

SERİ
SERIES
SERIE
SÉRIE

A

CİLT
VOLUME
BAND
TOME

55

SAYI
NUMBER
HEFT
FASCICULE

1

2005

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
ORMAN FAKÜLTESİ
D E R G İ S İ

REVIEW OF THE FACULTY OF FORESTRY,
UNIVERSITY OF ISTANBUL

ZEITSCHRIFT DER FORSTLICHEN FAKULTÄT
DER UNIVERSITÄT ISTANBUL

REVUE DE LA FACULTÉ FORESTIÈRE
DE L'UNIVERSITÉ D'ISTANBUL



ORMANCILIKTA PERSONEL YÖNETİMİ SORUNLARI VE SONUÇLARI (ÖRNEK OLAYLARLA İRDELEME)¹⁾

Ar.Gör.Seçil YURDAKUL²⁾

Kısa Özet

“Ormanlık Örgütünde Personel Yönetimi Sorunları ve Sonuçları (Örnek Olaylarla İrdeleme)” başlıklı çalışmanın amacı, Orman Genel Müdürlüğü bünyesindeki örnek bir alanda personel yönetimini incelemek ve özellikle adı geçen örgütün pek çok etkinliğinin gerçekleştirildiği ve en küçük örgüt birimi olan orman işletme şefliklerinin yöneticisi konumundaki orman işletme şeflerinin çalışma şartlarını ve yönetsel sorunlarını ortaya koymaktır. Bu amaçla, çalışma yöresi olarak Orman Genel Müdürlüğüne bağlı ve ormanlık etkinliklerinin çeşitlilik gösterdiği İstanbul Orman Bölge Müdürlüğü seçilmiştir.

Belirtilen çalışmaya literatür taraması ve mevzuat incelenmesi ile başlanmış daha sonra gözlem, görüşme ve anket yöntemleriyle veri sağlanmıştır. Sonuç olarak, orman işletme şefliği düzeyinde, iş yoğunluğu, personel, eğitim, yönetim ile ilgili yaşanan sorunlar ortaya konulmuş ve bu sorunlara yönelik çözüm önerileri getirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Orman işletme şeflikleri, Personel yönetimi, Çalışma koşulları, Yönetsel sorunlar

1. GİRİŞ

Ormanlık, temelde biyolojik, sosyal ve teknik gruplarda toplayabileceğimiz çok disiplinli bilgi tabanı olan bir etkinliktir. Kamu ve işletme yönetimi ormanlıkta birbirini bütünler şekilde uygulanmaktadır (ÖZDÖNMEZ ve ark. 1998). Değinen bilgi ve yönetim özellikleri, ormanlık örgütünde çalışan Orman Mühendisliği Lisans Diploması almış teknik elemanlar yönünden işlevsel çeşitlilik sonucuna yol açmaktadır. Sonuçların çeşitliliği kadar sorunların da ortaya çıkacağı düşünüldüğünde, ülkemiz ormanlık sektöründeki personel yönetimi başlığı altında toplanabilecek bu konuların bilimsel araştırmalarla incelenerek çözüme kavuşturulması uygun olacaktır.

¹⁾ Bu makale, İ.Ü. Orman Fakültesi, Orman Mühendisliği Bölümü, Ormanlık Politikası ve Yönetimi Anabilim Dalı'nda aynı ad altında hazırlanmış Yüksek Lisans Tezinin bir özeti'dir. Bu çalışma İ.Ü. Bilimsel Araştırma Projeleri Yürütücü Sekreterliği tarafından desteklenmiştir. Proje No:T-10/23072002

²⁾ İ.Ü. Orman Fakültesi Ormanlık Politikası ve Yönetimi Anabilim Dalı

Ormanlıktaki personel yönetimi sorunlarının klasik personel yönetimi kalıbından taşarak daha çok teknik personelin işlendirilmesi yönünde yoğunlaştığı araştırma sonunda açıklık kazanmıştır.

Yapılan çalışmanın öncelikli amaçlarının başında, yukarıda belirtilen ormancılıkta personel yönetimi konularına dikkat çekmek, sosyal nitelikli bilimsel araştırmalarda bu konuların daha çok ele alınmasına katkı sağlamak gelmektedir. Bunun yanı sıra, örnek alan boyutunda da olsa orman mühendislerinin, ormancılık örgütünde meslek yaşamları boyunca görevlerindeki işlevsel önceliklerin neler olduğunu personel yönetimi ve ormancılık yönetimi açısından irdelemek amaçlanmıştır.

Günümüzde birbirini tamamlayan çeşitlilik yönünden çok zengin orman mühendisliği işlevlerinin, daha büyük boyutlu bilimsel araştırmalarla ele alınarak incelenmesi ormancılığımızdan beklenenlerin en iyi biçimde topluma sunulabilmesi için zorunluluk haline gelmiştir. Bu alanda yapılacak çalışmalardan elde edilecek sonuçlar hem orman fakültelerinde verilen eğitime, hem de ormancılık örgütünde işlendirilen orman mühendislerinin çalışma verimlerinin artırılmasında yönlendirici etken olacaktır.

2. GENEL BİLGİLER

Bilindiği gibi organizasyonun fiziksel kaynaklar, mali kaynaklar ve insan kaynakları olmak üzere üç temel kaynağı bulunmaktadır. Adı geçen kaynaklardan insan kaynakları her geçen gün daha da önem kazanmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün ihtiyaç duyduğu insan kaynaklarının belirlenmesi, işe alınması, başarılarının değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, eğitimi ve geliştirilmesine yönelik bütün etkinliklerin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi, koordine ve kontrol edilmesidir (DİNÇER/FİDAN 1997). Yine, organizasyonun hedefi doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını sağlamak ve işgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasını ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamak; insan kaynakları yönetiminin iki temel hedefini oluşturmaktadır.

Gerçekten, tüm işletmelerde olduğu gibi kamu kesiminde de amaç etkili ve verimli şekilde mal ve hizmet üretmektir. Bu amaca ulaşmak için yine en önemli bileşen insan kaynaklarıdır. Kamusal işletmelerde temel amacın kâr elde etmekten çok hizmet oluşu, devletin sunduğu hizmetlerin tekeli veya yarı tekeli oluşu, kamu hizmetlerinin yasal düzenlemelerle yürütülmesi, her türlü etkinliğin kamunun denetim ve gözetiminde olması, örgütlerin büyük çaplı olması, bürokrasinin çok fazla işlemesi gibi özellikler kamu personel yönetimine de yön vermektedir (CAN/AKGÜN ve ark. 2001). Ülkelerin siyasal, toplumsal ve kültürel yapısı kamu personel yönetimini etkilemektedir. Bu etkilerin sonucu olarak kamu personel yönetimi ilkeleri şekillenmektedir. Günümüzde kabul görmüş ilkeler; tarafsızlık ilkesi, karjyer ilkesi, liyakat (yeterlilik) ilkesi, sınıflandırma ilkesi, adil ve yeterli ücret ilkesi, eşitlik ilkesi, yetiştirme ilkesi, güvence ilkesi, hizmet içi eğitim ilkesi, uzman kişilere başvurma ilkesi olarak sıralanabilmektedir (AKGÜNER 1998; GÜLEN/ÖZDÖNMEZ 1996). Bunun dışında, ülkemizde kamu personeli Devlet Memurları Kanuna göre; memurlar, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçiler olarak ayrılmaktadır.

Ormancılıkta değinilen ilkelerden yararlanan örgüt, sürdürülebilir orman gelişimi amaçlarına ulaşmada, anahtar bir etken olarak görülmektedir (PETTENELLA 1994). Bunun yanı sıra, ormancılık politikasını geliştirmek ve ormancılık sektörünün gelişimini sağlamak, ormanların korunması, yasa ve yönetmeliklerin düzenlenmesi, ormancılık planlarının hazırlanması, bu planların uygulanması, denetimin sağlanması gibi ormancılık etkinliklerinin

başarılı olabilmesi insan kaynaklarının desteklenmesi ile sağlanabilmektedir (SCHMİTHÜSEN/MONTALEMBERT 1991; EL-LAKANY 1997).

Bu bağlamda, dünya geneline ormancılık sektörü açısından bakıldığında, gelişmekte olan ülkelerde gelişmiş insan kaynaklarına gereksinim duyulduğu görülmektedir. Özellikle teknik elemandan çok sosyal ve ekonomik gelişmelerle ilgili eğitilmiş disiplinlerarası uzmanların yetiştirilmesi bir ihtiyaç olarak görülmektedir (EL-LAKANY 1997). Yine nitelikli işgücünün düşük nitelikleri işlerde kullanılması karşılaşılan diğer bir sorundur (LJUNGMAN 1994). Aynı zamanda geniş ve koordineli bir eğitim sisteminin olmayışı, birçok ülkenin eğitilmiş personelden tam anlamıyla yararlanmasının önünde bir engel oluşturmaktadır (SCHMİTHÜSEN 1983). Gelişmekte olan ülkeler dünya ormanlarının yaklaşık %50'sine sahip olmalarına karşın profesyonel ormancı ve orman teknikerlerinin küçük bir bölümünü çalıştırmaktadır (SCHMİTHÜSEN 1983). Öte yandan, gelişmiş ülkelerde ormancılık açısından insan kaynakları incelendiğinde personelin eğitimi ve geliştirilmesinin en çok üzerinde durulan konular arasında yer aldığı dikkat çekmektedir (İMAMURA 1982).

Gerçekten, orman kaynaklarının kullanımı ve ormancılık sektörünün gelişimi her yerde insanlara dayanmaktadır. Aynı gözle ülkemize baktığımızda ormancılıkta, ormancılık yönetimi gibi personel yönetimi de kamu özelliği göstermektedir. Çalışmada bir yönüyle ele alınan Orman Genel Müdürlüğü (OGM), kamu tüzel kişiliğine sahip katma bütçeli ve döner sermayeli bir kamu kuruluşudur. Yine OGM devlet ormanlarını orman bölge müdürlükleri, işletme müdürlükleri ve işletme şeflikleri ile işletmek ve yönetmektedir. Günümüzde OGM'ye bağlı 27 Orman Bölge Müdürlüğü, 241 Orman İşletme Müdürlüğü ve 1339 Orman İşletme Şefliği bulunmaktadır*.

Bilindiği gibi ormancılık kendine has özellikleri olan ve çok boyuta sahip bir sektördür. Orman ürünlerine olan gereksinim uygarlığın ve ikame ürünlerinin çok hızlı ilerlemesine karşın yine de artmaktadır. Ormanlardan sağlanabilecek ürün ve hizmetlerin çeşitliliğinin yanı sıra bu kaynağın pek çok nedenle azalmakta oluşu, ormancılık uğraşısının da önemini arttırmaktadır. Bu kadar hassas dengeye sahip bir sektör olan ormancılıkta, amaçların gerçekleşmesinde personel büyük rol oynamaktadır. Personelin eğitilmesi, bütünleştirilmesi, motivasyonu gibi personel yönetiminin başlıca öğeleri olan kavramlar, ormancılıkta daha da ön plana çıkmaktadır. Personelin yaptığı işten memnun olmasını sağlamadan, bilgi ve becerilerini görevinin gerektirdiği düzeye çıkarmadan sektörden verim beklemek mümkün görülmemektedir. Doğal olarak, ormancılık örgütlenmesi, giderek ormancılık çalışmalarını yürüteceklerin, özellikle de teknik personelin yetiştirilmesi ve işlendirilmesine de yeni ve özgün boyutlar kazandırmaktadır (ÇAĞLAR 1984).

Değinenin açılardan, hizmet ve üretilen ürünlerin bu kadar çeşitlilik gösterdiği ve ülke genelinde geniş yayılışa sahip bir kurumun insan kaynaklarının planlanması, örgütlenmesi, denetlenmesi, sektörün kendine has ilkelerini gerçekleştirilmesi bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanında, toplumu bilinçlendirme görevi olan, çoğu zaman özellikle kırsal bölgelerde halkla iç içe olan kurum olma özelliği taşıyan ormancılıkta, çalışanların niteliklerinin üst seviyeye çekilmesi, ülkemiz koşullarında sosyal açıdan gereklilik oluşturmaktadır.

Bu bağlamda, OGM'de personel yönetimi etkinlikleri 657 sayılı Devlet Memurları kanunu temel alınarak aşağıda sıralanan yönetmeliklere göre yürütülmektedir:

- OGM Teknik Personelinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği
- OGM Memurlarının Görevde Yükselme Esaslarına Dair Yönetmelik
- OGM Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği

* OGM 2003 kayıtları

- OGM Memurlarının Sicil Amirleri Yönetmeliği
- OGM Disiplin Kurulları ve Disiplin Amirleri Hakkında Yönetmelik
- OGM Teftiş Kurulu Yönetmeliği

Daha önce belirtilen OGM'nin en küçük örgüt birimi olan orman işletme şeflikleri, ormancılıkla ilgili bütün etkinliklerin organize edildiği ve büro çalışmalarının yapıldığı en küçük örgüt olarak da kabul edilmektedir (YOMRALIOĞLU 1986; ULUSOY 1993). Orman işletme şefliklerinin kurulması ve kapatılması OGM Taşra Birimlerinin Kurulması, Değiştirilmesi ve Kapatılması Esasları Hakkında Yönetmelikle düzenlenmektedir. Orman işletme şefleri ise Devlet Orman İşletmesi Döner Sermayesi Yönetmeliği gereğince orman işletme müdürlüğüne bağlı olup, şefliği içinde çalışan bütün memurların amiri ve mali işlemleri gerçekleştiren memur olarak tanımlanmaktadır.

Öteden beri, ormancılık meslek kamuoyunun da benimsediği gibi orman işletme şeflerinin görev çizelgesi gereğinden fazla uzun tutulmuştur. Gerçekten, 1976 tarihli bir araştırmada orman işletme şeflerinin görev ve yaptıkları iş çeşidinin 303ü aşğını belirtmektedir (SARIGÖL 1976). Bu konuda, çalışmalarımız sırasında ilgili mevzuat ve OGM Müfettiş Kılavuzunun incelenmesi sonucu bu sayının günümüzde 374 olduğu görülmüştür. Söz edilen görevler;(1) Koruma ve Yangınla Mücadele,(2)Kadastro ve Mülkiyet,(3) İşletme ve Pazarlama, (4)Ağaçlandırma ve Silvikültür, (5) İnşaat ve İkmal, (6)Personel, (7) İdari ve Mali İşler,(8)Araştırma Planlama, (9) Hukuk başlıkları altında toplanabilmektedir.

3. MATERYAL VE YÖNTEM

3.1 Materyal

Çalışma, İstanbul Orman Bölge Müdürlüğü kapsamında ormancılık açısından önemli olan personel yönetimine ilişkin durumu ve gelişmeleri incelemek, yürütülen etkinliklerin yoğunluklarını ve türünü, çalışma şartlarını etkileyen etmenleri ve yönetsel sorunları ortaya koymaya yöneliktir.

Araştırmada, geniş kapsamlı bir literatür ve mevzuat incelemesi yapılmıştır. Ayrıca, ormancılık örgütündeki kurum içi ve dışı yazışmalardan, düzenlenen cetvellerden ve kaynaklardan, temin edilebildiği ölçüde yararlanılmıştır.

Sözü edilen araştırma konusu genel olarak saptandıktan sonra bu konuya en iyi örneği oluşturacak özellikteki Bölge Müdürlüğünü saptama çalışmalarına başlanmıştır. Bu konuda İstanbul Orman Bölge Müdürlüğü kapsamındaki etkinlikler incelendiğinde bu etkinliklerin çok yönlü olduğu ve bu niteliğinden dolayı iyi bir örnek teşkil edeceği varsayılmıştır.

3.2 Yöntem

Bu araştırmada, orman işletme şefliklerinde yürütülen etkinlikler ve yoğunluklarıyla ilgili bilgilerin uygulamayı görebek ve içinde bulunarak elde edilmesi gerekliliğinin uygun olacağı düşünülmüştür. Çünkü bunun yapılmaması halinde, işletme şeflerinin etkinliklerinin değerlendirilmesinde güçlükler çıkacaktır. Araştırmamız kapsamında sistematik (denetimli) gözlem tekniği kullanılmıştır. Yine bu çalışmada gözlem sonuçlarını standartlaştırmak için bilgi alınacak konular genel maddeler halinde belirlenmiştir.

Orman işletme şeflerinin temelde yaptıkları görevlerin aynı olmasının yanında, yöreden yöreye bir takım farklılıklar görülmektedir. İstanbul Orman Bölge Müdürlüğünde bu farklılıkların tespit edilebileceği nitelikte iki gözlem örneği seçilmiştir. Daha fazla gözlem örneğinin seçilmesi yoluna zaman ve fiziki olanakların yetersizliği nedeniyle gidilmemiştir. Bunun yanı sıra, daha önce de belirtildiği gibi, anket ve görüşme yoluyla bölge müdürlüğünün diğer şefliklerinden de bilgi toplanacağı için iki birim yeterli görülmüştür.

Örnek orman işletme şeflikleri seçilirken, İstanbul Orman Bölge Müdürlüğünün üst düzey yöneticileri, bu bölgede çalışan işletme müdürleri ve şeflerin görüşleri alınmış, ayrıca iş yoğunluğu ve çeşitliliği, yöre farklılığı göz önünde tutulmuştur. İstanbul Orman İşletme Müdürlüğü, İstanbul Orman İşletme Şefliği ve Çatalca Orman İşletme Müdürlüğü, Çatalca Orman İşletme Şefliğinin bu özelliklere sahip oldukları belirlenmiştir.

Adı geçen orman işletme şefliklerinde yaz aylarında on beş günde bir ve diğer aylarda birer kez olmak üzere çalışma saatleri içerisinde (9⁰⁰-17⁰⁰) orman işletme şeflerinin makamlarında bizzat bulunularak çalışmaları yakından izlenmiştir. Gözlemlerde bulunulan günler, iş ve iş yoğunluklarını tespit etmek amacıyla her ziyaret haftanın bir sonraki gününe denk gelecek şekilde düzenlenmiştir. Gözlem sonuçlarının değerlendirilmesi amacıyla frekans dağılımları bulunmuş, daha sonra bağlı frekansları bulunarak, ortalamaları (bağlı frekans/gözlem sayısı) alınmıştır.

Sosyal araştırma yöntemlerinden, gözlem; görüşme ve literatür araştırmasına dayanarak hazırlanan anket formu tesadüfi yöntemle seçilmiş 10 işletme şefine uygulanarak ön deneme gerçekleştirilmiştir. Ön demeler sonucunda son şekli verilen anket, örnek alan olarak seçilen İstanbul Orman Bölge Müdürlüğüne bağlı 49 orman işletme şefine uygulanmıştır. Böylece, tüm ölçme (tam envanter) yöntemi kullanılmış, toplum birimlerinin tümüne ulaşılmıştır. Ankette yer alan sorular genel olarak durum tespit amacıyla yapıldığı ve toplumun tamamına ulaşıldığı için, ayrıca örneği bütün halinde ölçme amacı olmadığından, frekans dağılımı ve bağlı frekansın bulunması uygun bulunmuştur.

Daha önce de belirtildiği gibi görüşme yöntemiyle, İstanbul Orman Bölge Müdürü, adı geçen bölge müdürlüğüne bağlı orman işletme müdürlüklerinin pek çoğunda işletme müdür veya yardımcıları, müfettişler ve çok sayıdaki işletme şefiyle görüşülerek birincil kaynaklardan, dolaysız olarak ve yüksek güvenilirlikte bilgi elde edilmesi sağlanmıştır. Çalışmada, görüşülen kişilerden konu hakkında derinliğine bilgi edinmeyi amaçlayan, soruların önceden belirlenmediği, ancak görüşülecek konu başlıklarının tespit edildiği yapılanmamış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu tekniğin yapısına uygun olarak sorulan sorulara alınan cevaplar tartışılıp yorumlanmıştır.

Anket ve Gözlem sonuçları kendi içlerinde ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Bu teknikler yoluyla elde edilen sonuçlar, görüşme ve literatür bilgileriyle de sentezlenerek araştırma konusunda yeni bulgular elde edilmeye çalışılmıştır. Bu bulgulardan yola çıkılarak çalışma konusuyla ilgili sonuçlara ulaşılmıştır.

4. BULGULAR

4.1 İstanbul Orman Bölge Müdürlüğünün Tanıtımı

İstanbul Orman Bölge Müdürlüğü; İzmit, Adapazarı, Edirne, Kırklareli ve Tekirdağ illerini kapsamak üzere 7.02.1951 tarihinde kurulmuştur. Günümüzde, 05.09.1994 tarihli Bakanlar Kurulu kararına göre bölge müdürlüğü dahilinde İstanbul, Tekirdağ ve Kırklareli illeri bulunmaktadır. İstanbul Orman Bölge Müdürlüğü sınırlarında, 236836,2 ha. normal kuru, 50349,8 ha. bozuk kuru, 259122 ha. normal baltalık, 56049,1 ha. bozuk baltalık olmak üzere toplam 602357,1 ha. ormanlık alan bulunmaktadır. Bölgedeki ormanlık alan, toplam alanın %33'ünü oluşturmaktadır.

Ormanların geniş anlamda korunması, gözetilmesi, ekonomik, sosyal ve teknik ihtiyaca göre yönetilmesi ve işletilmesi, yeni ormanlar kurmak yoluyla mevcut orman alanlarının genişletilmesi, orman içinde ve bitişiğinde yaşayan köylülerin kalkındırılması, ülke orman ürünleri endüstrisinin ve yörenin orman ürünlerine olan ihtiyaçlarının sürekli olarak karşılanması orman bölge müdürlüğünün temel amaçları arasında yer almaktadır.

Adı geçen İstanbul Orman Bölge Müdürlüğü Merkez Teşkilatı, bir bölge müdürü, iki bölge müdür yardımcısı ve bunlara bağlı, Planlama ve Proje Şube Müdürlüğü, Makine İkmal Şube Müdürlüğü, Koruma Şube Müdürlüğü, Orman Zararlılarıyla Mücadele Şube Müdürlüğü, Kadastro Şube Müdürlüğü, İşletme Pazarlama Şube Müdürlüğü, Silvikültür Şube Müdürlüğü, İdari ve Mali İşler Şube Müdürlüğü ve Hukuk Danışmanlığından oluşmaktadır.

Bunlardan başka, İstanbul Orman Bölge Müdürlüğüne bağlı dokuz adet orman işletme müdürlüğü bulunmaktadır. Bunlar; Alemdağ, Bahçeköy, Çatalca, Demirköy, İstanbul, Kırklareli, Tekirdağ, Şile, Vize Orman İşletme Müdürlükleridir. Bu orman işletme müdürlüklerine bağlı toplam 55 adet orman işletme şefliği bulunmaktadır. Orman Bölge Müdürlüğünde, teknik hizmetler sınıfında 220, genel idari hizmetlerde 531 personel görev yapmaktadır. Toplam personel sayısı yardımcı hizmetler, avukat ve doktorlarla birlikte 789'a ulaşmaktadır. İstanbul Orman Bölge Müdürlüğündeki mevsimlik işçilere bakıldığında 177 daimi, 261 mevsimlik olmak üzere 438 işçinin istihdam edildiği görülmektedir.

4.2 İstanbul Orman İşletme Şefliğinin Tanımı ve Belirlenen İş Yoğunluğu

İstanbul Orman İşletme Şefliği, 01.12.1944 yılında kurulan İstanbul Orman İşletme Müdürlüğüne bağlı bulunan beş orman işletme şefliğinden biridir. İşletme şefliğinin, 2009,5 ha.ı verimli, 15 ha.ı bozuk olmak üzere toplam 2024,5 ha. koru ormanı bulunmaktadır. Ayrıca 97 ha. bozuk baltalık, orman işletme şefliği sınırlarında yer almaktadır. Faaliyet alanında ziraat ve hayvancılık etkinlikleri çok az düzeyde yapılmakla birlikte, sanayi, turizm, ticaret sektörleri önem kazanmaktadır.

İşletme şefliğinde 1 şef, 1 katip, 2 şöför, 3 bölüm koruma merkezinde görevli 8 muhafaza memuru görev yapmaktadır. Bölge müdürlüğü binasında yer aldığından dolayı 65 işçi bulunmaktadır. Bu işçilerin hepsi mevsimlik işçi statüsündedir.

İstanbul Orman İşletme Şefliğinde kadastro mülkiyet ve tamir,site bakımı gibi etkinlikler yoğunluk kazanmaktadır. Bunun yanında nakliyat işleri, yangın, evrak ve cetvellerin düzenlenmesi, personel görevlendirmesi ve takibi, arazi kontrolü, odun kömürü üretiminin takibi, sosyal tesislerle ilgili etkinlikler, halkla görüşme ve merkez şefliği olduğu için işletme müdürlüğüne bağlı birçok departmanla ilgili işler, iş yoğunluğunu oluşturan başlıca etkinliklerdir. İşletme şefliği sınırlarındaki bölge; İstanbul ilinin sanayi,turizm, ticaret gibi sosyal ve kültürel etkinliklerin gerçekleştiği bir bölge olması nedeniyle, gümrük işlerinden odun kömürü takibine kadar geniş bir etkinlik çeşitliliği göstermektedir.

Yöntem başlığı altında değinildiği gibi, orman işletme şeflerinin makamlarında bulunularak yapılan gözlemlerde orman işletme şefliğindeki günlük etkinlik yoğunluğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

Gözlemler sonucunda işletme şefinin gerçekleştirdiği etkinlikler sınıflandırılarak incelenmiş her etkinlik sınıfının günlük frekans değerleri tespit edilmiştir. Daha sonra etkinlik sınıflarının günlük bağıl frekansları bulunmuştur. Ardından, her gün için ulaşılan bağıl frekans değerleri toplanmış ve gün sayısına bölünerek aritmetik ortalamaları alınmıştır. Bu yolla elde edilen bulgulara göre, yönetsel etkinlikler, işletme şefinin %73'lük zaman dilimini alarak günlük en çok yoğunluk kazanan etkinlik olarak görülmektedir. Bunun dışında; sosyal etkinlikler %11,

teknik etkinlikler %10, hukuksal etkinlikler %5 ve biyolojik etkinlikler %1 oranında günlük zaman dilimini içeren etkinliklerdir.

Yine yapılan gözlemler sonucu, bir günlük imza sayısının 20-25, bir günlük telefon görüşmesinin 20-30 arasında olduğu belirlenmiştir. Ayrıca çalışma saatleri içinde personelle görüşme ve gelen yazıların incelenip, cevap hazırlanması sürekli devam etmektedir. Orman işletme şefi günlük olarak zamanın büyük bir kısmını ofiste geçirmektedir. Yazışmalar, görüşmeler gibi etkinliklerin dışında kalan zamanda araziye çıkma imkanı bulabilmektedir. Bunlara ek olarak; orman işletme şefi çalışma gün ve saatleri dahilinde arazide gerçekleştirmesi gereken işlere yeteri kadar zaman ayıramadığından hafta sonu günlerde arazi kontrol etkinliklerini yürütmeyi sürdürmektedir. Orman işletme şefleri tarafından doldurulan mesai cetvellerinin incelenmesiyle ortaya çıkan sonuca göre, İstanbul Orman İşletme Şefi çalışma günleri dışında yer alan günlerde ortalama $\frac{3}{4}$ 'ü aşan oranda arazi kontrol etkinliklerinde bulunmaktadır. Yine mesai cetvellerinin değerlendirilmesi sonucu üretim alanlarının kontrolü, koruma etkinlikleri gibi amaçlarla araziye çıkma sıklığı yazın artış gösterirken, büroda çalışma sıklığı kış aylarında artış göstermektedir.

4.3 Çatalca Orman İşletme Şefliğinin Tanımı ve Belirlenen İş Yoğunluğu

Çatalca Orman İşletme Şefliği, 14.02.1947 yılında kurulmuş olan Çatalca Orman İşletme Müdürlüğüne bağlı bulunan altı orman işletme şefliği arasında yer almaktadır. Şeflik sınırlarında 15.043,5 ha. normal, 1.540,5 ha. bozuk orman olmak üzere 16.584 ha.lık toplam orman alanı yer almaktadır.

Yine aynı orman işletme şefliğinde, 18 orman muhafaza memuru çalışmaktadır. Bu muhafaza memurlarının 9 adedi işletme merkezinde ve 9 adedi köylerde görev yapmaktadır. İşletme şefliğine bağlı 16 işçi çalışmakta olup, bunlardan bir tanesi kadrolu işçi konumundadır. Çatalca Orman İşletme Şefliğinde, köylü pazar satışları, silvikültürel etkinlikler, halkla ilişkiler etkinlikleri yoğunluk olarak önde gelirken, bunu koruma, orman zararlarıyla mücadele, orman yangınlarıyla mücadele, yol yapım etkinlikleri izlemektedir.

Daha önce İstanbul Orman İşletme Şefliği için uygulanan günlük yoğunluk tespit etme çalışması aynı şekilde, Çatalca Orman İşletme Şefliği için de uygulanmıştır. Bu değerlendirme sonucunda, orman işletme şefinin yönetsel etkinliklere gün içinde zamanın %61'lik kısmını ayırdığı tespit edilmiştir. Ayrıca, teknik etkinliklere %16, sosyal etkinliklere %14, hukuksal etkinliklere %6 ve biyolojik etkinliklere %3'lük oranlarla zaman ayırdığı belirlenmiştir. İstanbul Orman İşletme Şefi örneğinde de görüldüğü gibi Çatalca Orman İşletme Şefi de görüşme, yazışma gibi yönetsel etkinliklerin fazla olmasından dolayı çalışma saatlerinin önemli bir kısmını işletme müdürlüğü binasında geçirmek durumunda kalmaktadır.

Ayrıca; yine mesai cetvellerinin incelenmesi sonucunda ulaşılan sonuca göre; hafta sonu ve tatil günleri incelendiğinde bir yıllık süre içinde sık sık hafta sonu günlerinde arazi kontrol etkinliklerinin yürütüldüğü görülmektedir.

Çatalca Orman İşletme Şefliğinde günlük imza sayısı 15-20 arasında değişirken , bir günlük telefon görüşmesi yine 15-20 arasında değişmektedir. Benzer şekilde personel görüşmeleri ve gelen yazıların incelenip cevaplanması gün boyu devam etmektedir.

4.4 İstanbul Orman Bölge Müdürlüğüne Bağlı Orman İşletme Şeflerinin Çalışma Şartları

Bu başlık altında orman işletme şefliklerinin çalışma alanı, personel sayıları, çalışma koşulları, fiziksel koşullar incelenecek bunun yanında orman işletme şeflerinin çalışma süreleri ve eğitim konuları ele alınacaktır. Ayrıca, orman işletme şefliklerindeki günlük, mevsimlik, yıllık iş yoğunlukları, çalışma saatleri, işletme şeflerinin yaptıkları işten memnuniyet durumu, mevzuatla yürütmekte oldukları işler arasındaki ilişki ve çalışma şartlarını etkileyen baskı türleri ile çalışma şartlarını zorlaştıran etmenler üzerinde durulacaktır.

4.4.1 Orman İşletme Şefliklerinin Çalışma Alanı Büyüklüğü ve Çalışma Süreleri

Orman işletme şefliklerinin sınırlarının çok geniş olduğu farklı kaynaklarda defalarca ifade edilmiştir. Bu konu, İstanbul Orman Bölge Müdürlüğü kapsamında ortaya konulduğunda, orman işletme şefliklerindeki toplam alan dağılımında en büyük paya sahip dilim (%32,4) 10bin – 20 bin ha arasındadır. Anket sonuçlarına göre ,bölge müdürlüğündeki orman işletme şeflerinin %26,5'i 5-10 bin ha, %23,5'i 20 bin-50 bin ha., %11,8'i 50 bin ha.dan fazla ve %5,9'u 5 bin ha.'dan az alandan sorumludur.

Çalışma alanları; sosyal, yönetsel etkinliklerden teknik ve biyolojik etkinliklere kadar çok çeşitlilik gösterdiğinden, bir orman işletme şefinin aynı bölgede uzunca süre görev yapması son derece önemlidir. Ancak bu sayede çalışma objesini tanıyacak ve verimli şekilde çalışacaktır. Adı geçen bölge müdürlüğünde çalışan şeflerin yarısına yakın kısmı (%45,5) 2-5 yıl arasında, geri kalanların yarısından fazlası (%31,8) ise ormancılık için kısa bir süre sayılan 2 yıla kadarlık zamanda aynı bölgede görev yapmaktadır. Yine, ankete katılan işletme şeflerinin %48,9'u 5 ile 8 yıl arasında bir bölgede en uygun görev yapma süresi olarak görmektedir.

4.4.2 Orman İşletme Şefliklerindeki Personel Sayıları ve Yeterlilik Düzeyleri

Hiç kuşkusuz ister özel ister kamu işletmelerinin verimi çalışanlarla ilişkilidir. Bu konuda orman işletme şefliklerindeki en büyük sıkıntılardan biri çalışanların nicel olarak yetersizliğidir. İşletmelerin büyük bir çoğunluğunda (%97,9) bir teknik personel çalışmakta, o da orman işletme şefinin kendisi olmaktadır. Genel olarak (%54,8 oranında) 5-10 arası idari personel çalışmaktadır. İdari personel kapsamında orman muhafaza memurları ve büro işleriyle ilgili personel ele alınmaktadır. İşçi olarak ele alınan personel sınıfı devamlı, mevsimlik işçileri kapsamakta ve sayıları (%44,7 oranında) 1-5 arasında değişmektedir.

Yaptığımız anket sonuçlarına göre, İstanbul Orman Bölge Müdürlüğündeki işletme şefliklerinde başta teknik personel olmak üzere tüm personel sınıflarında görev yapan personelin sayıca yetersiz olduğu ortaya çıkmaktadır. Teknik personel sayıca yetersiz bulunma oranı; % 74,5 iken; idari personel %61,4 ve işçi %34,4 oranında yetersiz bulunmaktadır. Çalışan personelin genel sayısal dağılımı da dikkate alınacak olursa, 1 teknik personelin, 5-10 arası idari personel ve 1-5 arası işçi sayısının işletmelerdeki ormancılık etkinlikleri açısından yetersiz olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

4.4.3 Orman İşletme Şefleri - Eğitim

İş gücünün daha verimli kullanılmasındaki en önemli öğe; iş görenin bilgi, beceri ve davranışlarında olumlu gelişmeler sağlamayı amaçlayan eğitimidir. Bu konunun önemi orman işletme şefleri gibi çok boyutlu bir objenin yöneticisi olan personel için daha da artmaktadır.

Orman işletme şefleri, mesleki gereksinmelerini dikkate alarak anket kapsamında aldıkları eğitimi değerlendirmişlerdir. Üniversite düzeyinde alınan eğitimi %43,5 oranında orta düzeyde, % 32,6 oranında yetersiz, % 23,9 oranında yeterli; çalıştıkları kurum tarafından verilen hizmet öncesi eğitimi, % 69,6 oranında yetersiz, % 23,9 oranında orta düzeyde, %6,5 oranında yeterli, hizmet içi eğitimi, %44,7 oranında orta düzeyde ve % 42,6 oranında yetersiz, %12,8 oranında yeterli olduğu yönünde değerlendirirken, ulaşabildikleri kaynak ve yayınları %51,1 oranında yetersiz, %29,8 oranında orta düzeyde ve % 19,1 oranında yeterli olarak değerlendirmektedirler.

Elde edilen veriler üzerinden genel bir değerlendirme yapıldığında, eğitim açısından en büyük eksikliğin hizmet öncesi eğitim düzeyinde ve kaynak ve yayınlara ulaşma olanakları konusunda olduğu görülmektedir. Bunun yanında, işletme şefleri üniversite düzeyinde aldıkları eğitimin ise gereksinmelerini tam olarak karşılayacak düzeyde olmadığı yönünde görüş belirtmektedirler. Hizmet içi eğitimin de yeter görülme oranının düşük olduğu dikkat çekmektedir. Bu konudaki eksiklik hizmet içi eğitimin ihtiyaca yönelik olarak planlanmamasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca, üniversite düzeyinde alınan eğitimde eksiklik görülmesinin temel nedeni ise fakülteelerde verilen eğitimle, uygulamanın örtüşmemesidir.

4.4.4 Orman İşletme Şefliklerinde Yönetim

Orman kaynaklarının kapladığı arazi, üstündeki ağaçlar ile diğer bitkisel ve hayvansal canlılar ve çeşitli orman ürünleri hasadı yönlerinden birçok özelliğe sahiptir (ÖZDÖNMEZ ve ark., 1999). Ormancılığın ve orman işletmeciliğinin kendine özgü özellikleri, ormancılıkta yönetim sürecine olan gereksinmeyi, aynı zamanda ormancılıkta yönetim işlevinin niteliğini ve ne derece önemli olduğunu ortaya koymaktadır (ÖZDÖNMEZ ve ark. 1998). Bunun yanında yönetim biliminde de farklı yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. İşte ormancılığın kendine özgü özellikleri ve yönetim bilimindeki gelişmeler ışığında, ormancılık yönetiminde ön plana çıkan konular bu başlık altında incelenmiştir.

Orman Genel Müdürlüğü örgüt yapısı içinde her türlü işlevin gerçekleştiği orman işletme şefliklerinin yöneticisi olan orman işletme şeflerinin karar alma düzeyinde işletme müdürlüğü yönetimine katılmaları istikrarlı kararlar ve uygulamalar için vazgeçilemez bir zorunluluktur. Bu konuda, işletme müdürlüğü yönetimine, karar alma düzeyinde katılım genel olarak (%59,6) orta düzeyde değerlendirilmekte ve yeterli bulanların ise sonraki en büyük paya sahip (%31,9) olduğu görülmektedir.

Günümüzde ormancılık yönetiminde gereği sık sık vurgulanan yetki devrinin, İstanbul Orman Bölge Müdürlüğündeki yeterlilik düzeyini belirlemek amacıyla anket kapsamında orman işletme şeflerinden bu konuyu değerlendirmeleri istenmiştir. Yetki devrini yeterli görenlerin oranı toplam oran içinde düşük kaldığından (%23,4) bu konuda iş verimi açısından yeterli doyuma ulaşamadığını belirtmek yanlış olmayacaktır .

Ayrıca, yine yönetimde yürütme işlevi bakımından ortak amaçlara ulaşmanın önemli öğelerinden eşgüdüm, İstanbul Orman Bölge Müdürlüğü orman işletme şeflikleri kapsamında %57,4 oranında orta düzeyde yeterlilik sağladığı yönünde değerlendirilmiştir. Yeterli bulanlar % 25,5 iken yetersiz bulanların oranı %17 düzeyindedir.

Öte yandan ,yönetim etkinliklerinde, pekçok sorunu çözen veya olumsuz etkileyen haberleşmenin, orman işletme şefliklerinde (%55,3 oranında) yeterli düzeyde olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Yine, ormancılık etkinlikleri, orman işletme şeflikleri düzeyinde yoğunluk ve çeşitlik gösterdiğinden, işin personele etkin şekilde bölüştürülmesi, verimin artması için bir gerekliliktir.

Bu konudaki yeterlilik düzeyi incelemesinde genel eğilim (%43,5) orta düzeyde olmakla beraber, yeterli görülmesi oranı (%37) da yüksektir.

Ormancılık örgütünde etkinlikleri yoğun şekilde yürüten, orman işletme şefleri, diğer örgütlere benzer şekilde zamanla görevlerinde ilerleme ve yükselme özlemi duymaktadırlar. Bu konuda genel eğilim (%45,7) orta düzeyde kendini göstermekle birlikte, büyük bir çoğunluk (%34,8) da görevde ilerleme ve yükselme olanaklarının yetersiz olduğu düşüncesindedir.

Öte yandan, ormancılık etkinliklerinde, diğer alanlarda da olduğu gibi giderlerin karşılanması açısından önem taşıyan ödenek, işletme şeflerinin % 66'sı tarafından yetersiz bulunmaktadır.

Ormancılık sektörünün yapısı gereği orman işletme şefleri sürekli olarak ve en yakın üstlerine bile uzak ortamlarda çalışmaktadır. Bu nedenle, ormancılık etkinliklerini gerçekleştirenler açısından, sosyal olanakların önemi daha da artmaktadır. Ulaşılan sonuçlara göre, orman işletme şeflerinin büyük çoğunluğu (%85,1) sosyal olanakları yeterli bulmamaktadır.

4.4.5 İşletme Şefleri - Fiziksel Koşullar

Bu başlık altında, yönetim etkinliğinin yürütüldüğü ortamın fiziksel altyapısı ele alınmaktadır. Fiziksel altyapı içerisinde işletme şefliği binası değişik açılardan ele alınmış, daha sonra alet ve teçhizat, ulaşım, teknolojiyen yararlanma ve iletişim olanakları üzerinde durulmuştur. Hiç kuşkusuz, fiziksel çalışma koşulları verimi etkilemektedir. Orman işletme şefleri azımsanmayacak kadar çok zamanlarını kapalı ortamda geçirdiklerinden, fiziki çalışma koşullarından da etkilenmektedirler.

Alet ve teçhizat temini (%48,9) ve işletme şefliğindeki mevcut birimler (%38,3) işletme şefleri tarafından yetersiz görülmeyle birlikte, bunların dışında yer alan fiziki koşulların yeterliliği orta düzeyde ve yeterli olarak değerlendirilmiştir. Çoğunlukla yeterli bulunanlar; idare binasının büyüklüğü (%57,4), binanın yerinin şeflik etkinliklerini yürütme açısından uygunluğu (%54,3), araziye ulaşım olanakları (%55,3) olmakla birlikte, yeterliliği çoğunlukla orta düzeyde bulunanlar; teknolojiyen faydalanma olanakları (%42,6) ve iletişim olanaklarıdır (%38,3).

4.4.6 İşletme Şefleri - İş Yoğunlukları

Orman işletme şeflerinin iş yoğunluklarının fazla olduğu meslek çevrelerince sık gündeme getirilmektedir. Bunun yanında yapılan görüşmeler ve gözlemlerle de bu yoğunluğun fazla olduğu görülmüştür. Bu genel yaklaşımın İstanbul Orman Bölge Müdürlüğü genelindeki durumu bu başlık altında ortaya koynulmak istenmiştir.

Orman işletme şefliklerinin iş yoğunluklarını belirlemek amacıyla, gün içindeki etkinliklerin yoğunluğu, günün hangi zamanında işlerin yoğunlaştığı, hafta sonu çalışma sıklığı, fazla mesai yapma sıklığı, etkinliklere yıllık olarak ayrılan zaman ve mevsimlere göre iş yoğunlukları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Bu konuya genel olarak bakıldığında, gözlem sonuçlarıyla benzer şekilde anket sonuçlarında da yönetsel etkinliklerin (yoğunluk sıralamasında yönetsel etkinliklerin 1. sıraya konulma oranı: %72,3) gün içinde en çok yoğunluk kazanan etkinlik olduğu görülmektedir. Yoğunluk sıralamasında; teknik etkinlikler ikinci, biyolojik etkinlikler üçüncü sırayı alırken, sosyal etkinlikler ise en az yoğunluk kazanan etkinlik türü olarak görülmektedir.

Ortaya çıkan veriler değerlendirildiğinde sabah saatlerinden öğle saatlerine kadar olan günlük zaman dilimi orman işletme şefleri için yoğun geçerken, öğleden sonraki saatlerde bu yoğunluk azalmakta ve çalışma saatleri sonrası da yoğunluğun en az düzeyde olduğu zaman dilimi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Öte yandan, haftalık iş yoğunluğunun haftanın ilk günleri daha fazla olduğu ve hafta sonuna doğru bu yoğunluğun gittikçe azaldığı belirtilmelidir. Ayrıca çalışma günleri dışında sayılan hafta sonu günlerinde iş yoğununun en az düzeye indiği de açıkça görülmektedir.

Yine, saptanan verilerden orman işletme şeflerinin büyük bir oranda fazla mesai yapmak zorunda kaldıkları görülmektedir. Orman işletme şeflerinin % 76,6'sı sık sık hafta sonu çalışmaktadır. Bu da orman işletme şeflerinin hafta sonu çalışma oranının genelde yüksek olduğunu göstermektedir. Ancak, fazla mesai yapan orman işletme şeflerine ücret ödenmediği, ödenen harcırahın da yetersiz olduğu yine belirtilmektedir.

Bunlara ek olarak, her ormancılık etkinliğine ayrılan zaman kendi içinde değerlendirilerek ulaşılan sonuçlara göre; yazışmalar (%89,4), büro faaliyetleri (%68,1), halkla ilişkiler (%68), orman suçlarıyla mücadele (%65,9), kadaströ mülkiyet (%65,9), üretim (%48,8) ve personel (%46,8) orman işletme şeflerinin yıllık olarak en fazla zaman ayırdıkları etkinlikler olarak görülmektedir.

Yine, İstanbul Orman Bölge Müdürlüğü bünyesinde görev yapan orman işletme şeflerinin yürüttükleri etkinliklerin ayrı ayrı ele alınması sonucu, yıl içinde yoğunlaşma durumunu kısaca değerlendirmek gerekirse, amenajman (%53,8), orman yangınlarıyla mücadele (%66,7), inşaat (%68,4) ve orman içi dinlenme yerleriyle ilgili etkinlikler (%75,8) yaz aylarında, silvikültür (%45,6) ve ağaçlandıırma etkinlikleri (%59) ilkbahar, orman yollarıyla ilgili etkinlikler hem yaz hem ilkbahar, zati ihtiyaç (%70) ve ikincil ürünlerle ilgili etkinlikler (%55,8) sonbahar aylarında en yüksek oranda yürütülmektedirler. Bunun yanında, orman zararlılarıyla mücadele, kadaströ mülkiyet, üretim, nakliyat depo, personel, pazarlama, orman suçlarıyla mücadele, araştırma planlama, büro işleri, yazışmalar, halkla ilişkilerle ilgili etkinliklerin yoğunluğu tüm mevsimlere dağılmaktadır.

4.4.7 Orman İşletme Şefleri - Biçimsel Olmayan İşler

Genel olarak bilindiği gibi orman işletme şefleri ormancılığın özellikleri nedeni ile biçimsel olmayan yani mevzuatta yer almayan işlerle de ilgilenmek durumunda kalmaktadır. Konuyla ilgili anket sorusuna verilen cevapların değerlendirmesi ile orman işletme şeflerinin %73,2'sinin mevzuatta yer almayan bir takım işleri yapmak durumunda kaldığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Yine, orman işletme şeflerinin %40'ın biçimsel olmayan işlere zamanlarının %30-50'sinin ayırdığı görülmektedir. Biçimsel olmayan işler orman işletme şeflerinin %33,3'ünün %10-30 arasında, %16,7'sinin %10'dan az ve %10'unun %50-80 arasında değişen oranda zamanını almaktadır. Anket verileriyle oluşan bu sonuç abartılı gibi görünse de hiç şüphesiz ki biçimsel olmayan işler orman işletme şeflerinin iş yoğunluğunu büyük ölçüde artırmaktadır.

4.4.8 Orman İşletme Şefleri – Geleceğe Yönelik Mesleki Beklenti

Tüm meslek grupları için, gereklilik olan ve motivasyonun önemli öğelerinden olan geleceğe yönelik mesleki beklentilerin gerçekleşme inancı orman işletme şefleri için de çok

önemlidir. Bu konuda, orman işletme şeflerinin, yarısından fazlası (%56,6) beklentilerinin kısmen, üçte birinden fazlası (%34,8) ise gerçekleşmeyeceği kanısındadır.

Aynı şekilde iş yükü son derece fazla olan ve orman işletme şefliklerinin yöneticilerinin çok küçük bir kısmı (% 8,7) geleceğe yönelik beklentilerinin gerçekleşeceğine tam olarak inanmaktadır. Bu durumun çalışma isteğini azaltması son derece doğaldır.

4.4.9 İşletme Şeflerinin Çalışma Şartlarını Etkileyen Baskı Türleri ve Çalışma Şartlarını Zorlaştıran Etmenlerin Sıralaması

Orman işletme şeflerinin sorumluluk alanları son derece geniş olduğu için çalışma şartları çeşitli baskı kaynakları nedeniyle olumsuz şekilde etkilenmektedir. Bu baskı kaynakları; siyasal, yerel yönetimlerden kaynaklanan, sivil toplum örgütlerinden kaynaklanan, diğer kamu ve özel kuruluşlardan kaynaklanan baskılar olarak sınıflandırılmıştır. Anket çalışmasında bu soruya yer verilmesinin temel nedeni, orman işletme şeflerinin çalışma şartlarını olumsuz etkileyebilecek öncelikli baskı türlerini belirlemektir.

Her baskı unsurunun etkinlik sıralaması istendiğinde , siyasal baskının (orman işletme şeflerinin %70,2'si siyasal baskıyı 1. sıraya, % 11,9'u ikinci sıraya koymuştur.) orman işletme şeflerinin çalışma şartlarını etkileyen en önemli etmen olduğudur. Sivil toplum örgütlerinden kaynaklanan baskılar (%8,5'i 1. sıraya, %61,7'si 2. sıraya koymuştur), ikinci derecede etkili olurken, yerel yönetimlerden kaynaklanan baskılar ve diğer kamu ve özel kuruluşlardan kaynaklanan baskılar kendi içinde sıralamada üçüncü ve dördüncü sıralarda yoğunluk kazanmıştır.

Yine orman işletme şeflerinden çalışma şartlarını zorlaştıran etmenleri sıralamaları istenmiştir. Bu soruda etmenler öncelik sırasına konulmuş ve herbiri kendi içinde değerlendirilmiştir. Bu etkiler ilk sıraya konma oranları dikkate alındığında, orman işletme şeflerinin çalışma şartlarını olumsuz yönde en fazla etkileyen etmenler; toplumsal baskı (%48,8), personel yetersizliği (%38,3), örgüt yapısı (%40,5), bürokratik (%48,9) ve finansal (%34,1) engeller olarak görülmektedir. Bunun yanında, son sırada yer alma oranlarına göre; ağır arazi şartları (%61,7), yasal engeller (%44,6) ve eğitim ve bilgi yetersizliği (%65,9) orman işletme şeflerinin çalışma şartlarını olumsuz etkileyen etmenler arasında son sıraları almaktadır.

5. TARTIŞMA ve SONUÇ

İstanbul Orman Bölge Müdürlüğü kapsamında incelenen personel yönetimine ilişkin sorunlar ile orman işletme şefleri baz alınarak değerlendirilen yönetsel sorunlar, iş yoğunluğu, yönetim, personel, eğitim ile ilgili sorunlar başlıkları altında ele alınmıştır. Bunu izleyen kısımda ise, ortaya konan sorunlara paralel bir şekilde konuya ilişkin önerilere yer verilmiştir.

Ormancılık örgütünün yapısındaki son gelişmelere bakıldığında Çevre ve Orman Bakanlıklarının 4856 sayılı kanun ile birleştirildiği, Çevre ve Orman Bakanlığı adını aldığı görülmektedir. Orman Genel Müdürlüğü yine bağlı kuruluş statüsünde olmasına karşın yeni oluşumun birtakım yenilikleri ve olumsuzları beraberinde getirmesi olasıdır. Bunun sonucu olarak da belirlenen sorunlarda ve önerilerde birtakım değişiklikler oluşabilecektir. Ancak iki bakanlığın birleştirilmesi çok yeni olduğundan bu değişiklikler zaman içinde ortaya çıkacaktır.

5.1 Sorunlar

Bu başlık altında, iş yoğunluğu ile ilgili sorunlar, yönetim ile ilgili sorunlar, personel ile ilgili sorunlar, eğitim ile ilgili sorunlar ve bazı diğer sorunlar üzerinde durulacaktır.

5.1.1 İş Yoğunluğu ile İlgili Sorunlar

Orman işletme şefleri, geniş bir alanda çok çeşitli ekonomik, sosyal, teknik ve biyolojik etkinliği bir uyum içinde yönetmekle sorumludur. Bir orman işletme şefi bölgesindeki yol yapımından orman içi su ürünleri etkinliklerine, yıkım işlerinden dava takibine kadar çok geniş çaplı sorumlulukları yüklenmiş bulunmaktadır. Bu kadar çeşitlilik gösteren etkinliklerin bütünlük içinde devamlılığının sağlamanın zor ve ağır bir yük olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Yine, Orman Genel Müdürlüğü Taşra Birimlerinin Kurulması, Değiştirilmesi ve Kapatılması Hakkında Yönetmelikle belirlenen esaslara göre işletme şefliğinin kurulması için, değerlendirme cetveli üzerinden yapılan değerlendirmede çeşitli etkinlikler dikkate alındığında şeflik sınırlarındaki alan miktarları büyük değişiklikler göstermektedir. Gerçekten bu konuda, ormanlık alan, eta, işletme ve pazarlama, koruma, kanuni haklar, iş güclüğü değerlendirilerek puanlama yapılmaktadır. Ancak bu durumda da toplam alan miktarları arasında büyük farklılıklar oluşmaktadır.

Sıralanamayacak kadar değişik konuyla ilgilenmekle yükümlü olan orman işletme şefleri, bu görevlerini resmi olarak düzenlenen çalışma saatleri (mesai) içine sığdıramamaktadırlar. Bu nedenle sık sık fazla çalışma (mesai) yapmak ve çalışma günleri dışında görevlerini yürütmek zorunda kalmaktadırlar. Ayrıca, orman işletme şefleri, bölgelerindeki pekçok olaydan sorumlu oldukları için günün her saatinde görevlerini yerine getirebilecek şekilde hazır bulunmaları da gerekmektedir.

Konumuzla ilgili olarak, Orman Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin Değiştirilerek Kabulü Hakkında Kanunda, Yöneticilerin Sorumlulukları başlığı altında, yöneticilerin yetkilerinin bir kısmını astlarına devredebileceği ancak yetki devri ile yetkisini devreden amirin sorumluluğunun devam edeceği açıkça ifade edilmiştir. Bu bağlamda, orman işletme şefleri, yetkilerini devrettikten sonra sorumluluğunun kendisine ait olacağı açıktır. Bunun yanında anket çalışmasında da orman işletme şeflerinin, şefliklerindeki yetki devrini yetersiz buldukları tespit edilmiştir.

Öte yandan, araştırma yaptığımız orman işletme şefliklerinde işin personele bölüştürülmesi; personelin eğitim düzeyi, işin özelliği vb. nedenlerle, tam olarak yeterli düzeyde gerçekleştirilememektedir. Ormancılık işleri, personele bölüştürülse bile sorumluluğunun orman işletme şefine olması kimi zaman çok daha az nitelikli bir personel tarafından yapılabilecek işlerin yine orman işletme şefi tarafından yapılmasına yol açmaktadır.

Bilindiği gibi, ormancılık etkinlikleri genel olarak açık alanda gerçekleştirilmesi gereken etkinliklerdir. Oysa, orman işletme şeflerinin büroda yürütmek zorunda olduğu işler, yazışmalar, telefon konuşmaları, yönetsel etkinlikler günlük iş yoğunluğu sıralamasında ilk sıralarda yer almaktadır. Bu da teknik eleman statüsünde çalışan orman işletme şeflerinin yürütmesi gerekli teknik ve biyolojik işlere ayırabildikleri zamanın azalmasına yol açmaktadır. Yapılan çalışmalar sonucunda, orman işletme şeflerinin teknik bilgisini ortaya koyabilecek, silvikültür, orman geliştirme ve iyileştirme etkinliklerini, rutin işlerden kendisini kurtaramadığı için daima sona bırakmak zorunda kaldığı anlaşılmaktadır. Bu konuda verilebilecek en güzel örneklerden biri; orman işletme şeflerinin sorumluluğunda olan lojman ve sosyal tesis işleridir. Uygulamada, orman işletme şefleri lojman ve sosyal tesislerde gerçekleştirilen bakım ve onarım işlerinin yapılması, takip edilmesi, mali sorunlarının çözümü gibi konularda yetkili personeldir. Bu konudaki örnekleri çoğaltmak mümkündür; yazışmalar, cetvel ve tutanaklar, orman ürünlerinin gümrükten giriş çıkışını takip etmek gibi. Ayrıca, yol yapımı, inşaat etkinlikleri, orman içi su ürünleri gibi her biri ayrı uzmanlık konusu gerektiren teknik etkinliklerin yükü de orman işletme şefleri üzerindedir. Bunlar ise iş yoğunluğu, çeşitliliği ve zorluğunu arttıran etmenlerin başlıcalarını oluşturmaktadır.

Bunun yanında, orman işletme şefleri görevleri gereği yoğun olarak halkla ilişki içinde bulunmaktadır. Özellikle kırsal alanda orman işletme şefleri halka en yakın olan kamu elemanı olma özelliğindedir. Halk diğer pek çok kurumla olan sorunlarının çözümünü bile orman işletme şefliklerinde aramaktadır. Bu bağlamda orman işletme şeflerinin gerek ormancılık konularında, gerekse çalışma alanıyla dolaylı olarak ilişkili olduğu konularda halkın sorunlarını dinlemek ve bunlara çözüm yolları bulmak zorunda kalmaktadır.

Özellikle İstanbul Orman Bölge Müdürlüğüne bağlı pek çok alanda arazi değeri yüksek olduğundan kadastro mülkiyet sorunu yoğun olarak yaşanmaktadır. Bu konuda toplumla yakın ilişki kurmak zorunda kalan orman işletme şefleri hem hukuksal, hem sosyal açıdan yoğun sorunlar yaşamaktadır.

Aynı zamanda, teknik bir eleman olarak orman işletme şeflerinin teknik uygulamadaki sorumluluğu da fazladır. Gerçekten şeflerin görevi, ormanda teknik etkinlikleri yerine getirmekle bitmemekte, kesim ve nakliyattan sonra bile ürünün değerlendirilmesini takip etmek zorunluluğunda bulunmaktadırlar.

Yine çalışmanın yürütüldüğü, İstanbul Orman Bölge Müdürlüğünde rekreasyonel etkinlikler yoğun olarak yer bulmaktadır. Özellikle yaz aylarında ormanların tahribi, yangın gibi pek çok soruna yol açan bu etkinlikler, çoğu zaman orman işletme şeflerinin sorumlu oldukları alanları da etkilemektedir. Doğaldır ki bu da iş yoğunluğunu ve çeşitliliğini artırmaktadır.

Belirtilen işlere ek olarak; çalışma bölgesi sınırları ve iş çeşitliliği geniş olan orman işletme şeflerinin kendi bölgeleri dışında, bir veya iki bölgeye de vekaleten bakmak zorunda kalması sorumluluklarını ve iş yükünü daha da fazlaştırmaktadır.

Orman işletme şefinin mevzuat gereği yapmakla yükümlü olduğu geniş kapsamlı iş yükü ve sorumlulukları zaman zaman gelen tamim, tebliğ ve çeşitli emirlerle daha da yoğunluk kazanmaktadır.

5.1.2 Yönetim ile İlgili Sorunlar

Günümüzde Orman Genel Müdürlüğünün en küçük ve temel birimi olan orman işletme şefliklerinin yöneticisi olarak, orman işletme şeflerinin bağlı buldukları kuruluşun yönetimine katılmaları önem kazanmaktadır. Gözlemler sırasında rastlandığı ve anket sonuçlarıyla da desteklendiği üzere, orman işletme müdürleri, karar alırken orman işletme şeflerine de danışmakta, konuyla ilgili sorun ve fikirlerini dile getirebilecekleri toplantılar düzenlenmektedirler. Ancak yine de çağrımız yönetim yaklaşımında ön plana çıkan yönetime, özellikle karar alma düzeyinde katılma tam anlamıyla yeterli düzeyde yerine getirilememektedir. Bunda ise merkezi yönetim yaklaşımının etkili olduğu görülmektedir.

Öte yandan, yönetimin temel ilkesi kabul edilen ve çabaların ortak bir amaca etkin bir şekilde yönlendirilmesi süreci olan eşgüdüm (koordinasyon) etkinliği, orman işletme şefliği düzeyinde tam olarak yeterli olmamakla birlikte orta düzeyde gerçekleştirilmektedir. Eşgüdüm sağlama yolu olarak, işletme şefliklerinde toplantılar düzenlenmesi yolu tercih edilmektedir. Ancak bu konuda da bilimsel olarak sıralanan eşgüdüm sağlama yollarında eksiklik olduğunu belirtmek uygun olacaktır.

Ayrıca, bir örgütün başarılı olabilmesinde en etkili öğenin çalışanlar olduğu genel kabul görmüş bir yaklaşımdır. Çalışanların başarıya ulaşmalarındaki en önemli öğelerden biri ise hiç kuşkusuz özendirme (motivasyon)dir. Orman işletme şeflerinin geleceğe yönelik beklentilerinin gerçekleşeceğine tam olarak inanmamaları, kendilerine sağlanan sosyal olanakları ve özel hayatlarına ayırabildikleri zamanı yetersiz bulmaları; orman işletme şefleri için motivasyon öğelerinin etkin şekilde kullanılmadığını ortaya koymaktadır. Önemli diğer bir motivasyon öğesi

takdir edilmektedir. Kuşkusuz başarının belirlenmediği bir ortamda takdir edilme olgusu gerçekleştirilemez. Örneğin, İstanbul Orman Bölge Müdürlüğünde çalışan orman işletme şefleri sık sık çalışma saatleri dışında ve hafta sonu çalıştıklarını ancak buna karşılık ücret almadıklarını açıkça belirtmektedirler.

Orman işletme şeflerine iş olanakları dahilinde sağlanan , fiziksel koşullar uygun bir çalışma ortamı yaratacak düzeydedir. İstanbul Orman Bölge Müdürlüğüne bağlı orman işletme şefliklerinde, idare binasının büyüklüğü, binanın şeflik etkinliklerini yürütme açısından uygunluğu, araziye ulaşım olanakları, iletişim olanakları yeterli bulunmaktadır. Sağlanan bu şartlar, çalışma koşullarını olumlu etkilese de orman işletme şefleri yapılacak işler için gereksinim duydukları alet ve teçhizat teminini ve teknolojiden yararlanma olanaklarını yeterli bulmamaktadırlar. Bu koşullar ise çalışma şartlarını olumsuz şekilde etkilemektedir.

Yönetim etkinliğine ilişkin olarak buraya kadar belirtilen sorunlara aşağıdaki belli başlı sorunları da ekleyebiliriz.

- Orman işletme şefliklerinde işleri kolaylaştıracak ve etkin şekilde iş bölümü sağlayacak düzeyde birimler söz konusu değildir. Mevcut birimler orman işletme şefleri tarafından yetersiz bulunmaktadır.
- Orman işletme şefliklerine sorumluluğu kapsamındaki etkinliklere yetecek düzeyde ödenek ayrılmaması, pek çok etkinliğin istenilen seviyede yapılamamasına neden olmaktadır.
- Orman işletme şefliklerinde yetki devri gerçekleştirilmediğinden denetim etkinlikleri daha çok önem kazanmaktadır. Özellikle kuruluşun yerine getirmekle yükümlü olduğu görevlerle ilgili olarak gerçekleştirilen denetim etkinliği önemini artırmaktadır.
- Yönetimsel sorunların en önemlilerinden biri öbür kamu kuruluşlarında olduğu gibi ormancılık örgütünde de kırtasiyeciliğin çok fazla olmasıdır. Bu da giderlerin artması ve verimin azalmasına neden olmaktadır. Ayrıca yıllık olarak etkinliklere ayrılan zaman incelendiğinde yazışmalara ayrılan payın fazla olması bunu açıkça göstermektedir.
- Çalışma yörenimizde, bir orman işletme şefinin aynı bölgede görev yapma süresi ağırlıklı olarak 2-5 yıl arası olarak tespit edilmiştir. Ormancılığın yapısı gereği, çalışılacak objenin her açıdan tam olarak tanınmasını gerektirmektedir. Ancak uygulamada bu gerçekleştirilmemektedir. Bir bölgeyi tam olarak tanımak 1,5-2 yıllık zaman dilimi gerektirmektedir. Bu dönemden sonra çalışma verimli bir hal almaktadır. Tam bu aşamada çalışma bölgesinin değiştirilmesi pek çok olumsuz etkiye neden olmaktadır.

5.1.3 Personel ile İlgili Sorunlar

Orman işletme şefliklerinde personel konusundaki en büyük sıkıntılardan biri hiç şüphesiz personel yetersizliğidir. İstanbul Orman Bölge Müdürlüğü personel dağılımı incelendiğinde işletme şefliklerindeki teknik personel, idari personel ve işçi olarak istihdam ettirilen personel sınıflarından hiçbiri ihtiyacı karşılayacak düzeyde değildir. Gerçekten çalışma şartlarını etkileyen etmenler içinde personel yetersizliğinin üst sıralarda yer aldığı görülmekte, bu durum ise önemli bir sorunu ortaya koymaktadır. İstanbul Orman Bölge Müdürlüğü sınırlarında gelişmiş şehirler yer aldığından diğer pek çok bölge müdürlüğüne kıyasla personel durumunun iyi olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Diğer bir ifadeyle OGM geneline bakıldığında personel yetersizliği; kalkınmakta olan bölgelerde daha fazla yaşanmaktadır.

Orman işletme şefliklerinde iş yükü ve alan ile orantılı olarak personel çalıştırılmamaktadır. Teknik, idari personel ve işçi yetersizliği görülmektedir. Bu olgu ise gerek işletme şefi, gerekse diğer personelin iş yükünü arttırmakta buna bağlı olarak da personel verimliliği düşmektedir.

Orman işletme şeflerinin altında çalışan personelin mesleki eğitim almadığı için nitel olarak da yetersiz olduğu özellikle görüşmeler sırasında sıkça dile getirilmiştir. Gerçekten, ormancılık konusunda hiçbir bilgi ve deneyime sahip olmayan kişilerin personel olarak kuruma atanması, orman işletme şefliklerindeki işleri bir kat daha zorlaştırmaktadır. Bunu sayısal olarak ifade etmek gerekirse toplam personel sayısı 1227 olan İstanbul Orman Bölge Müdürlüğünde, özelleştirilmiş kurumlardan 105 memur, 24 işçi atama yoluyla gelmiştir. Bunun sonucunda da orman işletme şefleri, başka işlerine ek olarak bu personeli sürekli eğitmek için çaba harcamak zorunda kalmakta ve istenilen verimi elde edememektedir.

Ayrıca, ara kademede ve yardımcı nitelikte teknik elemanın istihdam edilmemesi, teknik anlamda iş yükünü arttırmaktadır. Bu düzeyde personel bulunmayışı işlerin yürüyüş ve takibinde aksaklıklara yol açmaktadır. Nitekim, teknik personel yetersizliğinin bir sonucu olarak orman işletme şefleri, diğer bölgelerdeki teknik gereksinimi de karşılamak için çaba harcamak zorunda kalmaktadır. Örneğin Demirköy Orman İşletme Müdürlüğü bünyesinde 11 orman işletme şefliği bulunurken sadece 6 adet orman işletme şefi çalışmaktadır. Kimi zaman bir orman işletme şefinin üç bölgeye birden baktığı saptanmıştır.

5.1.4 Eğitim ile İlgili Sorunlar

İşletmelerdeki en değerli sermaye olarak görülen insan kaynaklarından en etkili şekilde yararlanmak, onu eğitmek ve geliştirmekle mümkündür. Gerek hizmete başlamadan önce üniversite düzeyinde verilen gerekse kurum tarafından verilen hizmet içi eğitim personelin etkin kullanılmasında önemli bir yere sahiptir.

Bu konuda yapılan literatür incelemeleri ve görüşmelerde, uygulama ve eğitim uyumundan kaynaklanan eksikliğin izlerini görme olanağı bulunmaktadır. Örneğin, yönetsel etkinlikler, halkla ilişkiler, orman suçlarıyla mücadele, kadastro mülkiyet, yangınla mücadele, üretim İstanbul Orman Bölge Müdürlüğünde bir orman işletme şefinin en çok uğraştığı konuların başında gelmektedir. Oysa ders programlarının bu konularda etkin olabilecek düzeyde olmadığı kolayca görülebilir. Yazışmalar ve büro işleriyle de yoğun olarak uğraşan orman işletme şefleri, bu konular hakkında da eğitim eksikliği duymakta olduklarını belirtmişlerdir.

Öte yandan, yapılan görüşmelerimiz ve anket sonuçlarından, çok az teknik elemanın hizmet içi eğitime katıldığı anlaşılmaktadır. Orman Genel Müdürlüğü 2003 yılı Hizmet İçi Eğitim Programı incelendiğinde orman işletme şeflerine Orman Yangınlarıyla Mücadele, İş ve Sosyal Güvenlik Mevzuatı, Orman Böcek ve Haşaratıyla Mücadele, Silvikültürel Planlama, Gençleştirme ve Orman Bakımı konu başlıklarında olmak üzere hizmet içi eğitim verilmesi planlandığı görülmüştür. Orman işletme şeflerinin katılabileceği hizmet içi eğitim uygulamalarının kontenjanı 354 personel ile sınırlı olup, ilgi konularına göre Müdür Yardımcıları, Şube Müdürleri ve diğer teknik elemanların da bu programa katılmaları planlanmıştır. Orman Genel Müdürlüğü bünyesindeki orman işletme şefi sayısı ile karşılaştırıldığında bile oldukça sınırlı kalan bu kontenjan, yukarıda sıralanan personel tarafından da doldurulduğundan, orman işletme şeflerine düşen sayı daha da azalmaktadır. Ayrıca orman işletme şeflerinin katılmasının planlandığı eğitim programlarının konu başlıkları da, mesleki bilgi gereksinimlerini karşılayacak konu çeşitliliğini içermemekle birlikte teknik ve biyolojik konulara ağırlık verip, sosyal ve yönetsel konular sınırlı düzeyde ele alınmaktadır.

Günümüz koşullarında, orman işletme şefinin başarılı ve verimli olması için sürekli gelişmesi, ulusal ve uluslararası boyutta kendini yenilemesi gerekmektedir. Bunu, kendisine verilecek eğitimin yanında, kaynak ve yayınları takip ederek sağlayabileceği kuşkusuz bir gerçektir. Bu konuda da orman işletme şefleri yeterli imkana sahip değildir. İstanbul Orman Bölge Müdürlüğüne bağlı orman işletme şefleri ulaşabildikleri kaynak ve yayınların yetersiz olduğunu anketler ve görüşmelerimiz aracılığıyla belirtmişlerdir.

Özellikle çalışma alanımızı oluşturan yöre yüzyıllardır üzerinde rant kavgalarının yapıldığı bir bölgede yer aldığından ormanları korumak ve ormancılık etkinliklerini gereği gibi yürütmek, hem teknik hem hukuksal konuları çok iyi bilmekle mümkündür. Bunun yanında, orman işletme şeflerinin en yoğun şekilde uğraştıkları yönetsel etkinliklerle ilgili de geniş çaplı bilgi gereksinimi olduğu görülmektedir. Kimi zaman işletme şeflerinin tamamen bilgi ve tecrübe eksikliklerinden kaynaklanan hataları, mesleki gelişimleri açısından ciddi sıkıntılar doğuracak noktalara varabilmektedir.

5.1.5 Diğer Sorunlar

Bütün bunların ışığında ormancılık örgütünün etkinliklerinin yürütüldüğü birim olan orman işletme şefliklerinin, yöneticileri üzerinde aşırı derecede siyasi baskı bulunmaktadır. Her iktidar değişikliğinde kadrolar değiştirilmektedir. Yine pek çok vatandaş veya çalışan siyasi bağlantıları sayesinde orman işletme şefleri üzerinde baskı oluşturabilmektedirler. Ayrıca, sivil toplum örgütleri, yerel yönetimler ile diğer kamu ve özel kurum ve kuruluşlar da orman işletme şeflerinin çalışmalarını etkilemektedir.

Aynı zamanda, halkın içinde olan orman işletme şefleri pek çok konuda halkla karşı karşıya gelmekte ve halktan kaynaklanan sosyal bir baskıya maruz kalmaktadır. Bir diğer konu ise ormancılık örgütünde bürokrasinin çok yoğun şekilde işlemesi ve orman işletme şeflerini pek çok noktada sınırlandırıcı rol oynamasıdır. Yasaların çok karışık ve detaylı olması ve orman işletme şeflerinin mevzuata tam hakim olarak işleri yürütme zorunluluğu çalışma şartlarını etkileyen bir başka ögeyi oluşturmaktadır.

Buraya kadar yapılan açıklamalardan görülmektedir ki doğal şartlardan çok sosyal ve yönetsel yapıdan kaynaklanan şartlar orman işletme şeflerini etkilemekte ve verimlerini düşürmektedir. Bunun yanında, personel yönetimiyle ilgili uygulamalarda mevcut yasal düzenlemelerden uzaklaşmanın olumsuz etki eden öğelerin başında geldiği görülmektedir.

5.2 Öneriler

Bu bölümde, araştırmamız sonucunda elde edilen bulgular, gözlem ve görüşmelerden çıkan sonuçlar ile günümüze kadar özellikle orman işletme şeflerinin etkinliklerine ilişkin ortaya çıkarılan önlem ve öneriler de göz önüne alınarak, daha önce belirtilen sorunlar bölümündeki başlıklara paralel olarak öneriler ele alınacaktır.

5.2.1 İş Yoğunluğuyla İlgili Öneriler

İş yoğunluğu ile ilgili sorunlara ilişkin belli başlı önerilerden ilki, orman işletme şeflerinin sorumlu oldukları alan sınırlarının azaltılması gerekliliğidir.

Öte yandan, orman işletme şeflerinin her gün, her saat görevleri başında olmaları doğal olmakla birlikte, çalışmanın da enerji yetmezliği göz önünde bulundurulmalıdır. Bunun için mesai

saatleri dışında işletme müdürlüğü bünyesinde tüm çalışanlar arasında iş bölümü artırılmalı ve yardımlaşma sağlanmalıdır. Bu uygulama görevlendirme esasına dayandırılmalıdır.

Burada yapılan her işin sorumluluğu orman işletme şefleri üzerinde büyük bir baskı oluşturduğundan, personelin yapmakla yükümlü olduğu işler tespit edilip sorumluluğunun ona devredilmesi, bu yolla da yetki devrinin işlerlik kazanması yoluna gidilmelidir. Çünkü kendi görevini ve sorumluluğunu kesin olarak bilen personel daha dikkatli ve verimli olacaktır. Bu sayede işlerin personele bölüştürülmesi daha sistemli bir şekilde oluşacak ve orman işletme şeflerinin yükü bir ölçüde azalacaktır.

Söz konusu iş yoğunluğuyla ilgili olarak, orman işletme şeflerinin büroda yerine getirmesi gereken etkinlikler, gelişen elektronik haberleşme olanaklarından yararlanılarak bütünlük halinde işletme müdürlüğünde yürütülmelidir. Günümüzde düzenlenen evrak ve yazışmaların çok miktarda olması da orman işletme şeflerinin iş yoğunluğunun önemli kısmını oluşturduğundan azaltılması gerekmektedir.

Orman işletme şeflerinin yükünü azaltmakta yapılacak en etkili çözüm işletme müdürlüğü bazında, yapılan işlerin bilimsel ölçülerle belirlenmesi, iş çeşitlerine göre farklı konularda çalışma birimleri oluşturulmasıdır. Böylelikle, birimler arası iş bölümü olanakları artacak daha etkin bir çalışma sistemi oluşturulacaktır.

Ormanlıkta her işletme müdürlüğü halkla ilişkiler çalışmalarına önem verilmeli ve halkla ilişkilerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi konuları ele alınmalıdır. Bunun dışında rutin işleri takip etmek için bu konuda eğitimden geçirilmiş bir personelin görevlendirilmesi gerekmektedir. Konuyla ilgili pek çok çalışmada belirtildiği gibi ormanlıkta verimin artırılması için uzman elemanların bulunduğu bir örgütlenme oluşturulması yerinde olacaktır.

İşletme müdürlüğü genelinde yapılan işler iş programına bağlı bulunmalıdır. Bu program hazırlanırken günlük, haftalık iş yoğunlukları dikkate alınmalıdır. Örneğin Pazartesi günü ve sabah saatleri yoğunluğun fazla olduğu zaman dilimleridir. Yapılacak işler bu saatlerdeki yoğunluklar dikkate alınarak düzenlenmelidir. Örneğin bir toplantı veya görüşme yapılacaksa bu zaman dilimleri dışındaki zaman dilimleri içinde planlanmalıdır. Böylelikle orman işletme şeflerinin iş yoğunluğunu dengeleme yoluna gidilecektir.

5.2.2 Yönetim ile İlgili Öneriler

Orman işletme şeflerinin işletme müdürlüğü yönetimine katılma düzeyleri, bürokrasi dışına çıkılmaksızın artırılmalıdır. Böylelikle yönetim sorunları bir eşgüdüm içinde çözülebilecek ve anlaşmazlıklar ortadan kalkacaktır. Gerçekten tüm etkinliklerin yürütüldüğü temel birim olması nedeniyle karar alma mekanizmalarına katılmaları, istikrarlı bir yönetim için gereklidir. Her şeyin uzun vadeli olduğu ve uzun süreli planların gerekli olduğu ormanlık sektöründe, orman işletme şeflerinin yönetime katılması diğer sektörlerden çok daha fazla önem taşımaktadır.

Orman işletme şefliklerinde özendirmeyi artırıcı önlemler alınmalıdır. Bunların başında ücret gelmektedir. Orman işletme şefleri emeklerinin karşılığını öbür meslekler yanında tam olarak alamamaktadırlar. Her çalışan gibi orman işletme şefleri de çalışma hayatlarında ve görevlerini sürdürmekte oldukları kurumda nerede olduklarını bilme ve gelecekteki konumunu belirleme isteğindedir.

Diğer taraftan, işletmelerdeki işlerin içerdiği görev, sorumluluk ve çalışma koşulları ile bu işi yapacaklarda bulunması gereken bilgi, beceri ve yetenekler tespit edilmesiyle oluşan iş analizi yapılmalıdır. Bunun için; çalışma alanları, iş görenlerin özellikleri, işin fiziksel gerekleri ve bunlar arasındaki ilişkiler ayrıntılı olarak ortaya konulmalıdır. İş analizleri sonucunda toplanan bilgiler

özetlenerek iş tanımları oluşturulmalıdır. İş tanımı içinde, işin özeti, içerdiği görevler, işin ilişkili olduğu diğer işler ve işin gerektirdiği gözetim belirlenmektedir. Bu noktada kişilerin sorumlulukları net bir şekilde ortaya konulmalıdır.

Bundan başka, iş analizi ve iş tanımı sistemlerinin ormancılığa yansmasıyla araç, malzeme, alet, ödenek, personel dağılımları da daha verimli şekilde yapılacaktır.

Yukarıda sözü edilen ormancılık örgütünde kırtasiyeciliğin önüne en kısa zamanda geçilmelidir. Sadeleşmeye gidilerek evrak ve cetvel yoğunluğu azaltılmalı ve bir düzene bağlanmalıdır. İstenilen tutanak ve cetveller kendi içlerinde sınıflandırılmalı ve çeşitlilik azaltılarak düzenlenmelidir. Bunun için işletmelerde bilgisayar kullanımının yaygınlaştırılması ve bu yolla evrakların ulaştırılması yerinde olacaktır.

5.2.3 Personel ile İlgili Öneriler

Ormancılık örgütünde en kısa zamanda bilimsel yaklaşımlarla insan kaynakları planlamasının yapılması gerekmektedir. Bu süreç personel sayısını ele aldığı gibi, işe göre personel istihdamını da ele almalıdır. Bunun yanında, personel gereksinimi, personel sağlanması, personel geliştirilmesi ve yetiştirilmesi, personel çıkarılması gibi konular da plan kapsamında incelenmelidir. Bu işler yapılırken planlama işlevinin gereği olarak içinde bulunulan süreç yanında gelecekteki personel gereksinimi de incelenmelidir. Ormancılık örgütünde nicel olarak personel eksikliği bulunduğu gibi nitel olarak personel eksikliği bulunduğu değişik kaynaklarda belirtilmiştir. Bunun için uygun istatistiksel modeller kullanılarak orman işletme şefleri ve diğer personel gereksinmesi hesaplanmalı ve niteliklerinin geliştirilmesi yönünde eğitim ve geliştirme programları oluşturulmalıdır. Böylelikle iş yükü azalacağı gibi personel verimi de artacaktır.

Orman işletme şeflerinin iş yükünü azaltmak için ara kademe teknik personel istihdam edilmelidir. Doğal olarak, bunun için de gereksinme duyulan personeli yetiştirecek nitelikte eğitim kurumları açılmalıdır.

5.2.4 Eğitim ile İlgili Öneriler

Orman işletme şeflerinin fiali durumda yaptığı işler ormancılık eğitim ve öğretiminde göz önünde tutulmalıdır. Gerçekten yapılan anket ve gözlemlerden çıkan sonuçlara göre orman işletme şeflerinin daha çok sosyal içerikli ders almaları gerekmektedir. Bununla ilgili olarak, Orman Fakülteleri eğitiminde branşlaşmaya ağırlık verilmesi önerilmektedir. Günümüzde seçimler ders gruplarıyla bu yönde eğilimler başlasa da bu konunun daha ileri boyuta taşınması gerekmektedir.

Son yıllarda ülkemizde kurulan, ormancılık meslek yüksek okullarına ormancılık örgütünün ihtiyacı doğrultusunda programlar açılmalıdır. Bu programlar orman işletme şefliklerinde yoğunluk kazanan işlere öncelik verilerek oluşturulmalıdır. Örneğin, üretim veya kadaströ programları gibi. Bunun dışında uzmanlaşmayı sağlayacak bir diğer etkili yöntem ise lisansüstü eğitim programlarıdır. Lisansüstü eğitimin yapılması teşvik edilmeli, tayin, yükselme ve ilerlemelerde personelin uzmanlaşması göz önünde bulundurulmalıdır.

Ayrıca, ormancılık örgütünde etkin bir hizmet içi eğitim programının uygulanması gerekmektedir. Bu hizmet içi eğitimlerde orman işletme şefleri daha yoğun olarak yer almalıdır. Orman işletme şeflerinin katılacağı hizmet içi eğitim programları, teknolojik değişim ve gelişimi, sosyal ve ekonomik alandaki gelişimleri izleyecek şekilde gerçekleştirilmelidir. Bu bağlamda

eğitim gereksiniminin tam olarak saptanması ve bir plan çerçevesinde gerçekteştirilmesi zorunludur.

5.2.5 Diğer Sorunlara İlişkin Öneriler

Ayrıca, orman işletme şefleri başta olmak üzere ormancılık örgütündeki yöneticiler her türlü siyasi baskıdan uzak tutulmalıdır. Çalışma şartlarını zorlaştıran örgüt yapısı, bürokratik engeller gibi sorunlar çözüme kavuşturulmalı, bu konuda yapılacak çalışmalar artırılmalı ve desteklenmelidir.

Bunun yanında orman halk ilişkilerini düzenleyecek tedbirlerin alınması ve böylelikle orman işletme şeflerinin üzerinde baskı unsuru oluşturan sosyal öğeleri düzenlemek gerekmektedir.

Tüm bunlara ek olarak; orman işletme şeflerinin yetki ve sorumluluklarını azaltacak şekilde mevzuatta düzenlemelere gidilmesi gerekliliği görülmektedir.

PERSONNEL MANAGEMENT PROBLEMS AND RESULTS IN FORESTRY ORGANIZATION (DISCUSSING SAMPLE CASES)

Ar. Gör. Seçil YURDAKUL

Abstract

This study named as “Personnel Management Problems and Results in Forestry Organization (Discussing Sample Cases)” aims to examine personnel management activities in General Directorate of Forestry and determine the working conditions and administrative problems of forest chiefs who are the administrators of the main and smallest unit of the organization. To achieve this goal; because of the variety of forestry activities, Regional Forest Directorate of Istanbul which operates under General Directorate of Forestry as a provincial organization, is chosen as a study area.

Keywords: Forest chief units, Personnel management, Working conditions, Administrative problems

SUMMARY

The study was started with examining related literature and regulations. Data were collected with observation and face-to-face interview method. Istanbul and Çatalca Forest Chief Units were chosen as study areas for data collection by observation method. The interviews were conducted by interview with the forest chiefs and senior managers who are responsible for forestry operations in Regional Forest Directorate of Istanbul.

Moreover, questionnaire, which included questions about working conditions, personnel management activities and other administrative activities, was prepared for forestry chiefs.

Consequently, in the light of the examination, observation, interview and questionnaire, the problems related with workload, personnel, training and administration were determined. Then, solutions were proposed related with the determined problems. The main problems, determined as a result of evaluation and the suggestions are listed below:

Problems related with workload

- There are big differences between size of the unit areas for per forest chief.
- The working hour isn't suitable for workload. Forest chiefs can have to work in the hours out of working hour and weekend.
- Empowerment is insufficient.
- The division of labor between the personnel is inefficient.

- The office job is very intensive.
- Forest chiefs have to work as a deputy chief for other chief units.

Problems related with administration

- The participation to administrative activities at decision-making level is inadequate.
- There are some deficiencies in the scientific methods, which are used to supply coordination.
- There are some problems related with the obtaining the essential tools and equipment also utilizing technology. These affect the working conditions negatively.
- The existing units are insufficient.
- The red tape is very intensive.
- The chiefs are appointed frequently.

The problems related with personnel

- The number of personnel is inadequate.
- The employed personnel aren't determined as proportional to work load and forest area.
- The quality of personnel is insufficient.
- Intergraded and assistant personnel aren't employed.

The problems related with education and training

- The training before being in employ and in-service is not effective enough.
- The given education at the university level isn't parallel to the occupational practice, which is done during the career.
- In-service training capacity is inadequate.
- The use of scientific publications is ineffective.

Some other problems

- The political pressure on the forest unit chiefs is very intensive. Also, the other pressure sources are; non-governmental organizations, local governments and some public and private associations.
- There is a big social pressure on the chiefs, which arises from the local people.
- The bureaucracy is a limiting factor in the forestry activities.

Suggestions related with workload

- Size of the area that the forest chiefs are in charge should be decreased.
- The activities, which are done in the hours out of working hours, should be done in charging system.
- Empowerment and responsibilities should be determined scientifically and the essential work units should be formed.
- A work unit should be formed to do routine activities.
- The activities should be connected with a time schedule.

Suggestions related with administration

- The forest chiefs should participate to the decision-making mechanism actively.
- Some measures should be taken to encourage forest chiefs, like as wages, social possibilities.
- Work analysis should be done and empowerment and responsibilities should be determined.
- Use of computer should become common. Thus, the red tape can be lessen.

Suggestions related with personnel

- Human resources planning should be done.
- Intergraded personnel should be employed.
- Some education institutions should be established to train intergraded personnel.

Suggestions related with education and training

- The education and training programs' contents should be compatible with the occupational applications.
- Some programs should be established in the technical school, compatible with the personnel need of forest chief units.
- Effective in-service training programs should be constituted.

Some other suggestions

- The chiefs and other administrators of organization should be kept out of the political and other types of pressures.
- The problems, which complicate the working conditions, like as organizational structure; bureaucratic handicaps etc. should be solved.
- Some regulations should be done in the body of current law related with the forest chief's empowerment and responsibilities.

KAYNAKLAR

ANONİM, 1986: T.C. Tarım Orman ve Köyişleri Bakanlığı Orman Genel Müdürlüğü Teftiş Kurulu Başkanlığı, Teftiş Kılavuzu, Ankara.

AKGÜNER, T. 1998: Kamu Personel Yönetimi. ISBN 975-353-010-2, Genişletilmiş 3. Baskı, Der Yayınları, İstanbul.

CAN, H.; A. AKGÜN; KAVUNCUBAŞI, Ş. 2001 : Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi. ISBN 975-7351-25-3, 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.

ÇAĞLAR, Y. 1984: Ormancı Teknik Personelin İstihdamına İlişkin Sorunlar. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Yayın No: 298, Ankara.

DİNÇER, Ö.; Y. FİDAN, 1997: İşletme Yönetimine Giriş. ISBN 975-486-555-8, 3. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

EL- LAKANY, M.H. 1997: The Need For Forestry Institutional Changes in Near East. Unasylyva No: 178.

GÜLEN, İ.; M. ÖZDÖNMEZ, 1996: Personel Yönetimi. ISBN.975-404-433-3, İ.Ü. Yayın No: 3928, Fen Bilimleri Ens. Yayın No: 7, Edebiyat Fakültesi Basımevi, İstanbul.

IMAMURA, K. 1982: Human Resources in Japanese Forestry. Unasylyva No. 135.

LJUNGMAN, L. 1994: The Changing Role of Forestry Institutions in Former Centrally Planned Economics of Eastern Europe. Unasylyva No: 178.

- ÖZDÖNMEZ, M. A.; AKESEN, A.; EKİZOĞLU, 1998: Ormanlık Yönetim Bilgisi. ISBN 975-404-535-6, İ.Ü. 457, Dilek Ofset Matbaacılık, İstanbul.
- ÖZDÖNMEZ, M. A.; AKESEN, A.; EKİZOĞLU, 1999: Halkla İlişkiler. ISBN 975-404-559-3, İ.Ü. Yayın No: 4225, AB Ofset Basın, Yayın Matbaacılık ve Ambalaj Sanayii, İstanbul.
- PETTENELLA, D. 1994: Institutional Changes in Forestry Administrative Structures: The Italian Experience. Unasyıva No: 178.
- SARIGÖL, N. 1976: Orman Bölge Şefinin Vazifeleri, Teknik Haberler Bülteni, Cilt.15,Sayı.58. s.88-119.
- SCHMİTHÜSEN, F. 1983: Human Resources Formation: The Weak Link in Forestry Development. Unasyıva No: 142.
- SCHMİTHÜSEN, F.; M.R. de MONTALEMBERT, 1991: Current Trends in Forest Policies. 10th World Forestry Congress, Paris.
- ULUSOY, L. 1993: Teşkilatlanma. 1. Ormanlık Şurası Tebliğler ve Ön Çalışma Grubu Raporları, Cilt.2, Ankara.
- YOMRALIOĞLU, Ş. 1986: Orman İşletme Müdür Adaylarının Geliştirilmesi. Orman ve Av Dergisi, Sayı.2,s.8-13.