

## ÜRETİM BÖLÜMÜNÜN DOĞRUSAL SORUMLULUK TABLOLARI İLE ORGANİZASYONU VE BİR UYGULAMA

Feray Odman ÇELİKÇAPA\*

### ÖZET

*Bu makalede öncelikle işletmelerde organizasyon yapısını belirtmek için kullanılan organizasyon şemaları ve üretim bölümünün bu şemalar ile organizasyonu yer almaktadır. İkinci olarak; günümüzde devamlı değişim içinde olan organizasyonlarda, üretim bölümünün organizasyonunda organizasyon şemaları yerine doğrusal sorumluluk tablolarının kullanılabilmesine ilişkin uygulamalı bir örnek yer almaktadır.*

### SUMMARY

#### Organization of Production Department By Linear Responsibility Charts

*The first part of the article deals with the organizational charts which are used for production department. Then the author intends to emphasize that production managers can use linear responsibility charts instead of traditional charts in today's rapidly changing organizational world in order to increase efficiency. In the last part, a practical example in organizing production department by a linear responsibility chart is given.*

### 1. GİRİŞ

Üretim; makina, insan ve malzeme kullanımı yoluyla bir fiziksel varlığın yapımı veya bir hizmetin ortaya konulmasıdır. Üretimin temel amacı insan gereksinimlerinin karşılanmasıdır. İşletmenin temel fonksiyonlarından biri olan üretim, hızlı bir değişimin yaşandığı günümüzde çeşitli nedenlerden dolayı direkt olarak etkilenmektedir ve üretim bölümünün de buna uyum sağlaması gereği ortaya çıkmaktadır.

Bu makalede önce organizasyon şemaları, üretim bölümünün organizasyonunda bu şemaların kullanımı, doğrusal sorumluluk şemaları açıklandıktan sonra; bir sanayi işletmesinde uyumlaştırma işlemi sırasında üretim bölümünün organizasyonu için doğrusal sorumluluk şemalarının kullanılabilmesi tanıtılmaya çalışılmıştır.

\* U.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Üretim-Pazarlama Anabilim Dalı Araştırma Görevlisi.

## 2. ORGANİZASYON ŞEMALARI

Organizasyon şemaları, organizasyonun planlanmasında ve işleyiş düzeninin kurulmasında büyük önem taşırlar. Organizasyon şemaları bir piramit görünümündedir. Çoğunlukla şema, dikdörtgen bir kutu ile gösterilen ana birim ile başlar. Dikdörtgen şema, dikdörtgen bir kutu ile gösterilen ana birim ile başlar. Dikdörtgen kutular yerine diğer şekillerdeki kutular da kullanılabilir. Her kutu bir fonksiyonu ya da bir organizasyon üyesini gösterir. Organizasyonda bölümler, kısımlar ve benzeri şekildeki eylemlerin gruplaşmaları çeşitli kutular arasındaki bağlantılarla gösterilir.

Bireyler arasındaki yatay, dikey ve çapraz ilişkiler çizgilerle belirtilir. Sınırlı bir yere çok sayıda dikdörtgen kutuların yerleştirilmesi sözkonusu olduğunda sadece dikey ve yatay ilişkiler belirtilir<sup>1</sup>. Şema belirli bir zamanda mevcut olan organizasyon yapısının bir portresini verir.

Şemaların dikey, yatay ve dairesel olmak üzere başlıca üç çizim yolu vardır<sup>2</sup>. Dikey şemalar en yaygın kullanılanıdır. Organizasyonun farklı düzeylerini hiyerarşik yapı içinde ortaya koyar. Bölümler arasında farklı sayıda düzeylerin bulunması nedeniyle, aynı düzeyde bulunan bireyler şema üzerinde ast veya üstü gibi görülmeleri bu çizimin en önemli sakıncasıdır.

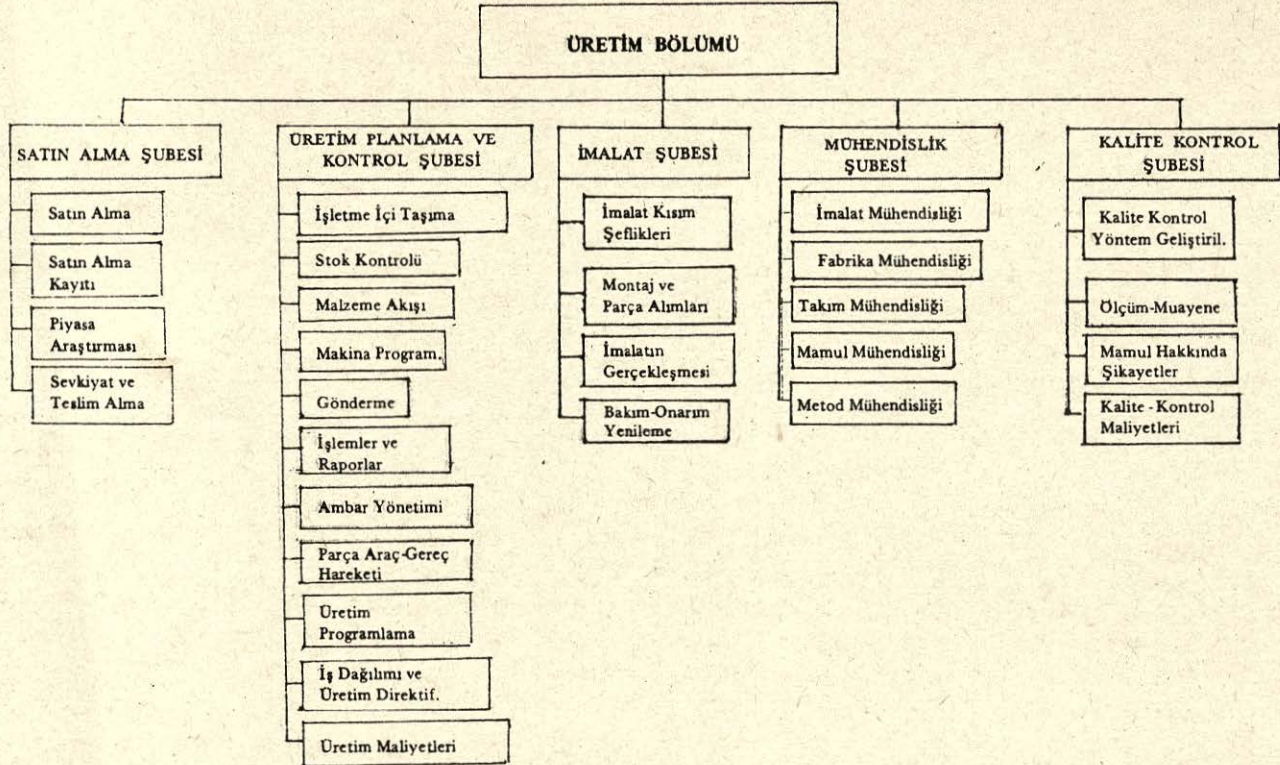
Dikey şemalar kadar yaygın olmamakla beraber, soldan sağa doğru yatay bir biçimde çizilen şemalar da zaman zaman kullanılmaktadır. Soldan sağa doğru yazma ve okuma alışkanlığından yararlandığı için çizilmesi ve okunup anlaşılması kolaydır. Farklı düzeyleri açıkça ortaya koyabilme yeteneğine sahip olduğu için aynı düzeydeki bireylerin, birbirlerinin astı veya üstü gibi görülmelerine yol açan nedenleri büyük ölçüde ortadan kaldırır. Ayrıca emir-komuta kanallarını ve yetki sorumluluk ilişkilerini oldukça açık bir biçimde gösterebilirler.

Dairesel şemalarda ise, organizasyonun önderi veya yöneticisi dairenin merkezinden eşit uzaklıklarda bulunmaktadır. Görevlerin önem derecesi merkeze yakınlıkla artar. Diğer bir ifadeyle; üst düzeyler merkeze yakın, alt düzeyler merkezden uzaktır. Şemanın alt ve üstünde olmanın doğuracağı yanlış izlenimlerin doğması önlenmiş olur.

Çizimi ve anlaşılması kolay olan ve organizasyon yapısını gösteren organizasyon şemaları; organizasyonun yetki ve raporlama yapısını ortaya koyar. Fakat biçimsel olmayan yetki, kontrol yapısını içermez<sup>3</sup>.

Genel olarak, şemalar organizasyonun genel bir çerçevesini verir ve organizasyon sistemi dışındaki kişilere ve personele bilgi vermede kullanılır. Bu çerçeve içinde organizasyon yapısının temel bağlantıları fonksiyonel gruplaşmalar, hiyerarşik yapı rahatlıkla izlenebilir.

- 1 Donnelly, Gibson; Ivancevich, *Fundamentals of management*, Business Publications, 1975, s. 290.
- 2 Cemalcılar, Bayar, Aşkun, Özalp; *İşletmecilik Bilgisi*, Eskişehir İktisadi ve İdari Bilimler Akademisi, Eskişehir, 1979, s. 135.
- 3 R.M. Cyert - J.G. March; *A. Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, 1963, s. 289.



Şekil: 1

Üretim Sisteminin Organizasyon Şeması Konusunda Bir Örnek  
Kaynak: H.B. Maynard, *Top Management Handbook*, Mc Graw-Hill, 1966, s. 187.

Organizasyon şemaları amaçlara ulaşmak için gerekli işlevin yapısını ve sınırlarını göstermede yetersiz kalmaktadır. Ayrıca organizasyonlarda iş akışı gereği ortaya çıkan yatay ve çapraz ilişkilerde bu şemalardan izlenememektedir<sup>4</sup>. Farklı düzeylerdeki bireyler bu şemalarda aynı düzeyde gibi gözükebilmektedir.

Şemalar, statik bir özelliğe sahiptir ve belli bir andaki organizasyon yapısı gösterilebilir. Sürekli değişen ve büyüyen bir ortamın etkisi ile organizasyon yapıları iç ve dış değişkenlerden etkilenmektedir. Statik bir özelliğe sahip olan organizasyon şemalarının fonksiyonu ise, organizasyon yapısının bir portresini vermekten öteye gidemez.

### 3. ÜRETİM BÖLÜMÜNÜN ORGANİZASYONUNDA ŞEMALARIN KULLANIMI

Üretim faaliyetleri; üretim faktörlerinin fiziksel, kimyasal, teknolojik ve ekonomik değişikliklere uğratarak mamul haline getirilmesi amacıyla yürütülür ve yerine getirilirler<sup>5</sup>. Üretim faaliyetlerini içeren üretim bölümünün organizasyonu, işletmenin büyüklüğüne, üretilen mal ve hizmetlerin niteliğine, üretim tipleri gibi faktörlerin etkisine göre değişiklik gösterebilmektedir. Genel olarak orta büyüklükteki bir endüstri işletmesinde üretim bölümünün alt bölümleri arasında satın alma bölümü, üretim planlama ve kontrol bölümü, imalat bölümü ve kalite kontrol bölümü yer almaktadır.

Satın alma bölümü, üretimde kullanılacak hammaddelerin, yarı mamullerin, işletme malzemesinin tedariki fonksiyonunu yerine getirir. Üretim planlama ve kontrol bölümü, imalatı, satış ve talepleri karşılayacak şekilde gereken işgücü, makina, takım ve malzeme bakımından planlama işlemlerini gerçekleştirir<sup>6</sup>. İmalat bölümü, üretim programlarının gerçekleştirilmesi, kalite kontrollerinin yapılması, maliyet standartlarının ve kalite standartlarının gerçekleştirilmesi işlerini kapsar. Kalite kontrol bölümü ise, hammadde, malzeme, yarı mamul ve özellikle mamulün kalite bakımından kontrol fonksiyonunu yerine getirir.

Genel olarak tüm bu faaliyetler veya bu faaliyetleri yerine getiren kişiler organizasyon şemaları ile rahatlıkla izlenebilir. Şekil 1'de görülen örmekte yukarıda üzerinde durulan ve üretim bölümünün organizasyonuna ilişkin alt bölümler belirtilmiştir.

### 4. DOĞRUSAL SORUMLULUK TABLOLARI

Doğrusal sorumluluk tabloları; "Doğrusal Organizasyon Şeması", "Doğrusal Tablo" veya "Fonksiyonel Şema" şeklinde de isimlendirilmektedir<sup>7</sup>. Fakat bunlardan hiçbiri yöntemi tanımlamaya yeterli değildir. Doğrusal sorumluluk tabloları bir

4 - J. Jasinski, "Adapting Organization to New Technology", *Harvard Business Review*, January-February 1959, s. 46.

5 - C. Ferman, *İşletme İktisadına Giriş*, İstanbul, 1979, s. 32.

6 - İ. Karayalçın, *Üretim Yönetimi ve Teknikleri*, İstanbul, 1974, s. 327.

7 - D.I. Cleland - W.R. King; *System Analysis and Project Management*, McGraw-Hill, 1975, s. 271.

İŞ / GÖREV İLİŞKİLERİNİ GÖSTEREN SEMBOLLER :	YÖNETİM KURULU	GENEL MÜDÜR	PAZARLAMA-REKLAM (GENEL MÜDÜR YRD.)	MÜHENDİSLİK-ARAŞ- TIRMA (GENEL GELİŞTİRME YRD.)	FİNANS (GENEL MD. YRD.)	İMALAT MÜDÜRÜ	GENEL SEKRETER	DIŞ İLİŞKİLER (GENEL MD. YRD.)
1- DİREKT SORUMLULUK								
2- GENEL DENETİM								
3- ZORUNLU DANIŞMA								
4- İSTEĞE BAĞLI DANIŞMA								
5- ZORUNLU BİLDİRİM								
Ana politika ve amaç saptanması	2	1	3	3	3	3	3	3
Direkt eylemler, kontrol ve planlama fonk.	2	1	4	4	4	4	4	4
Merkez, ofis ve eylem bölüm- lerinin birleşik iliş.	2	1	3	3	3	3	3	3
Kontrol genişliği-birleşme- elde etme planları	2	1	3	3	3	3	3	3
Yönetim birleşmesini elde etme eylemleri		2	1	3	3	3	3	3
Pazarlama politikası ve işlemlerinin saptanması		2	1		4			4
Satış tahminlerinin koordinasyonu	5	2	1		5			3
Reklam planlarının koordinasyonu	5	5	1					4
Mühendislik araştırma ve geliştirmenin koordin.	5	2	3	1	4	4		4
Yeni ürün koordinasyonu		2	3	1	4	3		4
Araştırma yönetimi ve geliştirme merk.		3		1				
Muhasebe politikaları ve eylemleri		2			1			
Fon bulma, borçlanma yönetimi	2	2			1		3	
Bütçe koordinasyonu	5	2	3	4	1	3		
Hukuk ve vergi yönetimi		2			1			
İmalat olanaklarının kullanımı		3				1		
Eğitim program koordinasyonu		2	1			1		
Sermaye harcama koordinasyonu ve yönetimi	2	2	4	4	3	3	1	
Sigorta planları ve hissedar ilişkileri		2			4		1	
Dış ve ihracat eylem koordinasyonu		2	4	4				1

Şekil: 2

Doğrusal Sorumluluk Tablosu

Kaynak : David I. Cleland, William R. King, *Systems Analysis and Project Management*, Mc Graw-Hill, 1975, s. 273.

karar veya eylem sürecinde kimin hangi derecede etkili olduğunu gösterir. Özellikle tablo danışma, bilgi, teknik ve uzmanlaşma niteliği taşıyan eylemler de görev-iş bağlantılarını gösterir<sup>8</sup>.

Doğrusal sorumluluk tablolarının çizimindeki aşamalar şu şekilde sıralanabilir<sup>9</sup>:

- 1- Tablo için gerekli bilgiler; organizasyon şeması, organizasyon kılavuzu ve iş tanımlarından sağlanır. Şema için matris formatı şeklinde bir tablo hazırlanır.
- 2- Tablonun üstüne görevler yazılır. Matrisin kolonları görevlerden oluşur ve bunlar yönetimle ilgili hiyerarşik düzeni veren yapıda düzenlenir. Bu yöntem organizasyon şemasının doğrusal sorumluluk tablosunda gösterilmesine yarar.
- 3- Tablonun sol yan kısmına işler, sorumluluklar, görevler, eylemler ve projeler yazılabilir. Matrisin satırları bu bilgilerden oluşur. Genel olarak bu bilgiler, gruplar ve alt gruplar şeklinde düzenlenir.
- 4- Kolonlar ve satırlar arasındaki ilişkiler belirli sembollerle gösterilir. Bu semboller kişiler arasındaki bağlantıların sınırlarını ve derecesini belirtir ve semboller için sayı, rakam, şekil kullanılabilir.

Şekil 2'de görülen tipik bir doğrusal sorumluluk tablosunda olduğu gibi direkt sorumluluk, denetim, danışma ve bildirim alanını ifade eden semboller kullanılır. Kişinin çeşitli şekillerde bir işle ilişkisi olabilir. Örneğin Şekil 1'de finans müdürü "fon bulma borçlanma yönetimi", işinde direkt sorumlu iken, "yönetim birleşmesini elde etme eylemleri" nde danışman kişidir. Gene finans müdürü "satış tahminlerinin koordinasyonu" işinde görev sona erdiğinde haber verilecek kişidir. Burada da görüldüğü gibi doğrusal sorumluluk tabloları, basit olarak kimin ne yaptığını, bir eylemi oluşturan çeşitli iş kısımlarının hangilerinden ve ne derecede sorumlu olduğunu gösteren bir çizelgedir<sup>10</sup>.

Bu düzenleme ile; yatay çizgi bir görevle ilgili kişilerin o görevin yerine getirilmesinde kişilerin katılma boyutları ve özellikleri gösterilir. Dikey çizgi ise, görev ünvanını taşıyan kişinin sorumlu olduğu görevleri ve sorumluluğun özelliklerini gösterir. Dikey çizgi bireyin iş tanımlamasını, yatay çizgi ise görevin görev ünvanı ile ilişkilerini gösterir<sup>11</sup>.

Doğrusal sorumluluk tablolarında organizasyon şemalarında olduğu gibi işletmenin organizasyon yapısının görüntüsü haricinde işletme içi işler ve görevler arasındaki ilişkiler izlenebilmektedir. Ayrıca, bu tür bir tablo hazırlama, üst yönetime işin bir dizi görevler değil, bir bütünleşik sistem olduğunu öğretir<sup>12</sup>. Başlangıçta bir örgüt planı görüntüsünü veren doğrusal sorumluluk tabloları, bu makalede bahsedilen bir uyumlaştırma işlemi veya bir proje için de rahatlıkla kullanılabilir.

8 A.g.e., s. 272.

9 A.g.e., s. 274.

10 İ.S. Barutçugil; "Proje Yönetiminde Örgütlenme Sorunu ve Proje Örgütü", *Uludağ İktisat ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 4, S. 2, Kasım 1983, s. 171.

11 Z. Aksan; "Doğrusal Sorumluluk Çizelgesi", *İşletme Fakültesi Dergisi*, C. 8, S. 2, Kasım 1979, s. 140.

12 İ.S. Barutçugil, a.g.e., s. 173.

Tüm olumlu yönlerine rağmen doğrusal sorumluluk tablolarının grafiksel bir yöntem olduğu unutulmamalıdır. İşletmenin organizasyon yapısının bir anlık fotoğrafını gösterir. Bu nedenle devamlı değişim içinde olan dinamik yapıyı ve ilişkileri gösterme açısından yeterli olmamaktadır.

## 5. ÜRETİM BÖLÜMÜNÜN DOĞRUSAL SORUMLULUK TABLolarI İLE ORGANİZASYONU

Üretim bölümünün doğrusal sorumluluk tabloları ile organizasyonu konusundaki uygulama, Bursa'da kurulu bulunan ve gıda endüstrisinde faaliyet gösteren bir işletmede yapılmıştır. Yaklaşık kırk-elli yıl kadar önce faaliyete geçen işletme ülke içinde ve uluslararası pazarlarda malını pazarlayan bir anonim şirkettir. Bu işletmede çeşitli mamuller üretilmekte ve değişik boyutlar, isimler ve ambalajlar içerisinde pazarlanmaktadır. Firma üretimde ve pazarlamada uyguladığı yenilikler nedeniyle son yıllarda önemli gelişmeler göstermiştir.

Doğrusal sorumluluk tablosunun çiziminden önce, işletmenin mevcut iş tanımları ve organizasyon şeması incelenmiştir. Organizasyon şeması Şekil 3'de görülmektedir. Organizasyon şemasına ilk defa bakıldığında karmaşık gözükmektedir. Şema, işletmenin ileride karşılaşacağı değişiklikler ve büyüme düşünülerek hazırlanmıştır. Halen hiç bir fonksiyonu olmayan ve organize edilmemiş bölümler vardır. Şemanın bu şekilde hazırlanmasındaki amaç, organizasyon yapısına esneklik kazandırmaktır.

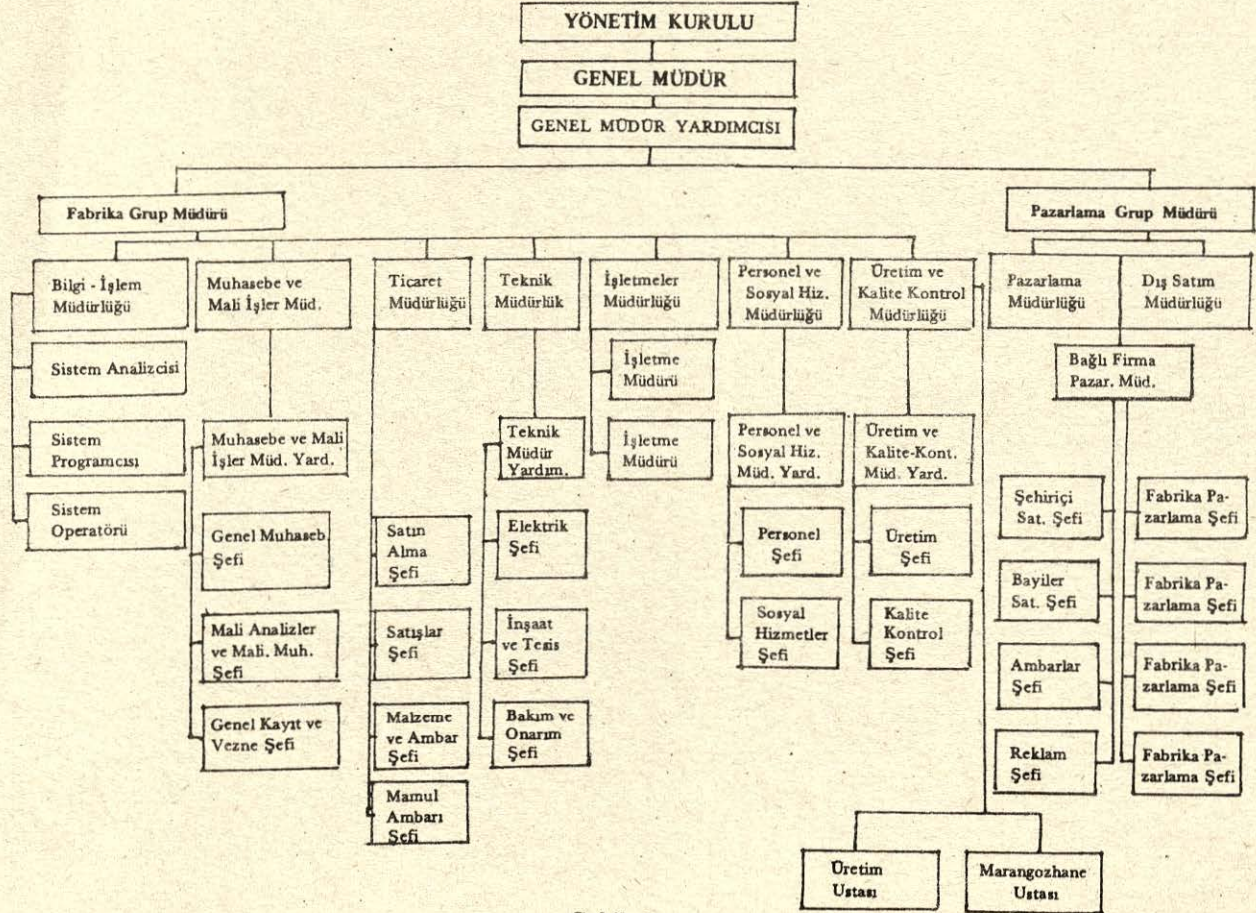
Üretim ve Kalite Kontrol Müdürü ile yapılan görüşmeler sonucu üretim bölümü kapsamına giren işler saptanmıştır. Satın alma işlemleri, ambar ve stok yönetimi Ticaret Müdürlüğüne bağlı şeflikler tarafından yürütülmektedir. Bu nedenle bu tip işler analiz kapsamı dışında bırakılmıştır. Ambalaj malzemesini işletme kendi içinde ürettiği için, marangozhaneden sorumlu bir ustası vardır. Gıda malı üreten bir işletme olduğu için kalite kontrol üstünde titizlikle durulmaktadır. İşletme gelişmiş kalite kontrol araçlarına da sahiptir.

Her iş için, iş-görev ilişkilerini gösteren semboller, işletmede ilgili kişilerle yapılan görüşmeler sonucu şu şekilde belirlenmiştir:

- 1- Direkt sorumluluk,
- 2- Zorunlu danışma,
- 3- İsteğe bağlı danışma,
- 4- Denetim,
- 5- Zorunlu bildirim,
- 6- İsteğe bağlı bildirim.

Şekil 4'de görülen doğrusal sorumluluk tablosu ile üretim bölümünün organizasyonu; üretim planlama ve kontrol, imalat, tedarik, kalite kontrol, ürün geliştirme şeklinde beş ana başlık altında toplanmıştır. Her bölüm de, yerine getirilen işlere göre kendi içinde alt bölümlere ayrılmıştır.

5.1. Üretim Planlama ve Kontrol: İşletmede üretim planlama ve kontrol işlevinin gerçekleştirilmesinde; satış tahminlerinin gerçekleştirilmesi, maliyet ve kalite standartlarının belirlenmesi, üretim planının hazırlanması, makinaların programlanması, iş programlarının hazırlanması, üretim takibi, üretim kayıtları, maliyet kontro-



Şekil: 3  
Organizasyon Şeması



**GÖREV - İŞ POZİSYONU İLİŞKİLERİNİ GÖSTEREN SEMBOLLER :**

- 1- DİREKT SORUMLULUK
- 2- ZORUNLU DANIŞMA
- 3- İSTEĞE BAĞLI DANIŞMA
- 4- DENETİM
- 5- ZORUNLU BİLDİRİM
- 6- İSTEĞE BAĞLI BİLDİRİM

YONETİM KURULU	GENEL MÜDÜR	GENEL MD. YRD.	PAZARLAMA GRUP MD.	PAZARLAMA MD.	DIŞ SATIMLAR MD.	FABRİKA GRUP MD.	PERSONEL VE SOSYAL HİZMETLER MD.	BİLGİ İŞLEM MD.	MUHAŞEBE VE MALİ İŞLER MD.	TİCARET MD.	İŞLETMELER MD.	TEKNİK MD.	ÜRETİM VE KALİTE KONTROL MD.	ÜRETİM VE KALİTE KONTROL MD. YRD.	KALİTE KONTROL ŞEĞİ	ÜRETİM ŞEĞİ	ÜRETİM USTASI	MARANGOZHANE USTASI
<b>I. ÜRETİM PLANLAMA VE KONTROL</b>																		
Satış Tanımları		5	4	1						3			2					
Maliyet Standart. Belirlenmesi				3		5			3	3			4	1				
Kalite Standart. Belirlenmesi		5				5							4	2	1			
Üretim Planlarının Hazırlanması	5	5	2			4						3	1		2		2	
Mekinaların Programlanması													5	4			3	1
İş Programlarının Hazırlanması		5	2			4		2	3			2	1					2
Üretim Takibi													5	4			3	1
Üretim Kayıtları														5			4	1
Maliyet Kontrolü		5				4			2	2			1					
Ambara Gön. Malların Teslimi						5							4	3	1			
<b>II. İMALAT</b>																		
İmalat Planlarının Uygulan.		5				4							2	1				
İş Emirlerinin Hazırlanması													4	1			2	2
Kalite Standart. Gerçekleş.						5							4	2	1	3		
Maliyet Standart. Gerçekleş.		5				4			2	2		3	1					
İş Gücü Verimliliği							5						5	4	2	1		
Atölye Düzeninin Sağlanması													4	2	1			
Malzeme Akışı													5	4			2	1
İmalatın İzlenmesi													5	4	1	2	1	
Zamanlamının Takibi													5	4			3	1
İşlem Formlarının Tutulması													5	4			2	1
Bakım							6						5	4			2	1
Onarım-Yenileme		5				4					1	2						
İş Yeri'nin Düzenlenmesi													5	4			2	1
Genel Temizlik İşleri													5	4			2	1
Ambalaj Malzemesinin Yapılması													5	4			2	2
Paketleme						5							5	5			4	1
<b>III. TEDARİK</b>																		
Malzeme İhtiyaç Tesbiti					5				5				4	2	1	1	1	1
Malzeme Geliş Programı									1				5					
Malzeme Kayıt. Tutulması									1				5					
Malzeme İstem. Hazırlanması									1				5					
Malzemenin Korunması									1						2	3		
Malzeme ve Yedek Par. Tedariki									1				5					
<b>IV. KALİTE KONTROL</b>																		
Kalite Standart. Septenmesi			6	6	5				2				1		2	2	3	
Kalite ile İlgili Mevzuat Takibi													4	2	1			
Muayene									6				4	2	1			
Kalite Kontrol Kayıtları													5	4	1		3	
Kalite Kontrol Araçları													5	4	1			
Kalite Kontrol Şemaları													5	4	1			
Mamul Hak. Şikayet. İnceleme.			6	5									5	4	1	2		
Ambalaj Malzemesi Kontrolü				6									5	4	1		2	
İade Mamullerinin Kontrolü				5	5								*4	2	1			
<b>V. ÜRÜN GELİŞTİRME</b>																		
Ürün Araştırması		5	5	5	5	5			5	5			5	4	2	1		6
Ambalaj Araştırması		5	5	5	5	5			5	5			5	5	4	1	2	2
Teknoloji Araştırması						2						3	1	1				

Şekil: 4

Doğrusal Sorumluluk Tabloları İle Üretim Bölümünün Organizasyonu

l, ambara gönderilen malların teslimi gibi işler yerine getirilmektedir.

Burada dikkati çeken noktalardan biri etimi direkt olarak ilgilendiren çoğu işlerin yerine getirilmesinde genel müdür yardımcısına zorunlu bildirimde bulunulmasıdır. Ayrıca iş programlarının hazırlanması gibi ayrıntılı bilgilerin hazırlanışında da pazarlama grup müdürüne zorunlu olarak danışılmaktadır. Fakat pazarlama bölümü ile, üretim planının hazırlanması ve satış tahminlerinin belirlenmesinde gerekli koordinasyon zaten sağlanmaktadır.

**5.2. İmalat:** İmalat işleminin gerçekleştirilmesinde; imalat planlarının uygulanması, iş emirlerinin hazırlanması, kalite ve maliyet standartlarının gerçekleştirilmesi, işgücü verimliliği, atölye düzeninin sağlanması, malzeme akışı, imalatın izlenmesi, zamanlamanın takibi, işlem formlarının tutulması, bakım, onarım-yenileme, işyerinin düzenlenmesi, genel temizlik işleri, ambalaj malzemesinin yapılması, paketieme gibi işler yerine getirilmektedir.

Burada dikkati çeken nokta, kalite standartlarının gerçekleştirilmesi üretim bölümü içinde yürütülmekte ve fabrika grup müdürüne zorunlu bildirim yapılmaktadır. Fakat maliyet standartlarının gerçekleştirilmesinde kontrol ve zorunlu bildirimler üretim bölümünün dışında daha üst kademelere yapılmakta ve maliyet konusunda daha titiz davranılmaktadır. Halbuki bir gıda malı üreten işletme olduğu için kalite açısından mamullerin aynı Şekilde izlenmesi gerekebilir. Ayrıca onarım-yenileme de direkt sorumlu birey teknik müdürdür. Burada da üretim işleminin dışında olan bir bireyi doğrudan sorumlu kılmak bazı sorunların doğmasına neden olmaktadır.

**5.3. Tedarik:** Tedarik işlemi, malzeme gereksinim tesbiti, malzeme geliş programı, malzeme kayıtlarının tutulması, malzeme istemlerinin hazırlanması, malzemenin korunması, malzeme ve yedek parça takibi gibi işlerden oluşmaktadır.

Burada da tedarik işleminin gerçekleşmesi sırasında çoğu işlemlerden direkt sorumlu birey ticaret müdürüdür ve zorunlu bildirim üretim ve kalite kontrol müdürlüğüne yapılmaktadır. Tablodan da görüldüğü gibi bu işlem üretim bölümü dışında gerçekleştirilmektedir Şeklinde bir olgu edinilmektedir. Bu durum etkin bir malzeme yönetiminin oluşturulmasını zorlaştırabilir.

**5.4. Kalite Kontrol:** Kalite kontrol işlemi, kalite standartlarının saptanması, kalite ile ilgili mevzuat takibi, muayene, kalite kontrol kayıtları, kalite kontrol araçları, kalite kontrol Şemaları, mamul hakkında Őikayetlerin incelenmesi, ambalaj malzemesinin kontrolü, iade mamullerin kontrolü gibi işlerden oluşmaktadır.

Üretim planlama ve kontrol işleminin kapsamına giren kalite standartlarının belirlenmesi ve bu grupta kalite standartlarının sağlanması işlemlerindeki görev dağılımı birbirine uyum göstermektedir. Muayene sonuçları isteğe bağlı olarak ticaret müdürlüğüne bildirilmektedir. Buradaki amacın nedeni tam açıklık kazanmamıştır. İlk bakışta gıda malı üreten bir işletmede kalite kontrolüne gereken önem veriliyor Şeklinde bir düzenleme yapılmıştır. Kişisel görüşmeler sonucunda da bu konu üzerinde durulmuştur. Fakat bu çalışmaların etkinliğini doğrulayıcı bir olgu elde etmek güçtür.

**5.5. rn Geliştirme:** rn geliştirme; ürün araştırması, ambalaj araştırması, teknoloji araştırması gibi üç alt gruptan oluşmaktadır.

Burada da ürün araştırması ve ambalaj araştırmasından doğrudan sorumlu birey kalite kontrol şefidir. Teknoloji araştırmasından direkt sorumlu birey ise üretim ve kalite kontrol müdürü ile müdür yardımcısıdır. Bu tip görev dağılımı, idari görevleri olan bireylerin bu tür araştırmalardaki katkılarının ne olabileceği düşüncesini uyandırmaktadır. İşletme genel olarak yenilikçi ve dinamik bir görünüm taşımakla beraber, Şekil 2 ayrıntılı olarak incelendiğinde tüm bu sakıncalı noktalar hemen göze çarpmaktadır.

## 6. SONUÇ

Günümüz şartlarına uygun yönetim araçlarından biri olan ve organizasyon şemalarının bir alternatifi olarak geliştirilen doğrusal sorumluluk tabloları, üretim bölümünün dışında, diğer işletme fonksiyonları için de kullanılabilir niteliktedir. Organizasyon şemalarına göre daha esnek özellikler taşıyan doğrusal sorumluluk tabloları; özellikle uyumlaştırma ve organizasyon analizlerinde, bireyler arasındaki ilişkilerin incelenmesinde ve değişim süreçlerinde ve organizasyon sisteminin amaçları doğrultusunda bir işleyiş düzenine sahip olup olmadığının gösterilmesinde başarıyla kullanılabilir.

## KAYNAKLAR

- Aksan Z.; "Doğrusal Sorumluluk Çizelgesi", *İşletme Fakültesi Dergisi*, C. 8, S. 2, Kasım 1979.
- Barutçugil, İ.S.; "Proje Yönetiminde Örgütlenme Sorunu ve Proje Örgütü", *Uludağ İktisat ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 4, S. 2, Kasım 1983.
- Barutçugil, İ.S.; *Üretim Sistemi ve Yönetim Teknikleri*, Bursa, 1983.
- Cemalcılar, Bayar; Aşkun, Özalp; *İşletmecilik Bilgisi*, Eskişehir, 1979.
- Cleland D.I., King W.R.; *System Analysis and Project Management* (2 nd Edition), McGraw-Hill, 1975.
- Cyert M., March, J.G.; *A Behavioral Theory of The Firm*, Prentice Hall, 1963.
- Donnelly, Gibson; Ivancevich *Fundamentals of Management* (2nd Edition), Business Publications, 1975.
- Ferman, C.; *İşletme İktisadına Giriş*, İstanbul, 1979 (Teksir).
- Jasinski, J.; "Adapting Organization to New Technology", *Harvard Business Review*, January-February, 1959.
- Karayalçın, İ.; *Üretim Yönetimi ve Teknikleri*, İstanbul, 1974.
- Maynard, H.B.; *Top Management Handbook*, McGraw-Hill, 1966.