı bir şekilde üreilmeye başlanmış ve fordizm artık bir düşünce akımı olarak görülmeye başlanmıştır. Fordizmin açılımı seri üretim, ileri safhada işbölümü ve süreklilik olarak görülmektedir. Henry Ford bu düşünce akımını yalnız işçi sınıfı arasında değil aynı zamanda mühendisler arasında da uygulamaya başlamıştır. Uyguladığı etkili işbölümü sonucunda güçlü uzmanlaşma oluşmuştur. Kitle üretimi bütün Amerika'da yaygınlaşmış ve dolayısıyla bütün dünyada gelişmiştir. İlk başlarda işlem sayısının fazlalığından dolayı işçi sayısının artırılması çözüm olarak görülse de daha sonra çeşitli araba parçalarının üretimi fabrikanın kendisinde üretildiği için vasıflı işçiye ihtiyaç da artmıştır. Sonuç olarak işbölümü uygulanmaya başlamış ve bu işbölümü de araba parçası taşıyanlarla onları tamir

<sup>5</sup> Emile Durkheim, Toplumsal İşbölümü (1), Cem Yayınevi, İstanbul, 2006, ss. 10-11

<sup>6</sup> Durkheim, a.g.k., ss. 12

edenler arasında uygulanmıştır. Ancak daha sonra üretim sürecinde daha fazla bölünelere gidilmiş ve vasıfsız işçi ihtiyacı artmıştır. İşbölümü sonucunda her kes yapacağı iş konusunda uzmanlaşmaya başlayınca bu da üretim akış hızını artırmıştır.<sup>7</sup>

İşbölümü insan tarafından ortaya çıkartılmış, uygulanmış ve geliştirilmiştir. İşbölümü artık çoğu iş yerinde uygulanmaktadır hatta akla gelebilecek her alanda uygulanır. Modern iktisatçılara göre işbölümü işletmelerin başarısının başlıca faktörüdür. Klasik iktisatçılara göre ise işbölümü insanların kendi mutluluğu için ortaya çıkardığı bir düşünce şeklidir. İşbölümü işletmelerde çok sayıda vasıflı işçi çalıştırmayı gerekli kılmıştır. Bu da mesleklerin daha iyi öğrenilmesini ve dolayısıyla mesleki eğitimlerin geliştirilmesine yol açmıştır.

Klasiklere göre işbölümünün sonucu olan uzmanlaşma verimliliğin temelidir. Taylor ve Smith de aynı fikri paylaşmaktadır. Klasik düşünce akımı işbölümünü savunurken insan unsurunu unutmuştur. İnsanı sadece uzmanlaşmış makine olarak görmüştür. Ancak daha sonraları ortaya çıkan Sistem yaklaşımı insan ilişkilerini önemli kılmıştır. Böylece bunun devamında insana önem veren başka düşünce akımları da gelişmeye başlamıştır.<sup>8</sup>

### **1.1. Adam Smith ve Ulusların Zenginliği**

Milletlerin Zenginliği global çapta olay yaratan bir kitaptır. Adam Smith'in kitabı insanların ekonomi ve ticaretle ilgili düşüncelerini tamamen değiştirecek, zenginlik ve ekonomik bağımsızlığın kurallarını içermektedir. Kitap ekonomik refahı sadece mülk sahiplerine değil aynı zamanda sıradan insanlara da vaat ediyordu. Smith'in kitabını yayımladıktan sonra karşılaşmış olduğu zorluklardan en önemlisi devlettir. Devletin yasa koyucuları o dönemlerde hakim düşünce yapısı olan Merkantilizm düşüncesinin savunucusu olan Merkantilistlerdi. Merkantilist düşünce yapısından dolayı İngiltere ve Avrupa'da iktisadi gelişme kaydedilememiştir. Smith'in amacı ülkede hüküm süren merkantilist düşünceyi ortadan kaldırarak kitabında da belirttiği zenginliğin kaynağını yerine koymaktır. Kitabında hararetle

<sup>7</sup> Füson Kavrakoğlu, Henry Ford ve T Modeli, Fordizm, Post Fordizm, <http://blog.kavrakoglu.com/henry-ford-ve-t-modeli-fordizm-post-fordizm/>, 10.02.2018

<sup>8</sup> Özer Ozankaya, Temel Toplum Bilim Sözlüğü (3), Savaş yayınları, Ankara, 1984, ss.5-8



insanlara doğal özgürlüklerinin verilmesini ve devletin hiç bir şekilde müdahale etmemesini vurgulamıştır. Bu özgürlük sadece maddi anlamda iyileştirme sağlamaz aynı zamanda insanın doğal hakkı olmaktadır. Ona göre insanların kendilerine ait malları üretebilmeye ve yeteneklerinin olduğu işi yapmaya izin vermemek en temel insan haklarını ihlal etmektir. Smith burada sadece bir ülkenin insanlarına seslenmemekte aynı zamanda tüm dünya halklarına haklarından bahsetmekte ve onları bu haklarını savunmaya çağırmaktadır. Çünkü ona göre insanlar çalışma özgürlüğünü elde ederse refaha erer. Kitabının birinci bölümünde bununla ilgili görüşlerini paylaşmıştır.<sup>9</sup>

İşgücü üretkenliğinde ve ustalığındaki artış işbölümünden kaynaklanmaktadır. İşbölümünün etkilerini anlayabilmek için birkaç üretim dalındaki etkilerini incelemek gerekir. Kitabının bu kısmında Smith toplu iğne fabrikası örneğini vermektedir. İşinde uzman olmayan bir işçi sabahtan akşama kadar bir iğne yapmakta zorlanır. Bu yüzden günde yirmi iğne yapamaz. Ancak bu fabrikada iş kollara ayrılırsa bu durumda işçilerin her biri farklı işlevler yaparak daha hızlı ve verimli çalışabilir. Biri iğne yapabilmek için ipi çeker bir diğeri keser vs. Bir iğne yapmak sadece bir iş değildir. İğnenin başını yapmak bile kendi başına bir iştir. Böylece bir iğne yapmak yaklaşık on sekiz ayrı işlemden ibarettir. Bazı fabrikalarda her işçi farklı işlemi yapar. Bazı fabrikalarda da bir işçi birden fazla işlemi yapar. On işçi çalıştıran bir fabrikada işçilerin her biri iki veya daha fazla işi yapmaktadır. Toplama bakıldığında bu işçiler günde yaklaşık kırk sekiz bin iğne yapabilmektedir. Ancak bu işçiler tek başına çalışsalardı yukarıda da belirtmiş olduğumuz gibi günde bir tane bile iğneyi zor yapardı. Dolayısıyla hali hazırda yapabildiklerini o koşullarda yapmaları mümkün değildir. İşbölümü sonucunda üretim artışı üç nedene bağlıdır: uzmanlaşmış işgücü, zaman tasarrufu ve makinelerin icadı. İşbölümü ile işler daha küçük parçalara bölünerek işçilerin sadece bir işle uğraşmasını sağlar. Böylece işçiler tek bir işe odaklanarak bu işte kendilerini geliştirir. Söz konusu işte uzmanlıkları artan işçilerin el yatkınlıkları ve üretkenlikleri de arttığından dolayı sonuç olarak üretim de artar.

---

<sup>9</sup> Mark Skousen, İktisadi Düşünce Tarihi(5), Liberte Yayınları, Ankara, 2011, ss.31-38

İşbölümü uygulanmayan yerlerde işçiler birden fazla işi aynı anda yaptıklarından dolayı bir işten diğerine geçiş yaparken oldukça zaman yitirmektedirler. Bu zaman sanıldığından fazla olmaktadır. Ancak işbölümü uygulandığı zaman böyle geçişler olmadığından zaman konusunda da tasarruf sağlanabilmektedir. Makinelerin icadı da işbölümüne dayanmaktadır. İşçiler işlerini daha da kolaylaştırmak için farklı yöntem arayışına çıkarak makineleri icat etmiştir. Böylece makineler işçilerin icadıdır.<sup>10</sup>

Mübadele eğiliminin yol açtığı işbölümünün sınırlarını piyasanın büyüklüğü belirler. Böylece ihtiyacından fazlasını üreten kişi bu fazlalığı küçük pazarda diğer ihtiyacından fazlasını üreten kişi ile mübadele edemeyeceğinden dolayı sadece tek bir işte kendini kısıtlamaz. Bazı işler vardır ki bu işler sadece büyük pazarlarda yapılabilir. Mesela hamal için her Pazar uygun değildir. Küçük pazarlarda onun işgücüne ihtiyaç yoktur. Böyle küçük yerlerde geçimini bu işle sağlayamaz. İskoçya'nın köylerinde her hangi bir çiftçi ailesi için aynı zamanda biracı veya kasap da olabilmektedir. Çünkü burası küçük olduğundan dolayı her iş için ayrı bir işçi ayarlamak gereksizdir.<sup>11</sup>

Ülkelerin refah seviyesini yükselten bir diğer unsur da dış ticarettir. İşbölümü ve dolayısıyla mübadele dış ticaretin gelişmesine yol açan faktörlerdir. Adam Smith Milletlerin Zenginliği adlı kitabında konuyla ilgili düşüncelerine yer vermiştir. Ülkelerin üretken olduğu malların üretiminde işbölümü uygulaması ve uzmanlaşması, üretiminde başarılı olamadığı malları da dış ülkelere trampa yoluyla elde etmesi ülkelerin refah seviyesini yükselteceğini şiddetle savunmuştur. Smith üretimdeki bu farklılığı da işgücünün verimlilik farkına dayandırmaktadır. Teori ticarete taraf olan her iki ülkenin de kazançlı çıkacağını savunmaktadır. Smith'in başlangıçtan beri savaş verdiği Merkantilist düşünceye göre dünyanın zenginlik kaynağı altın ve gümüştür ve bu kaynak sabittir. Dolayısıyla ülkeler ticaret yapmaya kalkıştığında her iki tarafın da kazançlı çıkması mümkün değildir. Merkantilistlere göre ülkelere biri kazançlı çıktığında diğer taraf da zararlı çıkar. Smith ise tam tersini kanıtlamaya çalışmış, ülkeler üretken ve verimli oldukları

---

<sup>10</sup> Adam Smith, Ulusların Zenginliği (11), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2016, ss.5-10

<sup>11</sup> Smith, a.g.k., ss.20-21

malları üretmeli, üretimde uzmanlaşmalı ve diğer ihtiyaç duydukları ürünler için de dış ticarete taraf olmalıdır. Yani mutlak üstünlüğe sahip oldukları mallarda ihracat, üretiminde fazla maliyete kaçtıkları mallarda ise ithalat yapılmalıdır.<sup>12</sup>

### 1.1.1.Karl Marks ve Teorileri

Çağdaş iktisadi sistemin ortak özelliklerinden biri karmaşık bir yapıya sahip işbölümünü kullanmaktadır. Bu işler insanların üzerinde uzmanlaştığı iş kolları arasında bölünmektedir. Geleneksel toplumlarda tarım dışında zanaat çalışmalarında uzmanlaşmaya gerek duyulur. İşçi bu alanda ilk önce belirli bir dönemden geçerek işin tüm aşamalarını öğrenir. Ancak Sanayi devrimi ile üretimde gelişen bazı değişikliklerle bu zanaat dallarının birçoğu ortadan kalkmış yerine büyük çaplı üretimin parçalarını oluşturan yetenek ve beceriler oluşmaya başlamıştır.<sup>13</sup>

Sosyolojik anlamda işbölümü kullanıldığı zaman aklımıza ilk gelen isim Emile Durkheim olsa da kendisi işbölümünü analiz ederken sınıf çelişkisini dikkate almamıştır.<sup>14</sup> İşbölümü konusunda önemli düşüncelere sahip Marks tam tersini yapmış ve işbölümünü teknik, üretim ve emek anlamında yorumlamıştır. Marks tüm toplum üyeleri arasında bir fabrikada olduğu gibi işbölümünün mevcut olduğunu savunmuştur.<sup>15</sup> Marks'a göre iş hem teknik hem üretim ve hem de emek açısından parçalara ayrılmasını gerekmektedir. Marks'ın burada söylemek istediği şey üretimde kullanılan emek, bu emek için kullanılan zaman, üretimde uygulanan teknik aşamalar ve üretimin nasıl yapılmasıdır. Kapital kitabında üretimde kullanılan hammaddenin tüm bu aşamaların temelini oluşturduğunu yazar. Çünkü bir malı üretmek için kesinlikle o malın hammaddesine ihtiyaç duyulur. Dolayısıyla bu hammaddenin işleyiş şekli, kullanılan zaman, emek ve teknik aşamalar bu üretimin sonucunda ne kadar verim elde edileceği belirlenebilir.<sup>16</sup>

---

<sup>12</sup> Hüseyin Serin,İktisada Giriş (8),Ezgi Kitabevi,Bursa, 2010, ss.499-504

<sup>13</sup> Anthony Giddens,Sosyoloji (1),Ayrıç Yayınları,Ankara, 2005, ss.330

<sup>14</sup> Thomas Bottomore,Marksın Sosyolojisi (1),ChiviyazılarıYayınevi,İstanbul, 2006, ss.62

<sup>15</sup> Bottomore,a.g.k.,ss.133

<sup>16</sup> Adem, Palabıyık, Marks'ın Sosyolojisinde Uzak Kalmış Bir Kavram: İşbölümü, İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırma Dergisi,Cilt 1,.Sayı 1,2012,ss.267

Marks'a göre zengin tabaka bu işleyiş tarzını işçinin zaman çizelgesine istediği gibi dahil etmektedir. Bu işi birden yapmazlar, zaman içerisinde işi bölüp tekrardan yapma yoluna giderek uygular. Bu işin üstesinden ustalıkla gelir. Çünkü karını nasıl artıracığını bilir. Zengin kesim işçileri sömürme kurallarına uymazsa netice itibariyle elindeki mal varlığını kaybedeceğini ve işçi gibi yoksul bir hayat yaşayacağını çok iyi bilir. Başlangıçta işbölümüne kesinlikle karşı çıkarak sınıf çelişkisi, özel mülkiyet ve yabancılaşma gibi olumsuz sonuçlara yol açtığını savunsa da daha sonraları bu kadar katı düşünmemiş ve işbölümünün sanayi toplumunun ayrılmaz parçası olduğunu ve sosyalist toplumda da devam edebileceğini söylemiştir.<sup>17</sup>

Marks'ın yabancılaşma ve işbölümü arasındaki bağlantı ve ilişkiyi anlayabilmek için öncelikle yabancılaşma ve özel mülkiyet, üretim şekilleri ve işbölümünü incelemek gerekir. Karl Marks konunun iktisadi boyutuyla ilgilenmiştir. Kapital eserinde amacı da toplumun rahat yaşayabilmesi için iktisadi kurallar getirmektir. Bu kuralları oluştururken İngiltere'nin o günkü konumunu ve durumunu göz önünde bulundurmıştır. İktisadi ilişkilerin insanların hayatını etkilemesini işbölümünün toplumda neden olduğu değişikliklerle açıklamıştır. Düşüncelerinin özetini toplumsal değişme olarak tanımlayabiliriz. Marks Engels'ten farklı olarak bu düşüncelere denemeler sonucunda varmıştır. Marks'ın görüşleri toplumdaki mevcut değişiklikleri açıklamaktadır.<sup>18</sup>

Gordon Marshall'a göre işbölümü ile ilgili olarak farklı yorumlar bulunsa da sosyologların bu konudaki ortak düşünceleri işbölümünü toplumdaki güç sahibi insanların savunmasıdır. Ona göre Marks temel bölünmeyi ifade ederek işbölümünün sınıf çelişkisine neden olduğunu savunarak bunun sonucunda da üretimde gönülsüzlük, mübadelede eşitsizlik oluştuğunu ve akabinde de işçi sınıfının işverenlere bağımlı hale gelmesi durumunun oluştuğunu savunur. Netice itibariyle işbölümü ezilen ve ezdiren sınıf arasındaki çatışmaya neden olur.<sup>19</sup> Marks açıkça dünya tarihinin sadece toplum üyeleri arasındaki çatışmadan ibaret olduğunu ve bu

---

<sup>17</sup> Ahmet Cevizci, Felsefe Sözlüğü (8), Paradigma Yayınları, İstanbul, 2013, ss.570

<sup>18</sup> Palabıyık,a.g.e., ss.269

<sup>19</sup> Vladimir İlyiç Lenin,Karl Marks ve Doktrini (4),Bilim ve Sosyalizm Yayınevi,Ankara,1995,ss.23-24

çatışmaya da iktisadi olayların sebebiyet verdiğini söylemiştir. Yani hep ezilen ve ezdiren arasında çatışma olmuştur. Marshall kendisi de bunu açıkça vurgulamıştır. Marks gibi Marshall da işbölümünün işveren ve işçi arasında anlaşmazlığa yol açtığını ve sonunda ürün paylaşımında olumsuz davranışlara yol açtığını söylemiştir.<sup>20</sup>

Marks ilk işbölümünün kadınla erkek arasında ortaya çıktığını savunmuştur. Ancak bu ayrım cinsiyete dayalı bir ayrım olmamıştır. Aile içinde mal ve ürünler aile bireyleri arasında eşit paylaşılmamıştır. Ancak bu aile içinde olumsuz sonuç doğurmamıştır. Büyük çapta üretime neden olan işbölümü sonucunda mülkiyet olgusu doğar.<sup>21</sup> Mülkiyetini kullanarak mülk sahibi olmayan zayıflar üzerinde güç kullanmaya çalışanlar aynı zamanda onların işgücünü de sömürmeye başlar. Bu eylemlerin sonucunda da kişilerin birbirine ve kendisine yabancılaşması ortaya çıkar. Yabancılaşma sömüren ve sömürülen insanlar arasında oluşur. Marks'ın savunduğu düşünce de budur. İşbölümü uygulanırsa toplumda bu iki sınıf doğar.<sup>22</sup>

İşbölümünün uygulandığı tüm toplum yapılarında bu sonuçla karşılaşmaktadır. Ama Marks'a göre bu sonuç daha çok kapitalizmin hüküm sürdüğü toplumlarda daha keskin bir şekilde kendini göstermektedir. Zamanla bu sistem öyle iktisadi yapı ortaya çıkaracak ki ezilen taraf sınıf bilincine vararak kendi haklarını savunabilmek adına aynı durumdakilerle birleşip hakkını savunacaktır. Böylece kapitalist sistem zayıf düşerek zamanla ortadan kalkacaktır. İşbölümünün olmadığı yeni bir sistem yani komünizm kurulacaktır.<sup>23</sup> Marks işbölümü uygulandığı zaman insanlar kendilerine benimsetilmiş işleri yapmaya başlar. Avcıysa avcılık, balıkçıysa balıkçılık ve çevirmense çevirmenlik yapmak zorundadır. En azından hayatına devam edebilmek için elindeki araçları kaybetmek istemiyorsa böyle

---

<sup>20</sup> İonna Kuçuradi, Çağın Olayları Arasında(1), Ayraç Yayınları, Ankara, 1997, ss.128

<sup>21</sup> Anthony Giddens, Kapitalizm ve Sosyal Teori (1), İletişim Yayınları, İstanbul, 2009, ss.59

<sup>22</sup> Anton C.Zijderveld, Sahnelik Toplum: Sosyolojinin Yeniden Tanımlanması (1), Pınar Yayınları, İstanbul, 2007, ss.34-35

<sup>23</sup> Karl Marks, Kapital III cilt: Bir Bütün Olarak Kapital Üretim Süreci(4), Sol Yayınları, Ankara, 2003, ss.235

çalışarak devam etmek zorunda kalır. Ancak işbölümü uygulanmazsa isterse sabah avcılık yapar, öğlen balık tutar ve akşam da çevirmenlik yapar.<sup>24</sup>

Marks yazılarında toplumu iki ana sınıfa ayırdığını belirtir. Bunlar işçiler ve işverenlerdir. Yorumlarının merkezinde bu iki sınıf arasında eşitsizlik yatar. Marks yazılarında toplumdaki sınıf çelişkisinin sonunda komünizmle neticeleneceğini ve Ütopyanın kurulacağını belirtir. Mark'ın işbölümü ile ilgili yorumlarında sınıf çelişkisinin önemi oldukça büyüktür.<sup>25</sup> Marks daha sonraki yazılarında işbölümü konusu dahilinde Manüfaktür teriminden bahseder. Açıklama olarak da bir kapitalistin denetimi altında birden fazla işçinin çalıştırılması olarak eklenmiştir. Marks'a göre manüfaktür işbölümü biçiminde olmaktadır. Bazı iş yerlerinde işçilerin her biri farklı yeteneklere sahip olur ancak bir kapitalistin denetimi altında çalışır. İkincisi ise birbirine benzer yeteneklere sahip olan işçiler bir kapitalistin denetimi altında olur. Marks' a göre çok sayıda işçinin tek bir işverenin denetimi altında çalışması manüfaktürün gelişmesine yol açar. Ama manüfaktürde işbölümü uygulandığı zaman işçi sayısı da artar ve işverenin çalıştırdığı minimum işçi sayısını işbölümü belirler. İlk aşamada sadece işçi sayısını artırmak yeterlidir ancak daha sonra diğer faktörlerin de değişmesi gerekir. Bunlar üretimde kullanılan araç ve gereçler, hammadde ve sermaye gibi faktörlerdir. Üretkenlik artış gösterince hammadde kullanımı da fazlalaşır. Böylece manüfaktürde işçi sayısının artması kanunu dışında aynı zamanda ondan daha önemli olan hammadde artışı da bir manüfaktür kanunu haline gelir.<sup>26</sup>

Manüfaktürdeki işbölümü üretimin hem kalitesini hem de oranını artırır ve dolayısıyla işçilerin örgütlenmesini neden olarak gelişmesini sağlar. Manüfaktürdeki bölünme makinelerde doğrudan iş yapanlarla dolaylı iş yapanlar arasında olur. Dolaylı iş yapan işçiler genelde çocuklardan oluşur. Bu iki sınıf dışında makinelerin onarımı ve bakımıyla ilgilenen makinist, mühendislerden oluşan sınıf da vardır. Bunların sayısı azdır ve bilimsel ve teknik eğitim almış kişilerden ibarettir. Diğer iki sınıfa göre daha üst sınıftır ve uygulanan işbölümü de teknik işbölümüdür.

---

<sup>24</sup> Zijderveld, a.g.k., ss.37-38

<sup>25</sup> Şahin Aybek, Karl Marksın Siyaset Felsefesi (1), Maya Akademi Yayınları, Ankara, 2008, ss.25

<sup>26</sup> Marks, Kapital I Cilt: Kapitalist Üretimin Eleştirel Bir Tahlili (7), Sol Yayınları, Ankara, 2004, ss.340-352

Sanayinin gelişmesi ile fabrikalarda uygulanan işbölümünün şekli de değişir. İşçi makinelerin bir parçası haline gelir ve şeklini değiştirmiş işbölümü uygulanır. Uygulanan Kapitalist Yasası çerçevesinde işçiler kullanıldıktan sonra kenara atılıyor. Bununla da yedek işçi gücü oluşur. Marks'a göre böylece kapitalist sistem insanı ilk önce kullanır ve sonra da kenara atmaktadır. Manüfaktür işbölümünde işçi sayısı en önemli etkense toplumsal işbölümünde nüfus sıklığı en önemli etkendir. Yani manüfaktür işbölümü toplumsal işbölümüne göre daha önceki aşamadır ve katalizatördür. Çünkü birinci işbölümü kendinden sonra gelen ikinci işbölümü için bir başlangıç oluşturur ve bu birinci işbölümü geliştikçe ikinci de gelişir. Marks'a göre toplumdaki işbölümü ile manüfaktürdeki işbölümü arasında bazı benzerlikler olsa bile yapısal açıdan birbirinden farklılık göstermektedirler.<sup>27</sup>

Marks'a göre çalışmak insanı olumsuzluğa götüren bir şeydir. İnsan çalıştığı zaman mutlu değildir. Çünkü istek dışı çalışır. Onu çalışmaya zorlayan da mal sahibinin kendisidir. Çalışma sonucu da işçiye ait değildir. Bütün bunlar işçiyi kendi emeğinin sonucuna yabancılaştırmaktadır. İnsan kendi ihtiyaçlarını üretmeye başladığından beri kendini hayvanlardan ayırmaya başlamıştır. Yani üretim insana mahsus, insana özeldir. Bu yüzden insandan kendi ürettiği nesne koparılıp alınırsa insan da kendi üretmiş olduğu nesneye yabancılaşır. İnsan kendisine yabancılaşmaya başladığında aynı zamanda başkalarına karşı da yabancılaşmaya başlar. Bu kaçınılmaz bir sonuçtur. Çünkü insanın kendisi ile olan ilişkisi başka insanlarla olan ilişkisi sonucunda gerçek ve elle tutulur olur. Bunun dışında insanların işbölümünü boyun eğmeleri gereken bir güç olarak görmeleri de yabancılaşmaya zemin yaratan nedenlerden biridir.

Marks yabancılaşmanın sadece kapitalizme ait bir şey olarak görmemiş ancak kapitalizmin yabancılaşmayı en üst kademeye taşıdığını savunmuştur. Kapitalizmden dolayı insanlar yabancılaşmayı fark etmekte güçlük çekmektedir. Marks'a göre yabancılaşmanın ortadan kalkması özel mülkiyetin, işbölümünün, sınıflı toplumun kalkması ile mümkündür. Bunun gerçekleşebilmesi için komünizm sistemine geçiş

---

<sup>27</sup> Pars Esin, İşbölümü Yabancılaşma ve Sosyal Politika(1), Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, Ankara, 1982, ss13-30

yapılması şarttır. Komünist toplumda her kes istediği faaliyeti gerçekleştirebilecektir.<sup>28</sup>

## 2. İŞBÖLÜMÜNÜN UZMANLAŞMA KAVRAMINA ETKİSİ

Çalışanların sadece bir işe odaklanarak o işte kendilerini geliştirmesi, yapılan işin sonucunda verimliliğin artması ve maliyetlerin düşmesi literatürde uzmanlaşma olarak tanımlanmaktadır. Uzmanlaşma sadece kişiler arasında mesleki olarak değil aynı zamanda bölgesel olarak da görülmektedir. Örneğin bir bölge tarım alanında uzmanlaşmışsa diğer bölge de sanayi konusunda uzmanlaşabilir. Uzmanlaşma üretim ve verimlilik artışına neden olan en önemli unsurlardan biridir. Uzmanlaşmayı etkileyen faktörün başında piyasa büyüklüğü gelmektedir. Küçük ülkelerde bu sorun haline gelmiştir. Ancak ülkeler dış ticaret yaptıkları zaman bu sorun çözülebilir. Uzmanlaşma yalnız ülke içi ticareti değil aynı zamanda dış ticaretin de gelişmesine yol açarak ülkelerin refah seviyesinin artmasına neden olmaktadır.<sup>29</sup>

Uzmanlaşmayı kendi düşünceleri çerçevesinde yorumlayan Durkheim uzmanlaşmanın toplam üretimi artırmak için değil bireyin değişen yeni şartlarda yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olduğunu savunmuştur. Fazla uzmanlaşmanın olumsuz etkilere neden olduğunu ve kişiyi tek bir işbölümünde hapsedtiğini vurgulamıştır. Durkheim dış faktörlerin insanların yetenek ve becerileri üzerinde etkiye sahip olduğunu ve dolayısıyla uzmanlaşmanın da bundan etkilendiğini savunmuştur. Dış faktörler direk insanların uzmanlaşma alanını belirleyemez, insanları sadece belirli yönlere çekebilir. İşbölümünün olumsuz sonuçlarından biri olarak gösterilen bireyin makineleşmesi Durkheim'a göre her zaman için geçerli değildir. Sadece istisnai durumlarda bu sonuçlar yaşanmaktadır. Çünkü ona göre kişi bir işte uzmanlaşabilir ama o işte takılıp kalması ona kalmış bir şeydir. İşbölümü onu buna zorlamaz. Bir işi yaptığı sırada diğer işlerle de ilgilenebilir. Bu durumda ne yaptığının ve ne amaçladığının farkında olmaktadır.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> Pars Esin, a.g.k.,ss.44-51

<sup>29</sup> Palabıyık,a.g.e., ss.267

<sup>30</sup> Durkheim,a.g.k.,ss.14



İşbölümü dünya pazarını geniş bir atölye durumuna getirmiştir. Bu atölyede amaç emek kullanılarak olabilecek en az zamanla maksimum değer yaratacak ortamı hazırlamaktır. İşletmelerde işler belli kriter ölçülerine göre bölünür. Bu işleri yapan kişiler kendi alanlarında uzmanlaşmaya başlar ve uzmanlaşmış bu kişiler tarafından yapılan üretim verimli olunca bu da işletmenin başarısını olumlu etkiler.<sup>31</sup> İşbölümünün üretimi artırdığı ve birçok yarar sağladığı bilinmektedir. Sağladığı yararların genel paydası zaman konusunda tasarruf sağlamasıdır. Ayrıca işçilerin kısa öğrenim süresinden sonra uzmanlaşması onların bağımsızlaşmasını ve işinde daha üretken olmasını sağlamaktadır. Öğrenim süresi kısa olduğundan dolayı hem zaman hem de madde kullanımında tasarruf edilmiş olur. Sadece belirli bir işi yapmakta olan işçi tüm dikkatini ve fiziki gücünü bu işe odaklamakta ve kısa bir süre sonra etkili bir sonuca ulaşabilmektedir. Eğer işçi gün içinde birden fazla işi yaparsa bu işler için harcanan toplam zaman miktarı tek bir işi yaptığı zaman harcadığı zaman toplamından daha fazladır. Aynı şey makineler için de geçerlidir. Makineler bir işlem için ayarlandığı zaman harcanan zamandan tasarruf yapılmaktadır. İşçinin sürekli aynı araç ve gereçlerle işlemleri yapması hem işin yapılmasına hem de makinelerde etkinliğin sağlanmasına neden olacaktır.

Adam Smith ve dönemin düşünürlerinin işbölümünün yararları ile ilgili vardıkları sonuçlar sistematik bir şekilde yapılmamıştır. Çalışmaların odak noktası saat başına üretim miktarını artıran işbölümünün uygulanmasını sağlayacak modellerin oluşturulmasıdır. Her iş farklı süreçlere bölünerek her süreç için gereken bilgi ve beceri miktarı saptanabilir. İşin bölünmesine karşılık olarak en zor işlerin tümüyle tek bir işçi tarafından yapılması durumunda bu kişinin yeterli bilgi ve beceriye sahip olması gerekir. Demek ki işbölümü çalışma örgütlenmesi açısından ne bir koşul nede bir çözümdür.<sup>32</sup>

Adam Smith işbölümünün olumsuz yönlerini de tartışmış ancak bu olumsuzlukların telafisinin mümkün olduğunu belirtmiştir. Kişinin sadece bir işe odaklanarak o işte uzmanlaşması diğer yeteneklerini görmezden gelmesine neden

---

<sup>31</sup> İşbölümü-Üretimi Parçalara Ayır ve Daha Fazla Mal Üret,<http://rasyonelvarlik.blogspot.com.tr/2015/10/22-isbolumu-uretimi-parcalara-ayrdaha.html>,10.02.2018

<sup>32</sup> Pars Esin,a.g.k.,ss.31-33

olabilir ancak diğer yetenekleri doğrultusunda kendisini geliştirmemesi kişinin kendi tercihine kalmıştır.<sup>33</sup> Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişte verimlilik ve üretim artışı ile işbölümünün uygulanmasını uzmanlaşmayı temel alan işlerin ortaya çıkışına ve üretim sürecinin değişmesine neden olmuştur. Böylece yeni insan modeli olan uzman insan modeli oluşmaya başlamıştır. Uzmanlaşmanın temelinde meslekte profesyonellik anlayışı yatmaktadır.<sup>34</sup> Toplumun daha karmaşık bir yapıya bürünmesi ve uzmanlaşmanın artışı ile uzman kişilere olan ihtiyaç da artmaya başlamıştır. Tarihsel sürece bakıldığında da her şeyi bilme ve öğrenme isteği bilim dallarının uzmanlaşmaya gidilmesi gibi çözülemeyen bir netice doğurmuştur.<sup>35</sup>

Uzmanlaşma bilimin temel özelliğini oluşturmaktadır. Her bilim alanı kendi içinde uzmanlaşmaktadır. Bilimsel faaliyetler okullar, üniversiteler aracılığıyla yapılmaktadır.<sup>36</sup> Uluslararası uzmanlık analizinde kullanılan istatistiksel göstergeler çok yönlüdür. Bununla birlikte, çoğu, açıklanan karşılaştırmalı avantajların yoğunluğunu tam olarak ölçmemekte ve ticaret performansı gibi diğer unsurlardan ayırmamaktadır.<sup>37</sup> Uzmanlaşma sadece meslekleri ve kişileri değil aynı zamanda ülkeler bazında da geçerliliği olan bir niteliktir. Ülkelerin uzmanlaşmasıyla ilgili Adam Smith Mutlak Üstünlük ve ondan 40 yıl sonra Karşılaştırmalı Üstünlük teorisi ile David Ricardo açıklamalarda bulunmuştur. Mutlak Üstünlük teorisine göre ülkeler verimli olduğu malların üretiminde uzmanlaşmalı diğer malların üretiminde de mübadele yoluna girmelidir. Teoriye göre dış ticarete taraf olan ülkelerin hepsi karlı çıkmaktadır.

Eğer bir ülke her iki malın üretiminde de etkinse o zaman ülkeler arasındaki mutlak üstünlükler değil karşılaştırmalı üstünlükler önemli olmaktadır. Girdi ve çıktı rakamları iyice incelenmeli ve sonuç olarak da ülkeler hangi malın üretiminde kesinkes etkinse o malın üretiminde uzmanlaşmalı ve diğer mallar için de dış

---

<sup>33</sup> İşbölümü-Üretimi Parçalara Ayır ve Daha Fazla Mal Üret,<http://rasyonelvarlik.blogspot.com.tr/2015/10/22-isbolumu-uretimi-parcalara-ayr-daha.html>,10.02.2018

<sup>34</sup> Necla Yılmaz,2.Ramazan Erdem, Uzmanlaşma ve Tıpta Bütüncül Yaklaşım Üzerine Bir Değerlendirme,Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi,Cilt 7,Sayı 16,2016,ss.35

<sup>35</sup> Yılmaz,2.Erdem,a.g.e.,ss.39

<sup>36</sup> Yılmaz,2.Erdem,a.g.e.,ss.40

<sup>37</sup> Zeynep Peker,Uzmanlaşma, Çeşitlilik Ve Bölge Boyutu, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi,Cilt 3,Sayı 6,2012,ss.1

ülkelerle mübadele yapmalıdır. Bu durumda ülkelerin ticaretten kazançlı çıkmalarını sağlayan temel neden her ikisinin de üretim maliyetlerinin birbirinden değişik olmasıdır.<sup>38</sup> David Ricardo'nun ortaya atmış olduğu bu teori bazı eleştirilere de maruz kalmıştır. Bunlardan bazıları: 1.Maliyetlerin sabit kabul edilmiş olması. Oysaki maliyetlerin sabitliği her zaman için söz konusu değildir. 2. Üretkenliğin farklılıkları ile ilgili sebepler üzerinde çalışılmamıştır. 3.Uzmanlaşmanın maksimum derecede oluştuğunu savunsa da gerçekte böyle bir şey yoktur. 4. Bu teori sadece arz odaklıdır taleple ilgili görüş içermemektedir. 5. Teori statik analiz temeline dayanmaktadır.<sup>39</sup> İşbölümünü ve uzmanlaşma uygulamalarının dış ticarete geçerliliği için sınırlar ötesinde mülkiyet haklarını koruyan kurumlara ve geliştirilmesine ihtiyaç vardır. Ticaretin gelişmesi pazarın büyümesi anlamına geldiği gibi aynı zamanda ticarete taraf olan tacirlerin sayısında da artışa neden olmaktadır.<sup>40</sup>

Meslek veya bölgeyi temel alan uzmanlaşma verimliliği artırır ve bu da üretim artışına neden olmaktadır. Üretim artışı sonucunda da hem işletme hem de ticarete taraf olan ülke karlı çıkmaktadır.<sup>41</sup>

---

<sup>38</sup>Ahu Coşkun, Dış Ticaret Teorileri Kapsamında Türkiye'nin Rekabet Gücü Üzerine Bir Değerlendirme, Tekirdağ S.M.M.M Odası Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 1, Sayı 3, 2014, ss.2-4

<sup>39</sup> Kenan Çelik, 2. Cemalettin Kalaycı, 3. Ali Rıza Sandalcılar, Dış Ticaret İşlemleri Yönetimi(8), Murathan Yayınevi, Trabzon, 2012, ss.39

<sup>40</sup> Douglas C.North, Kurumlar, Kurumsal Değişim ve Ekonomik Performans, [https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:Uqut8OWdElkJ:scholar.google.com/+uzmanla%C5%9Fma+ve++performans&hl=tr&as\\_sdt=0,5&as\\_vis=1](https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:Uqut8OWdElkJ:scholar.google.com/+uzmanla%C5%9Fma+ve++performans&hl=tr&as_sdt=0,5&as_vis=1), 11.02.2018

<sup>41</sup> Peker, a.g.e., ss.1

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTLENME İLKELERİ

#### 1. İŞLETME PERSONELLERİ ARASINDAKİ İŞBÖLÜMÜ

Bölmelere ayırmada uzmanlaşmadan faydalanmanın önemi oldukça büyüktür. Çalışanlar uzmanlaştıkları zaman daha verimli çalışmaktadırlar. İşbölümü çalışanın belirli bir işin yapılmasına tüm dikkatini toplamasını sağlamaktadır. İşler gruplara bölüdüğü zaman personelin uzman olduğu alanların dikkate alınması lazım. İşbölümü denetimi kolaylaştırır. Denetimi kolaylaştırmak için işler bölüdüğü vakit bazı tedbirler göz önünde bulundurulur. Ast-üst ilişkisini belirleyecek iyi bir sistemin kurulması gerekir. Birbirine benzeyen işlerin aynı grup altında toplanması denetimi kolaylaştırır. Birbiriyle ilişkilerinden dolayı uygunluk gösteren işlerin aynı grup altında toplanması gerekir. Bu denetim ve koordinasyon işlerini oldukça kolaylaştırır. İşlerin organize bir şekilde yürütülmesi giderleri azaltmaktadır. Bu konuda en önemli unsur rasyonelliktir. Bölmelere ayırma yapıldığı zaman grupların kurulması aşamasında giderlerin minimum derecede tutulması gerekir. Organize çalışma amaçlara ulaşma ve giderleri azaltma aracı olmalıdır.<sup>42</sup>

#### 1.1. Organizasyonda İşbölümü Yapılırken Kullanılan Bölümlendirme Sistemleri

1.Fonksiyonel bölümlendirme. 2.Ürünler göre bölümlendirme. 3.Bölgelere göre bölümlendirme. 4.Müşterilere göre bölümlendirme. 5.Zamana göre bölümlendirme. 6.Sürece göre bölümlendirme. 7.Karma grup yapısı. 8.Matriks grup yapısı. 9.Saf proje grup yapısı.

Fonksiyonel bölümlendirme kabul edilebilirlik oranı en yüksek olan sistemdir. Daha çok küçük işletmelerde uygulanır. Bu uygulama sisteminde üretim, satış, finans, mühendislik ve insan kaynakları gibi ayırım yapılmaktadır. Üretim, finans ve pazarlama işletmelerin temel fonksiyonları olarak kabul edilmektedir. Bunun dışında işletmelerin yaptığı işe göre farklı fonksiyonları da olabilmektedir.

<sup>42</sup>Güneş Zeytinoğlu,Bölmelere Ayırma,<http://slideplayer.biz.tr/slide/1902881/>,10.02.2018

Diğer fonksiyonlar oluşturulurken temel fonksiyonlar göz önünde bulundurularak yapılır. Küçük işletmelerde diğer fonksiyonlar pek önemli olmasa da büyük işletmelerde oldukça önemlidir.

Bu bölümde işbölümünü uygulamak kolaydır. Her bölümde elde edilen sonuçlar kolay değerlendirilir. Bölümlerde personellerin uzmanlaşması için gereken eğitim sağlanır. Karar verme ve denetim-koordinasyonu sağlamak kolaylaşır. Ekonomik davranmayı sağlar. Mantık çerçevesinde uygulanır. Yönetimde gücün toplanmasını kolaylaştırır. Faaliyet ve kar gibi sorumluluklar tamamen üst yönetimin sorumluluğu altındadır. Bu bölümlendirme yapısında gruplar arasında belirli sınırlar yararır. Denetim kolay sağlansa da etkili olması zorlaşır. Çalışanların işletmeyi bir bütün olarak görmesi de zorlaşır.<sup>43</sup>

İşletmelerde ürün, proje ve program temeline dayanılarak ürün bölümlendirme yapılmaktadır. İşletmelerin ihtiyaç ve özelliklerine dayanan bir bölümlendirme modelidir. Grup yöneticileri üretim ve pazarlamadan sorumlu tutulur. Bu sistemin uygulandığı işletmelerde her ürün bir grup altında toplanır. Bu sistemde üretilen benzer ürünler için bir grup oluşturulur. Çalışanların teknik bilgi konusunda uzmanlaşmasını sağlar. Dikkatin ürün hattı üzerinde yoğunlaşmasını sağlar. Bundan dolayı üretim faaliyetleri arasındaki uyumu sağlamak kolaylaşır. Ürün ve ürün grupları gelişir. Maliyetleri minimize etmek kolaylaşır. Dışardaki değişikliklere hızlı bir şekilde uyum sağlamakta esneklik oluşur. Bazı büyük işletmelerde baskı unsuru olarak görülebilir. Merkezle gruplar arasında çatışmaların yaranmasına sebep olabilir. Her ürün grubu için yönetici bulmak zor olabilir. Ürün grupları arasında rekabet yaranabilir. Aynı pazarda faaliyette olmalarına rağmen bir grup diğerinin müşterisini elinden alabilir. Üretimle ilgili faaliyetler ürün bölümlendirmeye göre yapıldığında satış, kredi ve satın alma gibi faaliyetlerin de ürün temeline dayanan bölümlendirmeye göre yapılması gerekir.

Organizasyon yapısı geniş alana hitap ettiği vakit bölgeye göre bölümlere ayırma daha uygundur. Büyük işletmeler uluslararası pazara hitap edebilmek için bu sistemi uygulayabilmektedir. Sistem uzaklık, doğal yapı, hukuk sistemi ve politik

---

<sup>43</sup>Özgür Akın,<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/sosyalmimari.htm>,10.02.2018

yapıya göre işlemektedir. Sistem değişik bölgelerde faaliyette olan işletmelerin bölgesel özelliklere uymasını sağlamaktadır. İşletmenin faaliyet alanı satış ve üretim diye iki ayrı bölüme ayrılmışsa bu faaliyetleri tek bir merkezden yürütmek oldukça zordur. Yönetim merkezi faaliyetin yürütüldüğü yerde toplanırsa yöneticiler daha başarılı olabilir.<sup>44</sup>

İşler bölgelere göre bölündüğü zaman her bölge bir yönetim birimi olur. Yapılacak faaliyetler ise görevlerin yürütüleceği bölgeye göre belirlenir. Bazı büyük işletmelerde merkezi sistemin uygulanmasının sıkıntılı olduğu durumlarda bölge sistemine göre bölümlendirme yapılır. Düzenli bir faaliyet yapısına sahip olmayan işletmelerde bu sistem kaçınılmazdır. Sistemin uygulanmasında bölgesel özellikler önem taşır. Söz konusu sistem uygulandığı zaman işletme yerli pazara daha kolay ulaşabilmektedir. Üretimin bölgesel olarak yapılması giderlerde de azalmalara yol açar. Hammaddeye yakınlık bazı işletmeler için yararlı olabilmektedir. Belirli bir bölgeye hitap eden satış sorumluları o bölgede çalışarak zamanlarının birçoğunu da o bölgede geçiriyorlar. Böylece müşteri beklenti ve isteklerini daha yakından takibe alabilmektedirler.<sup>45</sup>

Bu sistem yerel yöneticilerin işlerinde daha başarılı olmalarını ve merkez ile çevre arasında daha iyi ilişkiler kurulmasını sağlamaktadır. Kararların sadece merkezi yönetim tarafından değil yerel yönetim tarafından da verilmesi işletme açısından bir avantajdır. Yerel yönetime yetki verilerek üst yönetime de yetenekli kişilerin tahsis edilmesi sağlanabilir. Bahsi geçen sistemde yönetici niteliği taşıyan birden fazla yöneticiye ihtiyaç vardır. Denetim sorunları bu sistemde daha fazlalaşır. Her bölgede hizmet veren işletme şubesinde aynı muhasebe politikalarını uygulamayı zorunlu kılar. İşletme çok çeşitli mal üretiyorsa o zaman bu sistemi uygularken zorlanabilir.

Müşterilere göre bölümlendirme sistemi müşteri istek ve beklentilerine göre uygulanmaktadır. Farklı müşteri grupları varsa o zaman müşteri gruplarına göre bölümlere ayırma yapılmalıdır. En iyi hizmet kalitesi ilkesi geçerli olan işletmelerde genelde kullanılan bir sistemdir. Müşterilerle birebir iletişim bu sistemde yaygın bir

<sup>44</sup>Güneş Zeytinoğlu, Bölümlere Ayırma, <http://slideplayer.biz.tr/slide/1902881/>, 10.02.2018

<sup>45</sup>Özgür Akın, <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/sosyalmimari.htm>, 10.02.2018

şekilde kullanılmaktadır. Müşterilerin istek ve beklentilerine doğrudan cevap vermede de diğer sistemlere göre daha başarılıdır.

Müşterilerin ihtiyaçlarına göre daha iyi hizmet verebilir. Çeşitli pazarların ihtiyaçlarına da daha iyi bir şekilde cevap verebilmektedir. Çeşitli müşteri gruplarına hitap eden büyük işletmelerde söz konusu sistem maliyeti düşürebilir. Bu uygulama bazen işletme kaynaklarının gereksiz yere kullanılmasına yol açabilir. İşletmenin bütünü kapsayan işletme politikalarının uygulanması da zorlaşır. Farklı müşteri gruplarının koordine edilmesi de zorlaşabilir.<sup>46</sup>

Kamu hizmeti veren ve hastane gibi zamana göre çalışan işletmeler zamanı temel alan sistemi kullanır. Bazen personelin normal çalışma saatinden fazla çalışması gerekebilir bu durumlarda vardiya sistemi kullanılarak zamana göre bölümlendirme yapılır. Sürece göre bölümlendirme alt kademelerde ve üretim bölümlerinin gruplara ayrılmasında kullanılır. Daha çok üretici firmalarda kullanılır ve maliyeti düşürür.

Bazen işletmeler sadece bir bölümlendirme modelini değil de birden fazlasını uygulamak ister. Fonksiyonel temele dayanan bölümlendirmeyi uygulayan işletmeler aynı zamanda ürün ve bölge temeline göre faaliyetlerini bölümlere ayırmak isteyebilir. Buna karma grup yapısı denmektedir. Uygulanan modelin işletmenin amacına ulaşmasını ve koordinasyon kolaylığı sağlaması gerekir. Bundan dolayı bir işletme birden fazla sistemi uygulayabilir.<sup>47</sup>

Her sistemin yararları ve sakıncaları olduğundan dolayı işletme bölümlendirmeye gitmeden önce fayda-zarar analizi yapmalıdır. Bazen işletme sadece bir bölümlendirme uygulayarak faaliyete başlar ancak sonradan işletme büyüdükçe birden fazla sistemi aynı anda kullanmaya başlar. Böylece karma sisteme geçmiş olur.

Artık birçok işletmelerde proje yönetimi diye bilinen birçok özelliklere sahip bir çalışma alanı ortaya çıkmıştır. Bu çalışma alanı proje kapsamındaki işleri esas

---

<sup>46</sup>Ali Demirkaya, <https://industryolog.com/isletmede-orgutlenme-3-bolumlere-ayirma-2/>, 10.02.2018

<sup>47</sup>Güneş Zeytinoglu, Bölümlere Ayırma, <http://slideplayer.biz.tr/slide/1902881/>, 10.02.2018

almakta ve birçok disiplinlerden faydalanmaktadır. Klasik organize yapılarında uygulanması güç olan işler bu yeni çalışma alanını ortaya çıkarmıştır. Çoğu zaman projeyi oluşturan kişi ile işletme sahibi arasında hukuki nitelikte sözleşme yapılır. Geçici niteliktedir. Fonksiyonel bölümlere ayırma sistemi ile aralarındaki tek fark da budur. Proje bittikten sonra bu projede yer alan personeller de işletmedeki kendi yerlerine dönmektedirler. Büyük projeler yapıldığı zaman saf proje grup sistemi kullanılmaktadır. Bazı zamanlarda ise işletmenin bütünü bir projeden ibarettir.

1950-1960'lı yıllarda bazı işletmelerde hem fonksiyonel hem de ürün temeline dayanan bölümlere ayırmayı aynı anda kullanmaya yönelik eğilim oluşmaya başlamıştır. Artık 1970'li yıllarda bu yeni sistem Matris diye bilinmeye başlanmıştır. Literatürde proje grup yapısı ile karıştırılabilmektedir. İşletmenin dış çevresi değişken yapıya sahipse bu durumda Matris sistemini kullanmak işletme açısından yararlı olmaktadır. İşletme yeni mal ve hizmet sunmaya karar verdiği zaman bu sistemi uygular. Bu organize yapı dikey ve yatay ilişkiler üzerine kurulmuştur. Modern Yönetim Modelinde yer alan durumsallık yapısı da bu sistem ile uygulanabilmektedir. İşletmelerde kullanılan Matris türleri: 1.Üretim işletmeleri (havacılık, kimya, elektronik vs.) 2.Hizmet işletmeleri(banka, sigorta, danışman, reklam vs.) 3.Global işletmeler.<sup>48</sup> Bu sistemin uygulandığı işletmelerde projeler söz konusu olduğu zaman projeyi yöneten kişi proje üzerinde yoğunlaşır ve proje denetimini sağlar. Üretimde kaynakların esnek bir şekilde kullanılmasını sağlar. Karmaşık sisteme sahip işletmelerde yararlı olabilir. Yetki konusunda bazı boşluklar oluşabilir. Emir-komuta sisteminde de sıkıntılar yaranabilir. Proje gruplarına yetki değil daha çok sorumluluk yüklendiği için proje grupları ile fonksiyonel gruplar arasında gereksiz tartışmalar yaşanabilir.

## **2. İŞLETMELERDE HİYERARŞİK İLİŞKİLER**

Yetki bir yönetim aracıdır. Yetki ilişkilerinden yola çıkılarak o işletmenin yapısı hakkında yorum yapılabilir. Yetki türü işletme yöneticisinin işletmedeki ilişkilerini biçimlendirir. Ayrıca yetki ilişkilerinden yola çıkarak işletmenin organize yapısı da belirlenebilir. Komuta, kurmay ve fonksiyonel yetki türleri vardır. Komuta,

---

<sup>48</sup>Özgü Akın,<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/sosyalmimari.htm>,10.02.2018



yetkiye sahip yöneticiye bir işin yapılması veya yapılmaması durumunda kendi astlarına emir verebilme ve karşılığında da buna uyulmasını bekleme hakkı verir. Bu yetki işletmedeki hiyerarşiyi tanımlar ve hiyerarşiyi izleyerek yukarıdan aşağıya doğru devam eder. Organizasyonlarda yukardan aşağıya doğru indiği için hat şeklini ifade eder ve hat şeklinde olduğu için de bazen hat diye ifade edilir. Komuta yetkisine sahip kişi kendi astına doğrudan ve astının altındaki çalışanlara da kendi astı aracılığıyla emir verme hakkına sahiptir. Astlar da üstlerinin emrine uymak zorundadır. Böylece hiyerarşi de ortaya çıkar. Komuta yetkisine sahip kişi komuta yöneticisi diye tanımlanır. Bu yöneticiler tarafından yönetilen birimler işletmenin temel hedeflerini gerçekleştirmek için oluşturulan birimlerdir.<sup>49</sup>

Kurmay yetki bazı kaynaklarda hem danışma hem de müşavirlik yetkisi olarak geçmektedir. İşletmelerdeki ilişki yetersizliğini gidermek için kurmay yetkisi kullanılmaktadır. Kurmay yetkisine sahip kişi danışmanlık görevi yapar. Bu işlevi gören kişilerin emir verme yetkileri yoktur. Aslında işletmeler için kurmay görevi ayrıca bir maliyettir. Ancak artık günümüzde bu görevin işletmelerin başarısı açısından önemi büyüktür. Kurmay yetki yukarıya doğru yönelir. Hiyerarşinin üstlerinde yer alır ve işletme yöneticisine bağlı olarak çalışır. İşletmelerin büyümesine bağlı olarak bu göreve olan ihtiyaç da artar. Kurmay yetki sorunların çözülmesinde hem zaman açısından hem de emek açısından tasarruf sağlanmasına yardımcı olmaktadır. İşletmeler danışmanlık ihtiyacını hem dışardan hem de içerdeki birimler ile karşılayabilmektedir. Bu seçim işletmenin danışmanlık konusuna karşı yaklaşımına bağlı olarak değişmektedir. Verilen hizmete göre iki danışman türü vardır: özel ve genel.

Kurmay yetkisi sadece bir alana yönelik kullanılırsa o zaman özel danışmanlık söz konusudur. Bu takdirde astlar ve yöneticileri kurmaylık konusu hakkında bilgi sahibi değildir. Genel danışmanlar ise bir işletmede birden fazla konuda danışmanlık görevi yapmaktadırlar. Genel danışmanlar yöneticilere ihtiyaç duydukları konularda destek ve yardımcı olurlar.

---

<sup>49</sup>Batuhan Kısa,[https://prezi.com/Inygimy\\_ktim/orgutleme-ilkeleri/](https://prezi.com/Inygimy_ktim/orgutleme-ilkeleri/),10.02.2018

Komuta yetkisi bir emir-komuta ilişkisi doğurur ancak kurmay yetkisi tartışma ortamı yaratır. Kurmay yetkiye sahip kişi veya birimler danışmalık yaptıkları konularda herhangi bir aksaklık gördükleri takdirde bu konuda doğrudan müdahale yapıp emir veremezler sadece komuta yetkilisini uyarabilirler. Komuta yetkilisi uygun görürse bu aksaklığı gidermek için müdahale eder. Uygun görmediği takdirde bu uyarıları dikkate almak zorunda değildir. Komuta yetkisinin temelinde hiyerarşik yapı söz konusudur. Kurmay yetkinin temeli ise bilgiye dayanır. Kurmay yetki komuta yetkisine bağlı olarak destek verici konumundadır.<sup>50</sup>

Organizasyondaki bir faaliyet gereği yöneticinin başka bölümde çalışan personellere emir verme yetkisi fonksiyonel yetki diye tanımlanmaktadır. Bu yetkiye her zaman ihtiyaç duyulmaz. Gerekli olduğu zaman kullanılmaktadır. Söz konusu yetkinin temeli bilgiye ve tecrübeye dayanmaktadır. Bu yetkiyi kullanan kişi sınırlı bir şekilde emir verme ve karşılığında da itaat bekleme hakkına sahiptir.

İşletmede yönetici pozisyonundaki kişi emir verdiği zaman karşılığında itaat bekler. Bundan dolayı fonksiyonel emir de diğer emirlerle aynı düzeydedir. Bu yetkiyi kullanan yönetici emir verdiği zaman emirlerin yerine getirilmesi konusunda diğer yöneticilerle aynı yetkiye sahiptir. Fonksiyonel yetkiyi kullanan yöneticiden emir alan kişi bu emrin yerine getirilmesini uygunsuz buluyorsa bununla ilgili emri veren yönetici ile görüşebilir eğer çözüm üretilemezse bu durumda üst yöneticiye danışılması gerekir.

Yasal pozisyon temeline dayanan komuta yetkisini kullanan kişi faaliyet alanına giren her çalışan üzerinde emir verme hakkına sahiptir. Bahsi geçen yetki sınırlıdır. Bu yetkiyi kullanan kişi istediği şekilde bu yetkiyi kullanamaz. İşletmede bununla ilgili yazılı kurallar olmasa da işlemekte olan bir örgüt kültürü vardır ve komuta yetkisi de buna istinaden sınırlıdır. Sınırlamada şirket politikaları ve amaç-hedefleri çok önemlidir. Emirler bunların dışına çıkılamaz. Şirket amaçlarına ters düşen emirler verilemez. Hiyerarşik yapı da sınırlayıcı unsurlar arasında yer

---

<sup>50</sup>Güneş Zeytinoğlu, Bölümlere Ayırma, <http://slideplayer.biz.tr/slide/1902881/>, 10.02.2018

almaktadır. Komuta yetkilisi kurmay yetki sahibinin görüşlerini kabul etmek zorunda değildir<sup>51</sup>

İşletmede danışmanların varlığı komuta yetkilisine bağlıdır. Ayrıca kurmay yetkilisi komuta yetkilisine oranla daha az sorumluluğa sahiptir. Fonksiyonel yetki sonucunda yetki çatışması oluşmaktadır. Bu yetki çatışması fonksiyonel yetki sahibi ve komuta yetkilisi ile astlar arasında yaşanmaktadır. Aynı zamanda fonksiyonel yetki sonucunda komuta ilkesi de zarar görmektedir. Bunun sonucunda hem yetki çatışması hem de karmaşa yaranmaktadır. Bu tür sakıncalarına rağmen bazı işletmelerde uygulanması zaruridir. Bu işletmeler düzenli bir faaliyet yapısına sahip olmayan, ekip çalışmasının zaruri olduğu, heterojen mal veya hizmetlerin yapıldığı işletmelerdir. Fonksiyonel yetki çalışmasından fayda sağlanabilmesi için yöneticiler dahil bütün çalışanlara eğitim verilmelidir.<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup>Özgür Akın,<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/sosyalmimari.htm>,10.02.2018

<sup>52</sup>Batuhan Kısa,[https://prezi.com/lnygimy\\_ktim/orgutleme-ilkeleri/](https://prezi.com/lnygimy_ktim/orgutleme-ilkeleri/),10.02.2018

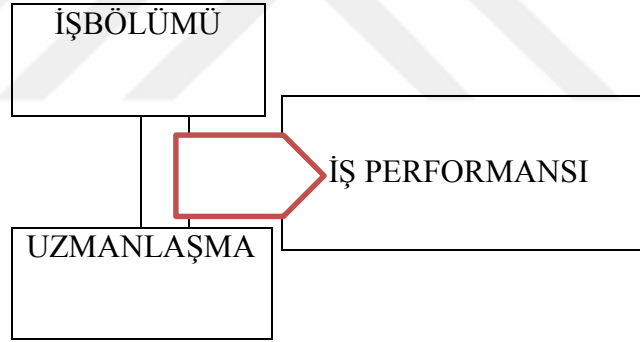
## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞBÖLÜMÜNÜN VE UZMANLAŞMANIN PERFORMANSA

#### OLUMLU ETKİSİ: UYGULAMA SONUÇLARI

##### 1. METODOLOJİ

Araştırma işbölümü ve uzmanlaşmanın performansa olumlu etkisi modeli üzerine İstanbul ilinde Özel Sektörde faaliyet gösteren firmalarda çalışanlar üzerinde anket metotları kullanılarak yapılmıştır. Firmalarda istihdam edilen 1.200 kişinin olduğu firma temsilcileri tarafından öğrenilmiştir. Çalışmada basit rastgele örnekleme yöntemi kullanılarak, %10 kabul edilebilir hata payı ve %99 güven seviyesi ile en az 146 katılımcının evrenin temsil gücünü sağlayabileceği hesaplanmıştır. Anketler katılımcılara herhangi bir müdahale edilmeden ve kişisel yaklaşımlardan uzak olarak yapılmıştır. Araştırmada kullanılan model aşağıdaki gibidir:



Anket çalışmasında Samuel Olu Adeyoyin tarafından Nijerya Üniversitesinde 2013 yılında geliştirilen İşbölümü ve Uzmanlaşma ölçeği ile Sheena Fatima Paro Ragas, Flora Mae Angub Tantay, Lorraine Joyce Co Chu, Carolyn Marie Concha Sunio 2016 yılında geliştirilen iş performansı ölçeği kullanılmıştır. Ayrıca katılımcıların demografik ve diğer özelliklerini tespit etmek adına kişisel bilgi formu bulunmaktadır.

Verilerin analizi konusunda; Tanımlayıcı istatistikler frekans, yüzde, ortalama, standart sapma değerleri ile sunulmuştur. Kategorik değişkenler arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacı ile ki-kare analizi uygulanmıştır. Kitlenin grup ortalaması

değerinden farklı olup olmadığının test edilmesi için bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Üç evre grubun karşılaştırılmasında Varyans analizi (ANOVA) testi ve ikili karşılaştırmalar (post. hoc.) için Sidak testi kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacı ile korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır. Boyutların kümelere ayrılması konusunda kümeleme analizi (K-means) uygulanmıştır. Çalışmada 0,05'den küçük p değerleri istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir. Analizler SPSS 22.0 paket programı ile yapılmıştır. Çalışmada kullanılan 3 adet ölçeğe ait güvenilirlik ve geçerlilik analizlerine ait sonuçlar bu bölümde sunulacaktır.

### **1.1. İşbölümü Boyutu**

Anket çalışmasında işbölümü ile ilgili 9 adet ifadenin güvenilirliğinin test edilmesi amacı ile güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda güvenilirlik katsayısı 0,82 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen katsayı ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Bunun sonucu olarak çalışmadan herhangi bir soru çıkarmaya gerek olmadığı görülmektedir. Güvenilirlik analizinin ardından yapı geçerliliğinin test edilmesi amacı ile 9 adet ifadenin bulunduğu ölçeğe faktör analizi uygulaması yapılmıştır.

Faktör analizi sonucunda tek bir temel boyut tespit edilmiştir. Bu boyut işbölümü boyutu olarak adlandırılmıştır. Faktör analizinde hesaplanan KMO (Williams, B., Onsman, A., & Brown, T. (2010). Exploratory factor analysis: A five-step guide for novices. Australasian Journal of Paramedicine, 8(3) örneklem yeterlilik katsayısı 0,79 olarak tespit edilmiştir (KMO=0,79, sd=147). Elde edilen katsayı yapılan 147 adet anketin faktör yapısını ortaya koymak için yeterli sayıda olduğunun göstergesidir. Ayrıca faktör yapılarının anlamlılığının test edildiği Bartlett's testi sonucuna göre ( $p=0,001, p<0,05$ ) elde edilen boyutlar yapısal olarak anlamlıdır.

Elde edilen boyut toplam varyansın yaklaşık olarak %61'ni oluşturmaktadır. Açıklanan varyansın bu tip çalışmalarda %60 ve üzerinde olması beklenir. Sonuçlara göre İşbölümü ile ilgili 9 adet ifadenin İşbölümü Boyutundaki değişimleri %61 oranında açıkladığı, ifadelerin faktör yüklerinin ise 0,636 ile 0,804 arasında değiştiği

gözlemlenmiştir. İşbölümü ile ilgili 9 adet ifadenin İşbölümü Boyutunu oluşturma düzeylerinin oldukça yüksek düzeylerde olduğu söylenebilir.

**Tablo 1. İşbölümü Boyutu<sup>53</sup>**

İş bölümü Boyutu	Faktör Yüğü	KMO	İç tutarlılık
<b>Daha az denetimle işimi yapabilmekteyim</b>	0,724	0,79	0,82
<b>Eğitimim uzmanlık alanımla uyum içerisinde</b>	0,636		
<b>Çalıştığım bölümün dışına çıkmayı tercih ederim</b>	0,721		
<b>Dışa dönük olarak bu bölümden hoşlanmıyorum</b>	0,707		
<b>İçe kapamık olarak bu bölümden hoşlanıyorum</b>	0,664		
<b>Çalıştığım bölümde işimle oldukça meşgulümdür</b>	0,707		
<b>İş paylaşımı yapıldığı zaman çalışma arkadaşlarımızla aramızda olumsuz etkileşim/çatışma olmamaktadır</b>	0,804		
<b>İşbölümünün şirketimizin başarısını olumlu etkilediğini düşünüyorum</b>	0,784		
<b>İşbölümü uygulandığında zamandan tasarruf, üretim artışı gibi işletmenin karına olumlu etki edecek sonuçlar yaşandığını düşünmekteyim</b>	0,738		

## 1.2. Uzmanlaşma Boyutu

Anket çalışmasında uzmanlaşma ile ilgili dokuz adet ifadenin güvenilirliğinin test edilmesi amacı ile Güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda güvenilirlik katsayısı 0,88 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen katsayı ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Bunun sonucu olarak çalışmadan herhangi bir soru çıkarmaya gerek olmadığı görülmektedir. Güvenilirlik analizinin ardından yapı geçerliliğinin test edilmesi amacı ile 9 adet ifadenin bulunduğu ölçeğe faktör analizi uygulaması yapılmıştır.

Faktör analizi sonucunda tek bir temel boyut tespit edilmiştir. Bu boyut uzmanlaşma boyutu olarak adlandırılmıştır. Faktör analizinde hesaplanan KMO örneklem yeterlilik katsayısı 0,84 olarak tespit edilmiştir (KMO=0,84, sd=147). Elde

<sup>53</sup> Samuel Olu Adeyoyin,2.B.O.Ajiboye,3.Tomowo-Ayodele S.Oluyinka,Division of Labour and Job Specialization as Catalysts for Better Job Performance among the Staff of a Nigerian University Library,Information and Knowledge Management,Cilt 3,Sayı 12, 2013,ss.86

edilen katsayı yapılan 147 adet anketin faktör yapısını orta koymak için yeterli sayıda olduğunun göstergesidir. Ayrıca faktör yapılarının anlamlılığının test edildiği Bartlett's testi sonucuna göre ( $p=0,001, p<0,05$ ) elde edilen boyutlar yapısal olarak anlamlıdır.

Elde edilen boyut toplam varyansın yaklaşık olarak %66'sını oluşturmaktadır. Açıklanan varyansın bu tip çalışmalarda %60 ve üzerinde olması beklenir. Sonuçlara göre uzmanlaşma ile ilgili 9 adet ifadenin Uzmanlaşma Boyutu değişimleri %61 oranında açıkladığı, ifadelerin faktör yüklerinin ise 0,639 ile 0,915 arasında değiştiği gözlemlenmiştir. Uzmanlaşma Boyutu ile ilgili 9 adet ifadenin Uzmanlaşma Boyutunu oluşturma düzeylerinin oldukça yüksek düzeylerde olduğu söylenebilir.

**Tablo 2. Uzmanlaşma Boyutu<sup>54</sup>**

Uzmanlaşma Boyutu	Faktör Yükü	KMO	İç tutarlılık
İşyerinde yaptığımız işle ilgili eğitimler verilmektedir.	0,639	0,84	0,88
İşyeri eğitimlerine katılım teşvik edilmektedir.	0,659		
Mevcut görevlerimi yerine getirmek için gerekli eğitim aldım.	0,769		
Sahip olduğum tecrübemle şu an yaptığım iş uyuşmaktadır.	0,818		
İşimde uzmanlaştığım için performansım da buna oranla artmaktadır.	0,812		
Uzmanlaşma benim işimi kolaylaştırmaktadır.	0,834		
Uzmanlaşma performansımı artırmaktadır.	0,862		
Uzmanlaşma işimi daha hızlı yapmamı sağlamaktadır.	0,831		
Uzmanlaşma alanımdan tamamen memnunum.	0,915		

<sup>54</sup> Adeyoyin, Ajiboye, Oluyinka, a.g.e., ss.85

### 1.3. Performans Boyutu

Anket çalışmasında iş performansı ile ilgili 22 adet ifadenin güvenilirliğinin test edilmesi amacı ile Güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda Güvenilirlik katsayısı 0,93 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen katsayı ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Bunun sonucu olarak çalışmadan herhangi bir soru çıkarmaya gerek olmadığı görülmektedir. Güvenilirlik analizinin ardından yapı geçerliliğinin test edilmesi amacı ile 22 ifadenin bulunduğu ölçeğe faktör analizi uygulaması yapılmıştır.

Faktör analizi sonucunda tek bir temel boyut tespit edilmiştir. Bu boyut iş performansı boyutu olarak adlandırılmıştır. Faktör analizinde hesaplanan KMO örneklem yeterlilik katsayısı 0,91 olarak tespit edilmiştir(KMO=0,91, sd=147). Elde edilen katsayı yapılan 147 adet anketin faktör yapısını orta koymak için yeterli sayıda olduğunun göstergesidir. Ayrıca faktör yapılarının anlamlılığının test edildiği Bartlett's testi sonucuna göre ( $p=0,001, p<0,05$ ) elde edilen boyutlar yapısal olarak anlamlıdır.

Elde edilen boyut toplam varyansın yaklaşık olarak %70'ini oluşturmaktadır. Açıklanan varyansın bu tip çalışmalarda %60 ve üzerinde olması beklenir. Sonuçlara göre İş performansı ile ilgili 22 adet ifadenin Performans Boyutu değişimleri %70 oranında açıkladığı ifadelerin faktör yüklerinin ise 0,537 ile 0,885 arasında değiştiği gözlemlenmiştir. Performans Boyutu ile ilgili 22 adet ifadenin Performans Boyutu oluşturma düzeylerinin oldukça yüksek düzeylerde olduğu söylenebilir.



**Tablo 3. Performans Boyutu<sup>55</sup>**

Performans soruları	Faktör Yüğü	KMO	İç tutarlılık
Sorunları kolayca tespit edip çözümler üretiyorum	0,849	0,91	0,93
Özellikle alışılmadık durumlarda sakin ve uzmanım	0,885		
Görevlerimi başarıyla gerçekleştiriyorum	0,537		
Sorunları çözmek için eylemlerde bulunuyorum	0,656		
İş sırasında sağlıklı düşünebiliyorum	0,672		
İşte olumlu bir tutum sergiliyorum	0,744		
İş arkadaşlarımla uyumlu bir şekilde işbirliği yapıyorum	0,821		
İş teslim tarihlerine uyarım	0,830		
Yöneticilerim ve iş arkadaşlarımla profesyonelce iletişim kuruyorum	0,811		
Gerekli olduğunda diğer departmanlarla da koordinasyon sağlıyorum	0,680		
İşyerindeki görevlerimi ve sorumluluklarımı yerine getirme konusunda kendime güvenim tamdır	0,786		
Gözetimsiz çalışabiliyorum	0,819		
Liderlik becerileri sergiliyorum	0,783		
Görevlerimi yerine getirmekte oldukça verimliyimdir	0,787		
Problemlerin mümkün çözümleri ve kendimi nasıl geliştireceğimle ilgili konularda başkalarının görüşlerini dikkate alıyorum	0,791		
Eleştirilere ve geri dönüşlere açığım	0,794		
Kendimi ve iş performansımı geliştirmenin yollarını buluyorum	0,798		
Dikkat dağıtıcı şeyleri görmezden gelerek işime tamamen konsantre olabiliyorum	0,802		
Belirlenen kotaya erişme ve ya kaliteli sonuçlar üretme kabiliyetine sahibim	0,806		
Çalışma alanları açık ve düzgün bir şekilde planlandığı için kendi çalışma alanımda rahat edebiliyorum	0,810		
Çalışma saatlerini en üst düzeye çıkarabiliyorum	0,814		
Zamanımı etkili bir şekilde kullanıyorum	0,818		

Aşağıdaki tabloda katılımcıların özellikleri yer almıştır:

<sup>55</sup> Sheena Fatima Paro Ragas, Flora Mae Angub Tantay, Lorraine Joyce Co Chua, Carolyn Marie Concha Sunio, Green life style moderates GHRM's impact to job performance, International Journal of Productivity and Performance Management, Cilt 66, Sayı 7, 2016, ss.860

**Tablo 4. Katılımcıların Özellikleri**

<b>Cinsiyetiniz</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Kadın</b>	50	34
<b>Erkek</b>	97	66
<b>Medeni durumunuz</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Evli</b>	94	64
<b>Bekar</b>	53	36
<b>Yaş Grubunuz</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>22-35</b>	79	54
<b>36-50</b>	60	41
<b>51-65</b>	6	4
<b>65-78</b>	2	1
<b>Eğitim seviyeniz</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>İlkokul</b>	15	10
<b>Lise</b>	34	23
<b>Lisans</b>	79	54
<b>Lisansüstü</b>	19	13
<b>Ne kadar süredir bu şirkette çalışıyorsunuz</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>1-5 yıl</b>	79	54
<b>6-10 yıl</b>	34	23
<b>11-20 yıl</b>	31	21
<b>20-25 yıl</b>	3	2

## **2. İŞBÖLÜMÜ, UZMANLAŞMA ve PERFORMANS BOYUTLARINA ETKİ EDEN DEĞİŞKENLERİN BELİRLENMESİ**

Çalışmada İşbölümü, Uzmanlaşma ve Performans boyutlarına Etki Eden katılımcı özelliklerinin tespit edilmesi amacı ile ikili gruplarda bağımsız gruplar t testi analizi, ikiden fazla gruplar için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Grup içi sayıları yetersiz olan gruplar için grup indirgemesi uygulanmıştır (n<10). Analizler sonucunda elde edilen değerler tablolarda ortalama, standart sapma test istatistik değeri ve olasılık değerleri ile sunulmuştur.

**Tablo 5. İş Bölümü, Uzmanlaşma ve Performans boyutlarının cinsiyet ile ilişkilerinin incelenmesi**

Boyutlar	Cinsiyetiniz	n	Ortalama	Standart Sapma	t	p
İşbölümü Boyutu	Kadın	50	3,71	0,48	0,70	0,50
	Erkek	97	3,77	0,47		
Uzmanlaşma Boyutu	Kadın	50	4,25	0,56	0,69	0,49
	Erkek	97	4,31	0,55		
Performans Boyutu	Kadın	50	4,30	0,39	-1,46	0,15
	Erkek	97	4,41	0,41		

Katılımcıların işbölümü boyutu puanlarının cinsiyete göre farklılıklar göstermediği tespit edilmiştir. Kadın ve erkek katılımcıların işbölümü konusunda görüşlerinin ve uyumluluk düzeylerinin benzer olduğu tespit edilmiştir( $t=0,70, p>0,05$ ). Katılımcıların uzmanlaşma boyutu puanlarının cinsiyete göre farklılıklar göstermediği tespit edilmiştir. Kadın ve erkek katılımcıların uzmanlaşma konusunda görüşlerinin ve uyumluluk düzeylerinin benzer olduğu tespit edilmiştir( $t=0,69, p>0,05$ ). Katılımcıların performans boyutu puanlarının cinsiyete göre farklılıklar göstermediği tespit edilmiştir. Kadın ve erkek katılımcıların iş performansı düzeylerinin farklı olmadığı tespit edilmiştir( $t=-1,46, p>0,05$ ).

**Tablo 6. İşbölümü, Uzmanlaşma Ve Performans Boyutlarının Medeni Hal İle İlişkilerinin İncelenmesi**

Boyutlar	Medeni durumunuz	n	Ortalama	Standart Sapma	t	p
İşbölümü Boyutu	Evli	94	3,77	0,48	0,52	0,60
	Bekar	53	3,72	0,46		
Uzmanlaşma Boyutu	Evli	94	4,32	0,56	0,93	0,35
	Bekar	53	4,24	0,53		
Performans Boyutu	Evli	94	4,42	0,39	2,00	0,05
	Bekar	53	4,28	0,42		

Katılımcıların işbölümü boyutu puanlarının medeni durumlarına göre farklılıklar göstermediği, evli ve bekar katılımcıların iş bölümü konusunda görüşlerinin ve uyumluluk düzeylerinin farksız olduğu tespit edilmiştir( $t=0,52, p>0,05$ ). Katılımcıların Uzmanlaşma boyutu puanlarının medeni hallerine göre farklılıklar göstermediği tespit edilmiştir. Evli ve bekar katılımcıların uzmanlaşma konusunda görüşlerinin ve uyumluluk düzeylerinin benzer olduğu tespit edilmiştir( $t=0,93, p>0,05$ ). Katılımcıların performans boyutu puanlarının medeni hallerine göre farklılıklar göstermediği tespit edilmiştir. Evli ve bekar katılımcıların iş performansı düzeylerinin farksız olduğu tespit edilmiştir( $t=2,00, p>0,05$ ).

**Tablo 7. İşbölümü, Uzmanlaşma ve Performans Boyutlarının Yaş ile İlişkilerinin İncelenmesi**

Boyutlar	Yaş	n	Ortalama	Standart Sapma	t	p
İşbölümü Boyutu	22-35	79	3,69	0,48	2,12*	0,04*
	36-78	68	3,82	0,47		
Uzmanlaşma Boyutu	22-35	79	4,27	0,54	1,14	0,34
	36-78	68	4,32	0,57		
Performans Boyutu	22-35	79	4,34	0,40	1,94	0,05
	36-78	68	4,42	0,39		

\*36-50, 51-65 ve 65-78 yaş grupları grup içi sayılarının yetersiz olması nedeni ile birleştirilmiştir ( $n<10$ )

Katılımcıların işbölümü boyutu puanlarının yaş gruplarına göre farklı olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada 22-35 yaş arasındaki katılımcıların ortalama işbölümü puanlarının 36-78 yaş gruplarına göre daha düşük düzeylerde olduğu tespit edilmiştir. 36-78 yaş grubundaki çalışanların işbölümü konusunda görüşlerinin ve uyumluluk düzeylerinin 22-35 yaş arasındaki katılımcılara göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir( $t=2,12, p<0,05$ ). Katılımcıların Uzmanlaşma boyutu puanlarının yaş gruplarına göre farklılıklar göstermediği tespit edilmiştir. Çalışmada 22-35 yaş ve 36-78 yaş arasındaki katılımcıların uzmanlaşma konusunda görüşlerinin ve uyumluluk düzeylerinin benzer olduğu tespit edilmiştir( $t=1,14, p>0,05$ ).

Katılımcıların performans boyutu puanlarının yaş gruplarına göre farklılıklar göstermediği tespit edilmiştir. Çalışmada 22-35 yaş ve 36-78 yaş katılımcıların iş performansı düzeylerinin farksız olduğu tespit edilmiştir( $t=1,94$ ,  $p>0,05$ ).

**Tablo 8. İşbölümü, Uzmanlaşma ve Performans Boyutlarının Eğitim Düzeyi ile İlişkilerinin İncelenmesi**

Boyutlar	Eğitim Düzeyi	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p	İkili karşılaştırma
İşbölümü Boyutu	İlkokul	15	3,98	0,52	3,03	0,01*	1,2,3<4
	Lise	34	3,83	0,45			
	Lisans	79	3,72	0,47			
	Lisansüstü	19	3,53	0,42			
Uzmanlaşma Boyutu	İlkokul	15	4,26	0,36	4,50	0,01*	1,2,3<4
	Lise	34	4,29	0,48			
	Lisans	79	4,39	0,55			
	Lisansüstü	19	3,89	0,64			
Performans Boyutu	İlkokul	15	4,35	0,28	3,89	0,01*	1,2,3<4
	Lise	34	4,36	0,39			
	Lisans	79	4,45	0,39			
	Lisansüstü	19	4,11	0,46			

Katılımcıların işbölümü boyutu puanlarının eğitim düzeylerine göre farklı olduğu tespit edilmiştir( $F=3,03$ , $p<0,05$ ). Çalışmada lisansüstü düzeyde eğitime sahip olan katılımcıların ortalama işbölümü puanlarının lisans, lise ve ilkokul düzeyindeki katılımcılara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir( $p<0,05$ ). Çalışmada lisansüstü düzeyde eğitime sahip olan katılımcıların ortalama işbölümü konusunda görüşlerinin ve uyumluluk düzeylerinin kendilerinden daha düşük düzeyde (lisans, lise ve ilkokul) eğitime sahip olan gruplara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların uzmanlaşma boyutu puanlarının eğitim düzeylerine göre farklı olduğu tespit edilmiştir( $F=4,50$ , $p<0,05$ ). Çalışmada lisansüstü düzeyde eğitime sahip olan katılımcıların ortalama uzmanlaşma puanlarının lisans, lise ve ilkokul düzeyindeki katılımcılara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir( $p<0,01$ ).

Çalışmada lisansüstü düzeyde eğitime sahip olan katılımcıların ortalama uzmanlaşma konusunda görüşlerinin ve uyumluluk düzeylerinin kendilerinden daha düşük düzeyde (lisans, lise ve ilkokul) eğitime sahip olan gruplara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların iş performansı boyutu puanlarının eğitim düzeylerine göre farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir ( $F=3,89, p<0,05$ ). Çalışmada lisansüstü düzeyde eğitime sahip olan katılımcıların ortalama iş performansı düzeylerinin lisans, lise ve ilkokul düzeyindeki katılımcılara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,01$ ). Çalışmada lisansüstü düzeyde eğitime sahip olan katılımcıların ortalama iş performanslarının kendilerinden daha düşük düzeyde (lisans, lise ve ilkokul) eğitime sahip olan gruplara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 9. İşbölümü, Uzmanlaşma ve Performans Boyutlarının Kıdem Düzeyi ile İlişkilerinin İncelenmesi**

Boyutlar	Kıdem	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p
İşbölümü Boyutu	1-5 yıl	79	3,75	0,49	0,85	0,47
	6-10 yıl	34	3,69	0,51		
	11-25 yıl	34	3,84	0,39		
Uzmanlaşma Boyutu	1-5 yıl	79	4,23	0,52	2,14	0,10
	6-10 yıl	34	4,24	0,63		
	11-25 yıl	34	4,47	0,51		
Performans Boyutu	1-5 yıl	79	4,30	0,38	1,83	0,14
	6-10 yıl	34	4,43	0,43		
	11-25 yıl	34	4,48	0,40		

\*11-15, 16-20 ve 21-25 yıl grupları grup içi sayılarının yetersiz olması nedeni ile birleştirilmiştir ( $n<10$ )

Katılımcıların işbölümü boyutu puanlarının iş yerindeki kıdem yıllarına göre farklılıklar göstermediği, iş yerinde 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-25 yıl arası kıdeme sahip olan katılımcıların iş bölümü konusunda görüşlerinin farksız olduğu tespit edilmiştir ( $F=0,52, p>0,05$ ). Katılımcıların uzmanlaşma boyutu puanlarının iş

yerindeki kıdem yıllarına göre farklılıklar göstermediği, iş yerinde 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-25 yıl arası kıdeme sahip olan katılımcıların uzmanlaşma konusunda görüşlerinin farksız olduğu tespit edilmiştir( $F=2,14, p>0,05$ ). Katılımcıların iş performansı boyutu puanlarının iş yerindeki kıdem yıllarına göre farklılıklar göstermediği, iş yerinde 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-25 yıl arası kıdeme sahip olan katılımcıların iş performanslarının benzer olduğu tespit edilmiştir( $F=1,83, p>0,05$ ).

### 3. İŞBÖLÜMÜ, UZMANLAŞMA ve PERFORMANS BOYUTLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ

Araştırmada test edilen hipotezlerden biri de iş bölümü, uzmanlaşma ve iş performansı boyutları arasındaki ilişki olup olmadığının tespit edilmesidir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda elde edilen korelasyon kat sayıları (r) ve önem dereceleri (p) bir matris şeklinde aşağıdaki gibi sunulmuştur.

**Tablo 10. İş bölümü, Uzmanlaşma ve Performans Boyutlarının Arasındaki İlişkilerinin İncelenmesi**

Boyutlar	İlişki Düzeyi	İş bölümü Boyutu	Uzmanlaşma Boyutu	Performans Boyutu
İş bölümü Boyutu	r	1,00	1,00	1,00
	p			
	n			
Uzmanlaşma Boyutu	r	<b>0,20*</b>	1,00	1,00
	p	0,01		
	n	150		
Performans Boyutu	r	<b>0,17*</b>	<b>0,63**</b>	1,00
	p	0,03	0,01	
	n	150	150	

\*0,05 düzeyinde, \*\*0,01 düzeyinde anlamlı ilişki

Katılımcıların iş bölümü boyutları ile uzmanlaşma boyutları arasında pozitif yönlü, çok düşük güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir( $r=0,20, p=0,01, p<0,05$ ). Çalışanların iş bölümü algı düzeylerinin artış göstermesinin uzmanlaşma düzeylerini düşük düzeyde de olsa artıracığı söylenebilir. Kısacası iş bölümünün artış göstermesi uzmanlaşma üzerinde çok düşük düzeyde de olsa artırıcı etki yapacağı görülebilir. Katılımcıların iş bölümü boyutları ile iş

performansı boyutları arasında pozitif yönlü, çok düşük güçte ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $r=0,17$ ,  $p=0,01$ ,  $p<0,05$ ). Çalışanların işbölümü algı düzeylerinin artış göstermesinin çalışanların iş performanslarını düşük düzeyde de olsa artıracığı söylenebilir. Kısacası işbölümünün artış göstermesi iş performansları üzerinde çok düşük düzeyde de olsa arttırıcı etki yapacaktır. Katılımcıların uzmanlaşma boyutları ile iş performansı boyutları arasında pozitif yönlü, güçlü düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $r=0,63$ ,  $p=0,01$ ,  $p<0,05$ ). Çalışanların uzmanlaşma düzeylerinin artış göstermesinin çalışanların iş performansları yüksek düzeyde artışlara neden olacağı söylenebilir. Kısacası uzmanlaşmanın artış göstermesi iş performansın önemli düzeyde artmasına neden olacaktır.

#### **4. İŞBÖLÜMÜ ve UZMANLAŞMA BOYUTUNUN PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ**

Boyutlar kendi arasında ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Fakat bu etkileşimi çoklu bir şekilde modellemek gerekmektedir. Bu konuda regresyon analizi uygulaması yapılması uygun olacaktır. Tasarlanan modellerde İşbölümü Ve Uzmanlaşma Boyutunun Performans ile ne kadar ilişkili olacağı boyutlar bazında incelenecektir. Regresyon modelinde modelin anlamlı olup olmadığının belirmesi amacı ile üç adet temel analizin sonucunda gerekli sonuçların elde edilmesi gerekir. Bunlar sırası ile  $R^2$  değeri, modelin anlamlılığı ve katsayıların anlamlılığı olarak sıralanabilir. Bu temel konudan biri bile istenen normlara uygun değilse regresyon modelinden bahsetmek mümkün değildir. Elde edilen matematiksel modeller tabloda özet olarak verilmektedir



**Tablo 11. İşbölümü Ve Uzmanlaşma Boyutunun Performans Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	$\beta$	t	p
Performans Boyutu (Y)	Uzmanlaşma Boyutu	0,63	2,43	0,02
	İşbölümü Boyutu	-	0,68	0,49
$R^2=0,40, F_{\text{model}}=97,69$ ( $p=0,001, p<0,01$ )				

Elde edilen modele göre iş performansı boyutunun sadece uzmanlaşma boyutu ile anlamlı düzeyde ilişki olduğu ( $p<0,05$ ), katılımcıların uzmanlaşma düzeylerinin artış göstermesinin iş performansları üzerinde yükseltici etkiye sahip olduğu görülmüştür. Katılımcıların uzmanlaşma düzeylerindeki bir birimlik artışın iş performansı üzerinde 0,63 birimlik bir artışa neden olacağı tespit edilmiştir. Model işbölümü boyutunun ise iş performansı ile ilişkili bulunmadığı tespit edilmiştir ( $t=0,68, p>0,05$ ). Elde edilen matematiksel modelin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $F=97,69, p<0,01$ ). Modelde uzmanlaşma boyutunun iş performansı boyutundaki değişimleri açıklama oranının %40 olduğu bu oranında yeterli olduğu tespit edilmiştir ( $R^2=0,40$ ). Regresyon modeline göre iş performansı boyutunun sadece uzmanlaşma boyutu ile anlamlı düzeyde ilişki olduğu, modelde işbölümü boyutunun ise iş performansı ile ilişkili bulunmadığı tespit edilmiştir. Uzmanlaşma düzeylerinin artış göstermesinin iş performanslarını önemli ölçüde arttırdığı tespit edilmiştir.

## 5. KÜMELEME ANALİZİ

Çalışmada katılımcıların işbölümü boyutu puanlarının kategorize edip, gruplara ayırmak amacı ile tespit edilmesi amacı ile konu yapılan kümeleme analizine göre boyutun üç farklı küme içinde toplandığı tespit edilmiştir. Bu kümelerden birincisi ( $n=83$ ) boyut puanları orta düzey olan katılımcılardan oluştuğu ve ortalama işbölümü puanlarının  $3,71\pm 0,19$  olduğu, düşük puanlı kümenin ise ( $n=31$ ) bu küme için ortalama puanların  $3,14\pm 0,22$  olduğu tespit edilmiştir. Yüksek puanlı kümenin ( $n=33$ ) bu küme için ortalama tercih puanları  $4,40\pm 0,24$  olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 12. İşbölümü Kümeleri**

<b>İşbölümü Boyutu gruplar</b>	<b>n</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
<b>Orta</b>	84	3,71	0,19
<b>Düşük</b>	32	3,14	0,22
<b>Yüksek</b>	34	4,40	0,24
<b>Total</b>	150	3,75	0,47

Çalışmada katılımcıların iş performansı boyutu puanlarının kategorize edip, gruplara ayırmak amacı ile tespit edilmesi amacı ile konu yapılan kümeleme analizine göre boyutun üç farklı küme içinde toplandığı tespit edilmiştir. Bu kümelerden birincisi (n=35) boyut puanları orta düzey olan katılımcılardan oluştuğu ve ortalama iş performansı puanlarının  $4,18 \pm 0,14$  olduğu, düşük puanlı kümenin ise (n=35) bu küme için ortalama puanın  $3,81 \pm 0,15$  olduğu tespit edilmiştir. Yüksek puanlı kümenin (n=82) ortalama tercih puanları  $4,69 \pm 0,17$  olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 13. Performans Boyutu Kümeleri**

<b>Performans Boyutu Gruplar</b>	<b>n</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
<b>Orta</b>	35	4,18	0,14
<b>Düşük</b>	33	3,81	0,15
<b>Yüksek</b>	82	4,69	0,17
<b>Total</b>	150	4,38	0,40

Çalışmada katılımcıların uzmanlaşma boyutu puanlarının kategorize edip, gruplara ayırmak amacı ile tespit edilmesi amacı ile konu yapılan kümeleme analizine göre boyutun iki farklı küme içinde toplandığı tespit edilmiştir. Bu kümelerden birincisi (n=86) boyut puanları yüksek düzey olan katılımcılardan

oluştugu ve ortalama uzmanlaşma puanlarının  $4,68 \pm 0,25$  olduğu, düşük puanlı kümenin ise ( $n=64$ ) ortalama puanın  $3,79 \pm 0,21$  olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 14. Uzmanlaşma Boyutu Kümeleri**

Uzmanlaşma Boyutu Kümeleri	n	Ortalama	Standart Sapma
Yüksek	86	4,68	0,25
Düşük	64	3,79	0,21

Çalışmada kümeleme analizi sonucunda elde edilen işbölümü, uzmanlaşma ve performans kümelerinin arasındaki oransal ilişkilerinin incelenmesi amacı ile ki-kare ( $\chi^2$ ) analizi uygulaması yapılmıştır.

**Tablo 15. İşbölümü ve Performans Kümelerinin Arasındaki Oransal İlişkilerinin İncelenmesi**

Performans Kümesi	İşbölümü Kümesi			$\chi^2$	p
	Orta	Düşük	Yüksek		
Orta	54,3%	31,43%	14,29%	11,68	0,02
Düşük	63,6%	27,27%	9,09%		
Yüksek	53,7%	14,63%	31,71%		

Sonuçlara göre işbölümü grupları ve performans grupları arasında anlamlı düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $\chi^2=11,68, p<0,05$ ). Farklılığın nedenin düşük işbölümü puanlarına sahip olan grubun daha düşük oranda yüksek performans (%14,63) grubunda olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yüksek işbölümü puanlarına sahip olan grubun daha fazla oranda yüksek performans (%31,71) grubunda olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 16. Uzmanlaşma ve Performans Kümelerinin Arasındaki Oransal İlişkilerinin İncelenmesi**

Performans Kümesi	Uzmanlaşma Kümesi		$\chi^2$	p
	Yüksek	Düşük		
Orta	37,1%	62,86%	29,06	0,01
Düşük	18,2%	81,82%		
Yüksek	81,7%	18,29%		

Sonuçlara göre uzmanlaşma grupları ve iş performans grupları arasında anlamlı düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $\chi^2=29,06, p<0,05$ ). Farklılığın nedenin düşük uzmanlaşma puanlarına sahip olan grubun daha yüksek düzeyde orta performans (%62,86) ve düşük performans (%81,82) grubunda olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yüksek uzmanlaşma puanlarına sahip olan grubun daha fazla oranda yüksek performans (%81,7) grubunda olduğu tespit edilmiştir.

## SONUÇ

İşbölümü geçmişten bugüne birçok iktisatçı ve sosyolog tarafından tartışma ve araştırma konusu olmuştur. Kimi düşünür işbölümünün olumlu sonuç verdiğini savunsa da kimi düşünür de tam aksini savunmuş ama bunun yanı sıra işbölümünün hem olumlu hem de olumsuz sonuçlara neden olduğunu savunan düşünürler de mevcuttur. Araştırmadaki asıl amaç işbölümü ve uzmanlaşmanın olumlu yönlerini göstermek olsa da olumsuz yönlerin varlığı da inkar edilmemiştir. Bu olumsuz etkilerin telafi veya ortadan kaldırılabileceği kişiye bağlı olarak gösterilmiştir.

Araştırmada işbölümü ve uzmanlaşmanın performansla olan etkisi anket çalışması yapılarak farklı meslek grupları arasında yaş, eğitim, cinsiyet, medeni durum ve kıdem düzeyi açısından karşılaştırılmış ve anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. Anketlerin sonuçları faktör, korelasyon, regresyon ve kümeleme analizlerine dayandırılarak elde edilmiştir.

Yapılan faktör analizi sonucunda işbölümü boyutu puanlarının ankete katılımcılarının yaş ve eğitim seviyesine göre, uzmanlaşma ve performans puanlarının ise sadece eğitim seviyesine göre değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir. Eğitim seviyesi yükseldikçe ve 22-36 yaş aralığındaki kişilerin işbölümü konusundaki düşünceleri ile uzmanlaşma ve performans dereceleri daha düşük düzeyde olmaktadır. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen verilere göre işbölümü ile uzmanlaşma ve performans arasında pozitif yönlü, çok düşük düzeyde ve uzmanlaşma ile performans arasında pozitif yönlü, güçlü düzeyde ilişki olduğu saptanmıştır. Sonuca göre boyutlar arasında anlamlı, pozitif yönlü ilişki vardır. Regresyon modeline göre işbölümü ile performans arasında herhangi bir ilişki bulunmadığı ancak uzmanlaşma ile performans arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Uzmanlaşmadaki artış performans üzerinde önemli derecede artışa neden olmuştur. Yapılan kümeleme analizi sonucunda işbölümü ile iş performansının ve uzmanlaşma ile iş performansı arasında anlamlı düzeyde ilişki oldu ortaya çıkmıştır. Buna göre düşük düzeyde işbölümünün düşük oranda yüksek performansla, yüksek işbölümünün ise daha fazla oranda yüksek performansla, düşük düzeyde

uzmanlaşmanın yüksek oranda orta ve düşük performansa ve yüksek düzeyde uzmanlaşmanın daha fazla oranda yüksek performansa neden olmuştur.

Bulgular sonucunda personelin işbölümü ve uzmanlaşmaya olumlu baktığı ve bu iki faktörün iş performansına olumlu etki gösterdiği saptanmıştır. İşletmelerin çalışanların performansını ve sonuç olarak verimliliği artırmak için işbölümünü uygulaması gerekli bir etken olarak gösterilmiştir.

İnsan yaptığı işi severek yaparsa başarı da onun arkasından gelir. İnsan yeteneklerine uygun işi yaptığı takdirde işini de severek yapar. Ancak yeteneklerine ters düşen sadece zorunda kaldığı için yaptığı işlerde uzun vadeli başarı söz konusu olamaz. Bilindiği üzere böyle çalışan çok insan var. Zorunluluk, çalışma şartları vs. buna yol açan nedenlerdir. Bu olumsuzluklardan kurtulabilme adına işyeri sahiplerinin yapabileceği bir takım görevler vardır.

Bunlar:

-Kişilerin yetenek ve becerilerine göre iş dağılımı yapılmalı

-Ücretler uzmanlaşma düzeyine göre belirlenmeli

-Çalışanların öneri ve şikayetleri dikkate alınmalı

-İşletme ile ilgili önemli kararlarda çalışanların düşüncelerine yer verilmeli

Yukardaki öneriler yapılması gereken görevlerin sadece birkaçını oluşturmaktadır. Mutlu çalışan işini de severek yapan çalışan demektir. Bu durumda verimlilik de artar. Sonuç olarak bundan hem çalışan hem de işveren karlı çıkacaktır

## KAYNAKÇA

### Kitap

- Aybek, Ş., Karl Marx'ın Siyaset Felsefesi (1), Maya Akademi Yayınları, Ankara, 2008
- Bottomore, T., Marx'ın Sosyolojisi (1), Chiviyazıları yayınevi, İstanbul, 2006
- Cevizci, A., Felsefe Sözlüğü (8), Paradigma Yayınları, İstanbul, 2013
- Çelik, K., Kalaycı, Cemalettin., Sandalcılar, Ali R., Dış Ticaret İşlemleri Yönetimi(8), Murathan Yayınevi, Trabzon, 2012
- Durkheim, E., Toplumsal İşbölümü (1), Cem Yayınevi, İstanbul, 2006
- Esin, P., İşbölümü, Yabancılaşma ve Sosyal Politika(1), Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, Ankara, 1982
- Giddens, A., Sosyoloji (1), Ayraç Yayınları, Ankara, 2005
- Giddens, A., Kapitalizm ve Sosyal Teori (1), İletişim Yayınları, İstanbul, 2009
- İnan, A. Afet., Medeni Bilgiler ve M.Kemal Atatürk'ün El Yazıları (2), Türk Tarih Kurumu, İstanbul, 1969
- Kuçuradi, İ., Çağın olayları arasında (1), Ayraç yayınları, Ankara, 1997
- Lenin, Vladimir İ., Karl Marks ve Doktrini (4), Bilim ve Sosyalizm Yayınevi, Ankara, 1995
- Marks, K., Kapital III. Cilt: Bir Bütün Olarak Kapital Üretim Süreci(4), Sol Yayınları, Ankara, 2003
- Marks, K., Kapital I Cilt: Kapitalist Üretim Eleştirel Bir Tahlili (7), Sol Yayınları, Ankara, 2004,
- Ozankaya, Ö., Temel Toplum Bilim sözlüğü (3), Savaş yayınları, Ankara, 1984
- Skousen, M., İktisadi Düşünce Tarihi(5), Liberte Yayınları, Ankara, 2011

Smith, A., Ulusların Zenginliği (11), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2016

Serin, H., İktisada Giriş (5), Ezgi Kitabevi, Bursa, 1997

Zijderveld, Anton C., Sahnelik Toplum: Sosyolojinin Yeniden Tanımlanması (1), Pınar Yayınları, İstanbul, 2007

### **Sürelİ Yayın**

Adeyoyin, 2. Ajiboye, 3.Oluyinka, Division of Labour and Job Specialization as Catalysts for Better Job Performance among the Staff of a Nigerian University Library, Information and Knowledge Management, Cilt 3, Sayı 12, 2013, ss.86

Coşkun A., Dış Ticaret Teorileri Kapsamında Türkiye'nin Rekabet Gücü Üzerine Bir Değerlendirme, Tekirdağ S.M.M.M Odası Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 1, Sayı 3, 2014,ss.2-4

North C.D., Kurumlar, Kurumsal Değişim ve Ekonomik Performans,

Palabıyık, A., Marks'ın Sosyolojisinde Uzak Kalmış Bir Kavram: İşbölümü, İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırma Dergisi, Cilt 1 , sayı 1, 2012, ss. 274

Peker Z., Uzmanlaşma, Çeşitlilik Ve Bölge Boyutu, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Cilt 3, Sayı 6, 2012,ss.1

Ragas, 2.Tantay, 3. Chua, 4.Sunio, Green life style moderates GHRM's impact to job performance, International Journal of Productivity and Performance Management, Cilt 66, Sayı 7, 2016, ss.860

Yılmaz N., 2 Erdem R., Uzmanlaşma ve Tıpta Bütüncül Yaklaşım Üzerine Bir Değerlendirme, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Cilt 7, Sayı 16, 2016



## **İnternet Kaynağı**

Akın Ö.

,<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/sosyalmimari.htm>,10.02.2018

Demirkaya A., <https://industryolog.com/isletmede-orgutlenme-3-bolumlere-ayirma-2/>,10.02.2018

Genç T., Toplumsal İşbölümü

<http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/6037/2199>,12.02.2018

İşbölümü-Üretimi Parçalara Ayır ve Daha Fazla Mal

Üret,<http://rasyonelvarlik.blogspot.com.tr/2015/10/22-isbolumu-uretimi-parcalara-ayr-daha.html>,10.02.2018

Kısa B., [https://prezi.com/lnygimy\\_ktim/orgutleme-ilkeleri/](https://prezi.com/lnygimy_ktim/orgutleme-ilkeleri/),10.02.2018

Konig, R., İşbölümü, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/8570>, 25.06.2017

Kavrakoğlu, F., Henry Ford ve T Modeli, Fordizm, Post Fordizm,

<http://blog.kavrakoglu.com/henry-ford-ve-t-modeli-fordizm-post-fordizm/>,  
26.07.2016

Zeytinoğlu G.,Bölmelere Ayırma,<http://slideplayer.biz.tr/slide/1902881/>,10.02.2018

## **EKLER**

### **Ek -1. Araştırmada Kullanılan Anket Formu**

E-posta adresiniz

Ad/Soyad

1.Cinsiyetiniz

Kadın

Erkek

2 .Medeni durumunuz

Evli

Bekar

3. Yaş Grubunuz

22-35

36-50

51-65

65-75

4. Eğitim seviyeniz

İlk okul

Lise

Lisans

Y.lisans/Doktora

5. Ne kadar süredir bu şirkette çalışıyorsunuz

1-5 yıl

5-10 yıl

10-20 yıl

20-25 yıl

6. Daha az denetimle işimi yapabilmekteyim

Kesinlikle katılıyorum

Katılıyorum

Kararsız

Kesinlikle katılmıyorum

Katılmıyorum

7. Eğitimim uzmanlık alanımla uyum içerisindedir

Kesinlikle katılıyorum  
Katılıyorum  
Kararsız  
Kesinlikle katılmıyorum  
Katılmıyorum

8.Çalıştığım bölümün dışına çıkmayı tercih ederim.

Kesinlikle katılıyorum  
Katılıyorum  
Kararsız  
Kesinlikle katılmıyorum  
Katılmıyorum

9. Dışa dönük olarak bu bölümden hoşlanmıyorum.

Kesinlikle katılıyorum  
Katılıyorum  
Kararsız  
Kesinlikle katılmıyorum  
Katılmıyorum

10.İçe kapanık olarak bu bölümden hoşlanıyorum.

Kesinlikle katılıyorum  
Katılıyorum  
Kararsız  
Kesinlikle katılmıyorum  
Katılmıyorum

11.Çalıştığım bölümde işimle oldukça meşgulümdür.

Kesinlikle katılıyorum  
Katılıyorum  
Kararsız  
Kesinlikle katılmıyorum  
Katılmıyorum

12.İş paylaşımı yapıldığı zaman çalışma arkadaşlarımızla aramızda olumsuz etkileşim/çatışma  
Olmamaktadır.

Kesinlikle katılıyorum  
Katılıyorum  
Kararsız  
Kesinlikle katılmıyorum  
Katılmıyorum

13.İşbölümünün şirketimizin başarısını olumlu etkilediğini düşünüyorum.

Kesinlikle katılıyorum  
Katılıyorum  
Kararsız  
Kesinlikle katılmıyorum  
Katılmıyorum

14.İşbölümü uygulandığında zamandan tasarruf, üretim artışı gibi işletmenin karına olumlu etki edecek sonuçlar yaşandığını düşünmekteyim.

Kesinlikle katılıyorum  
Katılıyorum  
Kararsız  
Kesinlikle katılmıyorum  
Katılmıyorum

15.İşyerinde yaptığımız işle ilgili eğitimler verilmektedir.

Kesinlikle katılıyorum  
Katılıyorum  
Kararsız  
Kesinlikle katılmıyorum  
Katılmıyorum

16.İşyeri eğitimlerine katılım teşvik edilmektedir.

Kesinlikle katılıyorum  
Katılıyorum  
Kararsız  
Kesinlikle katılmıyorum  
Katılmıyorum

17.Mevcut görevlerimi yerine getirmek için gerekli eğitim aldım

Kesinlikle katılıyorum  
Katılıyorum  
Kararsız  
Kesinlikle katılmıyorum  
Katılmıyorum

18.Sahip olduğum tecrübemle şu an yaptığım iş uyuşmaktadır

Kesinlikle katılıyorum  
Katılıyorum  
Kararsız  
Kesinlikle katılmıyorum  
Katılmıyorum

19.İşimde uzmanlaştığım için performansım da buna oranla artmaktadır

Kesinlikle katılıyorum  
Katılıyorum  
Kararsız  
Kesinlikle katılmıyorum  
Katılmıyorum

20.Uzmanlaşma benim işimi kolaylaştırmaktadır

Kesinlikle katılıyorum  
Katılıyorum  
Kararsız  
Kesinlikle katılmıyorum  
Katılmıyorum

21.Uzmanlaşma performansımı artırmaktadır

Kesinlikle katılıyorum  
Katılıyorum  
Kararsız  
Kesinlikle katılmıyorum  
Katılmıyorum

22.Uzmanlaşma işimi daha hızlı yapmamı sağlamaktadır

Kesinlikle katılıyorum  
Katılıyorum  
Kararsız  
Kesinlikle katılmıyorum  
Katılmıyorum

23.Uzmanlaşma alanımdan tamamen memnunum

Kesinlikle katılıyorum  
Katılıyorum  
Kararsız  
Kesinlikle katılmıyorum  
Katılmıyorum

24.Sorunları kolayca tespit edip çözümler üretiyorum.

Kesinlikle katılıyorum  
Katılıyorum  
Kararsız  
Kesinlikle katılmıyorum  
Katılmıyorum

25.Özellikle alışılmadık durumlarda sakin ve uzmanım.

Kesinlikle katılıyorum  
Katılıyorum  
Kararsız  
Kesinlikle katılmıyorum  
Katılmıyorum

26.Görevlerimi başarıyla gerçekleştiriyorum.

Kesinlikle katılıyorum  
Katılıyorum  
Kararsız  
Kesinlikle katılmıyorum  
Katılmıyorum

27.Sorunları çözmek için eylemlerde bulunuyorum.

Kesinlikle katılıyorum  
Katılıyorum  
Kararsız  
Kesinlikle katılmıyorum  
Katılmıyorum

28.İş sırasında sağlıklı düşünebiliyorum.

Kesinlikle katılıyorum  
Katılıyorum  
Kararsız  
Kesinlikle katılmıyorum  
Katılmıyorum

29.İşte olumlu bir tutum sergiliyorum.

Kesinlikle katılıyorum  
Katılıyorum  
Kararsız  
Kesinlikle katılmıyorum  
Katılmıyorum

30.İş arkadaşarımla uyumlu bir şekilde işbirliği yapıyorum.

Kesinlikle katılıyorum  
Katılıyorum  
Kararsız  
Kesinlikle katılmıyorum  
Katılmıyorum

31.İş teslim tarihlerine uyarım.

Kesinlikle katılıyorum  
Katılıyorum  
Kararsız  
Kesinlikle katılmıyorum  
Katılmıyorum

32.Yöneticilerim ve iş arkadaşlarımla profesyonelce iletişim kuruyorum.

Kesinlikle katılıyorum  
Katılıyorum  
Kararsız  
Kesinlikle katılmıyorum  
Katılmıyorum

33.Gerekli olduğunda diğer departmanlarla da koordinasyon sağlıyorum.

Kesinlikle katılıyorum  
Katılıyorum  
Kararsız  
Kesinlikle katılmıyorum  
Katılmıyorum

34.İşyerindeki görevlerimi ve sorumluluklarımı yerine getirme konusunda kendime güvenim tamdır.

Kesinlikle katılıyorum  
Katılıyorum  
Kararsız  
Kesinlikle katılmıyorum  
Katılmıyorum

35.Gözetimsiz çalışabiliyorum.

Kesinlikle katılıyorum  
Katılıyorum  
Kararsız  
Kesinlikle katılmıyorum  
Katılmıyorum

36.Liderlik becerileri sergiliyorum.

Kesinlikle katılıyorum  
Katılıyorum  
Kararsız  
Kesinlikle katılmıyorum  
Katılmıyorum

37.Görevlerimi yerine getirmekte oldukça verimliyimdir.

Kesinlikle katılıyorum  
Katılıyorum  
Kararsız  
Kesinlikle katılmıyorum  
Katılmıyorum

38.Problemlerin mümkün çözümü ve kendimi nasıl geliştireceğimle ilgili konularda.  
başkalarının görüşlerini dikkate alıyorum

Kesinlikle katılıyorum  
Katılıyorum  
Kararsız  
Kesinlikle katılmıyorum  
Katılmıyorum

39.Eleştirilere ve geridönüşlere açığımdır.

Kesinlikle katılıyorum  
Katılıyorum  
Kararsız  
Kesinlikle katılmıyorum  
Katılmıyorum

40.Kendimi ve iş performansımı geliştirmenin yollarını buluyorum.

Kesinlikle katılıyorum  
Katılıyorum  
Kararsız  
Kesinlikle katılmıyorum  
Katılmıyorum

41.Dikkat dağıtıcı şeyleri görmezden gelerek işime tamamen konsantre olabiliyorum.

Kesinlikle katılıyorum  
Katılıyorum  
Kararsız  
Kesinlikle katılmıyorum  
Katılmıyorum

42.Belirlenen kotaya erişme ve ya kaliteli sonuçlar üretme kabiliyetine sahibim.

Kesinlikle katılıyorum  
Katılıyorum  
Kararsız  
Kesinlikle katılmıyorum  
Katılmıyorum



43.Çalışma alanları açık ve düzgün bir şekilde planlandığı için kendi çalışma alanımda rahat edebiliyorum.

Kesinlikle katılıyorum  
Katılıyorum  
Kararsız  
Kesinlikle katılmıyorum  
Katılmıyorum

44.Çalışma saatlerini en üst düzeye çıkarabiliyorum.

Kesinlikle katılıyorum  
Katılıyorum  
Kararsız  
Kesinlikle katılmıyorum  
Katılmıyorum

45.Zamanımı etkili bir şekilde kullanıyorum.

Kesinlikle katılıyorum  
Katılıyorum  
Kararsız  
Kesinlikle katılmıyorum  
Katılmıyorum

## ÖZGEÇMİŞ

2 Mayıs 1992 tarihi, Azerbaycan/Bakü doğumluyum. İlk, orta ve lise eğitimimi Bakü'de tamamladıktan sonra 2010 yılında İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümüne kaydoldum. 2014 yılında buradan mezun oldum. 2015 Şubat'ta Beykent Üniversitesi İşletme Yönetimi Yüksek Lisans programına başladım.

Hali hazırda özel bir şirkette satış sorumlusu olarak çalışmaktayım. Yabancı dil olarak İngilizce ve Rusça konuşabilmekteyim.

**Balash BABAYEVA**