



**T. C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

1  
2

# **TÜRKİYE KÖMÜR İŞLETMELERİ KURUMU GARP LİNYİTLERİ İŞLETMESİ MÜESSESESİ YÖNETİM VE ORGANİZASYON SORUNLARI**

**T. C.  
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ  
MERKEZ KÜTÜPHANESİ**

**(Yüksek Lisans Tezi)**

**Yavuz ERGİNEL**

**1984**

|                                                                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2. Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumunun Yönetim Politikası.....                                            | 14 |
| II. GARP LİNYİTLERİ İŞLETMESİ MÜESSESESİNİN YÖNETİM VE ORGANİZASYONU.....                                 | 17 |
| 1. Garp Linyitleri İşletmesi Müessesesinin Organizasyon Yapısı.....                                       | 17 |
| 2. Garp Linyitleri İşletmesi Müessesesi Yönetim Politikası.....                                           | 21 |
| III. GARP LİNYİTLERİ İŞLETMESİ MÜESSESESİNİN YÖNETİM VE ORGANİZASYON SORUNLARI.....                       | 26 |
| 1. Müessese Yönetiminin ve Üst Düzey Yöneticilerinin Sık sık Değiştirilmesinden Kaynaklanan Sorunlar..... | 27 |
| 2. Nitelikli Personel Sıkıntısının Yarattığı Sorunlar.....                                                | 29 |
| 3. Üst Yöneticilerin Basit İşlerle Yıpratılması....                                                       | 31 |
| 4. Yöneticilerin Yetki Devrinden Kaçınmalarından Kaynaklanan Sorunlar.....                                | 31 |
| 5. Müessese Yönetimine Dış Müdahalelerin Yarattığı Sorunlar.....                                          | 32 |
| 6. Müessese ve Bölgeler Arasında Koordinasyon Noksanlığından Kaynaklanan Sorunlar.....                    | 32 |
| 7. Müessese ve Bölgeler Arasındaki Farklılıkların Yarattığı Sorunlar.....                                 | 33 |
| 8. Ücret Farklılıklarının Yarattığı Sorunlar.....                                                         | 34 |
| 9. Kullanılan Makina, Teçhizat ve Yedek Parça Temininden Kaynaklanan Sorunlar.....                        | 35 |
| 10. Finansman Sorunu.....                                                                                 | 36 |

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| 11. Personel Eğitiminin Yetersizliğinden<br>Kaynaklanan Sorunlar..... | 37 |
| 12. Yerleşim ve Lojman Sorunları.....                                 | 37 |
| 13. Araştırma-Geliştirme Noksanlığının Yarat-<br>tığı Sorunlar.....   | 38 |

|            |    |
|------------|----|
| SONUÇ..... | 40 |
|------------|----|

|            |    |
|------------|----|
| EKLER..... | 45 |
|------------|----|

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| YARARLANILAN KAYNAKLAR..... | 49 |
|-----------------------------|----|

## EKLER

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| EK-1. Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu Organizasyon     |    |
| Şeması .....                                            | 45 |
| EK-2. Garp Linyitleri İşletmesi Müessesesi Organizasyon |    |
| Şeması.....                                             | 46 |
| EK-3. Garp Linyitleri İşletmesi Müessesesi Müdür Yar-   |    |
| dımcılarının Görev ve Sorumlulukları.....               | 47 |

## G İ R İ Ő

lke ekonomisinde büyük bir yeri olan Linyit Kömürü en önde gelen enerji kaynaklarından biri olduğu kadar, sanayinin en zengin girdilerinden biri olarak da büyük bir önem taşıtmaktadır. Bunlara ilaveten linyit kömürü, insan-oğlunun günlük yaşantısına ev yakıtından, elektriğine kadar giren çok yönlü, temel, stratejik bir maddedir. Ekonomik kalkınmasını endüstrileşme stratejisine dayandıran ve son derece dinamik bir yapı gösteren Türk Ekonomisi için maden endüstrisinin taşıdığı önem açıktır. Ancak, bu endüstrinin Türkiye'nin endüstrileşme ve kalkınma hedefleriyle uyumlu ve bu süreci güçlendirecek ve hızlandıracak yönde kurulması ve işletilmesi zorunluğu vardır. Madencilik endüstrisi içinde yer alan kömür işletmeciliği, optimal kapasitelerde ve modern teknoloji ile işletildiğinde, üretimde etkinlik ve verimlilik gerçekleştirildiğinde ülke ekonomisine daha fazla katkıda bulunabilecektir.

Bu nedenle Garp Linyitleri İşletmesi Müessesesi, lke-mizin gittikçe artan elektrik enerjisi ve endüstrisinin ih-

tiyaçlarını karşılamak, gittikçe artan nüfusu ısıtmak için daha fazla kömür üretmek zorundadır. Bunun gerçekleşmesinde; her kademedeki işçi, nezaretçi, tekniker, mühendis ve memurların büyük paylarının olacağı kabul edilen bir gerçektir. Daha fazla kömür üretimi için hiç şüphesiz ki üretim bölgelerindeki işçilerin ve teknik elemanların daha büyük bir şevkle ve heyecanla çalışmaları gerekmektedir.

Ülkemizin hızla artan nüfusuna paralel olarak, gerek endüstri ve gerekse halkımızın yakıt ihtiyacı da aynı hızla artmaktadır. Bu sebeble Garp Linyitleri İşletmesi Müessesesi, ülkemizin en çok linyit kömürü üreten kuruluşu olarak istenilen hedefe ulaşabilmek amacıyla, mevcut imkânlarını en verimli bir şekilde değerlendirerek, sınai tesisleri ve halkımızın yakıt ihtiyacını karşılamaya çalışmaktadır.

Ülkemizde kömür madenciliği tabiatın akla hayale gelmeyecek en çetin ve güç şartları içinde gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle, madencilerin madencilik faaliyetlerini aşk ve şevksiz sürdürmeleri hiç bir zaman düşünülemez.

Türkiye ekonomisine büyük katkısı olan linyit kömürünün üretilmesinde büyük emeği ve hizmetleri geçen, Garp Linyitleri İşletmesi Müessesesinde yaptığımız bu çalışma, müessesenin yönetim ve organizasyon sorunlarını incelemeyi amaçlamaktadır.

Garp Linyitleri İşletmesi Müessesesi yönetim ve organizasyon sorunlarını incelediğimiz bu çalışma iki bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölüm, bir giriş niteliğinde olup bu bölümde Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumunun önemi, Türk Kömür İşletmeciliğinin tarihçesi, Türkiye Kömür İşletmelerinin kuruluşu ve amacı üzerinde durulmuştur. Bu bölümde Türkiye Kömür İşletmelerine bağlı kömür üretim müesseseleri tanıtılmıştır. Bu müesseselerden, Garp Linyitleri İşletmesi Müessesesinin tarihçesi, üretim miktarı ve işletme faaliyetleri ile müesseseye bağlı bölgeler hakkında genel bilgiler birinci bölümde yer almıştır.

Çalışmamızın ikinci bölümünde, Türkiye Kömür İşletmelerinin yönetim ve organizasyon yapısı ele alınmıştır. Bu bölümde Garp Linyitleri İşletmesi Müessesesinin Organizasyon yapısı ile müessesenin yönetim politikaları açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bölümde Garp Linyitleri İşletmesi Müessesesinde yaptığımız uygulama sırasında görebildiğimiz yönetim ve organizasyon sorunları açıklanmaya çalışılmıştır.

Sonuç bölümünde ise, gerek teorik ve gerekse uygulamalı olarak yaptığımız çalışmamızda ulaşılan sonuçlar belirtilerek, uygulamaya yönelik önerilere yer verilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### I. TÜRKİYE KÖMÜR İŞLETMELERİ KURUMU (TKİ)

#### 1. Türk Kömür İşletmeciliği Hakkında Genel Bilgiler

Taşkömürünün ülkemizde bulunuşu bir raslantı sonucu olmamakla beraber, uzun bir tarihçeye de sahip değildir. Taşkömürüne 18.yüzyıl sonlarında ihtiyaç duyulmuş ise de, yurt içinden karşılanamadığından, büyük tutarlar karşılığı ithali yoluna gidilmiştir(1).

Ülkemizde ilk taşkömürü örnekleri 8 Kasım 1829 tarihinde Uzun Mehmet tarafından bulunmuştur. Bu yıl içinde bulunan kömür örnekleri işlenerek, ilk kömür üretimine başlanmıştır. Taşkömürünün işletilmesi konusu bu yıl içinde ciddi bir şekilde ele alınmış ve bugünkü Türk Kömür İşletmeciliğinin temeli atılmıştır(2).

Cumhuriyet dönemine kadar ülkemizde faaliyette bulunan bütün kömür ocakları İngiliz şirketlerince işletilmiştir. Cumhuriyet döneminde başlayan kalkınma faaliyetleri olumlu adımların atılmasını sağlamıştır. Böylece kömür ocaklarının işletilmesi yabancılardan alınarak, kendi işletmelerimize devredilmiştir.

---

(1) 50.Yılda Yurdumuzun Enerji ve Doğal Kaynakları (Ankara: T.C.Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı,1973), s.78.

(2) Cumhuriyetin 50.Yılında Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu (Ankara: Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu, 1973), s. 42.

1936-1940 döneminde kömür ocaklarının yönetimi Etibank'a bırakılmıştır. 1940 yılında çıkarılan bir kanunla bütün ocaklar sahiplerinden satın alınarak, bir İktisadi Devlet Teşekkülü olan Ereğli Kömürleri İşletmesi Müessesine devredilmiştir.

1957 yılına kadar Etibank'a bağlı olarak faaliyetlerini sürdüren Ereğli Kömürleri İşletmesi, bu yıl içinde Etibank'tan ayrı bir teşekkül kurularak, bütün kömür sanayimizin bir tekel olması uygun görülmüştür. Böylece 1957 yılında Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu kurulmuştur.

## 2. Türkiye Kömür İşletmelerinin Kuruluşu ve Amacı

Kömür konusuna, dünyanın içinde bulunduğu iktisadi, sınai şartlara göre uluslararası sahada önemli bir yer verilmiş olması, milli ekonomimiz için aynı önemle bu konu üzerine eğilmek gereğini doğurmuştur. 1957 yılında kabul edilen 6974 sayılı kanunla, ülkemizin artan enerji ihtiyacı karşısında daha düzenli ve çok yönlü çalışılması, kömür varlıklarının en ekonomik şekilde, dünya kömür madenciliğindeki teknolojik gelişmelere uygun olarak bağımsız bir kuruluş tarafından aranması, işletilmesi, satılması görevli Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu'na verilmiştir(3).

---

(3) Dündar Sağlam, Türkiye'de Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Yapısı ve Zarar Nedenleri (Ankara: Kalite Matbaası, 1980), s.67.

Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu, 6974 sayılı kanunla 1957 tarihinde kurulmuştur. Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu, Linyit, Turp ve Asfaltit gibi kömür madenlerini aramak ve işletmek ve bununla ilgili yan ürünlerin imâl ve üretimini yapmakla görevli kılınmıştır. Kuruluş devresinin ilk yıllarında Sanayi Bakanlığı'na bağlı olarak faaliyetlerini sürdüren Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu, daha sonra Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı bünyesinde yer almıştır(4).

Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu'nun ilk kuruluş sermayesi 750 milyon TL'dir. Kuruluş yıllarında bu sermaye ile faaliyetlerini sürdüren kurum, ilerleyen yıllarda sermayesini arttırmıştır. Bugün kurumun sermayesi, Bakanlar Kurulu kararı ile 100 Milyar TL.olarak kabul edilmiştir(5).

Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu, ülkemizin enerji ve yakıt ihtiyacına uygun olarak Linyit, Turp ve Asfaltit gibi enerji hammaddelerini değerlendirmek, ülkemiz ihtiyacını karşılamak ve ülke ekonomisine azami katkı sağlamak amacıyla faaliyetlerini sürdürmektedir.

Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu'nun amaçları ve faaliyet alanları şöyle özetlenebilir(6).

- 
- (4) Mustafa Aysan ve Selâhattin Özmen, Türkiye'de ve Dünyada Kamu İktisadi Teşebbüsleri (İstanbul: Kardeşler Basımevi, 1981), s.191.
- (5) 1982 Yıllık Rapor 26.Hesap Yılı (Ankara: Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu, 1982), s.102.
- (6) T.C.Resmi Gazete, 28 Ekim 1983, s.18205.

a) Kurumun amacının gerçekleştirilmesi için plân ve programlar tanzim etmek, uygulama hedeflerini tesbit etmek ve gerçekleştirilmesini sağlamak.

b) Faaliyetleri için gerekli olan işletme madde ve malzemelerini temin etmek maksadıyla, her türlü tesis ve işletmeleri kurmak.

c) Faaliyet konusu ile ilgili etüt, arama ve araştırmaları yapmak. Faaliyet konusuna giren işlerle meşgul olmak maksadıyla, kurulmuş ve kurulacak anonim ve limited şirketlere sermayesinin % 10'unu geçmemek üzere iştirak etmek.

Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumunun özetlemeye çalıştığımız faaliyet konularını yerine getirmede, kuruma bağlı müesseselere büyük görevler düşmektedir. Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu'nun maden kömürleri alanındaki faaliyetleri, üretici ve ürünlerini pazarlayıcı olmanın ötesine taşmıştır. Maden kömürleri ve yardımcı maddelerin ticareti de kurumun işleri arasına girmiştir(7).

### 3. Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumunun Müessese ve İşletmeleri

Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu'nun üretimine katkıda bulunan ve Genel Müdürlüğe bağlı olarak faaliyet gösteren

---

(7) Yavuz Fındıkgil, Maden Hukuku(İstanbul: Teknik Üniversite Matbaası, 1966), s.51.

ren 12 kömür üretim teşkilatı mevcuttur. Bunlardan onbir tanesi linyit üretim müessesesi, bir tanesi de linyit işletmesidir. Bu üretim müesseselerinden ayrı olarak kurulan, Kömür Satış ve Tevzii Müessesesi de, Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu'na bağlı olarak faaliyetlerini sürdürmektedir(8). Kuruma bağlı üretim müesseselerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

- Garp Linyitleri İşletmesi Müessesesi (GLİ)
- Sivas-Kangal Linyitleri İşletmesi Müessesesi (SKLİ)
- Alpagut-Dodurga Linyitleri İşletmesi Müessesesi (ADL)
- Ege Linyitleri İşletmesi Müessesesi (ELİ)
- Bursa Linyitleri İşletmesi Müessesesi (BLİ)
- Çanakkale Linyitleri İşletmesi Müessesesi (ÇLİ)
- Bolu Linyitleri Kömür İşletmesi Müessesesi (BLKİ)
- Doğu Linyitleri İşletmesi Müessesesi (DLİ)
- Afşin-Elbistan Linyitleri İşletmesi Müessesesi (AEL)
- Orta Anadolu Linyitleri İşletmesi Müessesesi (OAL)
- Güneydoğu Anadolu Asfaltit ve Linyitleri İşletmesi Müessesesi (GAL)
- Konya Linyitleri İşletmesi (KLİ)
- Kömür Satış ve Tevzi Müessesesi (KST)

---

(8) 1982 Yıllık Rapor 26.Hesap Yılı (Ankara: Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu, 1982), s.15.

## II. TÜRKİYE KÖMÜR İŞLETMELERİ KURUMUNA BAĞLI MÜESSESELER- DEN GARP LİNYİTLERİ İŞLETMESİ MÜESSESİ

### 1. Garp Linyitleri Müessesesi Hakkında Genel Bilgiler

Garp Linyitleri İşletmesi Müessesesinin idare merkezi; Kütahya ilinin Tavşanlı ilçesindedir. Müessese, Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu'nun en önemli linyit üretim merkezidir. Kısaca G.L.İ. olarak bilinen müessese 1 Ocak 1940 tarihinde Etibank Garp Linyitleri İşletmesi Müessesesi olarak kurulmuştur.

Kuruluş yıllarında merkezi Balıkesir'de bulunan müessese, daha sonra çıkarılan bir kanunla "Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu"na geçmiştir(9).

Ülkemizin hızla artan nüfusuna paralel olarak, gerek sınai ve gerekse halkımızın yakıt ihtiyacı da aynı hızla artmaktadır. Bu sebeble Garp Linyitleri İşletmesi Müessesesi, ülkemizin en çok linyit kömürü üreten en eski kuruluştur. Bugün Garp Linyitleri İşletmesi Müessesesi iki üretim bölgesinde linyit üretimini sürdürmektedir.

Garp Linyitleri İşletmesi Müessesesi, kurulduğu günden bugüne kadar, sürekli üretim artışı göstermiştir. Müessese kurulduğu 1940 yılında ancak, 149.256 ton kömür üretimi yapabilirken, bugün 1983 yılı üretim miktarını 11.670.000 ton olarak gerçekleştirmiştir.

---

(9) Atıf Köktürk, "G.L.İ. Müessesesinin Tarihçesi" Linyit Dergisi, (1981-1), s.40.

## 2. Garp Linyitleri Müessesesinin İşletme Faaliyetleri

Bugün Garp Linyitleri Müessesesinde gerek yeraltında, gerekse açık ocaklardan kömür üretim ve nakillerinde, madencilik tekniğinin bugünkü şartlarına uygun mekanizasyon uygulanmakta olup, Ortadoğu'nun en modern ve teknik işletmelerinde üretim yapılmaktadır. Halen Garp Linyitleri Müessesesin'de derinde bulunan kömürler yeraltı işletme sistemleriyle, yeryüzüne yakın olan kömürler açık işletme sistemiyle çıkarılmaktadır.

## 3. Garp Linyitleri Müessesesine Bağlı Bölgeler

İlk kuruluş yıllarında üç üretim bölgesine sahip olan Garp Linyitleri Müessesesi, ilerleyen yıllarda iki üretim bölgesinde faaliyetlerini sürdürmüştür. Bugün Garp Linyitleri Müessesesinin üretim yapan iki üretim bölgesi vardır. Bunlar;

1. Tunçbilek Bölgesi
2. Seyitömer Bölgesi'dir.

## III. GARP LİNYİTLERİ MÜESSESESİNE BAĞLI BÖLGELERDEN TUNÇ-BİLEK BÖLGESİ VE SEYİTÖMER BÖLGESİ

### 1. Tunçbilek Bölgesi

#### A. Tunçbilek Bölgesi Hakkında Genel Bilgiler

Tunçbilek Bölgesi, Kütahya ili Tavşanlı ilçesinin 14. Km.kuzeyinde, Tavşanlı-Domaniç karayolu üzerinde bulunmak-

tadır. Tunçbilek üretim bölgesi, Garp Linyitleri Müessesesinin en fazla linyit üretimini karşılayan bir bölgesi olup, bölgede en modern teknik tesis ve teçhizat kullanılarak üretim yapılmaktadır. Tunçbilek üretim bölgesinde linyit sahaları yer yer çam ormanları ile kaplı ve deniz seviyesinden 650-1050 m. yüksekliktedir(10).

Garp Linyitleri Müessesesine bağlı Tunçbilek üretim bölgesinde, Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı hedefi olan 5.820.000 ton/yıl linyit üretimine ulaşılabacaktır. Bölgede yıllık dekapaj miktarı 37.600.000 m<sup>3</sup> olarak gerçekleştirilmiştir(11).

1984 yılının sonlarında üretime başlayacak olan Ömerler yeraltı üretim projesiyle birlikte, bölge üretimi 1.000.000 ton/yıl artarak 6.820.000 ton/yıl linyit üretimine ulaşılabacaktır.

## 2. Seyitömer Bölgesi

### A. Seyitömer Bölgesi Hakkında Genel Bilgiler

Seyitömer Bölgesi, Kütahya ilinin 20 Km.kuzeybatısında olup, Kütahya-Tavşanlı karayolunun 17.Km.sine stabilize bir yol ile bağlıdır. Seyitömer Bölgesi 1960 yılında üre-

---

(10) Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu, Garp Linyitleri İşletmesi Müessesesi Tunçbilek Bölgesi, 1981 Yılı Faaliyet Raporu.

(11) 1982 Yıllık Rapor 26.Hesap Yılı (Ankara: Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu, 1982), s.23. (

time başlamıştır. Bölgede kömür yatağı fazla derin olmadığı için yalnız işletme metodu ile üretim yapılmaktadır(12).

Seyitömer Bölgesinde, Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Plân hedefi olan 5.500.000 ton/yıl linyit üretimine ulaşılabacaktır. Seyitömer üretim bölgesinde mevcut 3 x 150 MW Termik Santrale ilâve olarak kurulacak IV.ünite 150 MW. Termik Santrale yakıt temin etmek amacıyla hazırlanan ve 1.550.000 ton/yıl linyit üretimini öngören tevzii projesi ile bölge üretimi V.Beş Yıllık Plân döneminde (1986 yılı ortalarından itibaren) 7.100.000 ton/yıl linyit üretimine ulaşılabacaktır. Ayrıca, halen 700.000 ton/yıl üretim hedefi olan yanıcı Marn üretimi de bu proje ile 935.000 ton/yıl olarak projelendirilmiştir(13).

---

(12) Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu, Garp Linyitleri İşletmesi Müessesesi Seyitömer Bölgesi, 1981 Yılı Faaliyet Raporu.

(13) Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Plânı (Ankara: T.C.Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, 1979), s.380.

## İKİNCİ BÖLÜM

### I. TÜRKİYE KÖMÜR İŞLETMELERİ KURUMUNUN YÖNETİM VE ORGANİZASYONU

#### 1. Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumunun Organizasyon Yapısı

1957 yılında kurulan Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu Genel Müdürlüğünün yeniden düzenlenmesi; 10 Ekim 1983 tarihinde Bakanlar Kurulunca kararlaştırılmıştır. Bu yıl çıkarılan kanun hükmündeki kararname ile İktisadi Devlet Teşekkülleri ve Kamu İktisadi Kuruluşları Hakkındaki Kanun Hükmünde Kararname hükümlerine tabi olarak, faaliyetlerine devam etmek üzere Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu en son şeklini almıştır.

28 Ekim 1983 tarih ve 94 sayılı kanun hükmündeki kararname ile Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu(TKİ) adında, tüzel kişiliğe sahip, faaliyetlerinde özerk ve sorumluluğu sermayesiyle sınırlı bir İktisadi Devlet Teşekkülü kurulmuştur. Bu itibarla, tüzel kişiliğe sahip olarak özerk bir tarzda, kârlılık ve verimlilik anlayışı içinde çalışmaktadır.

Kamu İktisadi Teşebbüslerini yeniden düzenleyen kararnameye göre, Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu eskiden olduğu gibi yine Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığına bağlı o-

larak faaliyetlerini sürdürecektir(14).

Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu'nun en büyük organı Yönetim Kuruludur. Yönetim Kurulu üyelerinden üç tanesi Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanı'nca, bir tanesi Maliye Bakanı 'nca önerilir ve Başbakan, Maliye Bakanı ve Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanı'nın imzalarını taşıyan ortak bir kararname ile atanırlar.

Türkiye Kömür İşletmeleri yönetim kurulu üyeliklerine atanacakların Devlet Memurluğuna atanabilme genel şartlarına sahip ve yükseköğrenim yapmış olmaları şarttır. Ayrıca Maliye Bakanı'nca önerilecek iki üyenin kurumun faaliyet alanı ile ilgili Maden, Makina, Elektrik, İnşaat Mühendisliği dallarında mesleki ihtisasa sahip olmaları şarttır. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanı tarafından önerilecek bir üyede mesleki ihtisas aranmayabilir(15).

Yönetim Kurulunun görev ve yetkileri, çalışma esasları, yönetim kurulu üyeliklerinin genel nitelik ve şartları hakkında 60 sayılı kanun hükmünde kararname hükümleri uygulanır.

## 2. Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumunun Yönetim Politikası

Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu'nun merkezi Ankara'dadır. Yürütme görev ve yetkisi Genel Müdür'ündür. Genel

---

(14) Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu Organizasyon Şeması Ek-1'de verilmiştir.

(15) T.C. Resmi Gazete, 28 Ekim 1983, S.18205.

Müdür'ün atanması, nitelik ve şartları, görev ve yetkileri hakkında 60 sayılı kanun hükmünde kararname hükümleri uygulanmaktadır. Genel Müdür ihtiyaç duyduğu takdirde, görev ve yetkilerini tüzük hükümleri çerçevesinde kısmen daha alt kademelere devredebilir.

Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu'nun en son düzenlenmiş yapısında, Genel Müdür'e bağlı olarak faaliyetlerini sürdüren Genel Müdür Yardımcıları vardır. En son şekliyle kurumun dört tane Genel Müdür Yardımcısı olabileceği çıkarılan kararname ile saptanmıştır. Genel Müdür Yardımcıları arasındaki iş bölümü Genel Müdür tarafından belirlenir.

Genel Müdür, Yönetim Kurulunun asli üyesi ve başkanıdır. Genel Müdür, Yönetim Kurulunun aldığı kararları uygulamakla yetkili kılınmıştır. İdare ve kaza mercilerinde ve üçüncü şahıslara karşı kurumu Genel Müdür temsil etme hakkına sahiptir(16).

Yönetim Kurulu ihtiyaç duyduğu takdirde tüzük hükümleri çerçevesinde, görev ve yetkilerine giren konularda Genel Müdür veya Müessese yönetim organlarını yetkili kılabilir. Yetki verme, kurumun en üst düzeyde yetkili ve sorumlu karar organı olan Yönetim Kurulunun sorumluluğunu ortadan kaldırmaz.

---

(16) Cumhuriyetin 50.Yılında Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu (Ankara: Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu,1973), s. 34.

En son düzenleme ile belirtilen Genel Müdür Yardımcıları sayısı bugün üç tanedir. Bu üç Genel Müdür Yardımcıları şöyle belirlenmiştir. Bir tanesi Ticari ve Mali İşlerle ilgili, bir tanesi Sosyal ve İdari İşlerle ilgili, diğeri ise Teknik ve İstihsal işlemleriyle ilgili görevleri yerine getirmektedirler.

Yönetim Kurulunun 1983 yılı faaliyetlerini de şu biçimde sıralıyabiliriz:

a) Üretim Plânlaması: TKİ'nin uzun vadeli üretim plânlaması entegre projelerdeki gelişmeye bağlı olarak ve ülkemizin kömür talebi dikkate alınarak yönetim kurulunca revize edilmiştir.

b) Yatırım Plânlaması: TKİ'nin 1983 yılı yatırım programı Müessese ve İşletmelerin yatırım çerçevesinde yönetim kurulunca ele alınmıştır. Bu konuda Devlet Plânlama Teşkilatı (DPT) Müsteşarlığı ile yapılan görüşmeler sonucu T.K.İ 1983 yılı yatırım programını 33 Milyar TL. dış, 65 Milyar TL. toplam olarak tesbit etmiştir.

c) Finansman Plânlaması: Yönetim kurulu, üretim projelerinin finansmanında büyük ağırlığın dışarıdan temini gerekli makina ve teçhizata ait olduğuna karar vermiştir. Bu konuda Maliye Bakanlığı ve DPT Müsteşarlığı ile koordinasyon kurulmuştur.

d) Teknoloji Plânlaması: Yönetim kurulunun 1983 yılı programında yaptığı faaliyetlerden bir diğeri teknoloji

plânlamasıdır. Bu konuda üretim planının bir parçası olarak Japon Teknik Yardım heyeti ile temaslar sonuçlandırılarak bu konuda sonuçlar elde edilmiştir.

Türkiye Kömür İşletmeleri organizasyonu içinde Genel Müdürlük ve Müesseselerde 1983 yılı iş programıyla sene başı itibariyle uygun görülen program kadro adedi toplam 5435 kişidir. Bu kadronun 803 kişisi Genel Müdürlük içinde yer almaktadır. TKİ'nin 1983 yılı içinde faaliyet gösteren uyumlu bir örgüt yapısı kurduğu dikkati çekmektedir. TKİ'ye bağlı müessese ve işletmelerin faaliyetleri merkeze bağlı olarak sürdürülmekte ve merkezden alınan talimatlarla göre faaliyetler yapılmaktadır. Genel Müdürlük tarafından hazırlanan programlara göre müessese ve işletmeler kendi organizasyon yapılarını saptamakta ve hazırlanan çalışma yönetmeliklerine göre yönetim işlevini yerine getirmektedirler.

## II. GARP LİNYİTLERİ İŞLETMESİ MÜESSESESİNİN YÖNETİM VE ORGANİZASYONU

### 1. Garp Linyitleri İşletmesi Müessesesi Organizasyon Yapısı

Türkiye Kömür İşletmeleri içinde en büyük organizasyon yapısına sahip olan Garp Linyitleri İşletmesi Müessesesi; 60 sayılı kanun hükmündeki kararname hükümlerine tabi ve bu kanuna göre mali ve idari bakımdan Türkiye Kömür İşlet-

meleri Kurumuna bağlı, sermayesinin tamamı Devletçe sağlanmış ve sorumluluğu sermayesi ile sınırlı, TKİ Kuruluş Kanunu ile 60 sayılı kanun hükmündeki kararname hükümlerinin saklı tuttukları hükümler dışında faaliyetlerinde özerk bir müessesedir(17).

Garp Linyitleri İşletmesi Müessesesini yönetmeğe yetkili organlar Müessese Müdürü ve Yönetim Komitesidir. GLİ Müessesesi; Merkez ve Bölgeler teşkilâtından kuruludur. Müessesenin örgüt şemasında görüldüğü gibi en üst makam müessese müdürüdür(18). Müessese Müdürüne bağlı dört müdür yardımcısı bulunmaktadır. Örgüt şemasında diğer birimler ya direkt müessese müdürüne bağlı veya müdür yardımcılara bağlı olarak işlevlerini yerine getirmektedirler. G.L.İ.'de Yönetim Komitesi adı altında bir komite oluşturulmuştur. Yönetim Komitesi, Müessese Müdürü ile müessesenin en yüksek seviyedeki yöneticileri arasından seçilen üç görevli ve bir işçi üye olmak üzere beş kişiden meydana gelmiştir. Yönetim Komitesinin başkanı, Müessese Müdürüdür. Müessese Müdürünün bulunmadığı durumlarda görevlerini yürüten en yüksek seviyedeki komite üyesi olan kişi, Yönetim Komitesine Başkanlık etmektedir.

---

(17) T.K.İ. Kurumu G.L.İ. Müessesesi, Kuruluş Görev ve Çalışma Ana Yönetmeliği (1983), s.3.

(18) Garp Linyitleri İşletmesi Müessesesi Organizasyon Şeması Ek-2'de verilmiştir.

Yönetim Komitesinin de başkanı olan Müessese Müdürü bütün idari ve teknik organların başıdır. Müesseseyi birinci derecede temsil eden, bütün idari ve teknik görevlerden sorumlu olan kişi Müessese Müdürüdür. Müessese Müdürü imza yetkisine haiz personel hariç, müessesenin bütün memur ve müstahdemlerinin yönetmeliklerde gösterilen esaslar dahilinde tayin, terfi, nakil ve azil gibi personel işlerine ait teklif veya istişari kararları onaylama, geri çevirme yetkisine sahiptir.

G.L.İ.Örgüt yapısında, müessese müdürüne bağlı dört tane müdür yardımcısı bulunmaktadır. Bunlar, Müessese İdari İşler Müdür Yardımcısı, Teknik İşler(İstihsal) Müdür Yardımcısı, Teknik İşler(Etüd-Tesis) Müdür Yardımcısı ve Teknik İşler(Materyal-Mekanizasyon) Müdür Yardımcısıdır. Örgüt yapısında yer alan müdür yardımcılarının ortak görevlerinin yanısıra her birinin ayrı ayrı yetki ve sorumlulukları belirlenmiştir. Müessese Müdürüne bağlı olan müdür yardımcılarında başka, müessese müdürüne birinci derecede bağlı olan çeşitli birimlerde organizasyon şemasında yer almaktadır.

Müessese müdür yardımcıları, müessese müdüründen alacakları direktif ve eldeki yönetmelikler hükümleri uyarınca, Müessese Müdürü adına hareket etmektedirler(19).

---

(19) Garp Linyitleri İşletmesi Müessesesi Müdür Yardımcılarının Görev ve Sorumlulukları Ek-3'de verilmiştir.

sese Müdürünün isteği veya en az iki üyenin müzakere konularını gösteren müşterek yazılı önergeleri üzerine, belirli günler dışında da veya Müessese Müdürünün daveti ile de toplanır. Toplantı üye tam sayısının salt çoğunluğu ile yapılır. Alınan kararlar çoğunluk ile verilir. Oylarda eşitlik olması halinde Müessese Müdürünün bulunduğu tarafın oyu üstün sayılmaktadır.

Garp Linyitleri İşletmesi Müessesesi organizasyon yapısında bulunan bölgelerin, örgüt içindeki yerleri Müessese Müdürlüğüne bağlı olarak belirlenmiştir. Bölgelerin organizasyon ve yönetiminden sorumlu olan kişiler bölge müdürleridir. Müesseseye bağlı bölgeler her tür faaliyetlerinde Müessese Müdürlüğü ile birlikte hareket etmektedirler. Başka bir deyişle, bölge müdürlükleri, tüm faaliyetlerinde Müessese Müdürlüğüne karşı sorumluluk taşımaktadırlar.

## 2. Garp Linyitleri İşletmesi Müessesesi Yönetim Politikası

Garp Linyitleri İşletmesi Müessesesinde, daha önce belirttiğimiz gibi müesseseyi yönetmeğe yetkili organlar Müessese Müdürü ve Yönetim Komitesidir.

Teoride bilinen yönetim fonksiyonları G.L.İ. Müessesesinde geçerlik arz etmektedir. Müessesenin yönetim politikası, gerek mevzuatın ve üst makamların tayin ettiği işleri başarmak için yönetmeliklerde ve çalışma programlarında

belirlenmiştir. Müessesenin genel olarak yönetim politikası yetkilerin bir elde toplanması olmayıp, her hizmet ünitesinin özel yönetmelikleri çerçevesinde görevlerini yerine getirirken personelinin sorumluluklarını kullanarak görev yapabilmesidir.

Müessese merkezindeki ilgili birimlerin ve bölgelerde işlerin görevliler tarafından bizzat ve en kısa yoldan yerine getirilmesine imkân verecek tarzda iş bölümü yapılarak, her bir memura yetenekleri gözönünde tutularak görev verilmesi esas olarak kabul edilmektedir. Memurlar, gördükleri bütün işlerin sonucundan sorumlu tutulmaktadırlar. Ancak yetki ve sorumlulukların gereği gibi kullanılıp kullanılmadığı da müdür ve ilgili şefler tarafından sürekli ve sistemli bir şekilde kontrol edilmektedir.

Müessesenin yönetimi, Garp Linyitleri İşletmesi Müessesesi Kuruluş Görev ve Çalışma Ana Yönetmeliğinde toplanmıştır. Yönetim işlevini yerine getiren yöneticilerin yetki ve sorumlulukları bu yönetmelikte belirtilmiştir. Yönetim, yönetmelik esas alınarak yerine getirilebilmektedir. Ayrıca müessese teşkilatının bazı kısımlarındaki müşavirlik, uzmanlık gibi isimlerle çalışanların görevleri, müstakil ise kendi yönetmeliklerinde belirlenmiştir.

Yönetim fonksiyonlarından birincisi olan plânlama politikası, kısa ve uzun süreli plânlarla belirlenmiştir. Kısa süreli plânlar daha çok yıllık iş programları halinde

hazırlanmaktadır. İş programları her yıl yapılmaktadır. Programlar hazırlanırken geçmiş yılın fiili durumuna göre hareket edilmektedir. Program yapıldıktan sonra Genel Müdürlükteki Yönetim Kurulunun onayına sunulmaktadır. Her yılın Haziran ayında bir sonraki yılın programları hazırlanmaktadır.

Müessesenin uzun süreli plânları ise, beşer yıllık plânlar ve bunun dilimleri şeklinde hazırlanmaktadır. Ülkemiz elektrik ihtiyacının hızla artarak ağırlığın Termik Santrallara kayması karşısında gerek Termik Santrallar için, gerekse her yıl biraz daha artan sanayi kuruluşları için gerekli yakıtı temin etmek amacıyla müessese beş yıllık yatırım plânları hazırlamaktadır. Hızla artan linyit kömürü ihtiyacının karşılanabilmesi için bütün imkânlardan yararlanılmasını öngören projeler hazırlanmaktadır.

Müessesenin plânlamadaki amaçları, linyit üretimini çağdaş teknolojinin şartlarına uygun olarak üretilen sanayi dallarına ve halkın yakıt ihtiyacını karşılamak için halkın hizmetine sunmaktır.

Müessese personeli bu amaç ve politika içersinde görev yapmakta ve yetişmektedir. Yine lüzumlu hallerde kurslar ve seminerlerle bu amaç ve politikalar dolaysız bir şekilde personele iletilmektedir. Gelişen teknoloji karşısında faaliyetlerini sürdüren müessesenin personellerine, değişme ve gelişme hakkında bilgiler verilmekte ve personellerin görüşleri alınmaktadır.

Yönetim fonksiyonlarından ikincisi olan örgütlendirme fonksiyonu bölge temeline göre yapılmaktadır. Müessese daha önce belirttiğimiz gibi iki üretim bölgesini bünyesinde örgütlemiştir. Müesseseye bağlı bölgeler her türlü faaliyetlerinde müesseseye karşı sorumludurlar.

G.L.İ. Müessesesinde ve bölgelerde 1983 yılında istihdam edilen teknik ve idari personel ile işçi sayısı şu şekildedir.

|                   | Teknik ve İdari<br>Personel | İşçi |
|-------------------|-----------------------------|------|
| Müessese Merkezi  | 160                         | 147  |
| Tunçbilek Bölgesi | 133                         | 4591 |
| Seyitömer Bölgesi | 115                         | 1483 |
| Toplam            | 408                         | 6221 |

Müessesenin organizasyon yapısında değindiğimiz işletmeyi yönetmeğe yetkili organ müessese müdürü ve yönetim komitesinin yetki ve sorumlulukları belirlenmiştir. Müessesede ayrıca Eğitim Komitesi adı altında bir komite daha oluşturulmuştur. Bu komitenin başkanı müessese müdür yardımcılarında birisidir. Ayrıca personel şubesi müdürü, hukuk müşaviri, eğitim şubesi müdürü komitenin diğer üyeleridir.

Yönetim fonksiyonlarından olan yöneltme fonksiyonunda, emir ve talimatlar, yönetmelik, tüzük, sözleşme ve genel müdürlüğün çıkardığı sirkülerle yazılı olarak çıkarılmaktadır. Müessesede, emirlerinde daha aşağı görev yetkisini taşıyan

personel çalıştıran kimselere o personelin amiri denilmektedir. Amirler kendilerine direkt bağlı personele kanuni mevzuat ile bu yönetmelik hükümleri ve özel yönetmelikleri esasları dahilinde olmak üzere, iş mevzuatları ile ilgili hususlarda emir vermek yetkisine sahiptirler. Amirlerin direkt kendilerine bağlı olmayan personele memurların birinci derecedeki amiri ile emir vermeleri esastır. Müessesede ve bölgelerde görev yapan personel arasında bağlılık ve görev anlayışı en üst seviyede gerçekleştirilmiştir.

Yönetim fonksiyonlarından olan düzenleştirme fonksiyonunda, personelin çabalarını birleştirmeleri, ortaklaşa amaca varmak için faaliyetlerin birbiri ardısıra gelmelerini ve içiçe geçip, kenetlenerek birbirlerini bütünlemeleri esas olarak kabul edilmektedir. Müessesede alışlagelmiş bir gelenek vardır. Yönetim kademelerinde görev yapabilmek için, bölgelerin çeşitli bölümlerinde çalışmaları şarttır. Bu geleneğin getirdiği dayanışma fonksiyonları arasında açıkça görülmektedir. Müessesenin İktisadi Devlet Teşekkülü olması yöneticilere kanunlara göre hareket etme zorunluluğu getirmektedir.

Denetleme fonksiyonu müessesede şu şekilde işlemektedir. Müessesede yönetimden sorumlu olan Müessese Müdürü, olup biten tüm işlerden tümüyle sorumludur. Yapılan tüm işlerden haberdar olup, bu konuda kontrolörlerin yapmış olduğu çalışmalardan yararlanmaktadır. Müessesede üç türlü de-

netim vardır. Bunlardan birincisi, Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulunun yaptığı denetleme, ikincisi Genel Müdürlüğün Müfettişlerinin yaptığı denetleme ve sonuncusu müessesenin kontrolörler aracılığı ile yaptığı denetlemedir.

Müessesenin ayrı bir denetim örgütü vardır. Bu örgüt kontrolörlerden meydana gelmektedir. Bu kontrolörlerin görevleri; Müessesenin bölgeler ve şube müdürleri ile müstakil servis şefliklerinin hizmet ve çalışma konularına giren her çeşit işlemlerin, yürürlükteki, usul, mevzuat, yönetmelik, sirküler, karar, tamim ve emirlerle müessese müdürü adına kontrol yapmaktadır.

G.L.İ.Müessesesinde yetiştirme fonksiyonu şu şekilde ele alınmaktadır. Her yıl yapılan uygulamalar sonunda ihtiyaçlar tesbit edilmekte ve bir sonraki yılın eğitim faaliyet programları hazırlanmaktadır. Gelecekteki yöneticilerin, işletme içi terfileri sonucu işletme yönetimine personel sağlanmaktadır. Müessese, yönetici eğitimi konusunda faaliyet gösteren çeşitli kurumlarla işbirliği yapmaktadır. Yöneticilerin yönetim konuları ile ilgili teorik ve pratik bilgilerine müessese içi ve müessese dışı kurs, seminer gibi eğitsel faaliyetler sonunda yetiştirilmelerine çalışılmaktadır.

### III. GARP LİNYİTLERİ İŞLETMESİ MÜESSESESİNİN YÖNETİM VE ORGANİZASYON SORUNLARI

Garp Linyitleri İşletmesi Müessesesinde yaptığımız bu

çalışma sırasında belirlenen sorunların, İktisadi Devlet Teşekküllerinde saptanan sorunlar ile temelde aynı olduğu görülmüştür(21).

Yaptığımız bu çalışmada belirlediğimiz sorunları şöyle sıralamamız mümkündür.

1. Müessese Yönetiminin ve Üst Düzey Yöneticilerinin Sık Sık Değiştirilmesinden Kaynaklanan Sorunlar:

Garp Linyitleri İşletmesinin geçmiş yıllarda karşılaştığı en önemli sorun, örgüt yapısı içinde yer alan üst düzey yöneticilerinin çok sık değiştirilmesinden, en üst düzeyde yönetme ve karar organı üyeliklerine yapılan atamalarda, hizmetin iyi bir şekilde yürütülmesi için bulunması gereken şartların aranmasına özen gösterilmediğinden ve buna rağmen atanan kişiler uzun süre görev yapma imkânını bulamadığından, isabetli ve istikrarlı bir yönetim kurulamamıştır.

Müessesede 1980 yılına kadar, yönetici olarak kişinin, başarısı bir ölçüde denenmiş, bilgili, sorumluluk şuuru bulunun kişilerden oluşması yerine, partici olması gözetilmiştir. Müessese yöneticisi ve yönetim kurulu üyeliklerine atacakların niteliklerinin tespitini öngören bir sistemin belirlenip uygulanması ve bunların uzun süreler görevlerinde bırakılıp yönetimde istikrarın sağlanması bir türlü gerçek-

---

(21) T.C.Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, Kamu İktisadi Teşebbüsleri 1981 Yılı Genel Raporu (Ankara:1981),s.81.

leştirilememiştir.

Müessese geçmiş yıllarda üst düzey yöneticisi ve yönetim kurulu üyeliklerine yapılan atamalardaki sıklığın sonucu iyi bir yönetime kavuşamamıştır. Yöneticilerin sık sık değiştirilmesi, işletme sorunlarını çözücü köklü ve uzun vadeli icraatı imkânsız hale getirmiştir. Bu nedenle, genellikle açık ve ulaşılabilir hedefler tesbit edilememiş, önemli bir yönetim ve denetim aracı olan programlama ve bütçeleme tekniğinden gereğince yararlanılamamıştır.

Müessese yönetimi her değiştiğinde, yeni gelen yönetici yönetim kurulunu değiştirmiş, böylece yapılacak işlere hız kazandırılamamıştır. Müessese yönetiminin değişmesiyle birlikte, bölge yöneticileri bölgelere intibak edene kadar işlerde bir yavaşlama gözlenmiştir.

Geçmiş yıllarda kurulmuş olan organizasyon ve metot birimleri genellikle bu konuda, yetişmiş personel istihdam edilmemesinin de etkisiyle yerine getirilmesi gereken bürokratik işlemleri yapmakla yetinmiş ve işletmecilik ilkelerine uygun bir örgüt yapısının kurulması için bilimsel çalışmalara yönelme imkânı bulamamıştır. Görev sürelerinin çok kısa olması nedeniyle, müessesenin üst düzey yöneticileri yeterince başarılı olamamışlardır. Böylece, yönetim fonksiyonlarından, olumlu sonuca ulaşılmasında en büyük etkenlerden biri olan organizasyon unsuru, gereksiz şekilde yönetici değiştirilmesine ve aşırı istihdama araç olmaktan başka

bir fonksiyon yapamamıştır.

Müessesenin geçmiş yıllarda yöneticileri, çoğu zaman işletmecilik konularının dışında, basit işlerle ilgilenmişlerdir. Sözgelimi, müesseseye alınacak olan, odacı, kapıcı, bekçi, memur tayinlerinde ilgili kişilerin yapması gereken bu tür işler, müessese yönetimince üstlenilmiştir.

## 2. Nitelikli Personel Sıkıntısının Yarattığı Sorunlar:

Bugün İktisadi Devlet Teşekküllerinde pek çok yerde gereğinden fazla niteliksiz personel varken, müessesede ihtiyaç duyulan nitelikli personel sıkıntısı göze çarpmaktadır. Müessese yönetimi, bazı İktisadi Devlet Teşekküllerinde gereğinden fazla personel olduğunu, fakat son üç yıllık dönemde kendilerinin nitelikli personel sıkıntısı çektiklerini dile getirmektedirler.

Müessesenin önemli sorunlarından olan nitelikli personel sıkıntısını şu şekilde açıklayabiliriz. Üretim değerlerindeki personel giderleri payı, işçilerde; 1979 yılına kadar artma, 1983 yılına kadar ise bir azalma göstermiştir. Memur ve teknik personel giderleri ise 1979 yılına kadar artma, diğer yıllarda ise azalma göstermiştir. Bu durum, hem isabetli bir kadrolama ve istihdam yapılmadığını, hem de emeğin bedeli olan ücretin, adil ve işin gereğine göre tespit edilmediğini vurgulamaktadır. Müessese ve bölgelerde personel alımı son üç yıldır durdurulmuş olup, işletmenin üretim

artışı için gerekli olan personel sayısının altında bir kadro ile çalışılmaktadır. Müesseseden ayrılan veya emekli olan personelin yerine üç yıldır personel alımı yapılmamaktadır. Ayrılan personellerin yerine yeni personelin alınmaması, eldeki nitelikli personel sayısında gözle görülen bir azalmayı ortaya çıkarmıştır. Üretim artışı için gerekli sayıda nitelikli personele olan ihtiyaç gün geçtikçe artmaktadır.

Müessesenin içinde bulunduğu nitelikli personel sıkıntısı, geçmiş yıllarda aksine bir işleyiş göstermiştir. Önceki yıllarda, işgücünün şişkinliği ve dağılımın dengesizliği göze çarpmıştır. Kişi üretim ilişkisi hiçbir zaman denge göstermemiştir. Üretim bölümlerinde personel azlığı, büro işlerinde ise personel fazlalığı yönetimin geçmiş yıllarda karşılaştığı önemli sorunlardan olagelmıştır. Bugün bu dengesizlik giderilmeye çalışılmaktadır. Şu anda yönetimin yine en önemli sorunu nitelikli personele sahip olmayışıdır. Müesseseye, 440 sayılı Kanunla yönetim kuruluna bırakılmış olan kadro tespiti, son yıllarda Maliye Bakanlığı'nın vizesine tabi tutulmuştur. Ancak, Maliye Bakanlığınca yapılan uygulama ile getirilen sınırlamalar müessesenin nitelikli personel temininde güçlüklerle neden olmuştur. Müessesede durdurulan personel alımı ve eldeki kadroların Genel Müdürlükçe alınması sonucu üretim artışı için gerekli olan personel sıkıntısı ortaya çıkmıştır.

### 3. Üst Yöneticilerin Basit İşlerle Yıpratılması

Müessese yönetiminde dikkati çeken bir özellik, daha önce belirttiğimiz merkeziyetçi bir yönetimin varlığıdır. Merkeziyetçi bir yönetimin oluşması sonucu, üst düzey yöneticileri ayrıntılarla uğraşmak zorunda kalmışlardır. Müessesenin kuruluş görev ve çalışma ana yönetmeliklerinde, her görev için görev tanımlarının yapılması ve iş özelliklerinin belirtilmesi öngörüldüğü halde, bu şartlar yeterince yerine getirilmemekte ve bunun sonucunda yapılan işlerde bir karmaşıklık ortaya çıkmaktadır. Müessese yönetim kadrosunda bulunan yöneticilere yeterince ilgilenemeyeceği kadar birimlerin bağlanması sonucu, işlerin zamanında yapılamamasına yol açılmıştır. Müessesede bulunan organizasyon el kitapları ve müessese çalışma yönetmelikleri, yönetim açısından akılcı düzenlemeler getirmiştir. Ancak, çoğu zaman bu yazılı belgeler uygulanamamıştır. Müessese yönetiminin, bölgeler üzerindeki etkinliği oldukça fazladır. Bölgeler yapacakları her türlü işlerinde müesseseye danışmak zorunda kalmaktadır. Müessese yönetiminin bu şekilde olması bölgeler ile koordinasyonu olumsuz yönde etkilemiştir.

### 4. Yöneticilerin Yetki Devrinden Kaçınmalarından

#### Kaynaklanan Sorunlar:

Müessese yönetiminde karşılaşılan bir özellik yöneticilerin yetki devri konusunda oldukça katı tutum içinde olmalarıdır. Bugün ülkemiz işletmelerinde önemli sorunların

başında yer alan yetki devri sorunu, müessese içinde geçerlilik arz etmektedir. Günümüz işletmeciliğinde yöneticiler yanlarında çalışan kişilere yetki devretmekten kaçınmaktadırlar. Bu tutum karşısında işletmelerimizde iyi yönetici yetiştirilmesi engellenmektedir. Müessese yönetiminde bugün yönetici olarak çalışmakta olan yöneticiler geçmiş yıllardan beri süre gelen yetki devri sorunundan yakınmaktadırlar. Fakat halen kendileri de yetki devretmekten kaçındıklarını vurgulamaktadırlar.

##### 5. Müessese Yönetimine Dış Müdahalelerin Yarattığı Sorunlar:

Müessese özerk bir yönetim ile yönetilmesine rağmen, uygulamada, TKİ ile Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığına bağlı bir yönetime tabi olmaktadır. Ayrıca, Maliye Bakanlığınca yapılan düzenlemeler gün geçtikçe arttığından, 440 sayılı kanunla getirilen ayrıcalıklara rağmen GLİ Müessesesi bir İktisadi Devlet Teşekkülü iken kurum hergün biraz daha kamu yönetiminin içine girmektedir. Müessese yöneticileri yönetimle kendilerine verilen yetki ve sorumlulukların yönetmeliklerde kaldığını, çoğu kez uygulamada kullanılamadığını belirtmektedirler.

##### 6. Müessese ve Bölgeler Arasında Koordinasyon Noksanlığından Kaynaklanan Sorunlar:

GLİ Müessesesinin önemli sorunlarından bir diğeri de,

müessese ve bölgeler arasında, gerekli olan koordinasyonun istenilen düzeyde gerçekleştirilememesidir. Bilindiği gibi bölgeler her türlü faaliyetlerinde müesseseye karşı sorumlu olduklarından, yapmaları gereken en ufak bir işte dahi müessese yönetimine danışma ihtiyacını duymaktadırlar. Bölgelerin yönetimine ait yönetmelikleri olduğu halde, bölge yöneticileri müessese yönetiminin haberi olmadan hiçbir faaliyette bulunamamaktadırlar. Bu nedenle, çoğu zaman müessese ve bölgeler arasında görev çakışmaları ortaya çıkmaktadır. Başka bir deyişle, müessese ile bölgeler arasında işbirliği ve koordinasyon istenildiği biçimde sağlanamamıştır.

#### 7. Müessese ve Bölgeler Arasındaki Farklılıkların Yarattığı Sorunlar:

Müessesenin bölgelerden ayrı olan bir sorunu da, mahrumiyet bölgesi uygulamasında ortaya çıkan ayrıcalıktır. Müessese mahrumiyet bölgesi sayılmamakta, müesseseye bağlı bölgeler ise mahrumiyet bölgesi olarak kabul edilmektedir. Mahrumiyet bölgesi kapsamının dışında kalan müessese bazı tazminatlardan yararlanamamaktadır. Müessesenin bölgelerle aralarındaki 14 Km ve 17 Km'lik uzaklığın mahrumiyet bölgesi seçiminde değer kazanmasını müessese yönetimi bir şanssızlık olarak kabul etmektedir. Geçmiş yıllardaki yönetim zamanında müessesenin de mahrumiyet bölgesi içinde yer aldığını belirten bugünkü yönetim, kendilerinin bu konuda pasif kaldıklarını kabul etmektedirler. Bugün müessesenin

mahrumiyet bölgesi olarak kabul edilmemesi, müessese ve bölgelerde çalışan personel arasında ücret farklılıkları-  
na neden olmaktadır.

#### 8. Ücret Farklılıklarının Yarattığı Sorunlar:

Müessese içinde bazı ücret farklılıklarının yanında devlet memurları kanununa tabi olan personel ile, işçi statüsünde olup toplu sözleşmeye göre ücret alan kuruluş içindeki personel arasında da farklılıklar görülmektedir. Müessese ve bölgelerde maaş ve ücretler dışında bazı sosyal imkânlar vardır. Bu sosyal imkânlardan müessese ve bölgelerde yararlanma bazı farklılıkları ortaya çıkarmıştır. Sözgelimi, müessesede çalışan yönetici ve memur personele geçmiş yıllarda verilen yakacak kömür bugün verilmemektedir. Müessese geçmiş yıllarda memur personeline yakacak olarak 8 ton kömür vermekte iken, bugün yakacak kömür verilmemektedir. Bugünkü uygulama memur personel ve yöneticiler arasında hoşnutsuzlukla karşılanmaktadır. Müessesenin işçileri ise yakacak kömür yardımından yararlanmaktadır. Ayrıca, müessese ve bölgeler arasındaki ayrıcalık, yakacak kömür yardımında da ortaya çıkmaktadır. Bölgelerde çalışan tüm yönetici ve memur personel ile işçiler yakacak olarak 8 ton yardımından yararlanabilmektedir.

Müessesenin memur personeli geçmiş yıllarda fazla mesai yaptığıında, fazla mesai tazminatı aldıkları halde, yeni uygulamada memur personel mesai saatleri dışında çalıştıkla-

rında fazla mesai tazminatı alamamaktadırlar. Müessese ve bölgeler ayrımı bu konuda da ortaya çıkmaktadır. Bölgelerde çalışan memur personel fazla mesai yaptıklarında ek olarak tazminat alabilmektedirler. Müessese ve bölgeler arasındaki bu karmaşıklık henüz giderilememiştir.

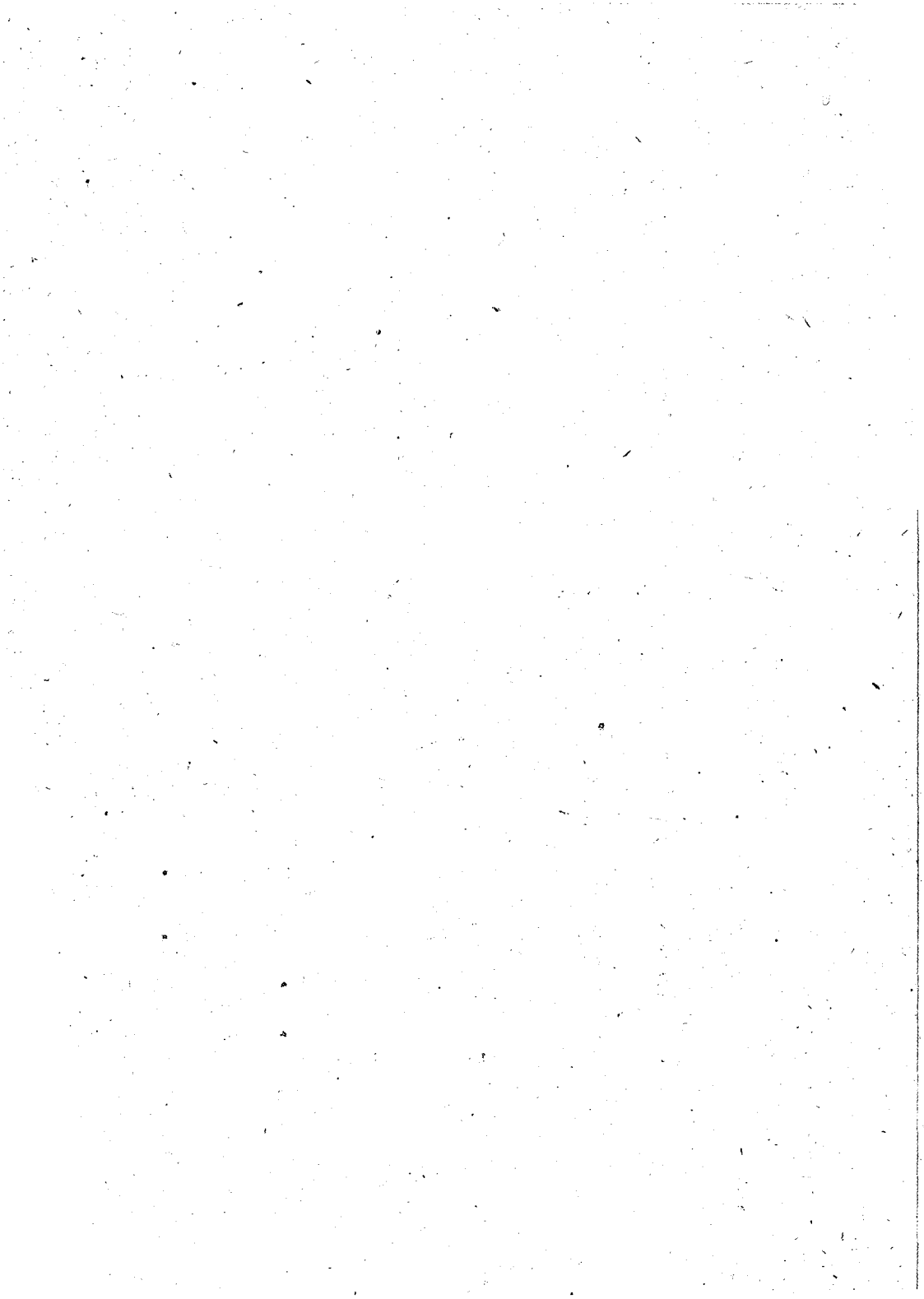
9. Kullanılan Makina, Teçhizat ve Yedek Parça Temininden Kaynaklanan Sorunlar:

Müessesenin önemli sorunlarından birisi de, kullanılan makina, teçhizat ve yedek parça temininde karşılaşılan güçlüklerdir. Gün geçtikçe artan talebi karşılamak için çok büyük miktarda dekapaj zorunlu olmaktadır. Müessesede kullanılan makina ve araçların yedek parçalarının temininde büyük güçlükler ortaya çıkmaktadır. Çünkü, kullanılan makina ve teçhizatın tamamı yurt dışından alınmaktadır. Dışa bağımlı olan müessese, makina ve teçhizat yedek parçalarını ve lastiklerini muntazam olarak temin edememektedir. Kullanılan makina ve teçhizata ait yedek parça temini için günlerce beklemek zorunda kalan müessese dekapaj işlemlerini zamanında yapamamaktadır. Müessese makina ve teçhizat yedek parçalarının temininde döviz sıkıntısı ile karşılaşmaktadır. Müessese döviz temini için Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumuna başvurmakta ve döviz temin edilene kadar uzun süreler beklemek zorunda kalmaktadır. Bu bekleme süresinde diğer makina ve teçhizat daha fazla kullanıldığından, arızalarla karşılaşmaktadır. Müessese bu nedenle çoğu kez dekapaj işlerini

ihale yoluyla yaptırmak zorunda kalmaktadır.

#### 10. Finansman Sorunu:

Müessesenin finansman sorunu, bugün bütün İktisadi Devlet Teşekküllerinin ortak sorunlarından. İktisadi Devlet Teşekküllerinde finansmanla ilgili her konunun kuruluş dışında tespit edildiği, maliyetleri meydana getiren unsurlara hakim olunamadığı, ayrıca satış fiyatlarının tespitinde etkili olunamadığı ve finansman yetersizliği her fırsatta dile getirilmiştir. Müessesenin finansman sorunu, dış kredi teminindeki güçlükler ve döviz yetersizliği olarak ortaya çıkmaktadır. Daha önce belirttiğimiz gibi kullanılan makina ve teçhizat yedek parçalarının temininde döviz sıkıntısı, finansman sorunu olarak ortaya çıkmaktadır. Müessesenin geçtiğimiz yıllarda kullandığı makina ve teçhizat yedek parçalarının gerekli zamanlarda temin edilememesi, dış finansman imkanı bulunamaması nedeniyle ortaya çıkmıştır. Müessesenin içinde bulunduğu dış finansman sıkıntısı nedeniyle, müessese tarafından yapılması gereken dekapaj işleri, çoğu zaman ihale yoluyla yerine getirebilmiştir. Müessese yönetimi, üretim ile ilgili olarak maliyet artışlarından etkilendiklerini, fakat bu artışlara katlanılabileceğini, ayrıca üretim sonunda satış fiyatlarının yeniden düzenlenebileceğini, gerekirse diğer yan ürünlerin de satış fiyatlarının değiştirilerek, maliyet artışlarından pek fazla etkilenilemeyeceğini savunmaktadırlar.



## 11. Personel Eğitiminin Yetersizliğinden Kaynaklanan Sorunlar:

Müessesenin personel sorunu olarak göze eğitim yetersizliği çarpmaktadır. Niteliksiz personelin büyük bir çoğunluğu personel eğitime tabi tutulmamışlardır. Müessese ve bölgelerde işin gerektirdiği eğitimden yoksun işçiler işe alınmış ve işbaşında eğitim yetersiz kalmıştır. Personel eğitimi uygulaması geçmiş yıllarda istenilen düzeyde gerçekleştirilememiştir. Müessese ve bölgelerde yönetim kadrosu ve memur personel için geçtiğimiz yıllarda kurulan yabancı dil laboratuvarı henüz faaliyete geçmemiştir. Yönetim tarafından yararlı olacağına inanılan dil laboratuvarı için gerekli olan malzeme ve öğretici temin edilememiştir. Bu faaliyetin göstermelik bir faaliyet olduğu görüşü müessese de yaygınlaşmıştır. Gelecek yıllar için personel eğitiminin tamamen gerçekleştirileceği ve istenilen sonuca ulaşılacağını söylemek oldukça güçtür.

## 12. Yerleşim ve Lojman Sorunları:

Müessese ve bölgelerde yönetimi uzun süredir ilgilendiren bir sorun, memur personel ile teknik hizmetlerdeki personelin lojmanlardan yararlanmasındaki karmaşıklıktır. Memur personelin bazılarına tahsis edilen lojmanlardan alınan kira bedelleri, teknik hizmetlerdeki personelden alınan kira bedellerinden fazla olmaktadır. Müessese yönetimi bu dengesizliği bir türlü ortadan kaldıramamıştır. Genel

Müdürlük tarafından belirlenen kira bedelleri memur personele ağır bir yük getirmiştir. Teknik personel ise daha az kira ödemektedir. Bu karmaşıklık müessese ve bölgelerde memur personel ve teknik hizmetler personeli arasında bir huzursuzluk ortamı doğurmuştur.

### 13. Araştırma Geliştirme Noksallığının Yarattığı Sorunlar:

Müessesenin göze çarpan bir yönetim sorunu da, Türkiye genelinde tüm Kamu İktisadi Teşebbüslerinde olduğu gibi araştırma-geliştirme faaliyetlerine gereken önemin verilmediğidir. Özellikle üniversite-müessese bütünleşmesi sağlanamamış, modern işletmecilik yöntemlerinden gereğince yararlanılmamıştır. Müessese organizasyonu içinde araştırma-geliştirme birimi bulunmamaktadır. Modern işletmeciliğin bir gereği olan araştırma-geliştirme biriminin yokluğu müessese için bir kayıptır. Ayrıca, bilgisayar kullanımı için gerekli olan yatırımlar tamamlanamamıştır. Müessesenin oldukça fazla olan personelinin tüm işlerini kısa sürede yapabilecek olan sistem analisti ve programcılar gibi önemli personel temin edilememiştir. Müessesenin bilgisayar kullanımı için muhasebe ve personel işlerinde faaliyetlerin hız kazandırılacağı göz önüne alınırsa oldukça kayıp verdiği kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Eldeki sistemi kullanabilecek iyi yetişmiş sistem analisti ve programcılarının temin edilememesi, mühendislik, stok kontrolü, üre-

tim plânlaması, yöneylem araştırmaları gibi konularda modern işletmecilik tekniklerinin gereğince uygulanamamasına neden olmaktadır.

Özet olarak Garp Linyitleri İşletmesi Müessesesinde karşılaşılan sorunlar, başlangıçta belirttiğimiz gibi İktisadi Devlet Teşekküllerinde saptanan sorunlardan ayrı olarak düşünülemez. G.L.İ. Müessesesinin karşılaştığı sorunlar, sosyal ve kültürel açıdan kısıtlı olanaklara sahip olan müessesenin yönetim kadrosunun sık sık değiştirilmesi sonucu kendine has sorunları da ortaya çıkarmaktadır. Müessese yetişmiş yöneticileri kısa sürelerle bünyesinde barındırabilmektedir. Kamu işletmelerinde görülen bu tür uygulamalar, müessesede de gözlenmektedir. Müessese için yönetici yetiştirme aslında bir sorun yaratmaması gerekirken, bölgelerde yetiştirilen yöneticiler, müesseselerde daha aktif görevlere getirilememektedir.

Garp Linyitleri İşletmesi Müessesesinde yaptığımız bu çalışmada, gördüğümüz ve özetlemeye çalıştığımız sorunlar, esas itibariyle yönetim ve organizasyon sorunları olup, başlangıçta belirttiğimiz gibi İktisadi Devlet Teşekküllerinde karşılaşılan sorunlar ile temelde aynıdır. Müessesede karşılaşılan sorunların büyük bir kısmı, mevcut sistemin yetersizliğinden ziyade hatalı uygulamalardan doğmaktadır. Müessese ile ilgili olarak hangi düzenleme yapılırsa yapılsın, temel işletmecilik prensiplerine ters düşen uygulamalar yapıldıkça olumlu sonuç alınması mümkün olmayacaktır.

#### IV. SONUÇ

Türkiye Kömür İşletmeleri içinde yer alan, ülkemiz linyit üretiminin büyük bir kısmını gerçekleştiren ve ülke ekonomisine büyük katkı sağlayan; Garp Linyitleri İşletmesi Müessesesinde yaptığımız bu çalışma sırasında, gözleyebildiğimiz yönetim ve organizasyon sorunlarının çözümü, eksikliği belirlenen sorunların giderilmesi ve yanlışlıkların düzeltilmesi ile istikrarlı bir yönetime kavuşabilecektir.

Müessesenin üst düzey yöneticilerinin kendilerine düşen görevleri tam manasıyla yapmaları ve görev kapsamına giren konuları mutlaka çözümlemeleri gerekmektedir. Ülkemiz işletmelerinin en büyük sorunu, iyi yetişmiş yetenekli yöneticilere duyulan ihtiyaçtır. Gün geçtikçe artan yönetici talebi yönetici arzının sınırlı olması nedeniyle bir türlü çözümlenememektedir. Müessese geçtiğimiz yıllarda çok sık yönetici değişiklikleriyle karşılaşmıştır. Müesseseye gelen her yönetici, birlikte çalışacağı yönetim kadrosunu değiştirmiş ve istenilen istikrarlı yönetim bir türlü gerçekleştirilememiştir. Müessese yönetiminin başarılı olabilmesi için, müesseseyi yönetmekle yetkili kılınmış yöneticilerin ve yönetim kurulunun sürekli görev yapması mutlaka sağlanmalıdır. Geçtiğimiz yıllarda siyasi iktidarlara göre yapılan yönetici atamalarının önüne geçilmiştir. Göreve ge-

tirilen yöneticilere ve yönetim kadrosuna başarı sağlayabileceği kadar süre tanınmalı ve kısır çekişmelerin önüne geçilmelidir.

Müesseseye atanan yönetim kadrosunun, bölgelerde etkinliği sağlaması için, bölgeler ile koordinasyon mutlaka sağlanmalıdır. Müessese sorunlarını görebilen ve kesin çözüm getirebilen uyumlu bir yönetim kadrosu kurulmalı ve bu yönetim kadrosuna yeterince süre tanınmalıdır. Özellikle işletmecilikle ilgili sorunların çözümlenmediği ve birikmesine neden olduğu basit işlerden yöneticiler kurtarılmalıdır. Yönetim kadrosu müessesenin anında çözümlemekle sorumlu olduğu faaliyetler dışında basit işlerle uğraşmamalıdır. Müessesenin mevcut sisteminin hatalı uygulamaları giderilerek, sisteme akılcılık kazandırılmalıdır.

Müessesede son üç yıldır durdurulan personel alımı sonucu elde kalan nitelikli personel sıkıntısı giderilmelidir. İşe yeni alınacak personel seçiminde dikkatli olunmalı, yeni alınacak personelin işe ve işyerine uyumu mutlaka sağlanmalıdır. Müessesenin üretim artışı için gerekli olduğuna inanılan personel temini, belli bir plâna bağlanmalı, nitelikli personel temini için, eğitim kurumları ile tutarlı ilişkiler kurulmalıdır. İşe alınan personel mutlaka yönlendirilmelidir. Personelin iş üzerine eğitimi sağlanmalı, gelecekte uygun dönemlerde personel eğitimi konusunda yapılan çalışmalar objektif ölçülerle denetlenmelidir.

Müessese personelinin özlük hakları, yaptığı işin istediği eğitim, yetenek, fedakârlık, risk ve yıpranmaları gözetilerek, geçimine yetecek bir düzeyde ücret ödenmelidir. Üstün başarıları ödüllendirme, belli bir sisteme göre yapılmalıdır. Müessese personelinin dağılımına özen gösterilmelidir. Memur personel ile teknik hizmetler arasında uyum sağlanmalıdır. Müessese personelinin sosyal imkanlardan yararlanmalarında bir denge sağlanmalıdır. Aynı konu üzerinde müessese ve bölge ayırımına son verilmelidir.

Garp Linyitleri İşletmesi Müessesesi ile bölgeler arasındaki bazı farklılıklar mutlaka giderilmelidir. Mahrumiyet bölgesi uygulamasında müessese merkezi ile bölgeler ayrı ayrı ele alınmışlardır. Esasen müessese merkezi ile bölgeler arasında sosyal imkânlar açısından pek önemli bir fark yoktur. Fakat bölgeler mahrumiyet bölgesi sayılmakta, müessese merkezi ise mahrumiyet bölgesi kabul edilmemektedir. Bu sebeble bazı tazminatlarından müessese merkezi yararlanamamaktadır. Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu bu sorunu çözümlayici bir merci olarak elinden geleni yapmalıdır. Müessese personeli geçmiş yıllarda bazı sosyal imkânlardan yararlanıyor iken, bugün bazı sosyal imkânlardan yararlanamamaktadır. Müessese için huzursuzluk ortamı doğuran bu sorun giderilmelidir. Müessese ve bölgelerin personellerine aynı imkânlar verildiğinde bu sorun ortadan kalkacaktır.

Müessesenin kullandığı makina ve teçhizat yedek parça-

larının temini için bir yönetmelik hazırlanmalı, diğer kömür üretimi yapan müesseseler ile işbirliği sağlanmalıdır. Uzun süren beklemeler, en aza indirilmeli, araç ve gereç temini için belli bir fon oluşturulmalıdır. Kamu kuruluşları ile sıkı bir işbirliği sağlanmalı, döviz temini için uzun süre beklenmemelidir.

Müessese organizasyon yapısında en kısa zamanda araştırma-geliştirme birimini oluşturmaktadır. Kamu kesiminde yer alan bilimsel kuruluşlarla sıkı bir işbirliğine gidilerek, araştırma-geliştirme faaliyetleri modern işletmelerin gerektirdiği düzeye çıkarılmalıdır.

Müessese yönetiminde etkinliğin tam olarak sağlanabilmesi için, çalışma yönetmeliğinde belirlenen görev ve sorumlulukların, kağıt üzerinde kalmasından kurtulunmalı ve uygulamada mutlaka herkes yetki ve sorumluluklarını yerine getirmelidir. Müessese yönetimi bölgeler üzerinde etkinliğini sürdürmeli fakat bölgelerin faaliyetlerinde özerkliği sağlanmalıdır. Bölgeler yapacakları basit işlerinde müesseseye danışmadan iş yapabilmeli, yapılan işlerin sonuçlarını müesseseye bildirmelidirler.

Yönetim fonksiyonlarından plânlama ve bütçeleme önem kazanmalı, üretim plânlaması ile üretim programlaması abartılmamalı, gerçekçi bir yaklaşım ile hazırlanmalıdır. Hedeflenen üretim miktarları mutlaka gerçekleştirilmelidir.

Garp Linyitleri İşletmesi Müessesesinde yaptığımız bu

Çalışma sırasında, görülen ve açıklamaya çalıştığımız müessese sorunlarından sadece birkaçı bile, bu sorunların çözümünde yasal düzenlemelerden çok işletmecilik prensiplerinin uygulanmasını gerekli kılmaktadır.

Müessese işletilirken iyi ve sürekli bir yönetime sahip olur, müessese ile ilgili kararların alınmasında karar alma serbestliği tanınır, her türlü politik müdahalelerden uzak modern işletme ilkelerinin uygulanmasına imkân verilir ve uygulamaya zen gösterilir ise ekonomimizin vazgeçemeyeceği Garp Linyitleri Işletmesi Müessesesi, kârlılık ve verimlilik esaslarına göre çalışan modern işletme niteliğine brnebilecektir.

## Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu

## Organizasyon Şeması

## ENERJİ ve TABİİ KAYNAKLAR BAKANLIĞI

Yönetim Kurulu

Genel Müdür.

Genel Müdür Yard.  
(Ticari-Mali)Genel Müdür Yard.  
(Sosyal-İdari)Genel Müdür Yard.  
(Teknik-İstihsal)Satınalma Dairesi  
BaşkanlığıYatırımlar-Karşılıklı  
Nesne Dairesi  
BaşkanlığıMuhasebe Dairesi  
BaşkanlığıPersonel ve Sosyal  
İşler Dairesi  
BaşkanlığıTefhiş Kurulu  
BaşkanlığıMukim  
MüfaveviliğiFen ve Teknik  
Kurulu  
BaşkanlığıEkst. Plan-Proje  
ve Tesis İşleri  
Dairesi Başkanlığıİnşaat Dairesi  
Başkanlığıİşletme Dairesi  
BaşkanlığıJeolojik - Ekst.  
ve Arama Dairesi  
BaşkanlığıAydın - Elbistan  
Grup  
Başkanlığıİstanbul  
Satınalma Müd.Maliye  
Şb. MüdürüMuh. Dairesi  
Başkan YardımcısıGenel  
SekreterODL İşletme  
Müdürü  
DAL İşletme  
Müdürü  
SLL İşletme  
MüdürüMühür  
(Ticari)  
Mühür  
(Teknik)Jeolojik araz.  
Kırsal Şb. Müd.  
(K)  
EKL İşleri  
Şb. Müd.  
GLI İşleri  
Şb. Müd.  
KST İşleri  
Şb. Müd.Proje Şb.  
Müdürü  
Kasit İnşaat  
Müh. Şb. Müd.  
İnşaat ve  
Kontrol Şb. Müd.S. K. İşleri  
Şb. Müd.  
G. L. İşleri  
Şb. Müd.  
KST İşleri  
Şb. Müd.  
Ekst. İşleri  
Şb. Müd.Aydın - Elbistan  
Gr. Bşk. Yard.  
Proje ve Kontrol  
Şb. Müd.  
Plan Şubesi  
Müd.  
Jeoloji Şb. Müd.Aydın - Elbistan  
Gr. Bşk. Yard.  
Aydın - Elbistan  
Gr. Bşk. Yard.  
Proje Şb.  
Müd.  
Kontrol Şb.  
Müd.  
Mühür ve  
Tic. Şb. Müd.Jeol. Ekst. Dairesi  
Bşk. Yard.  
Plan-Proje  
Şb. Müd.  
Sıradanlar  
Şb. Müd.Jeol. Ekst. Dairesi  
Bşk. Yard.  
Jeoloji  
Şb. Müd.  
Jeoteknik  
Şb. Müd.Maden Tesis  
Şb. Müd.  
İnşaat Şb. Müd.  
Jeoloji  
Şb. Müd.İst. Sat.  
Müd. Yard.İç. Alimler  
Şb. Müd.Dış. Alimler  
Şb. Müd.Pazar araşt.  
Şb. Müd.Muhasebe  
Şb. MüdürüFinansman ve  
Muhasebe Şb. Müd.Hesap inceleme ve  
Denet. Şb. Müd.Genel Sekreter  
YardımcısıO. M. Şb.  
MüdürüTay. Bülük İşl.  
Şb. Müd.Sosyal İşler  
Şb. Müd.

Eğitim Şb. Müd.

Dış. Alimler  
Şb. Müd. Yard.Maliye  
Şb. Müd. Yard.İç. Alimler  
Şb. Müd. Yard.Yatırımlar  
Şb. Müd. Yard.Hesap inceleme  
Şb. Müd. Yard.Finansman  
Şb. Müd. Yard.Muhasebe  
Şb. Müd. Yard.Genel Müdür  
Büro Müd.O. M. Şb.  
Müd. Yard.Eğitim Şb.  
Müd. Yard.Sos. İşler Şb.  
Müd. Yard.Tayin Şb. Müd.  
Yard.A.Ş. İşletmesi  
Müd. Yard.  
D.Ş. İşletmesi  
Müd. Yard.  
S.Ş. İşletmesi  
Müd. Yard.A.Ş. İşletmesi  
Mühür  
D.Ş. İşletmesi  
Mühür  
S.Ş. İşletmesi  
MühürTek. İş. Grup  
Şb. Müd.Mekanizasyon  
Şb. Müd.Mekanizasyon  
Şb. Müd. Yard.Maden Şb.  
Müd. Yard.

## Bağıl Müesseseler

1. Ereğli kömürleri işletmesi Mns. Müd.
2. Garp Linyitleri İşletmesi Mns. Müd.
3. Kömür satış ve Tesisi Mns. Müd.

## T. K. ve Bağıl İşletmeler

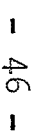
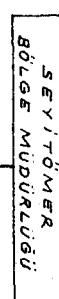
1. Orta Anadolu Linyitleri İşletme Müdürü
2. Alpagut Linyitleri İşletme Müdürü
3. Sanki Linyitleri İşletme Müdürü

Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu

Genel Müdürlük:

Nominal Sermaye: 100 Milyar TL

Gerçekleşen Sermaye: 52 Milyar TL



EK-3

GARP LİNYİTLERİ İŞLETMESİ MÜESSESESİ MÜDÜR  
YARDIMCILARININ GÖREV VE SORUMLULUKLARI

İdari İşler Müdür Yardımcısının Görevleri:

Ticari, sosyal, mali ve idari konularda müessesenin çıkarlarına ve mevzuata uygun olarak, işlerin rasyonel bir şekilde yürütülmesini sağlamak.

Finansman konularını gereği gibi takip ve idare etmek. Hukuki, sosyal ve mali konularda tatbikat beraberliği sağlamak. Personel ve işçi konularını ihtiyaca göre tanzim ve idare etmek.

Teknik İşler(İstihsal) Müdür Yardımcısının Görevleri:

İstihsal ile ilgili ve istihsale yardımcı çalışmaları düzenlemek ve çalışmaların aksamadan verimli ve rasyonel bir şekilde devamını temin etmek.

İstihsal ile ilgili çalışmaları takip ve kontrol etmek, gerekli tedbirlerin alınmasını sağlamak ve kömür istihsalinin teknik ve ekonomik icaplara göre gelişmesini ve devamını temin maksadıyla etüdler yapmak ve yaptırmak.

İş programları, periyodik faaliyet raporları ve diğer istihsale ilgili istatistiki bilgileri kanuni veya daha önce belirtilen süreler içinde hazırlamak.

**Teknik İşler(Etüd-Tesis) Müdür Yardımcısının Görevleri:**

Yeni tesisat, teçhizat ve imalata ait etüdlerle amejman program ve plânları hazırlamak veya hazırlatmak. Tesisleri inşa ettirmek ve teçhizatın montajını yapmak veya yaptırmak. Müessesenin yatırım faaliyetlerini izlemek, aksayan hususları tesbit etmek ve önerilerde bulunmak.

**Teknik İşler(Materyal-Mekanizasyon) Müdür Yardımcısının Görevleri:**

İş programlarında veya beş yıllık plânlarda müessese-nin istihsal hedeflerinin aksamaması için bölgelerin ve müessese merkezinin bütün makine, tesisat, yedek parça ihtiyaçlarını tesbit etmek ve gelecekteki artışları da dikkate alarak spesifikasyonlarını, şartnamelerini hazırlatmak.

Bölgeler arası malzeme stoklarını takip, sarfiyatı kontrol ve gerekirse malzeme aktarmalarını yapmak. Müessese ve bölgelere ait teçhizatın bakım ve tamirlerinin özel yönetmeliklerine uygun olarak yapılıp yapılmadığını kontrol etmek.

Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu Garp Linyitleri İşletmesi  
Müessesesi Kuruluş Görev ve Çalışma Ana Yönetmeliği.

Kamu İktisadi Teşebbüsleri 1981 Yılı Genel Raporu.

Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Plânı. Ankara: T.C.Başbakanlık  
Devlet Plânlama Teşkilatı. 1979.

T.C.Resmi Gazete. 28 Ekim 1983. S.18205.