

Orman işletme şeflerinin performanslarına yönelik nitel bir çözümleme (Batı Akdeniz Bölgesi örneği)

Ersin Yılmaz^{a,*}, İsmet Daşdemir^b, Mehmet Erpulat^c, Süleyman Alkan^c, Kader Hale Güler^a

Özet: Bu çalışmanın amacı, Orman Genel Müdürlüğü'nün pek çok faaliyetinin gerçekleştirildiği ve odak noktası olan orman işletme şeflerinin hem yöneticisi hem de teknik elemanı olan orman işletme şeflerinin çalışma şartlarını ve yönetsel sorunlarını ortaya koymaktır. Araştırmanın nitel verileri odak grup görüşme tekniği kullanılarak toplanmış ve toplanan veriler içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. Araştırmada yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler ve odak grup görüşmeleri sonucunda, orman işletme şeflerinin iş yükü ile doğrudan ve dolaylı ilgili yönetim, personel, özlük hakları ve eğitim konuları kapsamındaki sorunları ortaya konulmuş ve bu sorunlara yönelik görüşler ve çözüm önerileri geliştirilmiştir. Orman işletme şeflerinin iş yüklerini azaltıcı yeni düzenlemeler yapılması gerekmektedir. İşlerin yürütülmesi ve takibinde aksaklıklara yol açmamak açısından orman işletme şefliklerindeki personel yetersizliği sorunu çözümlenmelidir. Orman işletme şeflerinin çalışma saatlerinin ayarlanması, mesai saatleri dışında, hafta sonunda ve diğer resmi tatillerde orman işletme müdürlüğündeki tüm çalışanlar arasında nöbet esasına dayalı iş bölümü ve yardımlaşmayı içeren vardiya sistemine geçilmesi uygun olacaktır. Hizmet içi ve sürekli eğitimin kurumsallaştırılması, akademik ve araştırma çevreleriyle ortaklaşa çalışma yapılmak suretiyle programlanması ve uygulanmasına ait kalıcı bir düzenin oluşturulmasına ihtiyaç bulunmaktadır.

Anahtar kelimeler: İş yükü, İçerik analizi, Orman işletme şefleri, Ormancılık, Batı Akdeniz Bölgesi, Türkiye

A qualitative analysis on the performance of forest rangers in Western Mediterranean Region

Abstract: This research aims to determine the working conditions and administrative problems of forest rangers who are administrator of the main and smallest unit of the General Directorate of Forestry. Research of the qualitative data using focus group discussions and the data collected were analyzed with content analysis. In the research, as a conclusion of conducted semi-structured interviews and focus group discussions, some issues of forest rangers have been addressed such as administration, personnel, personal rights and education being directly and indirectly related to job load. New regulations need to be made to reduce the workload of forest rangers. In order not to cause disruptions in the execution and follow-up of the works, the problem of lack of personnel in the forest management offices should be solved. It will be appropriate to adjust the working hours of forest rangers, and to shift to shift system including working division and solidarity among all employees in forest management directorate during working hours, on weekends and other public holidays. There is a need to establish a permanent order for the institutionalization of in-service and continuing education, programming and implementation through joint work with academic and research circles.

Keywords: Workload, Content analysis, Forest rangers, Forestry, West Mediterranean Region, Turkey

1. Giriş

Orman işletme şeflikleri Orman Genel Müdürlüğü (OGM)'nin taşra örgütü yapısındaki icracı, en nihai ve en küçük birimi olup, sınırları ve alanı belirlenmiş ormanlık alanda ormancılık sektörü ile ilgili ormancılık faaliyetlerinin neredeyse tümünün yapıldığı, ormancılığın merkezi durumunda ve birçok faaliyetin başlangıç ve hatta sona eriş noktası olan birimlerdir. Bir başka ifadeyle bu birimler, ormancılıkla ilgili bütün faaliyetlerin organize edildiği ve büro çalışmalarının yapıldığı en küçük birimler olarak da kabul edilmektedir (Yurdakul, 2003; Ulusoy, 1993; Yomralıoğlu, 1986). Dolayısıyla ormancılık faaliyetlerinin esas iş yükü orman işletme şeflikleri üzerindedir.

Orman işletme şeflikleri taşra örgütünde orman bölge müdürlüklerine bağlı orman işletme müdürlükleri altında görev yapmakta olup, hem üst hem de ast olarak ormancılık faaliyetlerini yürüten yönetim statüleri şeklinde dikkat çekmektedir. Her ne kadar orman işletme şefliklerine bağlı birim bulunmasa da, orman muhafaza memurları, şoförler, büro memurları (katip ve diğerleri), daimi, mevsimlik ve geçici işçiler, orman işletme şefliği bünyesinde çalışmaktadır. Orman işletme şefliklerinin yetkili işletmecisi ve yöneticisi ise orman işletme şefi olarak adlandırılan orman mühendisi teknik elemanlardır. Orman işletme şefleri, Devlet Orman İşletmesi Döner Sermaye Yönetmeliği gereğince kendine bağlı orman işletme şefliği içinde çalışan bütün çalışanların amiri ve mali işlemleri gerçekleştiren memurdur (OGM, 1952; 2015). Bu doğrultuda OGM'nin

✉ ^a Batı Akdeniz Ormancılık Araştırma Enstitüsü Müdürlüğü, Antalya

^b Bartın Üniversitesi Bartın Orman Fakültesi, Bartın

^c Emekli orman mühendisi

@ ^{*} **Corresponding author** (İletişim yazarı): eyilmaz33@gmail.com

✓ **Received** (Geliş tarihi): 23.07.2019, **Accepted** (Kabul tarihi): 17.09.2019



Citation (Atıf): Yılmaz, E., Daşdemir, İ., Erpulat, M., Alkan, S., Güler, K.H., 2019. Orman işletme şeflerinin performanslarına yönelik nitel bir çözümleme (Batı Akdeniz bölgesi örneği). Turkish Journal of Forestry, 20(3): 203-212. DOI: [10.18182/tjf.595560](https://doi.org/10.18182/tjf.595560)

örgüt yapısındaki en uç uygulama birimi olan orman işletme şefliklerinin yöneticisi ve teknik elemanı olan orman işletme şefleri, bu araştırmanın hedef kitlesini oluşturmuştur.

Bu çalışmada orman işletme şeflerinin yönetim, personel, özlük hakları ve eğitim konularına ilişkin genel bakış açılarının belirlenmesi, uygulamadaki sorun ve aksaklıkların ortaya konulması ve çözüm önerilerinin geliştirilmesi hedeflenmiştir. Zira bu konular orman işletme şeflerinin performansını, çalışma koşullarını, amaçları gerçekleştirme düzeyini, başarısını, etkinliğini ve verimliliğini olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir.

Orman işletme şeflerinin yapmakla yükümlü olduğu çalışmaları zamanında ve tekniğe uygun olarak yürütebilmesi ve üstün bir iş verimi gösterebilmesi için, sorunlarının ortaya konması ve bu sorunların çözümü için görüş ve öneriler geliştirip hayata geçirilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda, çalışmada orman işletme şeflerinin iş yükü ile doğrudan ve dolaylı ilgili yönetim, personel, özlük hakları ve eğitim konuları kapsamındaki sorunları belirlenmiş ve bunlara yönelik görüşler ve çözüm önerileri geliştirilmiştir.

2. Materyal ve yöntem

2.1. Materyal

Araştırmanın verileri, proje ekibi tarafından geliştirilmiş olan ve orman işletme şeflerinin yönetim, personel, özlük hakları ve eğitim konularına ilişkin görüşlerinin ve önerilerinin neler olduğunu belirlemeye yönelik hazırlanmış açık uçlu yarı yapılandırılmış görüşme formları ile elde edilmiştir. Bunun için öncelikle yerli ve yabancı literatür taranarak ve konuyla ilgili araştırmalardan faydalanılarak yarı yapılandırılmış görüşme formları geliştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme soruları, orman işletme şeflerinin açıklama yapmasını ve ayrıntılı konuşmasını veya not yazmasını sağlayacak şekilde, araştırmanın amaç ve alt amaçlarına cevap olabilecek açık uçlu sorulardan oluşmuştur.

Bu araştırmaya Batı Akdeniz Ormanlık Araştırma Enstitüsü Müdürlüğü sınırları içerisindeki Orman Bölge Müdürlüklerinde (Antalya, Isparta, Muğla ve Denizli) görevli orman işletme şefleri dahil olmuştur. Bu kapsamda Antalya ve Isparta Orman Bölge Müdürlüklerinin tüm Orman İşletme Müdürlükleri ile Muğla (Köyceğiz, Dalaman, Fethiye ve Kemer) ve Denizli (Tavas, Eskere, Acıpayam ve Çameli) Orman Bölge Müdürlüklerinin dörder Orman İşletme Müdürlüğünde görev yapan ve çalışma döneminde ulaşılabilen tüm orman işletme şefleri çalışmaya dahil edilmiştir. Böylece araştırmanın örnek büyüklüğü sayısı, 127 kişidir. Seçilen bu örnek popülasyon ile Kasım-Aralık 2015 ile Nisan 2016 ve Ekim 2016 tarihlerinde “*odak grup görüşmeleri*” gerçekleştirilmiştir.

2.2. Yöntem

2.2.1. Değerlendirme yöntemi

Bu araştırmada derinlemesine veri toplamak için nitel (tanımlayıcı) araştırmadan faydalanılmıştır. Nitel araştırma; gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına

yönelik nitel bir sürecin izlendiği bir araştırmadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Bu kapsamdaki görüşme tekniklerinden olan ve bu araştırmada uygulanan “*odak grup görüşmeleri*” ile hedeflenen, belirli bir konu hakkında katılımcıların bakış açılarına, tutum ve alışkanlıklarına dair derinlemesine ve çok boyutlu nitel bilgi edinmektir (Sezgin, 2009).

Görüşme ile elde edilen verilerin kaydedilmesinde; cihaz ile kaydetme ve not alma şeklinde iki temel yöntem bulunmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu araştırmada odak grup görüşme verilerinin kaydedilmesinde not alma yaklaşımı kullanılmıştır. Görüşmelerin başlangıcında araştırmanın amacı açıklanmış ve orman işletme şeflerinin kısaca kendilerini tanıtmalarıyla görüşmelere geçilmiştir. Görüşmeler sırasında katılımcılara, görüşme sırasında söylenenlerin doğru ve ayrıntılı olarak kaydedilmesi için not alınacağı, verilerin tümünün gizli tutulacağı ve proje ekibi dışında kimseye paylaşılmayacağı ve araştırma projesi sonuç raporunda gerçek isimlerin yerine kod isimler kullanılacağı belirtilmiştir.

Araştırmanın odak grup görüşmeleri proje ekibi tarafından yürütülmüştür. Odak grup görüşmeleri samimi bir havada gerçekleştiğinden orman işletme şefleri sıkılmadan süreci tamamlamışlardır. Ayrıca yine oluşan bu samimi hava dolayısıyla orman işletme şeflerinin düşüncelerini daha açık, içten ve doğal bir şekilde ifade ettikleri görülmüştür. Orman işletme şeflerinin görüşlerine etki etmemek ve yönlendirmemek için görüşmeyi yöneten proje ekibi olabildiğince pasif durmaya ve müdahil olmamaya çalışmıştır. Ancak konuşmalar amaçtan uzaklaşması durumunda, proje ekibi orman işletme şeflerini yeniden amaca yönlendirmiştir. Ayrıca orman işletme şeflerinin konuşmalarının net olarak anlaşılmadığı durumlarda, proje ekibi tarafından orman işletme şeflerinin ifade ettiği görüşler bazı zamanlar teyit edilmiştir. Görüşmede yapılan tartışmalara yönelik veriler, ya orman işletme şeflerinin notlarından yada proje ekibi tarafından kayıt altına alınan ifadelerden elde edilmiştir.

Bu araştırmanın nitel çözümlemeleri kapsamında elde edilen verilerin çözümlemesinde “*içerik analizi*” yaklaşımından faydalanılmıştır. İçerik analizi, toplanan verilerin derinlemesine analiz edilmesini gerektirir ve önceden belirgin olmayan temaların ve boyutların ortaya çıkarılmasına olanak tanır. Bu amaçla toplanan verilerin önce kavramsallaştırılması, daha sonra da ortaya çıkan kavramlara göre mantıklı bir biçimde düzenlenmesi ve buna göre veriyi açıklayan temaların saptanması gerekmektedir. İçerik analizinde temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenleyerek yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). İçerik analizi (Daşdemir, 2016a), toplanan verilerin derinlemesine analiz edilmesini gerektirdiği ve böylece önceden belirgin olmayan temaların ve boyutların ortaya çıkarılmasına olanak tanıdığı için, bu araştırmada kullanılan yaklaşım olmuştur.

Nitel araştırmalarda veri analizinde genel temayül, verinin anlamlı bölümlere ayrılması ve elde edilen bölümlerin veri içeriğini en iyi tanımlayacak şekilde isimlendirilmesi yolu ile kodlar, temalar, kategoriler ve alt kategoriler altında toplanmasıdır (Creswell vd., 2003; Creswell, 2007; Elçiçek, 2016). Bu araştırmanın veri analizinde de benzer bir yol takip edilmiştir. Veriler ilk olarak görüşme formunda yer alan sorular ışığında

temalandırılmıştır. Odak grup görüşmelerinde ise temalar yine belirlenen görüşme formatına göre şekillenmekle beraber bazı temalar verilere göre şekillenmiştir. Daha sonra verilerin kodlanmasıyla kategoriler ve alt kategoriler ortaya çıkmıştır. Daha sonra her tema ve kategoriye ilişkin değerlendirme ve yorumlar yapılarak orman işletme şeflerinin ifadelerinden doğrudan alıntılar yapılmıştır.

2.2.2. Güvenilirlik

127 orman işletme şefiyle yapılan odak grup görüşmeleri ile elde edilen kodlamalar, temalar ile birlikte proje ekibi tarafından incelenmiş ve “görüş birliği” ve “görüş ayrılığı” olan konular belirlenerek gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Araştırmanın nitel çözümlenmesi kapsamındaki güvenilirlik hesaplaması için Miles ve Huberman (1994) tarafından belirtilen aşağıdaki uyuşum yüzdesi formülü kullanılmıştır.

$$\text{Güvenilirlik} = \frac{\text{Görüş birliği}}{\text{Görüş birliği} + \text{Görüş ayrılığı}}$$

Odak grup görüşmeleri doğrultusunda oluşturulan temaların tümünde görüş birliğine varılmıştır. Alt temaların oluşturulmasında orman işletme şefleriyle yapılan odak grup görüşmeleri için 17 alt temada farklılık oluşmuştur. Buna karşın görüş birliğine ulaşılan alt tema sayısı 547'dir. Bu doğrultuda yukarıda verilen uyuşum yüzdesi formülü ile yapılan hesaplamada, orman işletme şefleriyle yapılan odak grup görüşme sonuçlarının güvenilirliği %96,98 olarak ortaya çıkmıştır.

Öte yandan araştırmanın güvenilirliğini (tutarlılığını) arttırmak için bazı tedbirler de alınmıştır. Bunlar araştırma sürecinin detaylı anlatılması ve veri toplama ile analiz yöntemlerinin ayrıntılı olarak açıklanmasıdır. Öte yandan veri çözümlenmelerinin açıklandığı Bulgular bölümünde, orman işletme şeflerinin görüşlerinden doğrudan alıntılar yapılarak da güvenilirlik artırılmaya çalışılmıştır.

3. Bulgular

3.1. Yönetim kapsamındaki sorunlar ve görüşler

Orman işletme şeflerinin aşırı ve farklı görevler yüklendiği ve dolayısıyla yoğun iş yükü altında çalışıldığını belirten katılımcılardan ŞEF123 düşüncesini şu şekilde ifade etmiştir:

ŞEF123: “2011 yılında işe başladım. 2012 yılından beri işletme şeflerinin iş yoğunluğundan bahsedilerek bu iş yoğunluğunun azaltılacağı söylenmektedir. Piramidin ters döndüğünden bahsedilmektedir. Fakat yapılan her konuşma ve değerlendirmede azaltmak yerine iş yoğunluğu artmaktadır.”

Yoğun iş yükü altında çalıştığı anlaşılan ŞEF60'ın görüşleri ise şu şekildedir:

ŞEF60: “O kadar yoğun ki, ne diyeceğimi bilemedim. Bu çalışmayı yaparken bile aklımda binbir türlü ivedi, acele, çok ivedi yazılar var.”

Orman işletme şeflikleri, Orman Bölge Müdürlüğündeki tüm şube müdürlüklerinin emirlerini yerine getirmek durumundadır. Bu emirleri uygularken zorlandıklarını belirten ŞEF107, görüşlerini şu şekilde dile getirmişlerdir:

ŞEF107: “Yaptığımız işlerin ve iş kalemlerinin çok olması, her şubenin kendi işinin tam olarak yapılmasını beklemesi, ama gerek iş gücü gerek zaman olarak titizlikle takibinin yapılamayışı ve bunun yaşattığı iş ve psikolojik yükünün fazlalığı.”

Orman işletme şefliklerinde düzenlenen cetvel, evrak ve yazışmaların çok sayıda olması, kırtasiyeciliği arttırarak bürokrasi ve formalite yoğunluğuna neden olduğu ve orman işletme şeflerinin iş yükünün önemli bir kısmını oluşturduğu sıklıkla dile getirilen bir husustur. Nitekim araştırma katılımcılarından ŞEF14 bu konudaki görüşlerini aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

ŞEF14: “Büro faaliyetleri konusunda, özellikle cetvel konusu üzerinde zaman almasıdır. Cetvel sayısında azalma talebi, bürosal faaliyeti rahatlatacaktır. Aksi takdirde orman mühendisinin adı cetvel mühendisi olacaktır. Arazi faaliyetinin denetimi, kontrolü aksıyor ve olumsuz işler doğuruyor.”

OGM tarafından istenen birçok cetvel ve resmi yazının cevabı daha önceden orman işletme şefliklerince şube müdürlüklerine gönderilmesine rağmen, yeniden orman işletme şefliklerine gönderilerek cevap istenmesinin iş yükünü gereksiz yere arttırdığından söz eden ŞEF15'in görüşleri şu şekildedir:

ŞEF15: “Doldurulan cetvelleri, bölge müdürlüğündeki mühendisler arşivlemiyorlar ve önceki bilgileri tekrar isteyerek iş yükünü arttırıyorlar.”

Orman işletme şefliklerinden istenen cetvel ve resmi yazıların saatlik ve günlük olarak istenmesinin yoğun bir iş yükü olduğunu dile getiren ŞEF19 bu konuyla ilgili düşüncelerini aşağıdaki şekilde paylaşmıştır:

ŞEF19: “Genel müdürlüğümüzden sürekli ve ivedi olarak saatlik, dakikalık cetveller, bilgi notları istenmektedir. Şube müdürlüğünden gece yarısı bile e-posta geliyor, bilgi istiyorlar, sabah hazır olsun şeklinde.”

Araştırmaya katılan orman işletme şeflerinden ŞEF16, büro çalışmalarının ve idari işlerin yoğunluğundan dolayı teknik-sosyoekonomik konuları kapsayan ormancılığa yeterince zaman ayıramadıkları konusundan bahsetmiştir:

ŞEF16: “Teknoloji geliştikçe (örneğin EBYS uygulandığından beri) iş yükümüz daha da arttı. Bürodan dışarı araziye çıkamıyoruz.”

Uzmanlıkları dışında işler yapmak durumunda kaldıklarını belirten ŞEF104, bu konuyla ilgili düşüncelerini aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

ŞEF104: “Hukuki-adli işlerin, kadastro işlerinin, tapulu kesim, ORKÖY ve odun dışı ürün işlerinin işletme şefleri görev ve sorumluluklarından ayrılması gerekmektedir. Zira bu işler bizi hem enerji hem de psikolojik bakımdan yıpratmaktadır.”

Orman işletme müdürlüklerinde, uzmanlık gerektiren konular için yeni birimlerin açılmasını isteyen ŞEF2'nin bu konudaki görüşleri aşağıda sunulmuştur:

ŞEF2: “Her işletmede ağaçlandırma, izin-irtifak ve kadastro-mülkiyet şeflikleri açılmalı.”

Görüşmeler katılan orman işletme şeflerinden ŞEF76, Orman Teşkilatından alınarak diğer kurumlara devredilmesi gereken faaliyetleri aşağıdaki şekillerde ifade etmiştir:

ŞEF76: “Yangın konusu İtfaiye Teşkilatına, koruma konusu Jandarmaya ve harita-kadaastro konusu ise Kadaastro Genel Müdürlüğüne verilmelidir.”

Orman bölge müdürlüğü şube müdürlüklerindeki mühendislerin büyük kısmının ormancılık faaliyetlerinde

yeterince aktif olarak kullanılmadığı yönünde ŞEF16 tarafından dile getirilen ifadeler aşağıdadır:

ŞEF16: "*Bölge müdürlüğü şubelerindeki mühendisler, işletmelerdeki arazi çalışmalarına yardım etmek yerine cetvel takibi yapıyorlar.*"

Görüşmeler katılan orman işletme şeflerinden ŞEF14, OGM teşkilat yapısının ters piramit şeklinde yapılandığından aşağıdaki ifadeleri kullanarak şikayet etmiştir:

ŞEF14: "*OGM yönetici piramidinde en altta bulunan işletme şeflerine gereken önem verilmiyor. İş yükü oldukça fazla olan işletme şefleri her işten sorumlu tutuluyor ve ceza da kaçınılmaz oluyor. Bu durumda OGM piramidinin şekli değiştirilmelidir. Sorumluluklar paylaştırılmalıdır ve mühendis-şef dağılımı gözden geçirilmelidir.*"

Örgüt yapısı değişikliği kapsamında mevcut orman işletme şeflikleri ölçeklerinin küçültülmesi ve/veya sayılarının artırılması, orman işletme şeflerince dile getirilen bir alternatif olmuştur. Nitekim ŞEF18, orman işletme şefliklerinin sınırlarının çok geniş olduğunu aşağıdaki cümlelerle paylaşmıştır:

ŞEF18: "*En büyük sorun, şeflik alanlarının (hektar bazında) çok olmasıdır.*"

Buna karşın yeni örgütlenme biçimi kapsamında orman işletme şeflerince en fazla dile getirilen ve savunulan alternatif, uzmanlığa ve işbölümüne dayalı örgüt biçimi olmuştur. Nitekim görüşmelere katılan ŞEF74, orman işletme şefliklerinin alan büyüklüğü yerine konu temeline dayalı işbölümüne gitmesi düşüncelerini aşağıdaki şekillerde ifade etmiştir:

ŞEF74: "*Şeflikler, uzmanlık-işbölümüne dayalı yapılmalıdır. İş yüküne göre uzmanlığa dayalı şeflikler (silvikültür, işletme-pazarlama, ODOÜ şeflikleri gibi). Belki diğer işletme şeflikleri de olabilir. Mevcut durumda şefler, her konuda yarım yamalak bilgi sahibi oluyor.*"

Buna karşın orman işletme şeflerinden ŞEF24, OGM'nin örgüt yapısı kapsamında pilot orman işletme müdürlükleri kurulması gerektiğine yönelik düşüncesini aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

ŞEF24: "*Pilot işletme müdürlükleri kurulmalı, bilgi-eğitim-donanım ocağı olmalı ve deneyim kazandıkça başka yere atanmalı. Buradaki işletme müdürü de donanımlı olmalı ve amir inisiyatif alabilmeli.*"

Bir diğer örgüt yapısı değişikliği alternatifi olarak, görüşmeye katılan ŞEF66 tarafından orman bölge müdürlüklerinin küçültülmesi önerisi yapılmıştır. Bu öneriyi ŞEF66 aşağıdaki cümle ile belirtmiştir:

ŞEF66: "*Bölge müdürlüğünün küçültülmesi, mühendislerin işletme müdürlüklerinde görevlendirilmesi. Böylece işletmelerin güçlendirilmesi gerekir.*"

Orman bölge müdürlüklerinin kapatılması şeklinde örgüt yapısı alternatifi ise görüşmelere katılan ŞEF35 tarafından aşağıdaki şekilde dile getirilmiştir:

ŞEF35: "*... İşletmelerde işin uzmanlarının bulunması gerekmektedir. Şu anki durumda bölge müdürlüklerinin kapatılıp işletmelerin güçlendirilmesi bile düşünülebilir.*"

Buna karşın görüşmelere katılan ŞEF109 tarafından ormancılık örgütlenme biçiminin mikrohavza bazında olabileceği savunulmuştur. Bu orman işletme şefi, düşüncesini aşağıdaki cümle ile paylaşmıştır:

ŞEF109: "*Mikrohavza bazında ormancılık çalışmaları yapılabilir.*"

Yeni örgütlenme biçimi kapsamında son alternatif olarak sunulan düşünce, ŞEF124 tarafından dile getirilmiştir. Bu

orman işletme şefine göre OGM merkez yapısının kaldırılarak orman işletme şefliklerinin Belediyelere bağlanması ve çalışma konusunun rekreasyon ağırlıklı olması gerekmektedir. ŞEF124'ün bu düşüncesini dile getirdiği cümle aşağıda sunulmuştur:

ŞEF124: "*Orman Genel Müdürlüğünün merkezi yönetiminin kaldırılması, işletme şefliklerinin Belediyelere bağlanması, üretimin sınırlandırılarak rekreatif bir ormancılığın yapılması (piknik, mesire, ağaçlandırma).*"

Orman işletme şefliklerindeki mevcut teknolojik imkanlardan (EBYS, E-İzin, Geoportal vb.) faydalanmada yaşanan sorunlar ve OGM'nin yeni teknolojileri kullanımındaki yetersizlikleri görüşmelere katılan ŞEF7 tarafından aşağıdaki cümlelerle dile getirilmiştir:

ŞEF7: "*Şeflik olarak düzgün çalışmayan bilgisayar programlarıyla (Geoportal ve E-İzin gibi) çalışmakta zorunlu tutulmak boşa küreke çekmek gibi geliyor bana. Genel Müdürlük olarak bilgi teknolojileri ve bilgisayar programlarında çok geriyiz.*"

3.2. Personel kapsamındaki sorunlar ve görüşler

Orman işletme şefliklerinin en büyük sorunlarından birisi olan çalışanların (teknik personel, idari personel, işçi) sayısal olarak yetersizliği ŞEF108 tarafından şu sözlerle ifade edilmiştir:

ŞEF108: "*Mevcut durumda bölge müdürlüğünde 17-18 adet şube müdürlüğünün yaptığı bütün işleri, işletme şefleri tek bir çatı altında, yetersiz memur ve işçiyle (sayı olarak) tek başına yapmaktadır.*"

Buna karşın katılımcılardan ŞEF6 ise özellikle katiplerin bilgi düzeylerinin düşüklüğünü belirterek, katiplerde bulunması gereken niteliklere yönelik görüşlerini aşağıdaki şekilde paylaşmıştır:

ŞEF6: "*Katip varsa da nitelikleri zayıf. 4c kapsamında diğer kurumlardan geliyorlar veya işçiler. katiplerin eğitimi olması, maliye-muhasebe-bilgisayar gibi konularda hizmet içi eğitimlere tabi tutulması gerekir. Yani nitelikli ara ve tali eleman ihtiyacı var. Nitelikli olan katipler de, işletmelerin muhasebe birimlerinde işlendiriliyor.*"

Orman işletme müdürlüklerindeki kadaströ-mülkiyet çalışmalarında işlendirilmek üzere harita mühendisi veya teknikerine ihtiyaç olduğunu belirten ŞEF75 düşüncesini şu cümlelerle ifade etmiştir:

ŞEF75: "*İşletmelerde harita mühendisi veya teknikeri görev almalı ve kadaströ işlerinde onlarla çalışılmalıdır.*"

Katılımcılardan ŞEF18, görevde yükseltmelerde adaletli olunmasına dair düşüncesini aşağıdaki şekillerde ifade etmiştir:

ŞEF18: "*Görevlendirmelerde liyakata uyulmuyor, haksızlıklar yapılıyor. Görevde yükseltmelerde yazılı sınav olmalı, ancak mülakat kalkmalıdır.*"

Rotasyonda orman işletme şefleri için uygulanan 5 yıllık sürenin çok kısa olduğu, bunun 7 yıla çıkarılması gerektiğini savunan ŞEF34'ün görüşleri aşağıdaki gibidir:

ŞEF34: "*Rotasyonda 5 yıl süre çok az süre, 7 yıl gibi olabilir. Şu anda 3 yıl bitti, rotasyonu düşünmeye başladım. İster istemez kafayı meşgul ediyor. Bu süre 7 yıla uzatılmalı.*"

Görüşmelere katılan orman işletme şeflerinden ŞEF8, üst yönetim tarafından çeşitli şekillerde tehditkâr davranışlara uğradıklarına ve bunun moral ve

motivasyonlarını olumsuz olarak etkilediğine yönelik düşüncelerini şu cümlelerle açıklamıştır:

ŞEF8: “Üst yöneticiler, şeflere karşı karıcı ve tehditkâr davranmamalıdır.”

Siyasetin teşkilat ve orman işletme şefleri üzerindeki baskısı konusunda, görüşmeye katılan ŞEF61’in düşünceleri aşağıdaki gibidir:

ŞEF61: “Diğer kurumlarda olmadığı kadar, bizim kurumumuzda siyaset her konuda etkin bir şekilde rol oynamaktadır.”

ŞEF42 göreve yeni başlayan orman mühendislerinin belirli bir süre (2 yıl) orman işletme şeflerinin yanında refik olarak çalıştırılması, böylece hem orman işletme şeflerinin iş yüklerinin azaltılması hem de yeni mühendislerin eğitiminin sağlanmasına yönelik düşüncelerini aşağıdaki şekilde dile getirmiştir:

ŞEF42: “Yeni başlayan orman işletme şeflerine en az 2 yıl refik olarak çalıştırılması. Böylece hem şeflerin iş yükleri azaltılsın hem de yeni başlayan şeflerin eğitimi sağlansın.”

Araştırmadaki görüşmelere katılan orman işletme şeflerinden ŞEF42, iş güvenliği konusundaki çekince ve endişelerine aşağıdaki cümlelerle değinmiştir:

ŞEF42: “Diğer kanunların (İş Güvenliği Kanununun) şeflik işlerimizde uygulanabilirliğinin olmaması, bu tür kanunlar ile uygulamada sorunlar yaşıyoruz.”

3.3. Özlük hakları kapsamındaki sorunlar ve görüşler

Araştırmanın katılımcılarında ŞEF98, fazla mesai konusundaki görüşlerini aşağıdaki sözlerle paylaşmıştır:

ŞEF98: “Çalışma hayatımda başlıca sorunlar, çalışma zamanının belirsizliği, 24 saat işten kurtulamayıp günlük stresten kurtulamama durumu.”

Öte yandan orman işletme şeflerinin yukarıda açıklanan resmi çalışma saatleri dışındaki çalışmaları için fazla mesai ücreti alması gerektiğini belirten ŞEF3’ün görüşleri aşağıdaki şekildedir:

ŞEF3: “İşçiler fazla çalıştığında, çalıştığı her fazla saat için ücret alırken, memurların almaması. Memurlar da fazla mesai ücreti almali.”

Orman işletme müdürlüklerindeki teknik personel sayısındaki yetersizliğin bir sonucu olarak birçok orman işletme şefi, diğer orman işletme şefliklerindeki veya müdür yardımcılığındaki çalışmaları da yapmak üzere vekaleten görevlendirilmektedir. Bu durum zaten kendi iş yükleri yoğun olan orman işletme şeflerinin, daha da zorlanmasına ve verimliliklerinin düşmesine neden olmaktadır. Görüşmelere katılan orman işletme şeflerinden ŞEF78, vekalet görevlerine ilişkin düşüncelerini aşağıdaki cümlelerle ifade etmiştir:

ŞEF78: “İşletme şefliği görevine ilave olarak yapılan, tayin olmuş şefliklerin vekaleten görevini yapmak önemli bir iş yükü oluşturmaktadır.”

Görüşmelere katılan ŞEF62 ise orman işletme şeflerinin zor arazi koşullarında çalışması, yangınla mücadele çalışması yürütmesi, korumalarda kolluk görevine sahip olması gibi olumsuz şartlarda çalışmalar yapması nedeniyle, orman işletme şeflerine yıpranma tazminatı verilmesi gerektiğine yönelik düşüncesini şu şekilde paylaşmıştır:

ŞEF62: “Meslekte yıpranma hakkımızın olduğunu düşünüyorum. 7/24 mesai kavramıyla çalışıp, yangın gibi ağır şartlarda çalışıp manen ciddi anlamda ve de sağlık olarak yıpranıyorsak, yıpranma payımızın olduğunu düşünüyorum.”

Görüşmelere katılan ŞEF101, orman işletme şefliklerinin iş, görev ve sorumluluk tanımlarının yapılmasına ve bunun OGM web sayfasına konularak gerektiğinde güncellenmesine yönelik düşüncelerini aşağıdaki sözlerle açıklamıştır:

ŞEF101: “İşletme Şeflerinin görev (iş) tanımlarını gösteren başucu kitabı şeklinde yetkileri-sorumlulukları, hangi işleri nasıl yapacağını gösteren, sorunlarını nasıl çözeceğini açıklayan, ne tür faaliyetler yaptığını belirten bir kitabın internete konulması ve güncellenmesi.”

Araştırmanın katılımcılarından ŞEF39 ise performans kriterlerinin belirlenerek ölçülmesini, buna göre döner sermayeden primli ücretlendirme sistemine geçilmesini şu şekilde dile getirmiştir:

ŞEF39: “Çalışanla-çalışmayan, sorumlu olanla-olmayan, başarılı olanla-başarısız olan ayrılısın. Şeflik itibarıyla başarı (performans) kriterleri belirlensin, ölçülsün. Buna göre ödül, teşvik ve döner sermayeden primli ücretlendirme sistemine geçilsin.”

Araştırmadaki görüşmelere katılan ŞEF55, özellikle yazın yangın sezonunda resmi yıllık izinlerini kullanamadıklarına ve bunun özel hayatlarını olumsuz etkilediğine yönelik düşüncelerini aşağıdaki şekilde aktarmıştır:

ŞEF55: “İşletme müdürlüklerinde özellikle yangın bölgelerinde yıl 12 ay iş olmasından dolayı izin planlaması yapılmamakta, bu da aile hayatını olumsuz etkilemektedir.”

Görüşmelere katılan ŞEF90, orman işletme şeflerinin mesai dışı ve hafta sonlarında serbest olamadıklarına ve özel hayatlarına ayıracak yeterli zamanı bulamadıklarına ilişkin görüşlerini aşağıdaki şekilde paylaşmıştır:

ŞEF90: “Mesai saatleri içinde veya fazla mesai yapılan veya nöbetçi olduğumuz zamanlar dışında bile devamlı işletme merkezinde bulunulmasını isteme. Seyahat özgürlüğünün kısıtlanması, aile hayatının unutulması (mesai kavramı).”

3.4. Eğitim kapsamındaki sorunlar ve görüşler

Görüşmeye katılan orman işletme şeflerinden ŞEF77, aşağıdaki cümleyle Orman Fakültelerindeki eğitimin uygulamadan uzak olduğuna vurgu yapmıştır:

ŞEF77: “Şefler, yeni göreve başladığında, soracakları-danışacakları kimse olmuyor. Özellikle müstakil şefliklerde. Fakülte'deki eğitim, bir evrakın nasıl havale edileceğini bile göstermiyor, uygulamadan uzak bir eğitim.”

Araştırmanın katılımcılarından ŞEF116, hizmet içi eğitimlerin önemine aşağıdaki şekilde değinmiştir:

ŞEF116: “Personelin düzenli aralıklarla hem motivasyon hem de bilgilendirme amaçlı hizmet içi eğitimlerin ihtiyaca göre düzenlenmesi.”

Araştırmaya katılan orman işletme şeflerinden ŞEF55, ara eleman eğitiminin OGM tarafından yapılmamasına yönelik eleştirisini şu şekilde ifade etmiştir:

ŞEF55: “Ara eleman eğitimi OGM tarafından yapılmadığı için, yaptığı iş ile ilgili bilgisi olmuyor. Bu da işlerin büyük çoğunluğunun şefler tarafından yapılmasına sebep oluyor.”

Orman işletme şeflerinden ŞEF18 ise orman işletme şeflerinin uygulamaları yerinde görmesinin ve öğrenmesinin daha etkili olacağını, bu nedenle daha çok teknik gezi düzenlenmesine ilişkin görüşünü aşağıdaki cümleyle açıklamıştır:

ŞEF18: “İşletme şefleri daha çok teknik geziye katılmalıdır. Uygulamada öğrenilen unutulmamaktadır.”

4. Tartışma, sonuçlar ve öneriler

4.1. Yönetim kapsamındaki tartışma, sonuçlar ve öneriler

Orman işletme şeflerinin aşırı ve farklı görevler yüklendiği ve sorumluluklarının ne kadar geniş olduğu, yapmakla yükümlü oldukları iş çeşitlerinin sayıca ne kadar fazla olduğu ile anlaşılmaktadır. Nitekim Şafak vd. (2015) Denizli Orman İşletme Müdürlüğünde gerçekleştirdikleri iş analizi çalışmasında, bu müdürlük için potansiyel 2263 iş çeşidi saptamış ve bunların 2189'unun bu müdürlükte yapıldığını belirtmiştir. Bu kadar iş çeşitliliği altında orman işletme şeflerinin iş yükleri çok ağırlaşmakta, sorumlulukları genişlemekte, çalışma koşulları ağırlaşmakta ve kendilerinde yoğun stres oluşturmaktadır. Bu nedenle orman işletme şeflerinin iş yüklerini azaltıcı yeni düzenlemeler yapılması gerekmektedir.

İş yükünün bir diğer önemli nedenlerinden birisi, orman işletme şefliklerindeki kırtasiyeciliğin, bürokrasini ve formalitenin yoğunluğudur. Halen orman işletme şefliği ile ilgisi olmayan resmi yazılar yazıldığından, hızla cevaplar istendiğinden ve bu durumun Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS) ortamına geçilmesiyle arttığından şikayet edilmektedir. Orman işletme şefliklerinde kırtasiyeciliğin, bürokrasi ve formalitenin önüne geçilerek cetvel, evrak ve yazışma yoğunluğu azaltılmalıdır. Bu kapsamda özellikle orman bölge müdürlüklerindeki şube müdürlüklerinden istenen cetveller ve bilgi notları yeniden sınıflandırılarak sayı ve çeşitliliği azaltılmalıdır.

Araştırmaya katılan orman işletme şeflerinin birçoğu tarafından ormancılık faaliyetleriyle doğrudan ilgisi olmadığı düşünülen, daha çok diğer kurumların görev alanına giren ve bu kurumlarca daha etkin şekilde yönetileceği düşünülen işlerin (mesire yerleri, ekoturizm, orman içi sular, harita-kadastro vb.), ilgili kurumlara aktarılması savunulmuştur. Öte yandan ORKÖY (Orman ve Köy İlişkileri) faaliyetlerinin orman köylülerinin desteklenmesi açısından önemli çalışmalardan olması nedeniyle, her orman işletme müdürlüğünde birer ORKÖY şefliğinin kurulması önerilmektedir.

Çalışmaya katılan orman işletme şefleri, orman bölge müdürlüklerinde bulunan şube müdürleri ve şube mühendislerinin mevcut yapılarıyla orman işletme şeflerinin iş yüklerini azaltmada etkisiz ve yetersiz olduklarını, sorumlulukları paylaşmadıklarını ve ormancılık faaliyetlerine aktif, doğrudan ve etkin olarak katılmadıklarını vurgulamışlardır. Orman bölge müdürlüklerindeki şube müdürleri ve şubelerdeki mühendislerin orman işletme şeflerine iş yüklerini hafifletmede yeterli katkıyı vermesi, çalışmalara aktif katılım sağlaması, sorumlulukları paylaşması ve iş yükünü azaltması gerekmektedir. Bu doğrultuda orman bölge müdürlükleri ve dolayısıyla şube müdürlükleri hiyerarşik ve bürokratik bir makam olmaktan çıkarılarak mevcut yapının değiştirilmesi ve uygulamaya etkin katılan birimler haline dönüştürülmesi gerekmektedir.

Orman Bölge Müdürlüklerindeki personel dağılımı incelendiğinde, personelin genelde il merkezlerinde yığıldığı görülmektedir. Buna karşın OGM'deki norm kadro sayılarına göre özellikle mahrumiyet bölgelerindeki orman işletme şefliklerinde çalışanların sayısı oldukça azdır. Zira

orman işletme şefliklerinin çalışma koşulları, görev ve sorumluluklarının fazla olması, idareci ve siyasetçi baskılarına maruz kalmaları, mesai saatlerinin belirli olmaması ve yaşadıkları diğer sorunlar, orman mühendislerinin aktif orman mühendisliği görevlerini bırakarak orman bölge müdürlüklerinde atıl konuma geçmelerine neden olmaktadır. Bu nedenle motive edici tedbirlerle orman işletme şefliklerindeki mühendis açığının giderilmesi ve mühendis-şef dağılımının yeniden değerlendirmeye alınması gerekmektedir.

Her ne kadar ormanlık alan dışında yer alan alanların da büyük bir orana ulaştığı yerler bulunsa da, araştırmaya katılan orman işletme şefleri şeflik sınırlarının çok geniş olduğunu sıkça dile getirmiştir. Orman işletme şefleri böylesi geniş alanlarda biyolojik, teknik, sosyoekonomik ve yönetsel faaliyetleri bir uyum içerisinde yürütmekle sorumludur. Bu kadar çeşitlilik gösteren faaliyetlerin bir bütün olarak büyük alanlarda uygulanmanın ve devamlılığını sağlamanın güç bir görev olduğu açıktır. Bunun sonucu olarak orman işletme şefleri çok fazla iş yüküne sahip olmakta ve çok çeşitli görevlerinin olmasıyla yönetimde güçlükler yaşamaktadır. Bu nedenle orman işletme şeflerinin sorumlu oldukları alan sınırlarının azaltılması (ölçeklerinin küçültülmesi ve/veya sayılarının arttırılması) yoluyla ormancılık çalışmalarının daha etkin bir şekilde yürütülmesi sağlanmalıdır.

OGM'nin merkez teşkilatı zaman zaman farklı yapılanmalara gitse de, taşra teşkilatı olan Orman İşletme Müdürlüklerinin örgüt yapıları 1945 yılından günümüze kadar ciddi anlamda bir değişikliğe uğramamıştır (Eratilla, 2013). Araştırmaya katılan orman işletme şeflerince orman işletme müdürlüklerinin örgüt yapısında değişiklik yapılması gündeme getirilmiş ve en çok savunulan yeni örgüt biçimi olarak orman işletme şefliklerinin alan temeline göre iş bölümü yapması yerine konu temeline göre yapılanması, farklı orman mühendisleri arasında aktif ormancılığın yapıldığı orman işletme müdürlükleri ölçeğinde iş bölümüne gidilmesi, yani uzmanlığa ve iş bölümüne dayalı örgüt biçimi belirtilmiştir. Bilginin, uzmanlığın, iş bölümünün, araştırmanın öne çıkması ve ödüllendirilmesi de, uygulayıcı birimlerin araştırmaya ve bilime talepçi kuruluşlar haline getirilmesi, araştırma-uygulama işbirliğinin sağlanması ve araştırma sonuçlarının uygulamaya aktarılmasını sağlayacaktır (Daşdemir, 1996; 2012; 2016b). Bu kapsamda bir başka alternatif olarak orman bölge müdürlüğünde bulunan şube müdürlüklerinin karşılıklarının orman işletme müdürlüğünde şeflik veya mühendislik olarak bulunması ve bu teknik elemanların uzmanlaşmasının sağlanması belirtilebilir. Bu durumda iş yoğunluğu az olan birimlerin, birkaç orman işletme müdürlüğünde görevlendirilmesi de düşünülebilecektir.

Ancak bu noktada orman fakültelerinin belli disiplinler ve uzmanlıklar itibarıyla aralarında iş bölümüne gitmeleri ve buna göre seçenekli eğitim programları oluşturmak suretiyle Orman Teşkilatındaki konu temeline iş bölümüne ortam hazırlamaları gerekmektedir. Her ne kadar halen seçimlik ders gruplarıyla eğitimde uzmanlaşma eğilimleri başlamış olsa da, orman fakülteleri eğitiminde uzmanlaşmanın daha da geliştirilmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Bu kapsamda ilk iki yıl tüm ormancılık bölümlerinde temel ormancılık eğitimi verildikten sonra, daha sonraki son iki yılda öğrencinin seçimine dayalı olarak istenilen bölümün dersleri alınarak mezun verilebilir. Ya da Daşdemir (2007)'de önerildiği şekilde, en azından, V. yarıyıldan itibaren

seçimlik dersler, biyolojik-ekolojik, sosyal-ekonomik, teknik vb. şeklinde gruplandırılarak, herhangi bir grubun blok halinde seçilmesi ve böylece uzmanlaşma sağlanabilir. Ancak bu noktada ormancılığın dar kapsamlı bir etkinlik olarak algılanmaması, özellikle sosyal ve ekonomik boyuta da önem verilmesi ve bu konularda gerekli eğitimin verilmesi, öğrencide vizyon ve misyon oluşturulması gerekmektedir (Daşdemir ve Atmış, 2008). Öte yandan orman mühendislerinin istihdam edilme durumları dikkate alındığında, yeni orman fakültelerinin açılmaması, eğitim-öğretim kalitesinin artırılması bakımından mevcut öğrenci kontenjanlarının makul seviyelerde tutulması ve kimi orman fakültelerinde açık olan ikinci öğretimlerin de kapatılması gerekmektedir (Daşdemir, 2013; 2014).

Öte yandan hangi orman işletme müdürlüklerinde, ismi şeflik, başmühendislik vb. her ne olursa olsun, hangi birimlerin (sorumluluk alanlarının) bulunması gerektiği ve dolayısıyla sayılarının ne olacağı şeklindeki soruların da cevap bulması gerekmektedir. Bu kapsamda ilgili orman işletme müdürlüğündeki mevcut orman kaynaklarına yönelik işlevler (odun hammaddesi, otlatma, su üretimi, odun dışı ürünler vb.) ve bu orman işlevlerinin önem ve öncelikleri, her bir orman işletme müdürlüğündeki birim kurma kararlarına kılavuzluk yapabilecektir. Bu kapsamda İzmir (Geray vd., 2007), Mersin (Yılmaz vd., 2010), Bartın (Güngör, 2010), Adana (Yılmaz vd., 2015) ve Antalya (Yılmaz, 2015) orman işletmeleri için, farklı metodolojiler kullanılarak “işlev önceliklerinin belirlenmesi” çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Ancak çok daha basit ve hızlı değerlendirmeler yaparak genel bir kanı edinmeye imkan veren birçok yaklaşımın mevcut olduğunu da belirtmek gerekir.

Her ne kadar ormancılık bilim ve uygulamalarına katkı sağlayabilecek teknolojik gelişmeler hızla yaşansa da, araştırmaya katılan orman işletme şefleri bu olanaklardan ve gelişmelerden ormancılık sektörünün yeterince faydalanmadığını düşünmektedir. Halen kullanılan EBYS, E-İzin ve Geoportal gibi teknolojik sistemlerin orman işletme şeflerinin iş yüklerini azaltması beklenirken, aksine yavaş işlemleri nedeniyle işleri zorlaştırdıkları ve anlamsız buldukları dile getirilmiştir. Yine bu teknolojik sistemler nedeniyle orman işletme şefleri zamanlarının büyük kısmını arazide ve orman içerisinde geçirmesi gerekirken, büroda geçirmek zorunda kaldıklarına inanmaktadır. Öte yandan Ünal (2016) tarafından Orman Teşkilatında teknik altyapı sorunu (teknolojinin hızla değişmesi, gerekli olan donanım ve yazılımın güncellenme sorunu) bulunduğu belirtilmektedir. Tüm bu nedenlerle gelişen iletişim ve teknolojik imkanlardan ileri ölçüde faydalanma yoluna gidilerek orman işletme şeflerinin iş yükleri azaltılmalı ve çalışmaların kısa zamanda ve az emek harcayacak şekilde etkin ve verimli olarak yürütülmesi sağlanmalıdır.

4.2. Personel kapsamındaki tartışma, sonuçlar ve öneriler

Araştırmaya katılan orman işletme şeflerinin çoğu, orman işletme şefliklerinde başta teknik personel olmak üzere tüm personel sınıflarında görev yapan personelin yetersiz olduğunu dile getirmiştir. O halde orman işletme şefliklerinin en önemli sorunlarından birisi olarak, personel yetersizliğini belirtmek mümkündür. Bu durum orman işletme şefliklerindeki ormancılık çalışmalarının verimli ve etkin bir şekilde yerine getirilmesini engellemekte, çalışma şartlarını olumsuz yönde etkilemekte, mevcut personelin iş

yükünü daha da arttırmakta, personel verimliliğini düşürmekte ve çözülmesi gereken önemli bir sorun olarak dikkat çekmektedir. İşlerin yürütülmesi ve takibinde aksaklıklara yol açmamak açısından orman işletme şefliklerindeki personel yetersizliği sorunu çözümlenmelidir.

Orman işletme şefliklerine diğer kurumlardan ormancılık konusunda hiçbir bilgi ve deneyime sahip olmayan kişilerin personel (özellikle katip) olarak atanması, orman işletme şefliklerindeki çalışmaları daha da zorlaştırmaktadır. Zira orman işletme şefleri, mevcut işlerine ek olarak bu personeli eğitmek için sürekli çaba harcayarak iş yüklerini arttırmakta ve istenilen verimliliğe ulaşamamaktadır. Bu nedenle katiplerin yükseköğretim mezunu, maliye-muhasebe-bilgisayar gibi konularda eğitilmiş ve yüksek nitelikli kişiler arasından seçim yapılarak atanması gerekmektedir.

Orman işletme müdürlüklerindeki tekniker, teknisyen gibi ara elemanların sayısı geçmişe göre oldukça azalmıştır. Dolayısıyla orman işletme şefliklerindeki çalışmaların da eldeki sayıca az ve niteliği sınırlı personelle yürütülmeye çalışılması, çalışma şartlarını ve verimliliği düşürmektedir. Araştırmadaki görüşmelere katılan orman işletme şefleri, özellikle kadastro-mülkiyet konularındaki bilgilerinin yetersizliğinden bahsetmiş ve bu çalışmaların orman işletme müdürlüklerinde sözleşmeli veya kadrolu çalıştırılacak harita mühendisi veya teknikerlerince yürütülmesini talep etmiştir. O halde orman işletme şefliklerindeki kadastro-mülkiyet ve haritacılık gibi ihtiyaç duyulan konularda eğitim kurumlarından mezun nitelikli uzman personelin istihdam edilmesi, orman işletme şefinin iş yükünü ve verimliliğini arttıracaktır. Ancak bu uzman personelin orman işletme şefi olarak çalıştırılmaması önem taşımaktadır.

Araştırmaya katılan orman işletme şefleri, işlerindeki yükselme ve ilerleme kriterleri olarak nesnel kriterlerin değil, siyasi nedenler, kişisel yakınlık ve kayırma kriterlerinin önde geldiğini, yükselme ve ilerlemede adaletli davranılmadığını, liyakate dayalı yükselme ve ilerleme sisteminin olmadığını ve bu konuda OGM’de geçerli kriterlere uyulmadığını düşünmektedir. Dolayısıyla orman işletme şefleri, Orman Teşkilatında yükselme ve ilerleme olanaklarını yetersiz görmekte, bu durum ise performans düşüşüne ve gelecek beklentilerinin olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır. Bu nedenle personel yükseltme ilerletmelerinde, OGM’nin ilgili yönetmeliğinde belirtildiği gibi uzmanlığa, kıdem ve liyakat sistemine titizlikle uyulması, bu sistemin eşitlik içinde uygulanması ve yükseltme ve ilerletmelerin nesnel kriterlere bağlanarak orman işletme şeflerinin güvenlerinin sağlanması önem arz etmektedir.

Rotasyon (atama ve yer değiştirme) yönetmeliği kapsamında orman işletme şefinin aynı bölgede görev yapma süresi 5 yıl olarak düzenlenmiştir. Dolayısıyla bir bölgede 5 yıl kalan bir orman işletme şefi, daha sonra ormancılığın farklı konularının ağırlıkta olabileceği bir başka bölgeye tayin edilmektedir. Buna karşın ormancılığın verimli şekilde yapılabilmesi için, bölgedeki orman kaynaklarının ve toplumun her açıdan tam olarak bilinmesi gerekmektedir. Ancak rotasyon uygulamasındaki 5 yıl sınırlamasıyla bu durumun gerçekleşmeme olasılığı bulunmaktadır. Bir başka ifadeyle çalışma alanlarında biyolojik, teknik, sosyoekonomik, kültürel ve yönetsel faaliyetlerin çok çeşitlilik göstermesinden dolayı, orman işletme şeflerinin aynı bölgede uzunca bir süre görev

yapması önem taşımaktadır. Zira bu şekilde çalışma objesi olan ormanı ve toplumu tanıyabilecek ve daha verimli olarak çalışabilecektir. Bu nedenle ormancılık faaliyetlerinin başarılı bir biçimde uygulanması için, teknik personelin çalıştıkları bölgeyi tanımalarına fırsat vermeyecek şekilde çok sık görev yerinin değiştirilmemesi gerekmektedir.

Araştırmadaki görüşmelere katılan bazı orman işletme şefleri yöneticileriyle olan iletişimde sorunlar yaşadığını, amirleriyle etkili iletişim kuramadıklarını, işyerinde aşırı disiplin ve baskı yaşandığını, üst yönetimle birlik ve beraberlik ortamının hissedilemediğini, üst yönetimin orman işletme şefleri arasında gruplaşmalara neden olduğu ve böylece orman bölge ve işletme müdürlüğünün hiyerarşik yapısı içerisinde idareciler ile bunların asları olan orman işletme şefleri arasında mesafeli bir ilişki yaşandığını belirtmiştir. Bu orman işletme şefleri, idarecilerini bir baskı unsuru olarak görmektedir. Bu durum ast-üst konumunda çalışan teknik elemanlar arasında güvensiz bir çalışma ortamı oluşturmakta olup, özellikle iş yerinde stresi artırıcı bir ortama neden olabilmektedir. Öte yandan pek çok toplum kesimi, vatandaş veya Orman Teşkilatı çalışanı da siyasi bağlantıları sayesinde orman işletme şeflerine baskı yapabilmektedir. Tüm bu nedenlerle orman işletme şeflerinin her tür idareci ve siyasetçi baskısından kurtarılarak, idareci dayatmalarından ve partiler siyasasından korunmasına ihtiyaç bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan orman işletme şeflerince, eskiden olduğu gibi orman işletme şefi olarak atanacak deneyimsiz orman mühendislerinin atamaları yapılmadan önce, meslek öncesi eğitim ve ön bir staj olarak, uzman ve konusunda deneyimli ve profesyonel hale gelmiş bir orman işletme şefinin yanında belli bir süre refik olarak çalışmasının faydalı olacağı belirtilmiştir. Böylece hem orman işletme şeflerinin iş yüklerinin azaltılması hem de bilgi ve tecrübe açığı olan orman mühendislerinin eğitimlerinin sağlanması mümkün olabilecektir.

Araştırmadaki görüşmelere katılan orman işletme şeflerince de önerildiği gibi, iş güvenliği konusunda bir sigorta veya fon oluşturulması ve iş güvenliği kazaları konusunda herhangi bir dava söz konusu olduğunda bu sigorta veya fonun masrafların ve olası tazminatların karşılanması uygun olacaktır.

4.3. Özlük hakları kapsamındaki tartışma, sonuçlar ve öneriler

Araştırmadaki görüşmelere katılan orman işletme şefleri çalışma tempolarının genel olarak yoğun olduğunu, hafta sonu ve mesai dışı çalışmaların sıklıkla yaşandığını, bu nedenle yapmakla yükümlü oldukları işleri yürütebilmeleri için normal mesai saatlerinin yetersiz olduğunu dile getirmiştir. Böylece orman işletme şeflerinin 7 gün 24 saat görevleri başında olmaları, yıpratıcı bir durum oluşturmaktadır. Bu nedenle orman işletme şeflerinin çalışma saatlerinin ayarlanması, mesai saatleri dışında, hafta sonunda ve diğer resmi tatillerde orman işletme müdürlüğündeki tüm çalışanlar arasında nöbet esasına dayalı iş bölümü ve yardımlaşmayı içeren vardiya sistemine geçilmesi uygun olacaktır.

Fazla mesai ücreti hakkı yasal güvence altına alınmış olsa da, araştırmaya katılan orman işletme şeflerinin çoğunluğu ormancılık faaliyetlerinden dolayı fazla mesai yapmak zorunda kaldıklarını, ancak yapmış oldukları fazla mesainin karşılığı olan fazla mesai ücretini alamadıklarını

dile getirmiştir. Bu nedenle orman işletme şeflerinin motivasyonlarını artırma yönünde, yasal hak olan resmi çalışma saatleri dışında kalan (özellikle yangın mevsimi dışındaki) çalışmalara yönelik fazla mesai ücretinin orman işletme şeflerine ödenmesi gerekmektedir.

Orman işletme müdürlüklerindeki teknik eleman sayısının yetersizliğinden dolayı birçok orman işletme şefi, diğer orman işletme şefliklerine veya müdür yardımcılığı görevlerine de vekalet etmek durumunda kalmaktadır. Bu durum zaten kendi çalışma alanları geniş ve iş çeşitliliği yoğun olan orman işletme şeflerinin iş yüklerini ve sorumluluklarını daha da arttırmakta ve verimliliklerinin düşmesine neden olmaktadır. Üstelik bu vekalet görevi herhangi bir ek ücret veya diğer bir sosyal hak alınmadan yapılmaktadır. Bu nedenle vekaleten bakılan orman işletme şeflikleri için yeni orman mühendislerinin işe alınması ve bu mümkün olmazsa motivasyon artırıcı bir önlem olarak vekaleten bakılan her bir görev için vekalet ücreti ödenmesi faydalı olacaktır.

Araştırmaya katılan orman işletme şefleri kendilerine yönelik iş, görev ve sorumluluk tanımlarının yapılmamasını şikayet etmiştir. Bu nedenle orman işletme müdürlüklerinde iş analizi çalışmalarıyla işlerin içerdiği görev, sorumluluk ve çalışma koşulları ile bu işleri yapacaklarda bulunması gereken nitelikler ortaya konmalı ve bunlara dayalı olarak iş tanımları oluşturulmalıdır. Böylece işlerin özellikleri, içerdiği görevleri ve ilgili kişilerin sorumlulukları açıkça tanımlanmalıdır. Ardından bu bilgiler OGM web sayfasına konularak ilan edilmeli ve gerektiğinde güncellenmelidir.

Orman Teşkilatında ödül ve teşvik konularında akılcı ve nesnel düzenlemelere gidilmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Bu kapsamda performans kriterlerinin belirlenmesi ve başarı ölçümlemesine dayanan yeni bir ödül, teşvik ve ücretlendirme (primli ücret) sisteminin kurulması ve Orman Teşkilatına kazandırılması gerekmektedir. Böylesi bir anlayışa bu araştırmaya katılan orman işletme şefleri değindiği gibi, daha önce ormancı yönetici ve mühendis çalışanlarla (Daşdemir, 1996; 1998; 1999; Yaman, 2010) ve araştırmacılarla (Daşdemir, 2012) yapılan bazı araştırmalarla da ulaşılmıştır.

Olağanüstü durumlar çıkabileceğinden ötürü orman işletme şefliği çalışmalarının önceden programlandığı şekilde yürütülmesi zordur. Bu durum orman işletme şeflerinin zaman yönetiminde sorun oluşturmakta, istedikleri zamanda ve tam olarak yıllık izinlerini kullanma hakkını ortadan kaldırmakta ve özel hayatlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu kapsamda araştırmaya katılan orman işletme şefleri özellikle yangın sezonunda resmi yıllık izinlerini kullanamadıklarından şikayet etmiştir. Bu nedenle en azından yazın vardiya sistemine geçilerek orman işletme şeflerinin 10-15 gün de olsa yıllık izinlerinin kullanılmasını faydalı olacaktır.

Her kademedeki çalışan için olduğu gibi orman işletme şefleri için de, çalışma hayatları dışında kendilerine ve ailelerine zaman ayırma ihtiyacının karşılanması önemli bir konudur. Bu doğrultuda resmi çalışma saatlerine uygun olan ve hafta sonu çalışma ihtiyaçlarını ortadan kaldıracak vardiya sistemi gibi düzenlemeler yapılarak, fazla mesai yapma zorunluluğunun azaltılması ve özel hayata ayrılan zamanın artırılması gerekmektedir.

4.4. Eğitim kapsamındaki tartışma, sonuçlar ve öneriler

Hem hizmete başlamadan önceki üniversite düzeyinde eğitim hem de kurum tarafından verilen hizmet içi eğitim önem taşımaktadır. Bu konu biyolojik, teknik, sosyoekonomik, kültürel ve yönetsel boyutları olan çalışmalar yapan ve kendilerini sürekli geliştirmesi ve yenilemesi gereken orman işletme şefleri için daha büyük önem taşımaktadır.

Orman Teşkilatı, orman işletme şefliğinin eğitim eksikliklerini gidermek, ormancılık sorunlarını yönetmede ve çözüme yaşadıkları sorunları gidermek ve yeterli bilgilerle donatmak üzere hizmet içi eğitim programları düzenlemektedir. Ancak görüşme yapılan orman işletme şefleri arasında fakülteedeki eğitimin ve hizmet içi eğitimlerin yeterli görülme oranı düşük kalmıştır. Nitekim orman işletme şefleri fakülteedeki eğitimin uygulamadan uzak olduğundan ve hizmet içi eğitimin sürekli olmadığından şikayet etmiş ve yaptıkları veya yapacakları işlere yönelik hizmet içi ve sürekli eğitime ihtiyaç olduğunu vurgulamıştır.

Tüm bu açıklamalara göre hizmet içi ve sürekli eğitimin birikim ve eğitimdeki yetersizlikleri giderecek şekilde kurumsallaştırılması, değişen görelî öncelikler ve bilgi-beceri boşluklar dikkate alınarak yeniden ve akademik ve araştırma çevreleriyle ortaklaşa çalışma yapılmak suretiyle programlanması ve uygulanmasına ait kalıcı bir düzenin orman işletme şeflikleri için oluşturulmasına ihtiyaç bulunmaktadır.

Açıklama

Bu makale, 2014-2017 yıllarında T.C. Orman ve Su İşleri Bakanlığı, Batı Akdeniz Ormancılık Araştırma Enstitüsü Müdürlüğüne gerçekleştirilen ve OGM Araştırma İhtisas Grupları Toplantısında yayınlanması yönünde karar verilen 19.7712/2014-2017 nolu Araştırma Projesinin Sonuç Raporunun bir bölümünün özetidir.

Kaynakça

Creswell, J.W., 2007. Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches. Sage Publication, USA.

Creswell, J.W., Pland Clark, V.L., Gutmann, M.L., Hanson, W.E., 2003. Advanced Mixed Methods Research Design. In Tashakkari and Teddlie (Eds.), Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research, pp: 209-240.

Daşdemir, İ., 1996. Orman işletmelerinin başarı düzeylerinin belirlenmesi (Kuzeydoğu Anadolu ve Doğu Karadeniz Bölgesi örneği). Orman Bakanlığı, Doğu Anadolu Ormancılık Araştırma Müdürlüğü, Teknik Bülten Yayın No: 1, ISSN 1300-9478, Erzurum.

Daşdemir, İ., 1998: Devlet orman işletmelerinin yönetsel ve örgütsel boyutlarının belirlenmesi. Orman Bakanlığı, Doğu Anadolu Ormancılık Araştırma Müdürlüğü, Teknik Rapor Yayın No:3, ISSN 1300-9486, Erzurum.

Daşdemir, İ., 1999. Çağdaş ormancılık anlayışı ve örgüt yapısı. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Bartın Orman Fakültesi Dergisi, 1(2): 25-47.

Daşdemir, İ., 2007. Türkiye’de orman mühendisliği eğitiminin yeniden yapılandırılması konusunda bazı değerlendirmeler. Orman ve Av Dergisi, 5:6-12.

Daşdemir, İ., 2012. Türkiye ormancılığında araştırma-uygulama işbirliğinin geliştirilmesi ve araştırma sonuçlarının uygulamaya aktarılması üzerine düşünceler. Kuruluşunun 60. Yılında Ormancılık Araştırma Enstitüleri Dünü, Bugünü ve Geleceği Sempozyumu, 7-9 Kasım, Bolu, s. 114-126.

Daşdemir, İ., 2013. Türkiye’de ve Bartın orman fakültesinde orman mühendisliği eğitimi. 1857’den Günümüze Ormancılık Eğitim-Öğretim Çalıştayı, Bildiriler Kitabı, 17-19 Kasım, İstanbul, s.187-203.

Daşdemir, İ., 2014. Türkiye’de ve Bartın orman fakültesinde orman mühendisliği eğitimi. Orman Mühendisliği Dergisi, 51(10-11-12): 32-41.

Daşdemir, İ., 2016a. Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Nobel Akademik Yayıncılık, 1. Basım, ISBN 978-605-320-442-8, İstanbul.

Daşdemir, İ., 2016b. Türkiye Ormancılığında Çağdaş Yönetim Anlayışı ve Örgütlenme Modeli. Türkiye’nin Ormancılık Serüveni, Örgütlenmesi ve Ormancılıkta Kadının Yeri Paneli Kitabı, s.95-111, ISBN: 978-605-64482-5-6, Türkiye Ormancılar Derneği Yayını, Ankara.

Daşdemir, İ., Atmış, E., 2008. Orman fakültesi orman mühendisliği bölümü öğrencilerinin orman mühendisliği eğitimini değerlendirmesi. III. Ulusal Ormancılık Kongresi, 20-22 Mart, Ankara, TOD Bildiriler Kitabı, ISBN 978-9944-0048-2-4, s.53-75.

Elçiçek, Z., 2016. Öğretmenlerin mesleki gelişimine ilişkin bir model geliştirme çalışması. Doktora tezi, Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.

Eratilla, M., 2013. Orman genel müdürlüğü taşra teşkilatının yeniden yapılandırılması için model önerisi. Yüksek lisans tezi, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.

Geray, U., Şafak, İ., Yılmaz, E., Kiracioğlu, Ö., Başar, H., 2007. İzmir ilinde orman kaynaklarına ilişkin işlev önceliklerinin belirlenmesi. T.C. Çevre ve Orman Bakanlığı, Ege Ormancılık Araştırma Müdürlüğü, Çevre ve Orman Bakanlığı Yayın No: 300, Müdürlük Yayın No: 46, Teknik Bülten No: 35, İzmir.

Güngör, E., 2010. Orman kaynaklarının bütünlük işlevsel yönetim planlaması. Doktora tezi, Bartın Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Bartın.

Miles, M.B., Huberman, A.M., 1994. An Expanded Sourcebook Qualitative Data Analysis. Second Edition, Sage Publication, California.

OGM, 1952. Devlet Orman İşletmesi Döner Sermayesi Yönetmeliği. 07.05.1952 Tarih ve 8103 Sayılı Resmi Gazete, Ankara.

OGM, 2015. Orman Genel Müdürlüğü Döner Sermaye İşletmesi Yönetmeliği. 22.03.2015 Tarih ve 29303 Sayılı Resmi Gazete, Ankara.

Sezgin, M., 2009. İş Tatmini Üzerine Bir Odak Grup Çalışması. Yüksek lisans tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

Şafak, İ., Göksu, E., Gültekin, G., Arslan, A., Cabaroğlu, T., 2015. Denizli orman işletme müdürlüğü iş analizi. Ege Ormancılık Araştırma Enstitüsü Müdürlüğü, Proje Sonuç Raporu, Proje No: 15.5603, İzmir.

Ulusoy, L., 1993. Teşkilatlanma. 1. Ormancılık Şurası Tebliğler ve Ön Çalışma Grubu Raporları, Cilt: 2, Ankara.

Ünal, E., 2016. Orman genel müdürlüğü çalışanlarının geoportal bilgi sistemi üzerine bakış açıları. Yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Isparta.

Yaman, F., 2010. Ormancılıkta örgütsel ve yönetsel başarıyı etkileyen faktörler. Yüksek lisans tezi, Bartın Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Bartın.

Yıldırım, A., Şimşek, H., 2008. Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Seçkin Yayıncılık, Ankara.

- Yılmaz, E., 2015. Akdeniz Orman Alanlarının İşlevsel Yönetimi Kapsamında Katılımcı Yaklaşımlar - Akdeniz Orman Ekosistemlerinin Ürün ve Hizmet Üretiminin Küresel Değişiklikler Bağlamında Optimizasyonu. FFEM (French Facility for Global Environment) Project: Optimizing the Production of Goods and Services by Mediterranean Woodlands Ecosystems in a Context of Global Change”, “Component 3 - Improve Modes of Governance for Mediterranean Forest Ecosystems through the Implementation of Participatory Approaches”, Environment and Development in the Mediterranean (Plan Bleu) sonuç raporu, Antalya.
- Yılmaz, E., Keleş, H., Koçak, Z., 2010. Mersin ilinde orman kaynaklarına ilişkin işlev önceliklerinin belirlenmesi. T.C. Çevre ve Orman Bakanlığı, Doğu Akdeniz Ormancılık Araştırma Müdürlüğü, Çevre ve Orman Bakanlığı Yayın No: 431, DOA Yayın No: 57, Teknik Bülten No: 35, Tarsus.
- Yılmaz, E., Abbak, A., Kırış, R., Sayın, M.A., 2015. Orman amenajman planlamasının sosyal boyutu: Pozantı orman işletme şefliğinde örnek uygulama. T.C. Orman ve Su İşleri Bakanlığı, Orman Genel Müdürlüğü, Doğu Akdeniz Ormancılık Araştırma Müdürlüğü, Proje Sonuç Raporu, Proje Numarası: 20.5315/2014–2015, Tarsus.
- Yomralıoğlu, Ş., 1986. Orman işletme müdür adaylarının geliştirilmesi. Orman ve Av Dergisi, 2: 8-13.
- Yurdakul, S., 2003. Ormancılıkta personel yönetimi sorunları ve sonuçları (örnek olaylarla irdeleme). Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.