



**İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

130784

**ORMANCILIKTA PERSONEL YÖNETİMİ SORUNLARI ve
SONUÇLARI
(Örnek Olaylarla İrdeleme)**

**Seçil YURDAKUL
Orman Mühendisliği Anabilim Dalı
Ormancılık Politikası ve Yönetimi Programı**

**Danışman
Prof. Dr. Abdi EKİZOĞLU**

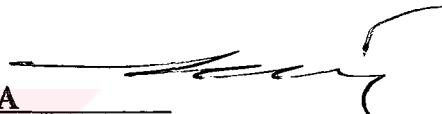
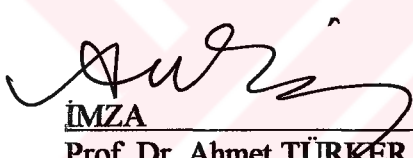
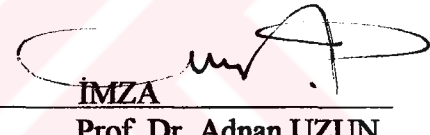
Mayıs-2003

130784

İSTANBUL

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Bu çalışma 30.06.2003 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Orman Mühendisliği Anabilim Dalı Ormancılık Politikası ve Yönetimi Programında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

 İMZA	 İMZA	 İMZA
Prof. Dr. Abdi EKİZOĞLU	Prof. Dr. Aytuğ AKESEN	Prof. Dr. Sedat AYANOĞLU
 İMZA	 İMZA	
Prof. Dr. Ahmet TÜRKER	Prof. Dr. Adnan UZUN	

ÖNSÖZ

“Ormancılıkta Personel Yönetimi Sorunları ve Sonuçları (Örnek Olaylarla İrdeleme)” başlıklı bu çalışma, İ.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, Orman Mühendisliği Anabilim Dalı, Ormancılık Politikası ve Yönetimi Programına bağlı olarak yüksek lisans tezi olarak hazırlanmıştır.

Çalışmanın başından bu yana sağladığı katkılardan dolayı danışmanım Prof. Dr. Abdi EKİZOĞLU'na sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, desteklerinden dolayı Prof. Dr. Aytuğ AKESSEN'e, istatistik ile ilgili sorunların çözümünde katkı sağlayan Marmara Üniversitesi Öğretim Üyelerinden Yard. Doç. Dr. Canan SAVRAN'a, yine çalışmanın her aşamasında yanımda olan Yard. Doç. Dr. Cihan ERDÖNMEZ, Yard. Doç. Dr. Yalçın KUVAN, Araş. Gör. Bilge TUĞLU AKGÜN ve Araş. Gör. H. Tezcan YILDIRIM'a teşekkürü borç bilirim.

Bunun yanında İstanbul Orman İşletme Şefi, Or. Müh. İkrım ÇELİK ve Çatalca Orman İşletme Şefi Or. Müh. Önder TERZİ başta olmak üzere, İstanbul Orman Bölge Müdürlüğünde çalışan tüm orman işletme şefleri, orman işletme müdürlükleri yöneticilerine ve Orman Genel Müdürlüğünün değerli çalışanlarına, çalışmama olan katkılardan dolayı teşekkür ederim.

Ayrıca, yazım aşamasında emeği geçen Murat EROL ve Uğur DALAN'a, yine çalışmam sırasında maddi manevi her türlü desteği sağlayan ve yardımlarını esirgemeyen sevgili aileme ve dostlarıma da sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul, Mayıs 2003

Seçil YURDAKUL



Bu çalışma İstanbul Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projelerince desteklenmiştir.

Proje No: T-10/23072002

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖNSÖZ	I
İÇİNDEKİLER	II
TABLO LİSTESİ	IV
ŞEKİL LİSTESİ	V
ÖZET	VII
SUMMARY	VIII
I. GİRİŞ	1
II. GENEL BİLGİLER	3
2.1. Personel Yönetimi Kavramı ve Personel Yönetiminin İşlevleri.....	3
2.2. Kamu Personel Yönetimi.....	5
2.2.1. Kamu Personel Yönetimi Özellikleri.....	6
2.2.2. Kamu Personel Yönetiminde İlkeler.....	6
2.2.3. Türkiye’de Kamu Personeli ve Sınıflandırması.....	7
2.3. Ormancılık Yönetimi ve Ormancılıkta İnsan Kaynakları Yönetimi....	8
2.3.1. Dünyada Kamu Orman Yönetimi ve İnsan Kaynakları.....	8
2.3.1.1. Dünyada Kamu Orman Yönetimi.....	9
2.3.1.2. Dünyada Ormancılık Sektöründe İnsan Kaynakları ve Yönetimi.....	10
2.3.2. Türkiye’de Ormancılık Yönetimi ve İnsan Kaynakları.....	12
2.3.2.1. Orman Bakanlığı Örgüt Yapısı ve Görevleri	12
2.3.2.2. Orman Genel Müdürlüğü Örgüt Yapısı ve Görevleri	13
2.3.2.3. Orman Genel Müdürlüğünde Norm Kadro Çalışmaları.....	15
2.3.2.3.1. Norm Kadro Çalışmalarının Amacı ve Yapısı	16
2.3.2.3.2. TODAİ ve OGM Yetkililerince Önerilen Örgüt Yapısı	17
2.3.2.4. Ormancılıkta Personel Yönetimi, Gereği ve Önemi	17
2.3.2.5. Ormancılık Örgütünde Personel.....	21
2.3.2.6. OGM Personel Yönetimi Etkinlikleri.....	23
2.3.2.6.1. OGM’de Göreve Atama ve Görevde Yükselme.....	23
2.3.2.6.2. OGM’de Hizmet İçi Eğitim.....	25
2.3.2.6.3. OGM’de Personel Denetimi.....	28
2.3.3. OGM’nin En Küçük Örgüt Birimi Olan Orman İşletme Şeflikleri.....	31
2.3.3.1. İşletme Şefliklerinde Yapılanma ve Personel.....	33
2.3.3.2. Orman İşletme Şeflerinin Görev ve Yetkileri.....	33
III. MATERYAL ve YÖNTEM	40
3.1. Materyal.....	40
3.2. Yöntem.....	41
3.2.1. Gözlem ve Değerlendirilmesi.....	41
3.2.2. Anket Formlarının Hazırlanması Uygulanması ve Değerlendirilmesi..	42
3.2.3. Görüşme ve Değerlendirilmesi.....	45
3.2.4. Verilerin Değerlendirilmesi.....	45
IV. BULGULAR	46
4.1. İstanbul Orman Bölge Müdürlüğü.....	46
4.2. İstanbul ve Çatalca Orman İşletme Şeflikleri.....	49
4.2.1. İstanbul Orman İşletme Şefliği.....	51
4.2.1.1. İstanbul Orman İşletme Şefliğinin Tanımı ve Başlıca Etkinlikleri.....	51
4.2.1.2. İstanbul Orman İşletme Şefliğinde Etkinliklerin Günlük Olarak	
Değerlendirilmesi.....	52
4.2.2. Çatalca Orman İşletme Şefliği.....	55

4.2.2.1.	Çatalca Orman İşletme Şefliğinin Tanımı ve Başlıca Etkinlikleri	55
4.2.2.2.	Çatalca Orman İşletme Şefliğinde Etkinliklerin Günlük Olarak Değerlendirilmesi	56
4.3.	İstanbul Orman Bölge Müdürlüğüne Bağlı Orman İşletme Şeflerinin Çalışma Şartları.....	57
4.3.1.	Orman İşletme Şefliklerinin Çalışma Alanı Büyüklüğü.....	58
4.3.2.	Orman İşletme Şeflerinin Aynı Bölgede Çalışma Süreleri.....	60
4.3.3.	Orman İşletme Şefliklerindeki Personel Sayıları ve Yeterlilik Düzeyleri.....	61
4.3.4.	Orman İşletme Şefleri - Eğitim.....	63
4.3.5.	Orman İşletme Şeflerinin Çalışma Saatleri	63
4.3.6.	Orman İşletme Şefliklerinde Yönetim.....	65
4.3.7.	Orman İşletme Şefleri – Fiziksel Koşullar.....	71
4.3.8.	Orman İşletme Şefleri – İş Yoğunlukları.....	71
4.3.9.	Orman İşletme Şefleri – Biçimsel Olmayan İşler.....	83
4.3.10.	Orman İşletme Şefleri – Geleceğe Yönelik Mesleki Beklenti.....	84
4.3.11.	Orman İşletme Şeflerinin Çalışma Şartlarını Etkileyen Baskı Türleri Çalışma Şartlarını Zorlaştıran Etmenlerin Sıralaması.....	85
V.	TARTIŞMA VE SONUÇ	89
5.1.	Sorunlar.....	89
5.1.1.	İş Yoğunluğuyla İlgili Sorunlar.....	89
5.1.2.	Yönetim ile İlgili Sorunlar.....	91
5.1.3.	Personel ile İlgili Sorunlar.....	93
5.1.4.	Eğitim ile İlgili Sorunlar.....	94
5.1.5.	Diğer Sorunlar.....	95
5.2.	Öneriler.....	96
5.2.1.	İş Yoğunluğuyla İlgili Öneriler.....	96
5.2.2.	Yönetim ile İlgili Öneriler.....	97
5.2.3.	Personel ile İlgili Öneriler.....	98
5.2.4.	Eğitim ile İlgili Öneriler.....	99
5.3.5.	Diğer Sorunlara İlişkin Öneriler.....	100
VI.	KAYNAKLAR	101
VII.	EKLER	105
VIII.	ÖZGEÇMİŞ	109

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No
2.1. 2003 Hizmet İçi Eğitim Programı.....	27
2.2. Orman Genel Müdürlüğü (Taşra) Sicil Amirleri.....	29
2.3. Orman Genel Müdürlüğü (Taşra) Disiplin Amirleri.....	30
2.4. Değerlendirme Cetveli.....	32
3.1. Gözlem Takvimi.....	43
4.1. İstanbul Orman Bölge Müdürlüğü Personel Yapısı.....	50
4.2. İstanbul Orman Bölge Müdürlüğünde Çalışan Devamlı ve Mevsimlik İşçilerin Orman İşletme Müdürlüklerine Dağılımı.....	51
4.3. İstanbul Orman İşletme Şefinin (Tasadüfi Olarak Seçilmiş) Bir Günlük Etkinlikleri.....	54
4.4. Çatalca Orman İşletme Şefinin(Tasadüfi Olarak Seçilmiş) Bir Günlük Etkinlikleri.....	57

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No
2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşlevleri.....	5
2.2. Ormancılıkta İdeal İnsan Kaynakları Gelişim Piramidi.....	9
2.3. Orman Genel Müdürlüğü Örgüt Şeması.....	15
2.4. OGM Yetkililerince OGM Merkez Teşkilatı İçin Önerilen Örgüt Şeması...	18
2.5. OGM Merkez Teşkilatı İçin Proje Danışmanlar Grubunca Önerilen Örgüt Şeması.....	19
2.6. OGM Taşra Teşkilatı İçin Önerilen Örgüt Şeması.....	20
4.1. İstanbul Orman Bölge Müdürlüğü Orman İşletme Müdürlükleri Sınır Haritası.....	46
4.2. İstanbul Orman Bölge Müdürlüğü (Merkez) Örgüt Şeması.....	47
4.3. İstanbul Orman Bölge Müdürlüğüne Bağlı Kuruluşlar.....	48
4.4. İstanbul Orman İşletme Şefliğinde Günlük Etkinliklerin Yoğunluğu.....	53
4.5. Çatalca Orman İşletme Şefliğinde Günlük Etkinliklerin Yoğunluğu.....	56
4.6. İstanbul Orman Bölge Müdürlüğünde Görev Yapan Orman İşletme Şefleri ve İşletme Müdürlükleri.....	58
4.7. Orman İşletme Şeflikleri Sınırlarındaki Toplam Alan.....	59
4.8. Orman İşletme Şefliği Sınırlarındaki Ormanlık Alan.....	59
4.9. Orman İşletme Şeflerinin Aynı Bölgede Çalışma Süreleri.....	60
4.10. Orman İşletme Şeflerinin Aynı Bölgede En Uygun Görev Yapma Süresi...	61
4.11. Orman İşletme Şefliklerinde Görev Yapan Personelin Dağılımı.....	62
4.12. Orman İşletme Şefliklerinde Çalışan Personelin Sayıca Yeterliliği.....	62
4.13. Orman İşletme Şefleri – Eğitim.....	64
4.14. Orman İşletme Şeflerinin Çalışma Saatlerinin Yaptıkları İşe Uygunluğu...	65
4.15. Orman İşletme Şefleri ve Yönetime Katılma Düzeyi.....	66

4.16.	Orman İşletme Şefliklerinde Yetki Devri.....	66
4.17.	Orman İşletme Şefliklerinde Eşgüdüm.....	67
4.18.	Orman İşletme Şeflikleri ve Haberleşme.....	68
4.19.	Orman İşletme Şefliklerinde İşin Personele Bölüştürülmesi.....	68
4.20.	Orman İşletme Şeflerinin Görevde Yükselme İlerleme Olanakları.....	69
4.21.	Orman İşletme Şefliklerine Ayrılan Ödenek	69
4.22.	Orman İşletme Şefliklerinin Sahip Olduğu Sosyal Olanaklar.....	70
4.23.	Orman İşletme Şeflerinin Özel Hayatlarına Ayırabildikleri Zaman	70
4.24.	Orman İşletme Şefliklerinde Fiziki Koşullar	72
4.25.	Orman İşletme Şeflerinin Günlük Etkinliklerinin Sıralaması.....	73
4.26.	Orman İşletme Şeflerinin Günlük Yoğunluklarının Zaman Dilimlerine Göre Sıralanması.....	74
4.27.	Orman İşletme Şeflerinin Haftalık İş Yoğunluğu.....	75
4.28.	Orman İşletme Şefleri - Fazla Mesai	76
4.29.	Orman İşletme Şefleri – Fazla Mesai ve Ücret.....	76
4.30.	Orman İşletme Şeflerinin Hafta Sonu Çalışma Sıklığı.....	77
4.31.	Orman İşletme Şeflerinin Yıllık Olarak Ormancılık Etkinliklerine Ayırdıkları Zaman.....	79
4.32.	Orman İşletme Şefliklerindeki Etkinliklerin Mevsimlere Göre Yoğunluğu ..	82
4.33.	Orman İşletme Şefleri – Biçimsel Olmayan İşler.....	83
4.34.	Orman İşletme Şeflerinin Mevzuat Dışı İşlerinin Toplam İş Yoğunluğu İçindeki Oranı.....	84
4.35.	Orman İşletme Şefleri – Geleceğe Yönelik Mesleki Beklentiler.....	85
4.36.	Orman İşletme Şeflerinin Çalışma Şartlarını Zorlaştıran Baskıların Sıralaması.....	86
4.37.	Orman İşletme Şeflerinin Çalışma Şartlarını Olumsuz Etkileyen Etmenlerin Sıralaması.....	88

ÖZET

ORMANCILIK ÖRGÜTÜNDE PERSONEL YÖNETİMİ SORUNLARI VE SONUÇLARI (ÖRNEK OLAYLARLA İRDELEME)

“Ormancılık Örgütünde Personel Yönetimi Sorunları ve Sonuçları (Örnek Olaylarla İrdeleme” başlıklı çalışmanın amacı, ormancılık etkinliklerinin büyük çeşitlilik gösterdiği Orman Genel Müdürlüğü bünyesindeki personel yönetimini incelemek ve özellikle adı geçen örgütün pek çok etkinliğinin gerçekleştirildiği ve odak noktası olan orman işletme şefliklerinin yöneticisi orman işletme şeflerinin çalışma şartlarını ve yönetsel sorunlarını ortaya koymaktır. Bu amaçla, çalışma yöreni olarak Orman Genel Müdürlüğüne bağı ve ormancılık etkinliklerinin geniş bir dağılım gösterdiği İstanbul Orman Bölge Müdürlüğü seçilmiştir.

Çalışmaya literatür taraması ve ilgili mevzuatın incelenmesi ile başlanmış daha sonra gözlem ve görüşme yöntemleriyle veri sağlanmışır. Gözlem uygulaması, İstanbul Orman İşletme Şefliği ve Çatalca Orman İşletme Şefliğinde yoğunlaştırılmışır. Bunun yanında İstanbul Orman Bölge Müdürlüğüne bağı olarak görevlerini sürdürmekte olan pek çok orman işletme şefi ve üst düzey yöneticileri ile görüşmelerde bulunulmuştur.

Söz konusu çalışma kapsamında daha geniş tabanlı bulgulara ulaşabilmek amacıyla, İstanbul Orman Bölge Müdürlüğü kapsamında, orman işletme şeflerine anket uygulaması yapılmıştır. Bu verilerin bir bütünlük içinde değerlendirilmesi sonucunda, orman işletme şeflerinin çalışma şartları, personel yönetimi ve diğer yönetsel etkinlikleri ayrıntılı olarak tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, inceleme, gözlem, görüşme ve anketler ışığında orman işletme şefliği düzeyinde, iş yoğunluğu, personel, eğitim, yönetim ile ilgili yaşanan sorunlar ortaya konulmuş ve bu sorunlara yönelik çözüm önerilerinde bulunulmuştur.

SUMMARY

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

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 study area.

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

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, the observation, the meeting and the questionnaire, the problems related with working intensity, problems with personnel, problems with training and administration are determined. Then, solutions proposed related with the determined problems.

I. GİRİŞ

Ormancılık, temelde biyolojik, sosyal ve teknik gruplarda toplayabileceğimiz çok disiplinli bilgi tabanı olan bir etkinliktir.

Başka bir yaklaşımla ormancılık etkinliklerinde kamu yönetimi ile işletme yönetiminin ön plana çıktıkları belirtilmektedir [1]. Genelde birbirinden önemli farklılıklar gösteren kamu ve işletme yönetiminin ormancılıkta belirlenmiş olan amaçların gerçekleştirilmesinde birbirini bütünler biçimde uygulanması, ormancılık sektörünün bir başka özelliğinin doğmasına yol açmaktadır. Ormancılık birden fazla yönetim tipinin uygulama zorunluluğu bulunan bir etkinliktir.

Özetlenen bilgi tabanı ve yönetim özellikleri ormancılık örgütünde çalışan Orman Mühendisliği Lisans Diploması almış teknik elemanlar yönünden işlevsel çeşitlilik sonucuna yol açmaktadır. Sonuçların çeşitliliği kadar sorunların da ortaya çıkacağı düşünüldüğünde ülkemizdeki ormancılık sektöründeki personel yönetimi başlığı altında toplanabilecek bu konuların bilimsel araştırmalarla incelenerek çözüme kavuşturulması gerekmektedir.

Araştırmamızın öncelikli amaçlarının başında yukarıda belirtilen ormancılıkta personel yönetimi konularına dikkati çekmek, sosyal nitelikli bilimsel araştırmalarda bu konuların daha çok ele alınmasına katkı sağlamak gelmektedir.

Bunun yanı sıra, Orman Fakültelerinden mezun olan Orman Mühendislerinin, ormancılık örgütünde sürdürdükleri meslek yaşamları boyunca görevlerindeki işlevsel önceliklerin neler olduğu Personel Yönetimi kadar Ormancılık Yönetimini de yakından ilgilendiren ancak bugüne kadar yeterince incelenmediği için irdelenme olanağı bulamamış bir konudur. Araştırmamızda bu konuda örnek boyutunda da olsa gerçek durumun ortaya konması bir diğer öncelikli amacı oluşturmıştır.

Çalışmada amaçlanan noktaların sağlıklı biçimde analiz edilebilmesi için başta belirtilen ormancılık etkinliklerinin tüm özellikleri ile yoğun biçimde görüldüğü varsayılan Orman İşletme Şefliği boyutu temel alınmıştır.

Ormancılıkta Orman İşletme Şefliği ve Orman İşletme Müdürlüğü farklı yönetim boyutlarında Orman Mühendislerinin hem işletmeci hem teknik eleman hem de yönetici işlevi gördüğü uygulama alanlarıdır.

Orman İşletme Şefleri ya da Orman İşletme Müdürleri, astlarına göre üst, üstlerine göre de ast durumunda ormancılık uygulamalarını yürüten yönetim statüleri

olduğundan sorunların araştırılması ve çözümü üretiminde özgün ortam oluşturmaktadırlar.

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

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 önemli zorunluluk haline gelmiştir.

Bu alanda yapılacak çalışmalardan elde edilecek sonuçlar hem Orman Fakültelerinde verilen eğitime, hem de ormancılık örgütünde işlendirilen orman mühendislerinin çalışma verimlerinin arttırılmasında yönlendirici etken olacaktır.

Çalışma sekiz (8) bölümden oluşmaktadır. Konuya genel bir yaklaşım niteliği taşıyan “Giriş” Bölümünün ardından “Genel Bilgiler” Bölümünde araştırma kapsamıyla ilişkili olan kavram ve konulara yer verilmiştir. Bunu izleyen “Materyal ve Yöntem” Bölümünde araştırmada yararlanılan bilgi ve bulguların elde edilişine yönelik açıklamalarda bulunulmuştur. Dördüncü bölüm olan, ‘Bulgular’ Bölümünde çalışmada ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir. Sonraki ‘Tartışma ve Sonuç’ Bölümünde ise bu bölüme kadar ulaşılan veriler ışığında, sorunlar belirlenmiş ve bunlara ilişkin çözüm önerileri ele alınmıştır. Çalışmanın altıncı bölümünde “Yararlanılan Kaynaklar”, yedinci bölümünde “Ekler” ve sekizinci bölümünde de “Özgeçmiş” yer almaktadır.

II. GENEL BİLGİLER

Genel bilgiler başlığı altında, konuyla ilgili literatür çalışması ve mezvuat taraması sonucunda elde edilen bilgilere yer verilmiştir. Ortaya konulan kavramsal yaklaşımlardan yola çıkarak ormancılıkta uygulamalar ortaya konulmuştur. Bu bölümde ilk olarak personel yönetimi ve kamu personel yönetimi gerekli görülen yönleriyle ele alınmış, ardından Ormancılık Yönetimi ve Ormancılıkta İnsan Kaynakları Yönetimi, dünya ve ülkemizdeki durumu ele alınmıştır. Belirtilen konular ülkemiz açısından ele alınırken çalışma konumuzu oluşturan Orman Genel Müdürlüğü ve orman işletme şefliklerine, diğer bölümlere de zemin oluşturması amacıyla ağırlık verilmiştir.

2.1. Personel Yönetimi Kavramı ve Personel Yönetiminin İşlevleri

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

Öte yandan personel yönetimi; örgüt içindeki insan kaynaklarıyla ilgili fonksiyonların planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi, koordinasyonu ve kontrolü olarak tanımlanmaktadır. Daha geniş ifade ile personel yönetimi, örgütün ihtiyaç duyduğu insan kaynaklarının belirlenmesi, işe alınması, başarılarının değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, eğitimi-geliştirilmesi ve endüstriyel ilişkilere yönelik bütün faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi, koordine ve kontrol edilmesidir [2].

Personel bölümünün herhangi bir örgüt yapısındaki işlevi kurmay işlevidir. Kurmay görevler işletmelerde danışma görevlerdir, mal ve hizmet üretimine katkıda bulunan faaliyetlerin doğrudan yönetimini kapsamazlar; daha çok danışmanlık niteliğinde görevlerdir. Bu bakımdan personel yönetimi “bireysel, örgütsel ve toplumsal amaçları gerçekleştirmek üzere insan kaynaklarının temini, (eğitim ve) geliştirilmesi, ödüllendirilmesi, yönetilmesi ve denetlenmesidir” şeklinde de tanımlanabilir [3].

Sözü edilen personel ve yönetimi bölümleri 1900’lü yılların başında sadece yürütsel rolleri nedeni ile örgütlerde varolan temel olarak çalışanlara ilişkin verilerin toplanması ve ihtiyaç duyulduğu zaman bu bilgilerin gerekli kişilere sunulması ile uğraşmaktaydı. 1960’lı yıllarda yürütme rolleri önem kazanan personel bölümlerinde; yasal gereklere karşı sorumluluk üstlenme, çalışanlara ilişkin çeşitli prosedürleri yürütme (seçim, eğitim, değerlendirme vb.) kişilere ait bilgileri özet olarak ilgililere bildirme gibi işlevler ön plana geçmiştir. 1980’li yıllarda ise stratejik bir rol üstlenen ve artık insan kaynakları departmanları olarak adlandırılan personel departmanları önceki işlevlerinden farklı olarak; çalışanların ihtiyaçlarını tanımlama ve hat yönetimi ile karar

alma sürecini paylaşma ve bu nedenle hat yöneticileri ile sürekli diyalog/iletişimde bulunma gibi yeni görevler üstlenmeye başlamışlardır [4].

Bu gelişmelerden sonra, işletmelerde insan kaynakları sınırları her geçen gün genişlemesi üzerine insan kaynakları yönetiminin, organizasyonların etkinliklerindeki hayati önemi belirgin şekilde ortaya çıkmıştır. Günümüzde Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları yönetimine geçiş süreci içinde, her yöneticinin aynı zamanda insan kaynakları yöneticisi olduğu görüşü, asıl uzmanlık alanı insan kaynakları olan kişilerin dışındaki yöneticilerin de bu konu ile yakından ilgilenmelerini gerektirmiştir [5].

Belirtilen insan kaynakları yönetimi ve personel yönetimi kavramlarının farklı olup olmadığı günümüzde hala tartışılmaktadır [6]. Ancak konuyla ilgili bazı uzmanlar, bu iki kavram arasında; çalışanlarla ilişkiler, organizasyon, oryantasyon, değerler, uzmanların rolü gibi konularda farklılıklar olduğu yönünde görüş ileri sürmelerinin yanında temelde; personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi birbirine tamamen zıt kavramlar değildirler. İkisi de örgüt stratejilerine dayanması, danışmanlık sağlaması, örgüt ve çalışanlar açısından amaçları, gerçekleştirdikleri teknik faaliyetler, benimsedikleri felsefeler açısından benzerlik göstermektedirler. Bu çalışmada bu kavramlar arasındaki farklılıklar göz ardı edilerek aynı anlamda kullanılacaktır.

Kavramsal açıdan farklılıkları bulunsa da birer personel fonksiyonu olarak insan kaynakları yönetimi ve personel yönetimi olgularının iki temel hedefi bulunmaktadır;

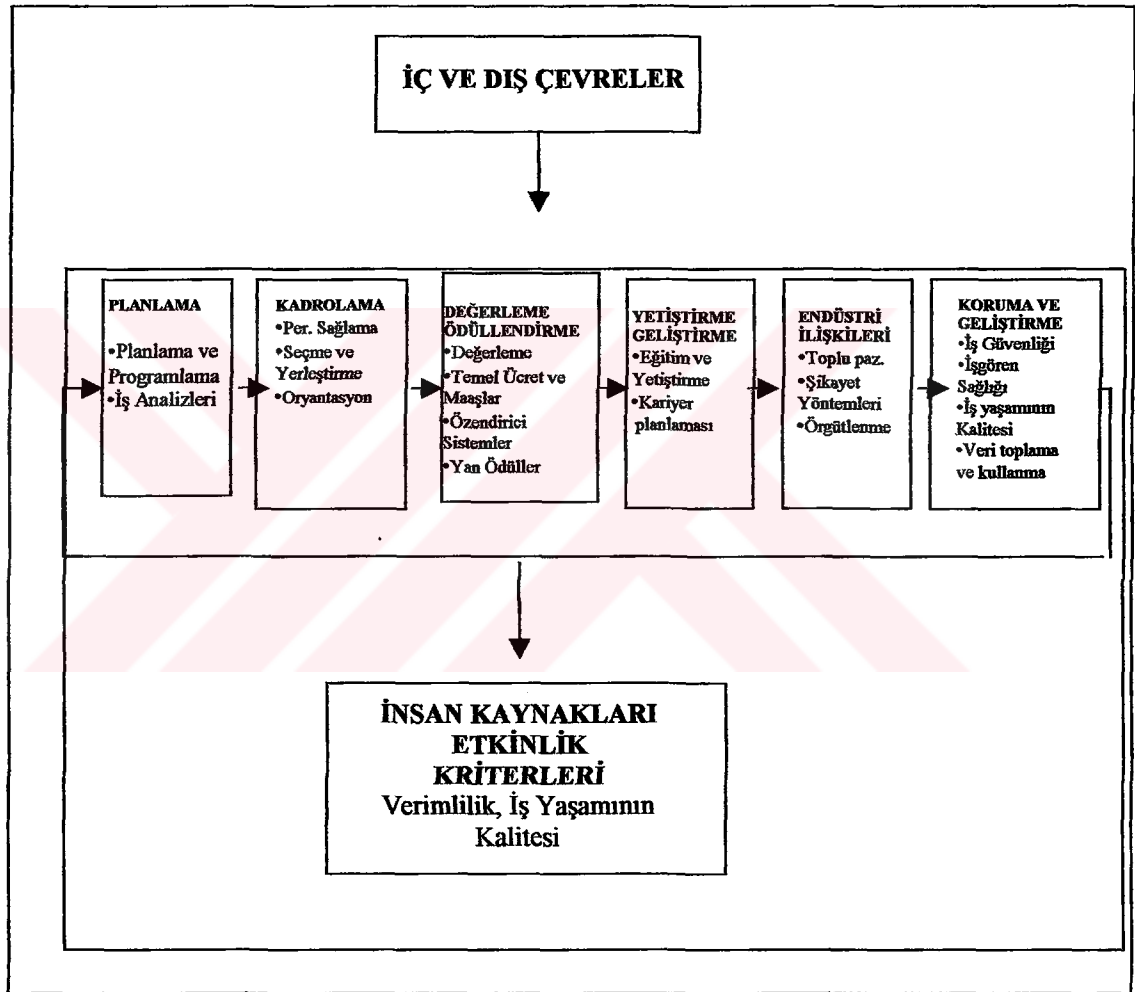
- İnsan kaynaklarının organizasyonunun hedefi doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını sağlamak
- İşgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasını ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamak [7].

Öte yandan, bu konuda Amerika’da bulunan The Society for Human Resources Management (SHRM) insan kaynakları yönetimi için altı temel fonksiyon (işlev) tanımlamaktadır:

1. İnsan kaynakları planlaması, işe alma ve seçme
2. İnsan kaynaklarının geliştirilmesi
3. Ücret sistemleri
4. Güvenlik ve Sağlık
5. İşçi, işveren ilişkileri
6. İnsan kaynakları araştırmaları [8].

Bunların yanında; bir başka şekilde insan kaynakları fonksiyonları (işlevleri); planlama, kadrolama, değerlendirme, ödüllendirme, yetiştirme, geliştirme, endüstri ilişkileri ve koruma olarak sıralanmaktadır [5] (Şekil 2.1). İnsan kaynakları yönetimi; planlama ile başlamaktadır. Planlama işlevi diğer işlevler için veri sağlamaktadır. Örgütte insan kaynakları ihtiyacının nasıl gelişeceğini belirlemeyi amaç edinen planlama işlevi, diğer işlevleri de yönlendirmektedir. Kadrolama işlevi ise örgüte en yararlı olabilecek kişileri bulup seçmeyi amaçlamaktadır. Personel değerlemesi ile çalışanların işteki

performansı, başarısı ya da başarısızlığı hakkında bir yargıya varılması hedeflenirken, ödüllendirme, çalışanların motivasyon ve çabalarını arttırmaya yöneliktir. Bunun yanında yetiştirme ve geliştirme işletmelerde çalışanlara bilgi verme, yetenek ve becerileri geliştirmeyi amaçlamaktadır. Endüstri ilişkileri ise çalışanların çevresel faktörlerden soyutlanamayacağından yola çıkarak bu ilişkileri düzenlemeyi amaçlamaktadır. Koruma işlevi de insan kaynaklarının fiziksel varlıklarını güvenceye alamaya yönelik etkinlikleri kapsamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi işlevleri Şekil 2.1'de gösterilmektedir.



Şekil 2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşlevleri [5]

2.2. Kamu Personel Yönetimi

Bilindiği gibi, tüm işletmelerde temel amaç etkili ve verimli bir şekilde mal ve hizmet üretmektir. Kuşkusuz kamu kesimi için de aynı amaç geçerlidir. Bu amaca ulaşmak için de en önemli bileşenin insan kaynakları olduğu daha önce vurgulanmıştır. Bu genel çerçeve içerisinde önce kamu personel yönetiminin özellikleri, ilkeleri ve Türkiye’de kamu personeli ve sınıflandırılması üzerine özel bilgi verilecektir.

2.2.1. Kamu Personel Yönetimi Özellikleri

Genel olarak, kamu personel yönetimi, parçası olduğu kamu yönetiminin özelliklerinden etkilenmektedir. Kamu personel yönetimini şekillendiren ve kamu personel yönetiminin özellikleri olarak da sıralanabilecek bu özellikler aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir:

- Devletin yaptığı görevlerde temel amaç kamu yararı olup, kardan çok hizmet fikri öncelik taşımaktadır. Bu özellikler kamu personelinin etkilenmektedir.
- Devletin sunduğu hizmetler tekeli veya yarı tekeli özellik gösterdiğinden piyasada rakipleri bulunmamaktadır.
- Kamu hizmetleri yasal düzenlemelerle yürütülmektedir. Bunun sonucu olarak da kamu görevlilerinin usullerini değiştirme ve faaliyetlerini genişletmesi zordur. Diğer bir deyişle esneklikten yoksundur.
- Kamu personelinin her türlü faaliyeti kamunun denetim ve gözetimi altındadır, toplumsal sorumlulukları daha fazladır.
- Kamu yönetim örgütleri çok büyük çaplıdır, sorunları büyüktür ve bürokrasi çok fazla işlemektedir [6].

Bir başka yönetim uzmanı, kamu personel yönetiminin özelliklerini şekillendiren etmenleri; kamuya hizmet, açıklık, yasal ve bilimsel kurallara bağlılık şeklinde sıralamaktadır [9].

2.2.2. Kamu Personel Yönetiminde İlkeler

Ülkelerin siyasal, toplumsal ve kültürel yapısı kamu personel yönetimini etkilemektedir. Farklı toplumsal özelliklere sahip ülkelerde ortaya konan ilkelerin, ortak yönleri bulunmakla beraber farklı özelliklere de sahiptirler. Ancak günümüzde genel kabul görmüş personel yönetimi ilkeleri şu şekilde sıralanmaktadır:

- Tarafsızlık İlkesi :Kamu görevlilerinin hükümet ve siyasal partilerle ilişkisini içeren bir ilkedir. Ayrıca hizmet edilen kişiler arasında herhangi bir nedenle ayırım yapılamamasını gerektirmektedir.
- Kariyer İlkesi: Kamu görevlilerine, yaptıkları hizmetler için gerekli bilgilere ulaşma ve yetiştirme koşullarına uygun biçimde, sınıfları içinde en yüksek derecelere kadar ilerleme olanağı sağlayan bir anlayıştır.
- Liyakat (Yeterlilik) İlkesi: Bu ilkeye göre, devlet, kamu hizmetlerini yerine getirirken, göreve alacağı kişilerin memurluk mesleğine girmelerini, sınıflar içinde ilerlemelerini ve yükselmelerini veya görevlerinin sona erdirilmelerini liyakat sistemine dayandırmak ve bu sistemi eşitlik içinde uygulayarak memurların güvenliğini sağlamak zorundadır.

- Sınıflandırma İlkesi : Görev ve personel esas alınarak, hiyerarşi içinde birbiriyle bağlantılı olan hizmet birimlerini bir kümede toplamayı esas almaktadır.
- Adil ve Yeterli Ücret İlkesi: Kamu personeline ekonomik zorluklar ve sosyal refah düzeyi göz önünde bulundurularak adil ve yeterli ücret vermeyi zorunlu kılmaktadır.
- Eşitlik İlkesi: Kanun önünde eşitlik ilkesinden kaynaklanan ve hizmete alınmada ödevin gerektirdiği niteliklerden başka ayırım gözetilmeyeceğini ortaya koyan ilkedir
- Yetiştirme İlkesi: Bireyin; bilgi, beceri, ve yeteneklerinden daha fazla yararlanmak üzere yetiştirilme ve geliştirilmesinin gerekliliğini vurgulamaktadır.
- Güvence İlkesi: Kamu hizmetinde çalışan bireylerin ağır bir suç işlemedikçe memurluk statüsüne bağlı haklardan yararlanmasını içermektedir.
- Hizmet İçi Eğitim İlkesi: Liyakat ve kariyer ilkelerinin bir sonucu olarak ortaya çıkan ve kamu hizmetinin değişen ve gelişen toplumsal gereksinmelere uydurulması ve devamlı değişmesi, kamu personelinin de değişikliklere ayak uydurmasını sağlayan, verimliliklerinin artması ve ilerideki görevlerine hazırlanmalarını sağlayan konuları kapsamaktadır.
- Uzman Kişilere Başvurma İlkesi: Yönetici olarak çalışan kamu görevlilerinin kamu hizmetlerini uzman sayılan kişilerle yakın ilişki içinde yerine getirmesini öne süren bir ilke olarak karşımıza çıkmaktadır [10, 11].

2.2.3. Türkiye’de Kamu Personeli ve Sınıflandırması

Ülkemizde kamu personeli; hizmete alınmaları, ücret, hizmet süreleri, hizmetin asli veya yardımcı elemanı olma ve uygulanan hukuk açısından sınıflandırılmaktadır. Burada Devlet Memurları Kanunundaki¹ kamu görevlileri sınıflandırılması ele alınacaktır. Kamu hizmetlileri; memurlar, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçiler olarak ayrılmaktadır.

Adı geçen yasada memurlar; mevcut kuruluş biçimine bakılmaksızın, devlet ve diğer kamu tüzel kişiliklerince genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini yerine getirme ile görevlendirilen personel olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca genel politika tespiti, araştırma, planlama, programlama, yönetim ve denetim gibi işlerde görevli ve yetkili olan personel de memur sınıfına alınmaktadır.

Sözleşmeli personel; kalkınma planı, yıllık program ve iş programlarında yer alan önemli projelerin hazırlanması, gerçekleştirilmesi, işletilmesi ve işlerliği için gerekli olan, zorunlu ve istisnai durumlarla sınırlı olmak üzere, özel bir meslek bilgisi ve uzmanlığa gereksinme gösteren geçici işlerde sözleşme ile çalışan ve işçi sayılmayan kamu görevlileridir.

¹ 657 sayılı 23.07.1965 tarihli Devlet Memurları Kanunu

Geçici personel; Bir yıldan az süreli veya mevsimlik hizmet olduğunda Devlet Personel Başkanlığının ve Maliye Bakanlığının görüşlerine dayanılarak Bakanlar Kurulunca karar verilen görevde ve belirtilen ücret ve adet sınırları içinde sözleşme ile çalıştırılan ve işçi sayılmayan kimselerdir.

İşçiler ise Devlet Memurları Kanuna göre yukarıda tanımlanmış olan üç personel tipinin dışında kalan ve Devlet Memurları Kanunun uygulanmadığı kimselerdir.

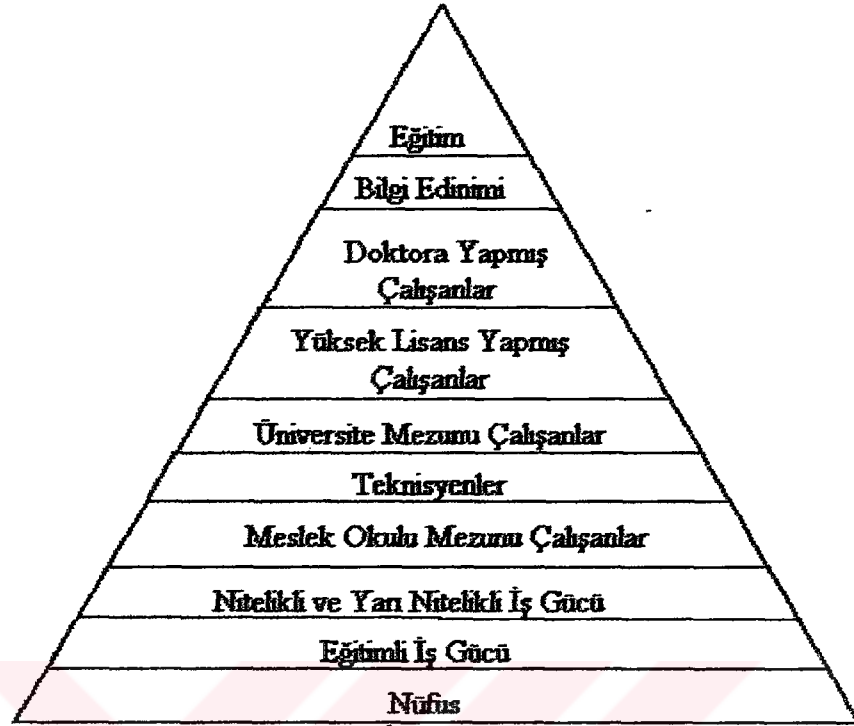
2.3.Ormancılık Yönetimi ve Ormancılıkta İnsan Kaynakları Yönetimi

Ormancılık Örgütü, sürdürülebilir orman gelişimi amaçlarına ulaşmada, anahtar bir etken olarak görülmektedir [12]. Ulusal ormancılık politikasını geliştirmek ve ormancılık sektörünün gelişimini sağlamak için kurumsal bir temel oluşturma gerekliliği, pek çok uzman tarafından vurgulanmaktadır [13,14]. Buna göre, ormancılık politikasını ve ormanlık sektörünün hedeflerini geliştirmek; ormanların korunması ve geliştirilmesi konularında orman yasa ve yönetmeliklerinin düzenlenmesi; ulusal ormancılık planlarının hazırlanması; bu planların uygulanması, denetimin sağlanması ve orman kaynaklarının durumunun yetkililerce düzenlenmesi, insan kaynaklarının ve ormancılık araştırmalarının desteklenmesi ile sağlanabilmektedir.

Bu temele dayanılarak, ideal insan kaynakları piramidi şekillenmiştir. Şekil 2.2’de alt katmanları nitelikli veya yarı nitelikli emek ve eğitilmiş iş gücünden meydana gelen, ideal bir insan kaynakları gelişim piramidi gösterilmektedir. Orta katmanlarda ise, mesleki ya da teknik okullardan ve üniversitelerden gelen az sayıda teknisyen ve profesyonel yer almaktadır. Ormancılığın kalkınması çerçevesinde profesyoneller arasında ölçüm uzmanları, biyologlar, ekonomistler, sosyologlar, antropologlar ve toplulukların katılımları konusunda uzmanlaşmış kişiler gibi ormancılık etkinlikleriyle ilişkili kişiler de bulunmaktadır. Piramidin en yukarısında, lisansüstü eğitimi almış az sayıda insan bulunmaktadır. Eğitim düzeyindeki gelişim, bilgiyi çok daha önemli kılacak biçimde, piramidin en üstünde yer almaktadır [15].

2.3.1. Dünyada Kamu Orman Yönetimi ve İnsan Kaynakları

Bu başlık altında dünyada, insan kaynakları yönetimine de yön veren kamu orman yönetiminde görülen çeşitli modeller ve yeni akımların yanında insan kaynakları ve insan kaynakları yönetiminde genel uygulamalar , bazı ülkelerden de örnek verilerek ele alınacaktır.



Şekil 2.2 :Ormancılıkta İdeal İnsan Kaynakları Gelişim Piramidi [15]

2.3.1.1.Dünyada Kamu Orman Yönetimi

Dünyada ormancılık örgütü, ülkelerin özelliklerine ve bu örgütün yerine getirmesi beklenen etkinliklerin niteliklerine bağlı olarak her ülkede farklı bir biçimde oluşmaktadır [1]. Bunlar, aşağıda belirtilmiştir.

Gerçekten, dünya genelinde, günümüzde dört temel örgütsel model görülmektedir [16, 17].

- Bazı ülkelerde ormancılık konuları Tarım ve Orman Bakanlığı veya Kırsal Kalkınma Bakanlığına bağlı olarak yürütülmektedir,
- Bir diğer modelde ormancılıkla ilgili konular, Orman Bakanlığına bağlıdır,
- Arjantin’de olduğu gibi bazı ülkelerde, ormancılıkla ilgili sorumluluklar iki bakanlığa bölüştürülmüştür: ormanların ticari gelişimini denetleyen Ekonomi, Finans ve Planlama Bakanlığı, doğal ormanların korunmasını denetleyen Doğal Kaynaklar Bakanlığı,
- Zambiya gibi bazı ülkelerde ise orman kaynaklarının kamu serveti olarak sayılması temeline dayalı olarak, Doğal Kaynaklar Bakanlığı bünyesinde yürütülmektedir.

Öte yandan, son yıllardaki gelişmeler sonucu birçok ülkede, kamu orman yönetiminin organizasyonu, iç ve dış faktörlere göre değerlendirilmektedir. Bu açıdan,

yeni örgüt modellerinin benimsenmesi, merkezden yönetilen ekonomik modelden piyasa ekonomisine geçiş, ilgili grupların katılım araçlarının genişlemesi gibi bileşenler ile oluşmaktadır [12].

Ayrıca, ormancılık örgütünü dünya genelinde etkileyen dış kaynaklı akımlar ise şu şekilde sıralanmaktadır [13].

- uluslararası topluluğun doğal kaynakların mevcut durumuna karşı giderek artan ilgisine karşılık - genel politikaların ve kuruluşların küreselleştirilmesi süreci;
- kamu idaresinde daha fazla verimlilik arayışı;
- yukarıdan aşağı yürütülen merkezi politikalara bağlı, orman kuruluşlarının bürokratik gelişimi ve politikadaki aksamalara karşılık, karar alma sürecindeki katılımı genişletme yönündeki eğilimler.

Yine gelişen ormancılık kamu yönetimi akımının diğer yönü, fonksiyonların ve bölgesel seviyede karar alma mekanizmalarının araştırılması ve aynı zamanda halk katılımının oluşturması, bölgeselleşme ve yerinden yönetim sürecidir. Bu süreç ile ormanların, yetkinin yerinden kullanılabilirdiği, sürdürülebilirlik ve çevresel dengeyi içeren ve işletmecilik ilkelerine göre işletilen özerk yapılarla daha verimli işletileceği yönünde görüşler hakimdir [18].

2.3.1.2.Dünyada Ormancılık Sektöründe İnsan Kaynakları ve Yönetimi

Dünya genelinde çeşitli kurumsal değişimler yapılmış ancak insan kaynakları olması gereken düzeyde dikkate alınmamıştır. Örneğin; İtalya'da merkezi orman yönetimi, deneyimli kamu uzmanlarını sadece politika çalışmalarında kullanılmaya başlanmış, ancak bölgesel yönetimlerde önemli teknik hizmetler ve finansal yönetim sorumluluklarını üstlenmek üzere deneyimsiz personel görevlendirilmiştir [12].

Yine, dünya genelinde görülen sorunlardan olan nitelikli iş gücünün düşük nitelikli işlerde kullanılması sorunu yaşanmaktadır. Bunu da bir örnekle açıklamak gerekirse, Doğu Avrupa'da, Batı Avrupa'ya göre insan kaynaklarının daha çok sayıda orman mühendisi ve daha az sayıda orman teknikerinden oluştuğu görülmektedir. Bu da orman mühendislerinin çok daha düşük kaliteli elemanlar tarafından yapılabilecek işleri yapmakla yükümlü olduğu anlamına gelmektedir [18].

Özellikle gelişmekte olan ülkelerde gelişmiş insan kaynaklarına gereksinim duyulmaktadır. FAO'nun (Food and Agriculture Organisation) Yakın Doğu üniversitelerindeki ormancılık eğitimi veren üniversiteler üzerine yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre, gereksinme, silvikültürcü ve amenajmancı gibi teknik eleman yetiştirmekten öte, sosyo-ekonomik gelişmelerle ilgili disiplinler arası uzmanların yetiştirilmesidir [14].

İnsan kaynaklarının temel boyutunu, mesleki eğitim, geliştirme ve araştırmalar gibi konular oluşturmaktadır. İnsan kaynakları oluşumunun incelenmesiyle orman fakültelerinin kurulması veya geliştirilmesi, personel eğitim merkezlerinin oluşturulması veya ormancılık örgütünde çalışan personelin eğitim programları düzenlenmesiyle ilgili ulusal ve uluslararası pek çok araştırma yapılmıştır. Ancak, ormancılığın gelişmesine yönelik eğitim ihtiyaçlarını bir plan olarak ele alan çok az araştırma bulunmaktadır. Geniş ve koordineli bir eğitim sisteminin olmayışı, birçok ülkenin elindeki sayılı eğitilmiş personelden tam anlamıyla yararlanılmasını engellemektedir [19].

Gerçekten, insan kaynaklarının oluşumu ile sektörel gelişme arasındaki ilişki, ormancılık sektöründe karmaşık ve dinamikdir. Örgütsel veya yapısal değişimler, sadece çalışan personel tarafından anlaşılması ve desteklenmesiyle başarılı bir şekilde gerçekleşebilir. Burada, hizmet içi eğitim programları, değişimlerin kabulünü kolaylaştıracak ve özendirmeyi arttıracak nitelikte rol oynamaktadır.

Son yirmi yıl boyunca ormancılık eğitimi ve geliştirilmesine, çok yönlü olarak katkı sağlanmaktadır. Pek çok ormancılık öğretim ve eğitim kurumu FAO ve UNDP (United Nations Development Programme) tarafından desteklenmektedir. FAO'ya bağlı Ormancılık Eğitim ve Danışma Komitesi, ormancılık eğitim sistemlerinin gelişimi ve planlaması konusunda maddi ve teknik katkılarda bulunmaktadır. Eğitime yapılan bu tip uluslararası destek ormancılık sektörünün gelişiminde etkili olmaktadır [19].

Gelişmekte olan ülkeler dünya ormanlarının yaklaşık olarak %50'sine sahip bulunmaktadır. Ancak, bu ülkeler orman profesyonelleri ve teknikerlerinin küçük bir bölümünü çalıştırmaktadırlar. Eğitim tesis ve merkezlerinin yetersiz olması, ormanların gelişimi, işçilerin mesleki eğitimi ve orman endüstri eğitimini kısıtlamaktadır. Buna rağmen ormancılık ve arazi kullanımı hızla değişmektedir. Bu değişim, ideal arazi kullanımının kesinleştiği ülkelere göre daha fazla uzman ve insan kaynağı gerektirmektedir [19].

Öte yandan, gelişmiş ülkelerde ormancılık açısından insan kaynakları incelendiğinde personelin eğitim ve geliştirilmesi en çok önem verilen konu olarak görülmektedir. Ormancılıkta hizmet içi eğitim konusunda örnek olabilecek nitelikteki ülkelerden biri olan Japonya ele alındığında, bu ülkede ulusal ormancılık eğitim programı; geleceğe yönelik eğitim sistemi ve mevcut işler için eğitim sistemi olarak ayrılmıştır. İkisi de örgüt çalışanlarının kalitesini arttırmak üzere tasarlanmıştır. Sözü edilen eğitim programları; yeni personel, uygulayıcı personel, yönetici personel, teknik personel için farklı düzeylerde olanak sunmaktadır. Bu uygulamada, ayrıca başlangıç, orta ve ileri seviyeler de dikkate alınmaktadır. Değerlenen bu programların dışında, bölgesel eğitim enstitüleri tarafından "alan yönetim kursları" verilmektedir. Merkez Ormancılık Eğitim Kurumu ülke genelinde eğitim sağlamak ve eğitimin düzenli ve tek biçimli olmasını ayrıca sağlamaktadır [20].

Dünya genelinde Iowa State University, Utah State University, Minot State University gibi pek çok üniversite ve ormancılık kurumu İnternet tabanlı uzaktan eğitim hizmetleri ve uygulamalarını geliştirmek için çalışmaktadır. İnternet yoluyla derslere katılmanın önemli özelliği, dersleri uzaktan elektronik posta yoluyla yazışarak takip etmenin yanında, öğrencilere, öğretmenlere iletişim kurma, elektronik konferanslara katılma ve ödevleri zamanında sunma ve evinden derslere katılma olanağı sağlamaktadır [21].

Gerçekten, orman kaynaklarının kullanımı ve ormancılık sektörünün gelişimi her yerde insanlara dayanmaktadır. Özellikle gelişmiş ülkelerde ormancılık sektöründe insan kaynakları geniş bir açıdan ele alınmaktadır. Geçimlerini ormandan sağlayan insanlar, ormancılık sektörü çalışanları ve yöneticilerini, arazi kullanımı ve çevre koruması konusunda karar alma düzeyindeki bireyleri bir bütün olarak; insan kaynakları kapsamında değerlendiren bir bakış açısı oluşmaya başlamıştır.

2.3.2. Türkiye’de Ormancılık Yönetimi ve İnsan Kaynakları

Türkiye’de ormanlarının neredeyse tamamı kamu malı niteliğinde olduğundan, ormancılık yönetimi de kamu yönetimi özelliği göstermektedir. Bu nitelik nedeniyle tarihi süreçte ormancılık etkinlikleri çeşitli bakanlıklara bağlı olarak görevini sürdürülmüştür. Günümüzde de dünyada görülen gelişmelere ve ülke gereksinimleri doğrultusunda yeniden yapılanma çalışmaları için çalışmalar yürütülmektedir. Bu kapsamda insan kaynakları yönetimi de önem kazanmaktadır.

2.3.2.1. Orman Bakanlığı Örgüt Yapısı ve Görevleri

1969 yılında kurulmuş olan Orman Bakanlığı günümüzdeki yapısına 21.05.1992 tarihinde yürürlüğe konan 3800 sayılı Orman Bakanlığının Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun² ile ulaşmıştır. Adı geçen yasada, Orman Bakanlığının sıralanan görevleri; “ormanları korumak, bakım, imar ve ıslahını yapmak ve yaptırmak, erozyonu önleyici tedbirler almak, orman içi meralarda mera ıslahı çalışmalarını yapmak, fidanlık kurmak ve teşkil etmek, ormanların amenajmanını yapmak ve yaptırmak, orman köylülerinin kalkınmasına katkıda bulunmak ve orman-halk ilişkisini geliştirmek, odun hammadde üretmek, ihracat ve ithalat yapmak, milli park, tabiat parkı, tabiat anıtı, tabiatı koruma alanları ve orman içi dinlenme yerleri tesis etmek ve yönetmek, av ve yaban hayatının korunması, geliştirilmesi ve idaresini sağlamak, hizmet alanlarına giren konularda araştırma, eğitim ve yayım hizmetlerini sağlamak” şeklinde özetlenebilmektedir.

² 3800 sayılı ve 21.05.1992 tarihli Orman Bakanlığının Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun

Ülke düzeyinde 43.000 dolayında personel çalıştıran Orman Bakanlığı; merkezde üç Ana Hizmet Birimi Genel Müdürlüğü, Danışma ve Denetim Birimleri (Teftiş Kurulu Başkanlığı, Araştırma Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı, Hukuk Müşavirliği, Bakanlık Müşavirliği, Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği), Yardımcı Birimler (Personel Dairesi Başkanlığı, İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı, Yayın Dairesi Başkanlığı, Savunma Sekreterliği, Özel Kalem Müdürlüğü) ve bir bağlı Genel Müdürlükten, taşrada ise; coğrafi bölge esaslı dikkate alınarak kurulmuş olan; Bölge Müdürlükleri (9) ile bunlara bağlı Müdürlükler (51), Başmühendislikler (144), Araştırma Müdürlükleri (12), Toprak Laboratuvar Müdürlükleri (6) ve bunlara bağlı Mühendisliklerden (533) oluşmaktadır [22].

Son olarak da 8 Mayıs 2003 tarih ve 25102 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan Çevre ve Orman Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun³ ile Orman Bakanlığı, Çevre Bakanlığı ile birleştirme çabaları olmuştur. Ancak bu konudaki çalışmalar henüz kesinlik kazanmamıştır.

Bu çalışmamızda örnek olaylar Orman Genel Müdürlüğü (OGM) birimlerinde yürütülmesi nedeni ile burada O.G.M. daha ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

2.3.2.2. Orman Genel Müdürlüğü Örgüt Yapısı ve Görevleri

Orman Genel Müdürlüğü kamu tüzel kişiliğine sahip katma bütçeli ve döner sermayeli bir kamu kuruluşudur. Yine, Orman Genel Müdürlüğü, devlet ormanlarını devlet orman işletme müdürlükleri ile işletmek ve yönetmektedir. Devlet orman işletme müdürlükleri ormancılığın kamu hizmetlerinin ve devlet orman işletmeciliğinin uygulandığı ve taşrada Orman Genel Müdürlüğü kamu tüzel kişiliğinin temsil edildiği birim niteliğindedir [23].

Orman Bakanlığının bağlı kuruluşu olan Orman Genel Müdürlüğü, 31/10/1985 tarih ve 3234 Sayılı “Orman Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun” ile merkezde;

- Ana Hizmet Birimi Daire Başkanlıkları (6)
- Danışma ve Denetim Birimleri (3) ve
- Yardımcı Birim Daire Başkanlıkları (4)

taşrada ise ;

- Orman Bölge Müdürlükleri (27)
- Orman İşletme Müdürlükleri (241)
- Orman İşletme Şeflikleri (1339)

-Diğer Şeflikler (Arboretum, Koruma, Depo, Eğitim Merkezi, İşçi Eğitim Merkezi Şeflikleri) (93)

ile doğrudan merkeze bağlı taşra kuruluşu;

-Harita ve Fotogrametri Müdürlüğünden (1) oluşan bir yapılanma gerçekleştirilmiştir [22] (Şekil 2.3).

³ 4856 sayılı Çevre Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun. 8 Mayıs 2003 tarih ve 25102 sayılı Resmi Gazete.

Benzer şekilde, Orman Genel Müdürlüğü taşra teşkilatı ise doğrudan merkeze bağlı bölge müdürlükleri olarak yapılandırılmıştır. Bu, OGM Bölge teşkilatının, genel olarak, TODAİE (Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü) tarafından yapılan “Kamu Yönetimi Araştırma Projesi” sonucunda 1991 yılında yayınlanan “Genel Rapor”da belirtilen bölgesel örgütlenme “İlkeleri ve ölçütlerine” uygun olarak kurulduğu görülmektedir. Değinen ilke ve ölçütler aşağıda gösterilmiştir.

-Hizmet bütünlüğünü ve sürekliliğini gerektiren konularda, planlamanın il düzeyinde mümkün görülmediği durumlarda, kalkınma yönetiminin bir gereği olarak birden çok ili içine alan alanda doğal ve ekonomik zorunluluklar nedeniyle bölgesel örgüt kurulabilmelidir.

-Bölge belli bir su, toprak, orman havzası gibi coğrafik ve topoğrafik alanı kapsamaktadır.

-Bölgede nüfus yoğunluğu ile birlikte ekonomik, sosyal ve kültürel etkinliklerin yoğun olduğu il bölge merkezi olmalıdır. Bu çerçevede coğrafi ve ekonomik bütünlük gösteren iller bölge alanı içine alınmalıdır.

-Bir kuruluşun bir ilde ya da bir bölgede iki bölge örgütü bulunmamalıdır.

-Bölge örgütleri olabildiğince ayrı merkezde ve ayrı illeri kapsayacak şekilde kurulmalıdır.

-Bölgesel örgütlenme ilkeleri yasada yer almalı, kuruluşların bölgesel örgütlenme yetkisi kuruluş yasaları ile belirlenmelidir.

-Bölge örgütlerinin görev ve yetki sorumlulukları her kuruluşun kendi çıkaracağı organizasyon el kitaplarında belirlenmelidir.

-Bölge örgütlenmesi modelindeki kalkınma ve gelişme amaçlarına yönelik il kademesi dışındaki hizmetlerin merkezleri ve alanları bir örnek olan bölgeler içinde toplanması öngörülmektedir. Bunda temel amaç yönetiminde düzen, yalınlık, eşgüdüm, etkinlik ve verimlilik [24].

Doğal olarak böyle bir sonucun elde edilmesinde OGM'nin köklü bir kuruluş olmasının büyük rolü görülmüştür. Yine, Orman Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında 3234 sayılı Kanun'da⁴ sıralanan görevleri göz önüne alındığında ülkemiz ormanlarının korunması, yönetimi, iyileştirilmesi ve geliştirilmesi ile ilgili görevlerin büyük bölümünü OGM'ye vermiştir. Aynı şekilde ormanların işletilmesi ile ilgili Devlet Orman İşletmesi ve Döner Sermayesi Yönetmeliğine⁵ göre taşra kuruluşu olan Orman İşletmelerinin görevleri aşağıdaki gibi belirtilebilir.

-Ormanları iyileştirmek, korumak, işletmek,

-Gerekli plan ve projeleri yapmak veya yaptırmak,

-Çeşitli orman ürünlerinin hasadı, taşınması, depolanması, pazarlanmasını gerçekleştirmek,

-Orman içi ağaçlandırma yapmak, bu amaçla geçici fidanlık kurmak,

-Orman yolları ve çalışmalarının gerektirdiği her türlü yapı ve tesisi kurmak ve işletmek,

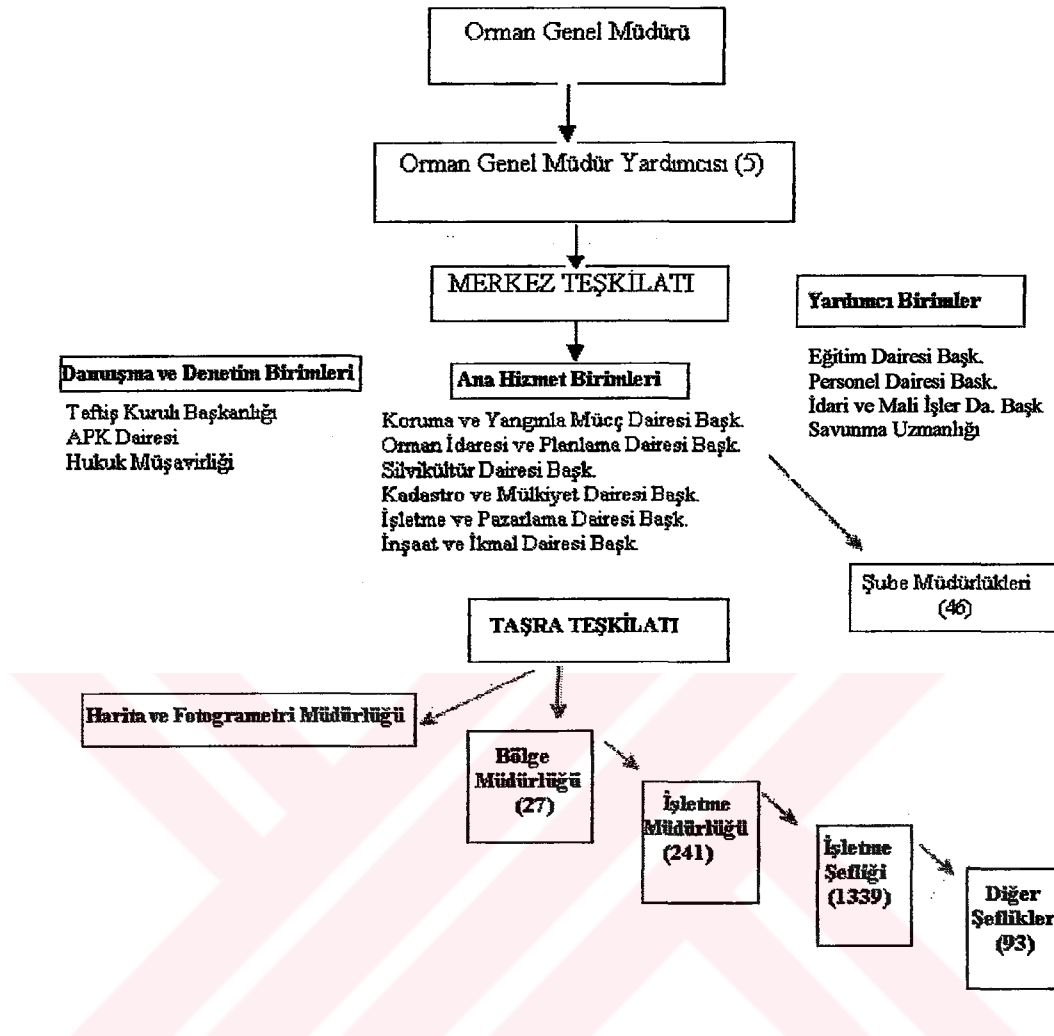
-Hizmetiçi işçi ve personel eğitimi programları düzenlemek,

-Her türlü yayım ve propaganda çalışmaları yapmak vb. etkinliklerde bulunmak.

Bu hususlarda, OGM'yi genel olarak bir işletme halinde görmektedir.

⁴ 3234 sayılı ve 8.11.1985 tarihli Orman Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun

⁵ Devlet Orman İşletmesi Döner Sermayesi Yönetmeliği. 7.5.1952 tarih ve 8103 sayılı Resmi Gazete.



Şekil 2.3. Orman Genel Müdürlüğü Örgüt Şeması

2.3.2.3.Orman Genel Müdürlüğünde Norm Kadro Çalışmaları

Çağdaş yaklaşımlarda, örgütler , varlıklarını sürdürebilmeleri için zamana bağlı olarak oluşan değişikliklere uymak zorundadır. Bu nedenle, Orman Genel Müdürlüğü bünyesinde de bu ihtiyaç hissedilmeye başlanmıştır. Bu konuda çalışmalar 2000’li yıllarda başlatılmıştır. Burada norm kadro çalışmaları amaç ve yapısı ile TODAİ (Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi) ve OGM yetkililerinin önerileri üzerinde durulacaktır.

2.3.2.3.1. Norm Kadro Çalışmalarının Amacı ve Yapısı

Bu konu ile ilgili olarak örgütlerin yapılarında değişiklik yapılması gerektiren başlıca nedenleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Örgütün iş yükünde artış ve azalma,
- Personel kalitesinin yükselmesi,
- Mekanizasyona geçiş ve mekanizasyon seviyesinin yükselmesi,
- Teknolojik değişimler, gelişmeler bütçe olanakları,
- Amaçlar ve politikanın değişmesi
- Mevzuat değişiklikleri
- Ekonomik ve siyasal durumdaki değişimler [25]. Burada sıralananlara bakıldığında, bilimsel sosyal, teknolojik gelişmelerin örgütler üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

Ülkemiz kamu yönetimi örgütlerinde görülen bu tip etkenlerden yola çıkarak, Başbakanlık Genelgesi⁶ ile tüm kamu kurum ve kuruluşlarında norm kadro çalışmalarına başlanması karara bağlanmıştır. Bakanlar Kurulu kararına göre norm kadro çalışmalarının temel hareket noktasını kuruluş amaçları oluşturmakta ve bu amaçlara bağlı olarak bir örgüt analizinin gerçekleştirilmesi öngörülmektedir [26]. Bunun gereği olarak OGM ile TODAİ arasında “Danışmanlık Hizmetleri Protokolü” imzalanmış ve 26 kişiden oluşan OGM Norm kadro ekibi oluşturulmuş [27]. OGM Norm Kadro ve Yeniden Yapılanma Projesi olarak adlandırılan çalışma 03.12.2001 tarihinde başlayarak 8 aylık süreyi kapsayacak şekilde planlanmıştır. Proje, sırasıyla; merkez örgütünün analizi ve yeniden yapılanma, merkez örgütü norm kadro el kitabı ve norm kadro kılavuzunun oluşturulması, taşra birimleri norm kadro araştırması olmak üzere üç aşamadan meydana gelmiştir.

Adı geçen projenin amacı; kurumsal yapının çağdaş yönetim gereklerine uygunluğunu incelemek, değerlendirmek, yapıyı yeniden düzenlemek ve bu önerilen yeni yapının gerektirdiği norm kadro yapısını ortaya koymak olarak saptanmıştır.

Söz konusu proje çalışmasında temel ilke olarak başta Anayasamız olmak üzere, OGM kuruluş kanununda ve buna ilişkin ek mevzuatta öngörülen amaçlar doğrultusunda, eldeki örgütsel yapının etkinlik ve verimliliğin artırılması, kuruluş amaçlarının gerçekleştirilmesinde yapısal düzenleme açısından işlevini yitirmiş birimlerin kaldırılması, görev alanı daraltılmış ve verimsizleştirilmiş olan birimlerde görev birleştirmeleri, örgütsel genişleme stratejilerinden ve bu arada gereksiz yeni birimlerin oluşturulmasından kaçınılması, insan gücü kaynaklarının etkin ve verimli kullanımı baz alınmıştır [25].

⁶Başbakanlık Genelgesi 20.12.2000 tarih ve 24266 sayılı Resmi Gazete.

2.3.2.3.2. TODAİ ve OGM Yetkililerince Önerilen Örgüt Yapısı

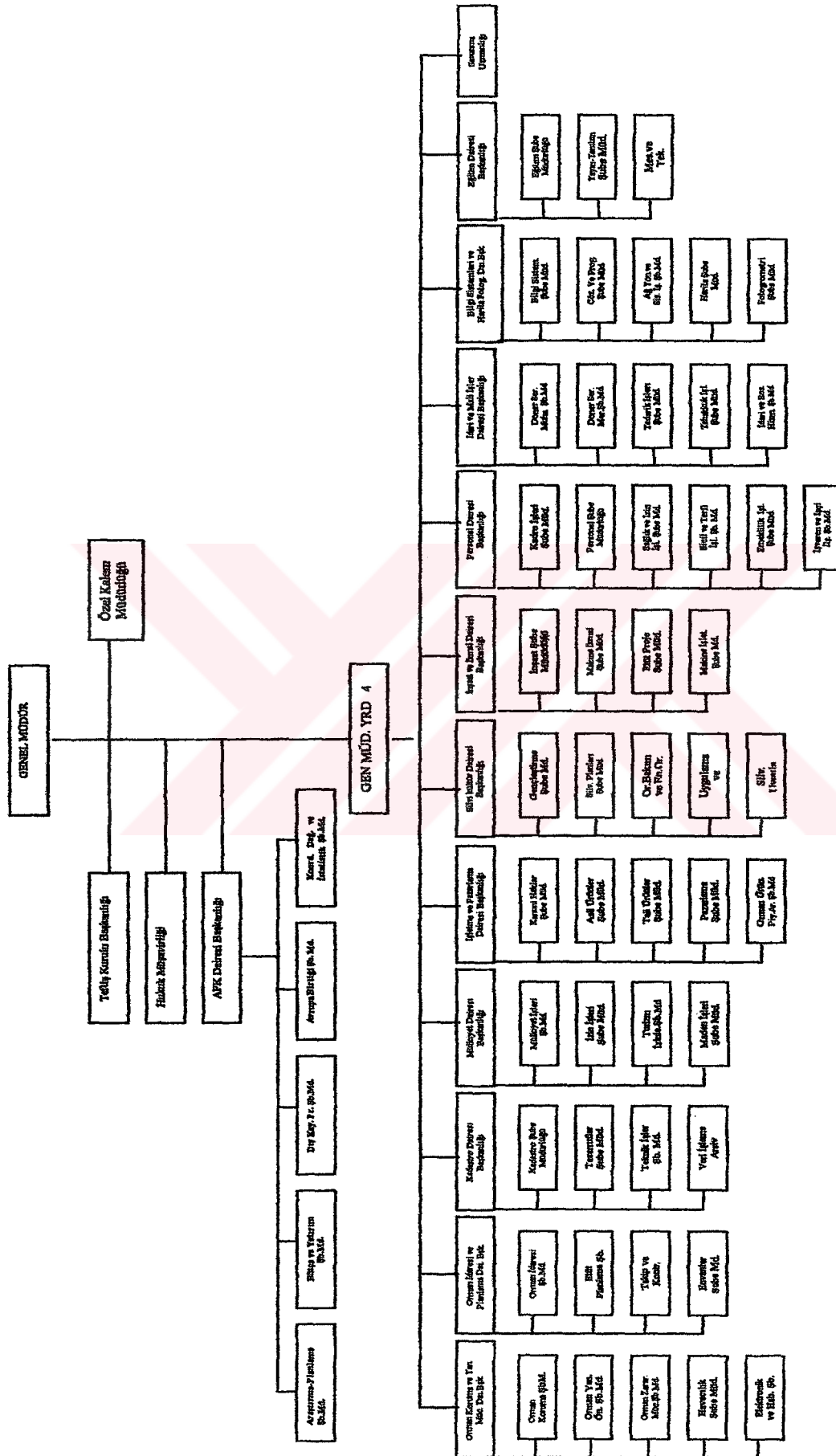
OGM'nin daha etkili çalışması amacıyla TODAİ tarafından danışmanlığının yapıldığı Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro Araştırma Projesi kapsamında Eylül ayında OGM'ye sunulan öneri taslağında bazı değişiklikler öne sürülmüş, fakat yapılan görüşmelerde önerilerin kısa dönemde gerçekleştirilmesinin zor olduğu gerekçesiyle OGM yetkililerince Proje Danışmanlar Grubu tarafından önerilen modele karşı farklı bir model oluşturmuşlar ve TODAİ'ye iletmışlerdir. Norm kadrolar bu model dikkate alınarak hazırlanmıştır

Belirtilen OGM yetkilileri ve Proje Danışmanlar grubu taslak modelleri Şekil 2.4 ve Şekil 2.5de verilmiştir. Her iki taslak modelde, merkez oluşumuyla ilgili köklü ve farklı öneriler yer almamakla birlikte çeşitli değişiklikler gündeme getirilmişse de mevcut taşra örgüt (Şekil 2.6) yapısında çok büyük değişiklikler yapılmasına gerek olmadığı sonucuna varılmıştır. Hazırlanan raporların hiçbirinde yer alan öneriler bütünüyle uygulanmadığı gibi, bu raporlardan esinlenerek kalkınma planları ve bunların dilimleri olan yıllık programlarda yer verilen ilke, politika ve tedbirlerin de uygulanmadığı görülmektedir [28].

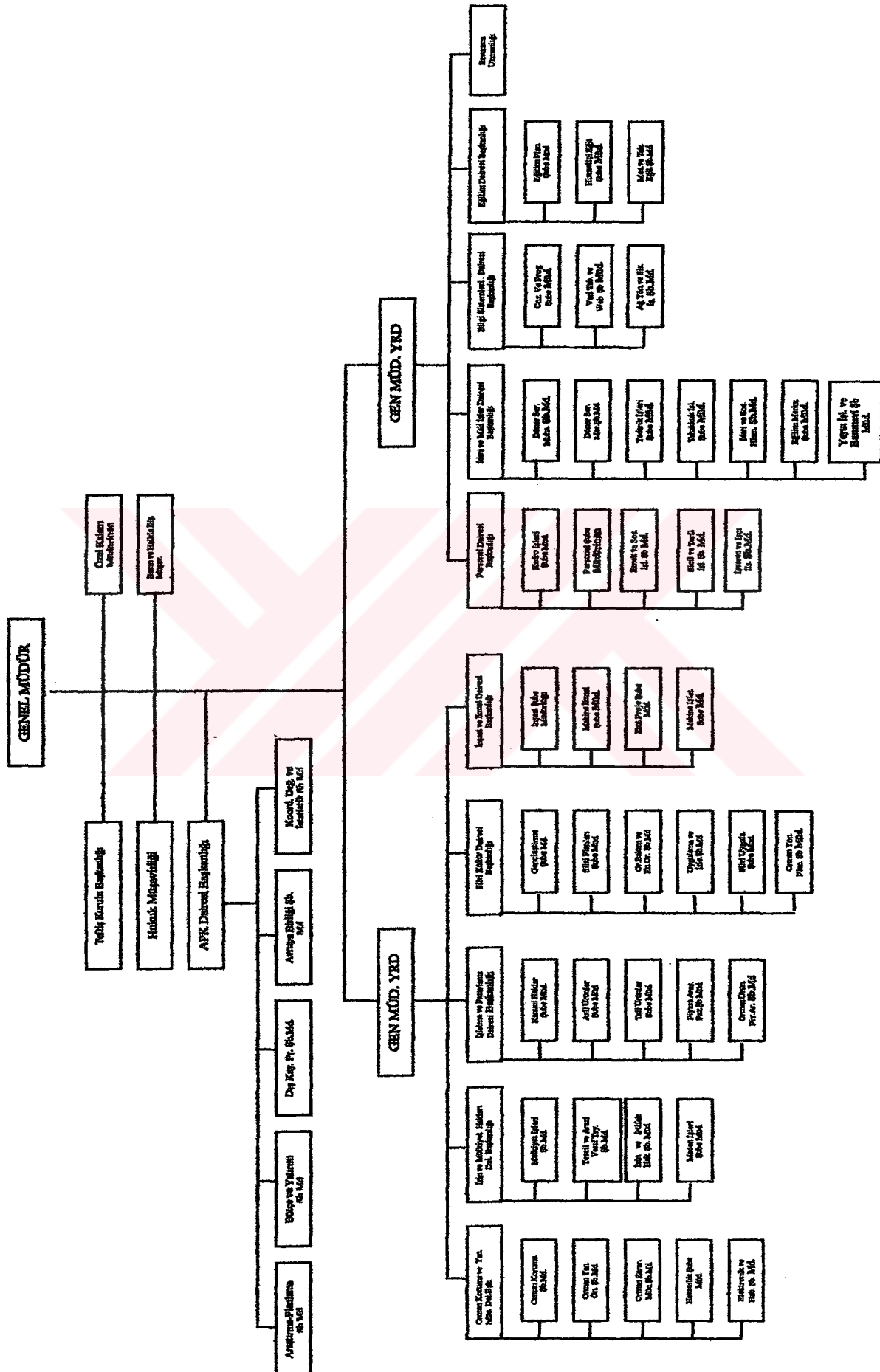
2.3.2.4. Ormancılıkta Personel Yönetimi, Gereği ve Önemi

İşletmelerde İnsan Kaynakları fonksiyonları, örgütsel etkinliğin artırılmasında kuşkusuz her zaman etkili olmayı sürdürecektir. Yapılan pek çok araştırmada insan kaynakları faaliyetleri ile organizasyonun performansı arasındaki güçlü ilişki ortaya konulmaktadır [4]. Kamu ve özel tüm kurum ve kuruluşlarda başarılı olmanın en önemli şartlarından biri, insan kaynaklarına büyük önem vermektir.

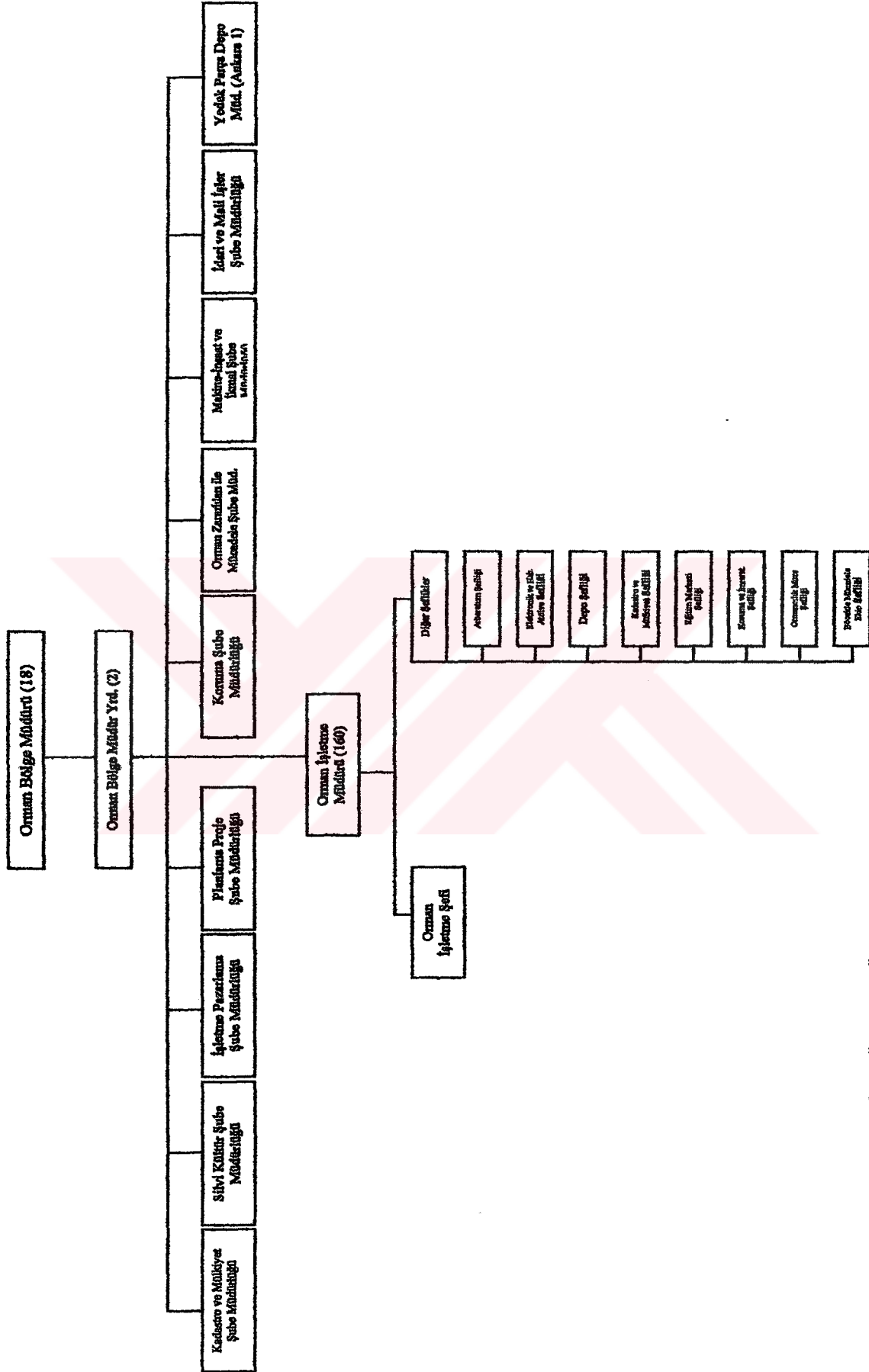
Tüm çalışanların huzurlu bir ortamda, refah içinde, mutlu olmaları; işletmelerin ve kurumların, en büyük hazinesini oluşturmaktadır. İnsana önem ve değer vermeyen, adil ücret politikaları uygulamayan, kurum ve kuruluşların orta ve uzun vadede ayakta kalmaları ve yaşamlarını sonsuza dek sürdürmeleri mümkün olmamaktadır. Günümüzde kaliteli insan yetiştirilmesi, ve bu insanların sürekli geliştirilmesi, korunması, eğitilmesi, işletmelerde vazgeçemeyeceğimiz temel hedeflerin başında gelmektedir [29].



Sekil 2.4. OGM Yetkililerince OGM Merkez Teşkilatı İçin Önerilen Örgüt Şeması [27]



Şekil 2.5: OGM Merkez Teşkilatı İçin Proje Danışmanlar Grubunca Önerilen Örgüt Şeması [27]



Şekil 2.6. OGM Taşra Teşkilatı İçin Önerilen Örgüt Şeması [27]

Bilindiği gibi ormancılık kendine has özellikleri olan ve çok boyuta sahip bir sektördür. Orman ürünlerine olan gereksinim uygarlığın çok hızlı ilerlemesine karşın yine de artmaktadır. Ormanlardan sağlanabilecek ürün ve hizmetlerin çeşitliliğinin yanı sıra bu kaynağın pek çok nedenle azalmakta oluşu, ormancılık uğraşının 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 ve 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 kazanmaktadır [30].

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

2.3.2.5. Ormancılık Örgütünde Personel

Ormancılık örgütünde personel iki gruba ayrılmaktadır. Bunlardan birincisi her düzeydeki ormancılık politikasının oluşturulması ve bunun için gerekli araştırmaların yapılması ile görevli üst düzey personeldir. İkinci grubu oluşturan, uygulayıcı personel ise; politika oluşturmakla ilgili olmayan, üst personelin koyduğu kurallara göre çalışmaları yürüten personeldir. Yönetici personel, ormancılık alanında en üst seviyede bilgilerle donanmış, planlama, uygulama, denetim, araştırma ve geliştirilmesiyle uğraşan ve yüksek düzeyde eğitim görmüş çalışanlarıdır. Uygulayıcı personel, yönetici personelin emri altında çalışan ve ona yardımcı durumda bulunan ve gördükleri işlerin niteliklerine göre büro işlerinde veya teknik ve yönetsel işlerde çalışan çeşitli formasyona sahip elemanlardır [1]. Uygulayıcı personel; orman mühendis muavinleri, orman teknikerleri, orman muhafaza memurları, orman ağaçlandırma memurları ve ölçme, kesim ve depo memurları olarak ayrılmaktadırlar. Bunun yanında büro personeli ve orman işçileri de örgütte çalışan elemanlar arasındadır.

Burada sözü edilen hususlar yanında araştırmamızı yoğunlaştırdığımız Orman Genel Müdürlüğü personeline ilişkin görevde yükseltme ve ilerleme ile ilgili son

gelişmeler üzerinde durulacaktır. Bu konuda yayınlanan yönetmeliğe göre⁷ OGM personeli 7 sınıfa ayrılmaktadır. Bunlar:

1. Yönetim grubu:

- Şube müdürü, orman işletme müdürü, orman harita ve fotogrametri müdürü, yedek parça depo müdürü
- Orman işletme müdür yardımcısı, orman harita ve fotogrametri müdür yardımcısı, yedek parça depo müdür yardımcısı
- İşletmeler saymanı, sayman
- Şef

2. Araştırma planlama grubu

- APK uzmanı, uzman

3. Bilgi işlem grubu

- Çözümleyici
- Programcı

4. Teknik hizmetler grubu

- Mühendis
- Tekniker
- Teknisyen

5. İdari hizmetler grubu

- Bilgisayar işletmeni, memur, daktilograf, ambar memuru, mutemet, veznedar, orman muhafaza memuru, veri hazırlama ve kontrol işletmeni, şoför

6. Sağlık hizmetleri grubu

- Daire tabibi, dış tabibi, biyolog
- Hemşire, laborant

7. Hukuk grubu

- Hukuk müşaviri, avukat .

Öte yandan, ormancılıkta işlendirme açısından personel sayısına bakıldığında Orman Bakanlığında (Orman Genel Müdürlüğü dahil), 2000 yılı itibariyle 3813 mühendis, 8196 orman muhafaza memuru ve 11513 diğer memurlar olmak üzere toplam 23.522 memur görev yapmaktadır. Yine 2000 yılında, kuruluştaki 3.097 daimi işçi çalıştırılmıştır. Orman Bakanlığınca yürütülen ormancılık faaliyetlerinde son zamanlarda yılda yaklaşık 45 milyon adam /gün dolayında istihdam yaratılmıştır. Başka bir ifade ile, yılda bir kişinin 200 işgünü çalıştığı düşünülürse, (ormancılıkta bu süre kişilere bağlı son derece değişkendir) her yıl 225 bin kişi (orman köylüsü) ormancılık faaliyetlerinde istihdam edilmiş demektir. Buradan yola çıkarak, ormancılık 64 sektör içersinde 17. sırayı almakta ve dolayısıyla ekonomide en fazla istihdam yaratan sektörler arasında yer almaktadır [31].

Bu değerlerden OGM'ye bakıldığında, 2003 yılı verilerine göre, OGM 27 bölge müdürlüğü, 241 işletme müdürlüğü ve 1339 işletme şefliğinde toplam 17.400 memur ve 23.000 dolayında işçi statüsünde personel çalıştığı görülmektedir

⁷ Orman Genel Müdürlüğü Memurlarının Görevde Yükselme Esaslarına Dair Yönetmelik 11.11.1999 tarih ve 23873 sayılı Resmi Gazete

2.3.2.6. OGM Personel Yönetimi Etkinlikleri

OGM bir kamu kurumu olduğundan personel yönetimiyle ilgili uygulamaların temel dayanağı 657 sayılı Devlet Memurları Kanunudur. Ancak, OGM örgütünün yapısı ve işleyişi, özelliklerinden yola çıkarak düzenlenen yönetmeliklerle şekillenmektedir. Burada, göreve atama ve görevde yükselme, hizmet içi eğitim, personel denetimi konuları üzerinde durulması yararlı olacaktır.

2.3.2.6.1. OGM’de Göreve Atama ve Görevde Yükselme

OGM Merkez ve Taşra kuruluşunda görev alacak teknik personelin Devlet Memurluğuna alınma, atanma, görevde ilerleme ve yükselmesi ile yer değiştirmesi OGM Teknik Personelinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğine⁸ göre düzenlenmektedir. Ayrıca, Orman Genel Müdürlüğü memurlarının görevde yükselme esasları OGM merkez ve taşra teşkilatında görevli memurların, liyakat ve kariyer ilkeleri çerçevesinde yükselmeleri OGM memurlarının Görevde Yükselme Esaslarına Dair Yönetmelikle düzenlenmiştir⁷.

OGM Teknik Personelinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğine⁸ göre yapılan atamalarda, Devlet Personel Daire Başkanlığının getirdiği esaslar ve OGM tarafından sınıflandırılan bölgeler esas alınmaktadır. OGM sınıflandırma yaparken mahrumiyet derecesini kriter olarak almaktadır. Orman İşletme Müdürlükleri 1. ve 2. sınıf ve orman işletme şeflikleri 1.,2. ve 3. sınıf olarak ayrılmaktadırlar. Bu sınıflarla ilgili, bir hizmet bölgesi ve hizmet alanında çalışma süresi en az 3 yıl olarak belirlenmiştir.

Ancak atamalarda mecburi hizmet yapmaları zorunlu olanlar sınava tabi tutulmadan atanırlar. Bunun yanında ilk kez devlet memurluğuna girecekler için sınav yapılmaktadır. Bu sınavda yabancı dil bilgisi olanlara öncelik tanınır. Ayrıca atamalarda lisansüstü eğitim yapanlara, ayrıcalık tanınarak branşlarının yoğun olduğu bölgelere atanması sağlanır.

Sözü edilen yönetmeliğe göre ilk defa devlet memurluğuna atanacak orman mühendisleri göreve memur adayı olarak başlamaktadır. Aday memurlar ise, hizmete hazırlık niteliğinde eğitim alabilecekleri orman işletme müdürlüğüne kura ile atanırlar. Bu atandıkları orman işletme müdürlüklerinde; orman işletme müdürü, müdür yardımcısı ve eğitici nitelik taşıyan orman işletme şefleri tarafından OGM’ce belirlenen eğitim programına uygun olarak yetiştirilmektedir. Belirtilen OGM personelinin kadrolarına göre atanması Bakan veya Genel Müdür onayı ile gerçekleştirilmektedir.

⁸ Orman Genel Müdürlüğü Teknik Personelinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği. 25.12.1996 tarih ve 22858 sayılı Resmi Gazete.

Bunun dışında asli memurluğa yeni atanan orman mühendisi, işletme şeflikleri dışında; orman amenajman heyet mühendisliğine , orman kadastro komisyonu üyeliğine ve orman harita ve fotogrametri müdürlüğü emrine atanmaları söz konusudur.

Değinilen Orman Genel Müdürlüğü Memurlarının Görevde Yükselme Esaslarına Dair Yönetmelik ile hangi kademedeki personel dört yıllık yüksek öğrenim, iki yıllık yüksek öğrenim ve en az orta öğrenim görmüş olmasının gerekli olduğu belirtilmiştir. Aynı yönetmeliğe göre, belirli görevlere atanabilmek için OGM bünyesinde çeşitli görevlerde bulunmaları da şart koşulmuştur. Örneğin; müdür yardımcılığı kadrosuna atanabilmek için en az beş yılını orman işletme şefi olarak geçirmek üzere on yıl hizmet süresi bulunması gerekmektedir. Bunun yanında Orman Genel Müdürlüğü Görevde Yükselme Esaslarına Dair Yönetmelikte Değişiklik Yapılması Hakkında Yönetmelik⁹ ile orman işletme müdürlüğü görevine atanabilmek için iki yılı orman işletme müdür yardımcılığında geçirilmek üzere toplam on iki yıl hizmet süresine sahip olmak gerekmektedir.

Ayrıca göreve atanabilmek için 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa göre ceza almamış olmak ve sicil not ortalamasının en az seksen puan olması aranan niteliklerdendir.

Yine, OGM örgütünde üretici konumundaki orman işletme şefliğinin görev süresi, bu kadro için en az on yıldır. 3.sınıf orman işletme şefliğine atanan işletme şefinin bu bölgede en az üç yıl çalışması zorunludur. Üçüncü yıl sonunda kendi isteklerine bağlı olarak 2. sınıf orman işletme şefliğine atanabilirler. Bulundukları hizmet alanında fazla çalışılan süreler bir üst hizmette değerlendirilmektedir. Bunun yanında 3. sınıf orman işletme şefliklerinde zorunlu hizmet süresinden en az bir yıl fazla görev yapan orman mühendisleri için orman işletme şefliğine ait zorunlu hizmet süresini tamamlamaları halinde müdür yardımcılığı hazırlama seminerine katılmada öncelik elde etmiş bulunurlar. Ancak atama yapılması durumunda 2. sınıf orman işletme şefliğine atanması esastır.

Belirtilen görev ve görev yerinde sağlık nedeni veya müfettiş raporu ile çalışmalarında sakınca olanlar genel müdürlükçe başka görev ve yerlerde çalıştırılırlar.

Bunların yanında görevde yükselmek için “görevde yükselme eğitimi”ne katılmak bir zorunluluktur. Bu eğitim süresi en az 75 saat olup, adayların düzenlenecek yükselme eğitimi programının tamamına katılmaları zorunlu tutulmaktadır⁹. Görevde yükselme eğitime alınacak personelin talebi, amirinin teklifi üzerine Personel Daire Başkanlığına bildirilmektedir.Bu eğitim programı kapsamındaki konular; T.C.Anayasası, Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi, Devlet Teşkilatı, Devlet Memurlarıyla ilgili mevzuat, Türk dil bilgisi, yazışma kuralları, halkla ilişkiler ve davranış kuralları gibi genel konuların yanında; Devlet Orman İşletmesi ve Döner Sermaye Yönetmeliği

⁹ Orman Genel Müdürlüğü Memurlarının Görevde Yükselme Esaslarına Dair Yönetmelikte Değişiklik Yapılması Hakkında Yönetmelik. 25.7.2001 tarih ve 24473 sayılı Resmi Gazete

uygulamaları, işletme, pazarlama, silvikültür, amenajman planlarının uygulamaları , kadastro, mülkiyet, üretim, yönetim ve organizasyon, dosyalama, arşivleme gibi mesleki içerikli konular ve hangi kadro için eğitime alınmışsa o birimle ilgili mesleki konuları kapsamaktadır. Eğitim programlarına katılanların, Genel Müdürlükçe, Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi Başkanlığına, Bakanlık veya Milli Eğitim Bakanlığı Ölçme Değerlendirme Merkezine yaptırılacak olan sınava katılmaları ve başarılı olmaları (100 üzerinden 70 ve yukarı not almak) gerekmektedir. Bu sınavın ardından, kadronun özelliğine göre sınava tabi tutulup, başarı sırası göz önünde bulundurularak ve boş kadro sayısı kadar atanmaktadırlar.

Bu kuruluşta gerekli verimliliği sağlamak için, yer, görev ve kadro değiştirmelerinde göz önünde bulundurulması gerekli belli başlı ilkeler aşağıda sıralanmıştır.

- Teknik elemanlara yeteneklerine en uygun işi vermek
- Başarılı olanları gerek görülen yerlerde veya üst görevlerde çalıştırmak
- Teknik eleman temininin zor olduğu bölgelerde, çalışma zorunluluğu oluşturmak
- Üst görevlere yükselmeye aday olanların değişik bölgelerde çalışmasını sağlamak
- Belirli bir branş veya görevde başarılı olmayanları başka bir görevde denemek
- Teftiş ve soruşturmaların sağlıklı yürütülmesini sağlamak
- Teftiş ve sicil raporlarındaki teklifleri gerçekleştirmek
- Görevinden dolayı bulunduğu yerde hayatı tehlikede bulunanların bu tehlikeden kurtulmasını sağlamak⁸.

Bu sayılan hususların yanında, sağlık durumu nedeniyle, eş durumundan dolayı veya belirli gerekçelere dayalı personel isteğine dayanarak da yer değişikliği yapılması olanağı bulunmaktadır.

2.3.2.6.2. OGM’de Hizmet İçi Eğitim

OGM’de görevli devlet memurlarının yetiştirilmelerini sağlamak, verimliliğini artırmak ve üst düzeydeki görevlere hazırlanmalarını sağlamak amacı ile bir yönetmelik çıkarılmıştır¹⁰. Bu yönetmeliğe göre hizmet içi eğitimin belli başlı amaçları şunlardır.

- Personelin bilgisini, verimliliğini artırmak ve yetiştirilmesini sağlamak yoluyla hizmete ilgisini en üst düzeye çıkarmak ve yukarı görev ve kadrolara hazırlamak

¹⁰ T.C. Tarım Orman ve Köyşleri Bakanlığı Orman Genel Müdürlüğü Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği, 1985, Ankara.

- Devlet memurlarına ödev ve sorumluluklarını öğretmek, genel haklar ve yasaklar hakkında bilgi vermek
- Yönetimde ve uygulamada etkinliğin arttırılmasını sağlamak.

Hizmet içi eğitimin ilkeleri ise

- Eğitimin sürekli olması
- Eğitimin genel müdürlüğün günümüzdeki ve gelecekteki amaçları ve ihtiyaçları dikkate alınarak düzenlenecek plan ve programlara dayandırılması
- Her amirin, maiyetinde çalışan personelin eğitiminden ve yetiştirilmesinden sorumlu olması
- Eğitim görevi verilecek eğiticilerin ve eğitime tabi tutulacak personelin eğitime katılmaktan sorumlu olması
- Hizmet içi eğitimden yararlanmada öncelikler esas alınarak tüm personele fırsat eşitliği sağlanması
- Eğitimden beklenen sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığının belirlenmesi için , eğitim çalışmaları sırasında ve bitiminde anket, gözlem, mülakat ve benzeri değerlendirmeler ile sınav usullerinin uygulanması
- Gerektiğinde ilgili tüm kuruluşlarla eğitimde işbirliği yapılması, bilgi, belge ve eğitici değişiminin sağlanması
- Eğitim faaliyetlerinin uygulanacağı yerlerin eğitim şartlarının uygun olması, eğitimin gereklerine göre düzenlenmesi ve donatılması
- Eğitime tabi tutulan kurum görevlilerinin eğitimde kazandırılan niteliklere ve eğitime gönderilme amacına uygun görevlerde istihdam edilmesi, olarak sıralanabilmektedir¹⁰.

Değinilen bu yönetmeliğe göre, Hizmet İçi Eğitim faaliyetleri; Merkez Eğitim Kurulu, Eğitim Daire Başkanlığı, Eğitim Şube Müdürlüğü, Orman Bölge Müdürlükleri, Eğitim Merkezi Şeflikleri tarafından yürütülmektedir.

Söz konusu hizmet içi eğitimler, eğitim alanında yüksek öğrenim görmüş ve eğitim ve araştırmayla ilgili konularda tecrübe ve yeteneğe sahip uzman personel ile bilim kuruluşlarından da öğretim üyeleri tarafından verilmektedir. Merkez birim ve taşra teşkilatında edinilen bilgiler doğrultusunda genel müdürlük bünyesindeki eğitim ihtiyacı eğitim şube müdürlüğünce tespit edilir ve eğitim olanakları da göz önünde bulundurularak yıllık olarak eğitim plan ve programı hazırlanmaktadır. Bu programlara örnek olarak verilebilecek 2003 yılı hizmet içi eğitim programı Tablo 2.1’de gösterilmektedir. Yine Hizmet içi eğitim ile; adaylık süresi içinde, yetenek ve verimliliği geliştirme eğitimi ile üst görev ve unvanlara yetiştirme eğitimi gerçekleştirilmektedir.

Tablo 2.1. 2003 Hizmet İçi Eğitim Programı

EĞİTİM KONUSU	EĞİTİM GÖRECEKLERİN		EĞİTİM TARİHİ
	GÖREVİ	SAYISI	
Yeni İhale Kanunda Yapılan Değişiklik ve Uygulama	Şube Müdürü	35	24-28.02.2003
Kadastro Mülkiyet Konuları	Şube Müdürü-Teknik Eleman	55	17-21.03.2003
Amenajman Plan Çalışmaları	Plan Proje Şb. Müd.	27	01-04.04.2003.
Orman Yangınlarıyla Mücadele	Müd. Yrd.-İşl. Şefi	60	07-11.04.2003
Orman Kadastrounun Hukuki Boyutu	Şb. Müd – Teknik Eleman	85	07-11.04.2003
Silvikültürel Hedefler ve İlkeleri	Şube Müdürü	27	08-11.04.2003
Telsiz, GPS, Meteorolojik ve Elekt. El Aletleri Kullanımı	Telsiz Operatörü - Haberleşme	60	14-16.04.2003
Orman Yangınlarıyla Mücadele	Müd. Yard. – İşl. Şefi	60	14-18.04.2003
İnşaat ve İkmal Konuları	Mak. Müh. – Mak. Tekn.	32	14-18.04.2003
Or. Mülk. Dav. İd. Yar. Usul, Or. Ceza Dav ve Tak. Borç Huk. İş Kanunu	Avukatlar	75	14-18.04.2003
Orman Kad. Teknik Boyutu	Kom. Üyesi – Tek. Eleman	75	21-25.04.2003
Orman Yangınlarıyla Mücadele	Müd. Yard. - İşl. Şefi	60	21-25.04.2003
Gençleştirme ve Orman Bakımı	Böl. Md. Yard. – Şb. Md. – Şb. Müh. – İşl. Müd	40	29.04-02.05.2003
Halkla İlişkiler	Bas. Ve Halkla İlişkiler- Bür elm-Gez. Elm	60	05-07.05.2003
Yangın Yönetimi	Böl. Md. Yard.- Şb. Müd.- İşl. Md.	50	05-09.05.2003
657 Sayılı DMK'na göre Per. Öz. İş. Yürütülmesi	Personel Şefleri	35	05-09.05.2003
Muhasebe ve Mali Mevzuat Geliştirme Eğitimi	İMİ Şube Md.- Saymanlar	100	05-09.05.2003
Muhasebe ve Mali Mevzuat Geliştirme Eğitimi	İMİ Şube Md.- Saymanlar	100	12-15.05.2003
Telsiz, GPS, Meteorolojik ve Elekt. El Aletleri Bakım Onarım	Elek Müh. - Teknikerler	60	12-16.05.2003
Sivil Savunma Planları Milli Alarm Muhtırası Savaş. Görev Planları	Sivil Savunma Uzman ve Amirler	54	12-16.05.2003
Amenajman Planı Yapım Teknikleri	Mühendisler	90	20-22.05.2003
Sürdürülebilir Orman Yönetimi Krite ve Gös. Uyg. APK Konuları	Plan Proje Şb. Md.	35	20-22.05.2003
Muhasebe ve Mali İşler Geliştirme Eğitimi	Şb. Md. Sayman	100	20-23.05.2003
İş ve Sosyal Güvenlik Mevzuatı	İşl. Şefleri	27	20-23.05.2003
Or. Bóc. Ve Hast. Mücadele0	Şb.Müd-Tek.Elem-İşl.Md.-İşl. Şefi	27	26-29.05.2003
Silvikültürel Planlama	İşl. Md. Yard.- İşl. Şefi	40	26-30.05.2003
Ayniyat ve Tahakkuk İşleri	Tahakkuk Şefi- Ayniyat	66	26-30.05.2003
İşletme Pazarlama Konuları	Şb. Müd.	27	26-30.05.2003
İnceleme Soruşturma ve Denetim İşleri	Müfettişler	65	26-31.05.2003
Amenajman Planı Yapım Teknikleri	Baş Mühendisler	55	27-29.05.2003
Gençleştirme ve Orman Bakımı	Şb. Md.-İşl. Md. Yard.- İşl. Şefi	40	27-30.05.2003
657 say. DMK. Uygul., 631 sayılı KHK ile ilgili Mevzuat	İMİ Şb. Müd	35	09-14.06.2003
Gençleştirme ve Orman Bakımı	Şb. Md.-İşl. Md. Yard.- İşl. Şefi	40	24-27.06.2003
Orman Mülk. Dav. İd. Yard. Usul, Or. Ceza Dav ve Tak. Borç Huk. İş Kanunu	Avukatlar	75	22-26.09.2003

Kaynak: T.C. Orman Bakanlığı Orman Genel Müdürlüğü Eğitim Dairesi Başkanlığı;Hizmet İçi Eğitim Programı,2003, Ankara.

Bu eğitim programları; kurs, seminer, konferans, uygulamalı eğitim (staj), araştırma, yurt içi inceleme gezileri gibi yöntemlerden oluşmaktadır. Eğitim programları ise aşağıda belirtildiği gibi sıralanabilir:

a)İntibak (Uyum sağlama) eğitimi

b)Geliştirme

c) Üst görevlere hazırlama başlıkları altında düzenlenmektedir, ,

Bu programlardaki eğitim konuları; Atatürk İlkeleri, Halkla İlişkiler, Davranış Kuralları, Yabancı Dil, Personel Yönetimi, Araştırma Metotları, Yönetim Bilimindeki Yenilikler gibi konuların yanındaki hizmet ve çalışma alanına göre, ihtiyaç ve sorunların çözümüne katkı sağlayacak şekilde düzenlenmektedir. Programlar düzenlenirken gerek eğitim süresi içinde gerekse bitiminde uygulamalı eğitime yer verilmektedir

Kurumda çalışan personel, seçilmeleri ve uygun görülmeleri halinde düzenlenen hizmet içi eğitime katılmak zorundadır. Eğitime katılımlar merkezde birim amirlerince, taşrada bölge müdürlüklerince tespit edilmektedir. Katılımların başarısı ise eğitim süresi içinde veya sonunda yapılan sınavla saptanmaktadır.

2.3.2.6.3. OGM'de Personel Denetimi

OGM Merkez ve Taşra teşkilatında görevli memurların sicillerinin nasıl ve kimler tarafından doldurulacağı Devlet memurlar sicil yönetmeliğine ¹¹ göre tespit edilmiştir.

Belirtilen bu devlet memurları sicil yönetmeliğine göre sicil raporu, sicil amirlerinin, mesleki ehliyetinin belirlenmesini sağlayan soruları not usulüyle, kişilikle ilgili konuları ise mütalaa (düşünce ileri sürme) şeklinde değerlendirerek memurların mesleki yeterliliklerini kişisel özellik ve kusurlarını belirlemektedir¹¹. OGM Sicil Yönetmeliğine göre her kademedeki memurun sicil amirleri belirlenmiştir (Tablo2.2).

Ayrıca, her memurun bir sicil dosyası bulunur. Sicil dosyalarında sicil amirlerince düzenlenen sicil raporları, müfettişler tarafından verilen denetleme raporları ve sicil işlemleriyle ilgili diğer belge ve evraklar yer alır. Sicil dosyaları, devlet memurlarının ehliyetlerinin tespitinde, kademe ilerlemelerinde, derece yükselmelerinde, emekliye çıkarma ve hizmetle ilişkisinin kesilmesinde dayanak olarak kullanılmaktadır.

¹¹ T.C. Tarım Orman ve Köyişleri Bakanlığı Orman Genel Müdürlüğü Personel Dairesi Başkanlığı, Orman Genel Müdürlüğü Memurlarının Sicil Amirleri Yönetmeliği, 1987, Ankara.

Tablo 2.2.Orman Genel Müdürlüğü (Taşra) Sicil Amirleri

Hakkında Sicil Raporu Düzenlenecek Personel	I. Sicil Amiri	II. Sicil Amiri
1-Bölge Müdürü	Vali	Genel Müdür
2-Bölge Müdür Yardımcısı	Bölge Müdürü	Vali
3-Diğer Personel	Bölge Müdür Yardımcısı	Bölge Müdürü
4-Şube Müdürü	Bölge Müdür Yardımcısı	Bölge Müdürü
5-Diğer Personel	Şube Müdürü	Bölge Müdür Yardımcısı
6-Müdür	Bölge Müdür Yardımcısı	Bölge Müdürü
7-Müdür Yardımcısı	Müdür	Bölge Müdür Yardımcısı
8-Diğer Personel	Müdür Yardımcısı	Müdür
9-Avukat (Müdürlük Merkezinde)	Müdür	Bölge Müdürü
10-Şef - Sayman	Müdür	Bölge Müdür Yardımcısı
11-Diğer Personel	Şef	Müdür Yardımcısı
12-Orm. Kadastro Kom. Başk.	Bölge Müdürü Yard.	Bölge Müdürü
13-Diğer Personel	Or. Kad. Kom. Başk.	Bölge Müdür Yardımcısı
14-Araştırma Enstitüsü Müdür.	Genel Müdür Yardımcısı	Genel Müdür
15-Araşt. Enst. Müd. Yard.	Araş. Enst. Müd.	Genel Müdür Yard.
16-Diğer Personel	Araş. Enst. Müd. Yard.	Araş. Enst. Müd.
17-Araştırma Müdürleri	Araş. Enst. Müd.	Genel Müdür Yard.
18-Araştırma Müdür. Yard.	Araş. Müdürü	Araştırma Enst. Müd.
19-Diğer	Araş. Müdür Yard.	Araştırma Müdürü
20-Fotogrametri Müdürü	Genel Müdür Yard.	Genel Müdür
21-Fotogrametri Müd. Yard.	Fotogrametri Müdürü	Genel Müdür Yard.
22-Diğer Personel	Fotogrametri Müd. Yard.	Fotogrametri Müdürü

Kaynak: T.C. Tarım Orman ve Köyişleri Bakanlığı Orman Genel Müdürlüğü Personel Dairesi Başkanlığı, Orman Genel Müdürlüğü Memurlarının Sicil Amirleri Yönetmeliği, 1987,Ankara.

Öte yandan, disiplin işleri OGM Disiplin Kuralları ve Disiplin Amirleri Hakkında Yönetmelik esaslarına göre yürütülmektedir.Yine her kademedeki memurun disiplin amiri ilgili yönetmelikle¹² belirlenmiştir (Tablo 2.3). Bu yönetmelik, kamu hizmetlerinin gereği gibi yürütülmesini sağlamak amacıyla kanunlar, tüzükler ve yönetmeliklerin, memur olarak emrettiği ödevleri yerine getirmeyenlere, uygulanması zorunlu kılınan hususları yapmayanlara, yasakladığı işleri yapanlara, durumun niteliğine ve ağırlık derecesine göre uygulanacak disiplin cezalarını vermeye yetkili, Yüksek Disiplin Kurulu, Merkez Disiplin Kurulu, Bölge Disiplin Kurullarının kuruluş üyeleriyle ilgili konuları, Disiplin Amirlerinin tayin ve tespitinde kullanılacak esasları ve bunların görev, yetki ve sorunlarını belirlemek amacıyla düzenlenmektedir ¹².

¹² T.C. Tarım Orman ve Köyişleri Bakanlığı Orman Genel Müdürlüğü Disiplin Kuralları ve Disiplin Amirleri Hakkında Yönetmelik,1988, Ankara.

Tablo 2.3.Orman Genel Müdürlüğü (Taşra) Disiplin Amirleri

GÖREV ÜNVANI	DİSİPLİN AMİRİ	ÜST DİSİPLİN AMİRİ
1-Bölge Müdürü	Genel Müdür	-----
2-Bölge Müdür Yardımcısı	Bölge Müdürü	Genel Müdür
3-Bölge Müd. Emrinde Görv. Diğ. Per	Bölge Müd. Yard.	Bölge Müdürü
4-Şube Müdürü	Bölge Müd. Yard.	Bölge Müdürü
5- Şube Müdürlüğü Emrinde Görv. Diğ. Per	Şube Müdür	Bölge Müd. Yard.
6-Müdür	Bölge Müdür Yard.	Bölge Müdürü
7-Müdür Yardımcısı	Müdür	Bölge Müdür Yard.
8-Müdürlük Emrinde Görv. Diğ. Per	Müdür Yard.	Müdür
9-Avukat	Müdür	Bölge Müdürü
10-Şef -Sayman	Müdür	Bölge Müdürü
11-Şeflik - Sayman Emrinde Görv. Diğ. Per	Şef -Sayman	Müdür Yardımcısı
12-Orman Kadastro Komisyonu Başkanı	Bölge Müdür Yard	Bölge Müdürü
13-Or. Kadast. Komisyonu Başkanı Emrinde Görv. Diğ. Per.	Orman Kadastro Başkanı	Bölge Müdür Yard.
14-Araştırma Enst. Müdürleri	Genel Müdür Yard.	Genel Müdür
15-Araştırma Enst. Müdür Yard	Araş. Enst. Müdürü	Genel Müdür Yard.
16- Araştırma Enst. Müdür Emrinde Görv. Diğ. Per	Araş. Enst. Müdür Yard.	Araş. Enst. Müdürü
17-Araştırma Müdürleri	Araşt. Ens. Müdür.	Genel Müdür Yard.
18-Araştırma Müdür Yard.	Araşt. Müdürü	Araşt. Enst. Müdürü
19-Araşt. Müd. Emrinde Görv. Diğ. Per.	Araşt. Müd. Yard.	Araştırma Müdürü
20-Fotogrametri Müdürü	Genel Müd. Yard.	Genel Müd.
21- Fotogrametri Müdür Yard.	Fotogrametri Müdürü	Genel Müd. Yard.
22- Fotogrametri Müd. Emrinde Görv. Diğ. Per.	Fotogrametri Müdür Yard.	Fotogrametri Müdürü

Kaynak: .T.C. Tarım Orman ve Köyişleri Bakanlığı Orman Genel Müdürlüğü Disiplin Kurulları ve Disiplin Amirleri Hakkında Yönetmelik,1988, Ankara.

Ayrıca, OGM bünyesinde denetleme görevi Orman Genel Müdürlüğü Teftiş Kurulu Yönetmeliği ¹³ ile Teftiş Kuruluna verilmiştir.Bu yönetmelik gereği; OGM teftiş kurulu, bir başkan, yeteri kadar müfettiş ve müfettiş yardımcılardan oluşur. Teftiş

¹³ Orman Genel Müdürlüğü Teftiş Kurulu Yönetmeliği., 24.12.1993 tarih ve 21798 sayılı Resmi Gazete.

kurulu doğrudan Genel Müdürlüğe bağlıdır. Teftiş, inceleme ve soruşturmalar Orman Genel Müdürü adına bu kurul tarafından yürütülmektedir. Adı geçen yönetmelik ile OGM teftiş kurulunun teşkilat ve görevleri ile teftiş kurulu başkanı, müfettişler, müfettiş yardımcıları ve teftiş kurulu şube müdürlüğünün görev, yetki ve sorumluluklarını, teftiş kurulu başkanı ile müfettiş ve müfettiş yardımcılarının atamalarını, özlük haklarını ve teftiş kurulu ile müfettiş ve müfettiş yardımcılarının çalışma esasları düzenlenmiştir.

Bu kapsamda teftiş kurulunun görevi; Orman Genel Müdürünün emri ve onayı üzerine; Genel Müdürlük merkez ve taşra kuruluşlarının her türlü iş ve işlemleri ile ilgili olarak

- inceleme , araştırma, soruşturma ve teftiş yapmak
- kontrol ve denetleme işlerini yapmak
- Orman Genel Müdürlüğünün amaçlarını daha iyi gerçekleştirmek amacıyla gerekli teklifleri hazırlamak ve genel müdüre sunmak
- özel kanunlar ve genel müdür tarafından verilen teftiş hizmetleriyle ilgili diğer işleri yapmak olarak tanımlanmaktadır ¹³.

2.3.3. OGM'nin En Küçük Örgüt Birimi Olan Orman İşletme Şeflikleri

Burada, Orman Genel Müdürlüğünün taşra örgütü yapısındaki , ormancılık sektörü ile ilgili ormancılık etkinliklerinin neredeyse tümünün yapıldığı orman işletme şefliği ele alınacaktır. Orman işletme şeflikleri ormancılıkla ilgili bütün etkinliklerin organize edildiği ve büro çalışmalarının yapıldığı en küçük birim olarak da kabul edilmektedir [32-33].

Orman işletme şefliklerinin kurulması ve kapatılması Orman Genel Müdürlüğü Taşra Birimlerinin Kurulması Değiştirilmesi ve Kapatılması, Esasları Hakkında Yönetmeliğe göre düzenlenmektedir¹⁴. Adı geçen Yönetmeliğe göre Orman işletme şefliklerinin kurulması, değiştirilmesi ve kapatılması Orman Genel Müdürlüğü teklifi üzerine Orman Bakanlığı Makamınca sonuçlandırılır. İşletme şefliği kuruluşu, değiştirilmesi ve kapatılması için, bölge müdürü veya yardımcısının başkanlığında, ilgili şube müdürü, işletme müdürü ile ilgili işletme şefinden oluşan inceleme heyeti tarafından değerlendirme yapılır. Kuruluşunda puan durumu 50'den yukarı olan şeflikler bölünebilir, bunların bölünmesi halinde meydana gelen şefliklerin herbirinin puanı 20'den aşağı olamaz. Puanlama Tablo 2.4de verilen Değerlendirme Cetveline göre yapılmaktadır.

¹⁴ Orman Genel Müdürlüğü Taşra Birimlerinin Kurulması, Değiştirilmesi ve Kapatılması, Esasları Hakkında Yönetmelik, T.C. Orman Bakanlığı Orman Genel Müdürlüğü Araştırma Planlama ve Koordinasyon Dairesi Başkanlığı, 1994.,Ankara.

Tablo 2.4. Değerlendirme Cetveli

Ana faktör	Tali faktör	Birimi	Bir Puna İsalet Eden Miktar	Düşünceler
SAHA	1. Normal ⁱ	Hektar	500	Amenajman Plan verileri 0,1 kapalıktan fazla
	2. Bozuk Koru	"	10.000	Amenajman Plan verileri 0,1 kapalıktan az
	3. Normal Baltalık	"	5.000	Amenajman Plan verileri verimli baltalık
	4. Bozuk Baltalık	"	10.000	Amenajman Plan verileri verimsiz baltalık
	5. Enerji Or. Tesisi	"	5.000	Yapılan toplam enerji ormanı tesis alanı, her bir işletme şefliğinde azami 5 puanı geçmez.
ETA	6. Ormansız Alan	"	100.000	Her bir işletme şefliğinde azami 5 puanı geçmez.
	1. İbrelî	M ²	600	Amenajman Plan verileri
	2. Yapraklı	M ²	600	Amenajman Plan verileri
	3. Baltalık	Ster	5.000	Amenajman Planındaki baltalık etası
İŞLETME ve PAZARLAMA	4. Tali Ürünler	Ton	5	Amenajman Plan verileri her işletme şefliğinde azami 3 puanı geçmez.
	1. Depo ⁱⁱ	M ²	10.000	Son beş yıllık ortalaması olarak deponun ortalama yıllık kapasitesi her bir işletme şefliğinde azami 3 puanı geçmez.
	1. Orman Suçları	Adet	100	Son üç yıllık çeşitli suç ortalamasıdır.
	2. Orman Yangınları	Adet	5	1,2,3. derece yangına hassas işletme şefliklerinde son üç yılda çıkan yangın adedi ortalaması her bir işletme şefliğinde 3 puanı geçmez.
KANUNİ HAK	3. Orman Emvali İşleyen Tesisler	M ²	10.000	Tesislerin üç yıllık ortalaması olarak, yıllık üretim miktarı, her bir işletme şefliğinde 3 puanı geçmez.
	Orman Kanunun 31. ve 32. maddeleri kapsamına giren köylerin nüfusu	Adet	4.000	Her bir işletme şefliğinde 5 puanı geçmez.
İŞ GÜÇLÜĞÜ	1. %50'den fazla meyilli ormanlık alan	Hektar	3.000	161 Nolu tebliğden yararlanılacak
	2. Çok yoğun diri örtü ile kaplı ormanlık alan	"	2.000	161 Nolu tebliğden yararlanılacak

Kaynak: Orman Genel Müdürlüğü Taşra Birimlerinin Kurulması, Değiştirilmesi ve Kapatılması, Esasları Hakkında Yönetmelik, T.C. Orman Bakanlığı Orman Genel Müdürlüğü Araştırma Planlama ve Koordinasyon Dairesi Başkanlığı, 1994,,Ankara.

ⁱ Suni gençleştirme ve ağaçlandırma yoluyla kurulmuş a, ab, bc, çağındaki ormanlarda SAHA ana faktöründe yer alan 1.Normal Koru alanların 250ha. 'a bir puan verilecektir.

ⁱⁱ Yıllık kapasite olarak Yapacak ve yakacak odun toplamı alınacaktır.

2.3.3.1. İşletme Şefliklerinde Yapılanma ve Personel

OGM'nin en küçük ve en önemli yönetsel birimi olan işletme şefliklerine yetkili orman işletme şefleridir. Orman işletme şefleri, Devlet Orman İşletmesi Döner Sermayesi Yönetmeliği¹⁵ gereğince, orman işletme müdürlüğüne bağlı olup şefliği içinde çalışan bütün memurların amiri ve mali işlemleri gerçekleştiren memurdur.

Orman işletme şeflikleri örgüt şemasında da görülebileceği gibi taşra örgütünde Orman Bölge Müdürlüklerine bağlı , orman işletme müdürlükleri altında görev yapmaktadır. Örgüt şemasında işletme şefliklerine bağlı bir birim bulunmamasına rağmen, muhafaza memurları, büro memurları, sürekli, mevsimlik ve geçici işçiler işletme şefi emri altında çalışmaktadırlar.

2.3.3.2. Orman İşletme Şeflerinin Görev ve Yetkileri

Öteden beri , ormancılık meslek kamu oyunun da benimsediği gibi orman işletme şeflerinin görev çizelgesi gereğinden fazla uzun tutulmuştur. Gerçekten, Sarıgöl, orman işletme şeflerinin görev ve yaptıkları iş çeşitlerinin 303ü aştığını belirtmektedir [34]. Bu konuda, çalışmalarımız sırasında ilgili mevzuat ve OGM Müfettiş Kılavuzu [35] vb.nin incelenmesi sonucunda bu sayının 374 olduğu görülmüştür. Ancak, saptanan görevlerin tamamını burada sıralama olanağı olmadığından belli başlılarına yer verilmiştir. Bunlar dokuz başlık altında ve mevzuatta yer aldığı şekliyle ele alınmıştır.

Koruma ve Yangınla Mücadele

- Muhafaza memurlarının yönetmeliğe göre çalışmalarını sağlamak
- Suç, zabıt ve yediemin senetlerinin Cumhuriyet Savcılıklarına zamanında ulaşmasını sağlamak
- Toplu koruma ekipleriyle işbirliği yapmak çalışma programı oluşturmak ve çalışma programına uyum ve arazide fiili durumu denetlemek
- Köy muhtar ve ihtiyar heyetiyle işbirliği yapmak
- Kesme, taşıma, açma, yerleşme gibi önemli usulsüz olayları tespit etmek, denetlemek ve kayıt etmek
- Memurlarda bulunan silahları her ay kontrol etmek
- Muhafaza memurlarının vukuatları günü gününe tutmasını sağlamak
- Otlatma planlarının zamanında ve yönetmelik esaslarına göre uygulanmasını sağlamak

¹⁵ Devlet Orman İşletmesi Döner Sermayesi Yönetmeliği. 7.5.1952 tarih ve 8103 sayılı Resmi Gazete

- İşletme müdürlüğüyle askeri birliklerin de katılımını içeren yangın planını oluşturmak
- Yangın cetvellerinin düzenlenmek
- Yangın suçlarının takip etmek ve ilgili Cumhuriyet Savcılığına duyuruda bulunulmasını sağlamak ve savcılıktaki işlemlerin takip etmek
- Yangınla ilgili kayıtların tutulmasını sağlamak
- Yangın çıkmasını önlemek için idari ve silvikültürel tedbirler almak
- Yangın nöbetlerinin tutulmasını ve haberleşmeyi sağlamak
- Yangında kullanılan malzeme ve ekipmanın kontrol etmek
- Yangın emniyet yol ve şeritlerinin düzenlenip, bakımının yapılmasını sağlamak
- Ormanlarda münferit, toplu ve saha halinde görülen tahribat; büyüme, artım kaybı; kırılma deformasyon bulup bulunmadığını kontrol etmek; tahrip ve zararlıların önlenmesini sağlamak
- Zararlıların arız olmasına meydan verecek (orman içinde emval bırakılması vb) uygulamaların yapılmamasını kontrol etmek

Kadastro ve Mülkiyet

- Kadastro komisyonlarının istedikleri bilgileri zamanında ve eksiksiz iletmek
- Orman kadastro komisyonları çalışmaları sırasında bir teknik eleman ve muhafaza memurunun katılmasını sağlamak
- Kamu tüzel kişiliklerine ve gerçek kişilere ait ormanlarla ilgili işlemlerin mevzuata uygun yürütülmesini sağlamak
- Orman sayılmayan yerlerdeki ağaç ve ağaççıklardan faydalanma işlemlerinin takip etmek
- İzin-intifa-irtifak hakkı ile ilgili işlemlerin zamanında ve usulüne uygun yapılmasını sağlamak ve denetlemek
- Taahhütnameye göre periyodik olarak değişen bedel tespitini uygulamak, zamanında tahsil edilmesini sağlamak ve bunların kayıtlarının tutulmasını düzenlemek
- İzin uzatma ve sona erme işlemlerinin takip etmek
- Orman işletme müdürlüğünce gönderilen onaylı amenajman planlarının itinalı şekilde kullanmak
- Amenajman planlarının incelenerek uyumsuzlukları tespit etmek ve değişiklik gerektiren noktaların ve amenajman planı hiç yapılmamış veya plana dahil edilmemiş sahalari işletme müdürlüğüne bildirmek
- Amenajman planı ve diğer planlarla ilgili raporlarda belirtilen hususların yapılmasının yerine getirilmesini sağlamak ve denetlemek

İşletme ve Pazarlama

- Köylü zati ve müşterek ihtiyaçları ile ilgili Orman Kanunun 31 ve 32. maddeleri kapsamına giren köylerin tespiti köy mülki sınırları ve amenajman planına uygun olarak yapmak
- Zati yapacak ihtiyaçların her yıl Ocak-Haziran ayları arasında tespit etmek, tutanakları düzenlemek
- Orman Kanunun 31 ve 32. maddeleri gereğince verilecek zati ihtiyaçları, köyde mevcut hane ve nüfus sayıları esas alınarak tespit etmek ve bunları kaydetmek
- Gerekli ihtiyaçlara bağlı olarak ormanların verim gücü de göz önünde bulundurularak, ihtiyaçlar için gerekli tedbirleri almak
- İnşaat işleri, tamir işleriyle ilgili ihtiyaçları tespit etmek
- Zati ihtiyaç bedellerinin tahsili, emvalin teslim tesellüm ve nakil işlerinin zamanında ve usulüne uygun yapılmasını sağlamak
- Emvalin kullanımını takip etmek
- 33. maddeye göre köylerde felakete uğrayanların ihtiyaçlarını tespit etmek
- Kooperatiflerin hukuki durumunun incelenmesi, tomruk ve sanayi odunu verilmesi ve bedeli için mevzuata uygunluğunun araştırılıp, tutanak ve raporları düzenlemek
- Yıllık iş programlarını yapmak
- Dikili damga ve tutanakların usule uygun ve zamanında yapmak
- Vahidi fiyat, eksiltme ve pazarlıkla yapılacak işlerde uygulanacak istihsal ve taşıma birim fiyatlarının objektif olarak tespit etmek
- Vahidi fiyat kararlarını köylere ilan etmek
- Şartname ve pazarlık zaptını düzenlemek
- İstihsal, taşıma ve depolamada çalışacak memurları işe başlamadan önce yazılı olarak görevlendirmek
- Kesim, ölçülendirme ve taşıma sırasında işlerin mevzuat ve tekniğine uygun olarak yapılmasını sağlamak ve tutanak düzenlemek ve denetlemek
- Kesme ve taşıma raporları ile buna bağlı olarak düzenlenecek istihkak raporlarını düzenlemek
- Depo memurlarını denetlemek, tutulan raporları kontrol etmek
- Ölçü fazlası, stok noksanı, stok açığı ve şeffikle ilgili stoğa alma, stoktan düşme iş ve işlemlerini zamanında yapmak
- Emvalin zamanında dışarı çıkarılmasını sağlamak
- Stokların muhafaza, devir, sayım ve teslim işlerini yürütmek
- Aylar itibarıyla iş programının gerçekleşme durumunu tespit etmek ve aksaklıkları bularak, giderme yolları araştırmak
- İstihsale ilgili dosya, defter ve cetvellerin usulüne uygun düzenlenerek, zamanında işletme müdürlüğüne ulaşmasını sağlamak
- Yıllık iş programlarının düzenlenmesi
- Tali ürünler ve artıkların üretim veya toplanarak ormandan çıkarma, depolama ve ambalajlama işlerinin Orman Genel Müdürlüğüne belirlenen teknik, yasa, standardizasyon ve şartnameye uygun olarak, ormana zarar vermeden yapılmasını sağlamak

- Bölmeleri usule uygun olarak teslim etmek ve işin bitmesinin ardından kontrol etmek
- Aylık üretim ve stok hareketlerini takip etmek
- Her ürünün üretim tekniğine uygun olarak üretilmesini kontrol etmek ve sağlamak
- Bu ürünlerin tartı, ölçü, imalat işlemlerinin usulüne uygun yapılmasını sağlamak
- Aylar itibariyle programın gerçekleşme durumunu kontrol etmek
- Teslim ve stok işlemlerini düzenlemek
- Tutulması gereken dosya, kart, defter ve cetvellerin usulüne uygun düzenlenmesini sağlamak
- Aylık satış ve stok hareketlerini takip etmek, aksayan yönleri gidermek
- Satışa çıkarılacak istiflerin standardizasyon esaslarına ve piyasa isteklerine uygun şekilde hazırlanmasını sağlamak
- Satış yapılan emvali alıcılara teslim etmek
- Müsadereli emval ve yanık saha emvalini mevzuata uygun şekilde düzenlemek
- Konuyla ilgili defter, satış dosyası, cetvel ve kayıtların muntazam ve usulüne uygun yapmak

Ağaçlandırma ve Silvikültür

- Merkezce onaylanan silvikültür planı veya değişiklikleri planda belirtilen esaslara göre uygulamak
- Silvikültür planlarının uygulamasının zamanında planlara ve kartlara işlemek, uygulama sonuçlarının işletme müdürlüğüne iletmek
- Amenajman planları ve bu planlara dayalı silvikültür planlarında belirlenmiş gençleştirme ve bakım sahalarında, silvikültürel esaslara ve tekniklere uygun gençleştirme faaliyetlerinde bulunmak
- Gençleştirme ve bakımla ilgili keşif evraklarını zamanında düzenlemek
- Suni gençleştirme ön görülen sahalarla ilgili rapor hazırlamak
- Meteorolojik ve fenolojik bilgileri elde etmek ve silvikültürel işlemlerde bu verilerden faydalanmak
- Gençleştirme ve bakım uygulamalarıyla ilgili pazarlık zabıtları, yevmiye takdir tutanakları, vahidi fiyat kararları ve şartnameleri düzenlemek
- Gençleştirme çalışmaları ile ilgili tohum ve fidan ihtiyaçlarının zamanında tespit ederek bölge müdürlüğüne bildirmek

İnşaat ve İkmal

- Bina ve tesislerin onaylı projelerini merkezden almak, izin almak
- Kuruluşla ilgili her türlü bina ve tesisat inşaatlarının iş programı, proje ve keşiflerine uygun olmasını sağlamak ve kullanım şeklinin düzenlemelerinde merkezden izin almak

- Kurulu merkezlerin altyapıyla ilgili sorunlarının çözümlenmesini sağlamak
- Taşınmaz malların envanterini yapmak ve sicil kayıtlarını tutmak
- Taşınmaz malların alım, satım, ifraz, istimlak, takas, tahsis iş ve işlemlerinin mevzuata uygun yapılmasını sağlamak
- Bina, tesis, altyapı ve onarım işlerine ait keşif evrakının işin yapılış şekline ve Bayındırlık ve İskan Bakanlığı birim fiyatlarına göre yaptırmak
- İnşaat yerinin müteahhite ve taşeronla tutanakla teslim etmek
- İnşaatın ucuza mal edilmesi için gerekli tedbirleri almak
- Yapılan inşaatlarla ilgili defterleri tutmak, istihkak raporlarını düzenlemek
- Bina ve tesislerin bakım ve temizliğini muntazam olarak yaptırmak
- Telefon, tesisat, su, elektrik tesislerinin ihtiyaca uygunluğunun tespiti ve çözümü için gerekli önlemleri almak
- Makinelerin uygun kullanım ve bakımını yaptırmak
- Yıllık iş programlarının hazırlayıp, gerçekleştirmek
- Yol şebeke planları ve yangın emniyet yolları şebeke planını düzenlemek ve onaylanmasını ardından ormancılık hizmetlerinin en iyi şekilde gerçekleştirilmesini sağlamak
- Yıl içinde inşa edilecek kule ve kulübelere ait teklifleri işletme müdürlüğüne bildirmek
- Yeni yol, büyük onarım, üst yapı, sanat yapısı, köprü, traktör yolu, kulübe ve kule yolu, yangın emniyet yolu, depo dahili yol inşaatları ile tamir ve bakımların teknik ve standartlara uygun olarak yapılmasını denetlemek
- Etüd aplikasyon çalışmalarında bulunmak ve düzenlenen tutanakları imzalamak
- Tespit edilen sanat yapılarının tekniğine uygun yapılmasını sağlamak
- Yolların satırlarında, özellikle hendekleri düzeltmek, taş, toprak, istihsal artıklarının temizlenmesini sağlamak
- Her türlü sanat yapısının sürekli çalışır durumda olmasını sağlamak
- Yol sicil kartlarını tutmak ve aylık yol faaliyet cetvelleri vb. dosya, defter, cetveli tutmak, bunları ve ihale ve projeleri her yol ve yapı için ayrı ayrı dosyalamak

Personel

- Personel ihtiyacını zamanında işletme müdürüne bildirmek
- Memur ve müstahdemlerin kadrolarının gerektirdiği görevde fiilen çalışmasını sağlamak
- Orman işletme şefliğine yağılan ihbar ve şikayetlerin dilekçelerinin gereği için işletme müdürüne intikal ettirmek
- Memurlar ve bakmakla yükümlü oldukları kimselerin hastalanmaları halinde sevk edilmelerini sağlamak
- 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa tabi personelin yıllık, hastalık ve mazeret izinlerini takip etmek

- Emeklilik, Bağ-Kur, sigorta ve borçlanma işlemleri ile ilgili yazışmalar ve emekli oluru tebligatının mevzuata uygun olarak zamanında yapılmasını sağlamak

İdari ve Mali İşler

- Avans taleplerinin mutemetlik talimatına uygun olarak yapılmasını sağlamak
- Ormancılık hizmetleri ile ilgili kesme, sürütme, taşıma, istif, ağaçlandırma, silvikültür ve diğer faaliyetlere ait istihkak rapor ve bordroları ile puantaj istinadının talimatlara göre düzenlenip, hak sahiplerine imzalatılarak işletme veznesinden avans alınması ve mahsup işlemlerini takip etmek
- Yapılan orman emvali satışları ve diğer işlere ait bedelleri zamanında, işletme müdüründen tahsil etmek
- Ay sonu hesaplarının kapatılması işlemlerini takip etmek
- İrsaliyeleri düzenlemek
- Amortismanlı ve amortismansız demirbaş defterlerinin usule uygun tutulmasını sağlamak
- İdare binalarının ve sosyal tesislerin aydınlatma, ısıtma, temizlik, bakım, onarım ve taşıma hizmetlerinin zamanında ve muntazam yapılmasını sağlamak
- Sosyal tesislerin kurulmasını sağlamak ve yönetim işlerini yürütmek
- Hizmet araçlarının mevzuata uygun ve düzenli kullanımını; bakım ve onarımının yapılmasını sağlamak
- Genel evrak ve arşiv işlemlerinin zamanında ve mevzuata uygun yapılmasını sağlamak
- Eğitim görececek elemanların eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek ve bunları bölge müdürlüğüne iletmek
- Her türlü yayın ve tanıtım araçlarına başvurularak askeri birliklere, eğitim kurumlarına, gerekli görülen diğer kuruluşlara ve halka ormancılık çalışmalarını tanıtmak, ağaç ve orman sevgisinin yayılmasını sağlamak
- Resmi gazeteyi takip etmek
- Basında ormancılıkla ilgili çıkan haberlerin arşivlenmesini sağlamak
- Kitaplık oluşturmak
- Bölgede yapılan ormancılık çalışmalarına ait haberleri merkeze bildirmek
- Yol güzergahına yazı ve pano koymak
- Dünya orman gün ve haftası düzenlemek
- Genel müdürlükçe gönderilen yayın ve tanıtım materyalinin dağıtımını sağlamak

Araştırma Planlama

- Ülkenin ormancılık hizmetlerinin esasını oluşturan araştırmaya esas olacak sorunları derlemek, belirlenen sorunları ilgili birimlere bildirmek ve araştırma sonuçlarını uygulamak

- Dış kaynaklı projeler amacıyla istenen bilgileri sağlamak
- Dış kaynaklı projeleri uygulamak, kayıtlarını tutmak, gelişmeleri takip etmek, aksamaları ortadan kaldırılmak ve gerektiğinde üst makamlarla irtibat kurmak
- İlgili raporları düzenlemek ve çalışmalara katılmak
- Orman ve ormancılık etkinliklerine ilişkin her türlü istatistiki bilgileri toplamak ve kontrollerini yapmak ve işletme müdürlüğüne bildirmek
- Yıllık yatırım programı ve projeleri ile yıl içindeki program değişikliklerini uygulamak, işletme müdürlüğünce düzenlenecek dönem ve yıl sonu kesin gelişme raporları ile ilgili bilgileri zamanında göndermek
- Yatırımlarla ilgili darboğazları tespit etmek, üst makamlara bildirmek
- İl genel durumu raporları ile teklifleri zamanında programa almak

Hukuk

- Dava ve icralarını takip etmek
- İdare lehine sonuçlanan davalarda alacağın tahsilini takip etmek
- Dava istatistik ve tazminatlarına ait cetvelleri doldurulup merkeze göndermek
- Suç zabıt muhteviyatı ve eklerini inceleyip, kontrol etmek
- Suç zabıt vakalarının kısa zamanda tevdi edilip, Cumhuriyet Savcılığına intikal etmesini sağlamak
- Suç zabıt varakalarının kaydıyla ilişkili defterlerin tutulması ve dava sonucunda gerekli şerhi vermek
- Dava ve icra takip defter ve dosyalarının usulüne uygun tutulmasını sağlamak
- Hukuk müşavirliği görev yönetmeliği hükümlerine göre denetim görevini yerine getirmek.

Buraya kadar sıraladığımız,orman işletme şeflerinin görev sayısı satır başları itibariyle yaklaşık olarak 135 adettir. Bu görevler, halkla ilişkiler vb. sosyal konulardan, ormancılığın biyolojik ve teknik konularının en ayrıntılı noktalarına kadar çeşitlilik göstermektedir.

III.MATERYAL ve YÖNTEM

3.1. Materyal

Bu araştırmada, İstanbul Orman Bölge Müdürlüğü kapsamında ormancılık açısından önemli olan personel yönetimine ilişkin durumu ve gelişmeleri incelemek, yürütülen etkinliklerin yoğunluklarını ve türünü , özellikle de yürütme işleviyle ilgili konuları, iş koşullarını etkileyen etmenleri ortaya koymak amaçlanmıştır.

Bu amaca ulaşmak için geniş kapsamlı bir literatür incelemesi yapılmıştır. Konuyu ele alan bilimsel kitaplar, makaleler, bildiriler taranmıştır. Ormancılık dışındaki genel yönetim ve personel yönetimiyle ilgili konular hakkında geniş çaplı bilimsel yaklaşımlara ulaşmak amacıyla, İ.Ü. Merkez Kütüphanesi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İTÜ, Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi kütüphanelerinde çalışmamızla ilgili kaynaklar incelenmiştir.

Ayrıca ormancılık örgütündeki kurum içi ve dışı yazışmalardan, düzenlenen cetvellerden ve kaynaklardan temin edilebildiği ölçüde yararlanılmıştır.

Konuyla ilgili 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu gibi genel hükümler taşıyan mevzuatın dışında OGM'deki faaliyetleri yürütmeye yönelik muhtelif tarihlerde çıkarılmış mevzuat da dikkatle incelenmiş ve bu mevzuatlardan yararlanılmıştır.

Tüm bunlara ek olarak internet ortamında araştırmamızla ilgili bilimsel içerikli siteler ve devlet sitelerinde kaynak araştırması yapılmıştır.

Araştırma başlığında yer alan “Ormancılık” ifadesi ile ormancılık faaliyetlerinin geniş çapta yürütüldüğü ve taşrada çok geniş ölçekte yayılmış bir örgüt yapısı bulunan Orman Genel Müdürlüğü kastedilmiştir.

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. İstanbul Orman Bölge Müdürlüğüne bağlı işletme müdürlüklerinde yörelere göre odun ve hizmet üretiminden, orman korumaya ve halkla ilişkilere kadar çok farklı etkinlik ve iş yoğunluklarının bulunduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca varabilmek için, Başta Ormancılık Politikası ve Yönetimi Anabilim Dalı ve Fakültemiz öğretim üyeleri olmak üzere meslekte çeşitli bölgelerde çalışan ve uzun yıllarını bu mesleğe vermiş olan kişilerle yüzyüze görüşmelerde bulunulmuştur. Yapılan araştırma ve elde edilen izlenimler sonucunda İstanbul Orman Bölge Müdürlüğü araştırma alanı

olarak belirlenmiştir. Bu noktada çalışmanın gerçek kapsamı OGM'yi genel olarak değerlendirmek değil, onun taşra örgütü olan İstanbul Orman Bölge Müdürlüğünün yönetim birimi olan işletme şefliklerini değerlendirme doğrultusunda gelişmiştir. Buna bağlı olarak, araştırmamız en küçük taşra birimi olan ve birçok faaliyetin başlangıç hatta sona eriş noktası olan işletme şeflikleri düzeyinde yürütülmüştür.

Ancak araştırmada bölge müdürlüğündeki tüm şefleri ve etkinlikleri zaman ve fiziksel yetersizlikler nedeniyle gözlemlemek mümkün olmadığı için sadece gözlem tekniği uygulamak üzere iki işletme şefliği seçilmiştir. Bu işletme şeflikleri seçilirken, her iki orman işletme şefliğinin merkez şefliği olması ve ayrı özelliklere sahip olması dikkate alınmıştır. Ayrıca, İstanbul Orman Bölge Müdürü başta olmak üzere her yönetim düzeyindeki çeşitli yetkililerle görüşülmüş ve elde edilen bilgiler doğrultusunda gözlem metoduna örnek alan olarak İstanbul Orman İşletme Müdürlüğü Merkez Orman İşletme Şefliği ve Çatalca Orman İşletme Müdürlüğü Çatalca Merkez Orman İşletme Şefliği seçilmiştir.

Gözlem tekniği için; örnek orman işletme şefliklerinin seçiminde, İstanbul Orman Bölge Müdürlüğünün üst düzey yöneticileri, bu bölgede çalışan işletme müdürleri ve şeflerin görüşleri alınarak, iş yoğunluğu ve çeşitliliği, yöre farklılığı göz önünde tutulmuştur. Bu özelliklere sahip orman işletme şefliklerinin de İstanbul Orman İşletme Müdürlüğü, Merkez Orman İşletme Şefliği ve Çatalca Orman İşletme Müdürlüğü, Merkez Orman İşletme Şefliğinin olduğu görülmüştür.

Daha sonra, örnek alanlarla ilgili bilgileri elde etmek amacıyla İstanbul Orman Bölge Müdürlüğü ve Çatalca Orman İşletme Müdürlüğünde yetkili ve görevlilerle görüşmelerde bulunulmuş, her iki müdürlükteki mevcut kayıt ve dosyalar incelenmiştir.

Ayrıca, İstanbul Orman Bölge Müdürlüğüne bağlı tüm işletme müdürlükleri önceden randevu alınarak ziyaret edilmiş, konuyla ilgili geniş kapsamlı bilgi toplanmıştır. Bu arada, bilgi toplanırken yapılan gözlemler de yararlı olmuştur. Öte yandan, OGM personel yapısı, personel yönetiminin genel boyutu, Norm Kadro Çalışmaları hakkında bilgi edinmek amacıyla Orman Genel Müdürlüğü merkez örgütüne ziyaretlerde bulunulmuştur. Yine aynı birimdeki görevlilerle yüzyüze görüşmelerde bulunulmuştur.

3.2.Yöntem

3.2.1.Gözlem ve Değerlendirilmesi

Bu araştırmada, orman işletme şefliklerinde yürütülen etkinlikler ve yoğunluklarıyla ilgili bilgilerin uygulamayı görerek ve içinde bulunarak elde edilmesi gerekliliğinin uygun olacağı varsayılmıştır. Çünkü bunun yapılmaması halinde, işletme şeflerinin etkinliklerinin değerlendirilmesinde güçlükler çıkacaktır.

Sencere göre [36], gözlem, kendiliğinden oluşan ya da bilinçli olarak hazırlanan olayları, belirledikleri sırada sistematik ve amaçlı bir biçimde incelemektir. Bu durum, olaylar ve durumlar hakkında genel kanaat oluşturmada temel bir yol olarak kabul edilmektedir. Araştırmamız kapsamında sistematik (denetimli) gözlem tekniği [36] kullanılmıştır. Yine bu çalışmada gözlem 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. Çünkü, 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 diğer şefliklerden de bilgi toplanacağı için iki birim yeterli görülmüştür.

Adı geçen orman işletme şefliklerinde yaz aylarında on beş günde bir ve diğer aylarda birer kez olmak üzere çalışma saatleri içerisinde (9^{00} - 17^{00}) orman işletme şeflerinin makamlarında bulunularak çalışmaları yakından izlenmiştir. Gözlemlerde bulunulan günler iş ve iş yoğunluklarını tespit etmek amacıyla her ziyarette haftanın bir sonraki gününe denk gelecek şekilde düzenlenmiştir (Şekil 3.1).

Gözlem sonuçlarının değerlendirilmesinde de frekans dağılımları bulunmuş, daha sonra bağıl frekansları bulunarak, ortalamaları alınmıştır (bağıl frekans\gözlem sayısı) değerlendirme üzerinden yapılmıştır. Bu,

“Bağıl frekans=frekans/örneğin büyüklüğü X100” formülüyle ifade edilmektedir.

Günlük gözlemler sonucu, her etkinlik türü (yönetmel, teknik, sosyal, biyolojik, hukuksal etkinlikler) için frekanslar tespit edilmiş daha sonra günlük bağıl frekansları bulunmuş ve her faaliyete ait bağıl frekans, gün sayısına bölünerek aritmetik ortalaması alınmıştır. Böylelikle günlük olarak faaliyet yoğunlukları hesaplanmıştır.

3.2.2. Anket Formlarının Hazırlanması, Uygulanması ve Değerlendirilmesi

İstanbul Orman Bölge Müdürlüğünde uygulanan anket formu, araştırma yöntemleri ile ilgili yayınlarda yer alan esaslar göz önüne alınarak [36-37] hazırlanmıştır. Anket sorularının tespit edilmesinde, çalışmanın başladığı Nisan 2002 tarihinden Ekim 2002 tarihine kadar yapılan görüşmeler ve gözlemler de etkili olmuştur. Anket formları oluşturulurken soruların bir bütün içinde olması ve uzunluğunun sınırlı olmasına ayrıca dikkat edilmiştir (EK 1).

Tablo 3.1. Gözlem Takvimi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Mayıs 2002						Pa									Pa					Sal											Pa
Haziran 2002					Çs					Pa										Pa					Sal						
Temmuz 2002					Çs					Çs					Pa											Pa					
Ağustos 2002		Çs					Çs				Pa											Pa				Sal					
Eylül 2002						Çs											Çs														
Ekim 2002							Pa																Pa								
Kasım 2002											Pa																				
Aralık 2002							Sal											Çs				Pa									
Ocak 2003															Pa																
Şubat 2003														Çs					Çs												
Mart 2003																					Pa										
Nisan 2003		Sal									Çs																				

Çatalca Orman İşletme Şefliği

İstanbul Orman İşletme Şefliği

Ön deneme işlemi alanda ve dar boyutlar içinde araştırma, tasarımın elverişliliği ve anket formlarının işlerliğini sınamak amacıyla yapılmaktadır [36]. Ön denemeler tesadüfi yöntemle seçilen 10 işletme şefiyle gerçekleştirilmiştir. Kasım 2002 içerisinde yapılan, bu deneme uygulaması sırasında belli başlı (aylık gelir vb) sorulara hep aynı cevabın verildiği ve mevzuat dışı görevlerle ilgili soruların cevaplandırılmasında da çekingen davranıldığı dikkati çekmiştir. Bu nedenle aylık gelirle ilgili sorunun istatistiki anlamda değer taşımayacağı düşünüldükten anketten çıkarılmıştır. Mevzuat dışı görevlerle ilgili sorular ise yeniden formüle edilmiştir. Yönetim bilimine ait kavramları taşıyan sorularda da anlaşılma gücüğü yaşandığı tespit edildiği için kavramlara açıklık getirilmiştir. Ayrıca yapılan gözlem ve görüşme sonucunda sorularda birtakım şekil değışiklikleri de yapılmıştır.

Bilindiğı gibi, araştırma konusu toplum sınırlı sayıda bireyden oluşmakta ve birimlerin gözlenmesi, ölçüm ya da sayımı kolay ise, araştırma bu toplum birimlerinin tümü üzerinde sürdürülebilmektedir. Bu yöntemle tüm ölçme (tam envanter) adı verilmektedir [38]. Bu araştırmada toplum özelliklerinin uygun olması nedeniyle tüm ölçme yöntemi ile araştırma yapılmıştır. Diğer bir deyişle örnek büyüklüğü araştırma alanının tamamını kapsamaktadır.

Bu bağlamda İstanbul Orman Bölge Müdürlüğü kapsamında görev yapan 49 orman işletme şefi olduğu tespit edilmiş ve tamamına anket formları ulaştırılmıştır. Bu çalışmayı gerçekleştirmek amacıyla orman işletme müdürlüklerinin tamamına gidilmiş, ulaşılabilen tüm işletme şeflerine formlar elden verilmiş, ulaşılabilen işletme şeflerinin formları kendilerine iletilmesi amacıyla merkez işletme şeflerine teslim edilmiş ve daha sonra telefonla irtibat kurularak tüm işletme şeflerinin formları doldurması sağlanmıştır. Anketlerin toplanması ya bizzat gidilerek ya da posta yoluyla gerçekleşmiştir. Sadece iki anketin dönüşü sağlanamamıştır.

Bu anketlerdeki verilerin işlenmesi üç aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir. Bunlar sırasıyla,

- 1-Anket sorularının kodlanması
- 2-Verilerin bilgisayar ortamına aktarılması
- 3- İstatistiksel analizlerin yapılması şeklinde olmuştur.

Soruların kodlanması işlemi, istatistiksel değerlendirmeyi olanaklı hale getirmek için cevapların sayısallaştırılmasını içermektedir. Anketler, sorular ve soru şıkları ayrı ayrı kodlanmıştır. Daha sonra veriler bilgisayar ortamına aktararak değerlendirilmelerinin sağlanması için SPSS(Statistical Package of Social Science- Sosyal Bilimler için İstatistiksel Paket) programına geçirilmiştir.

Bu verilerin istatistiksel değerlendirilmesi frekans dağılımları kullanılarak yapılmıştır. Örnek birimler üzerinde elde edilen bilgilerin frekans tablosu halinde

düzenlenmesi ve grafik olarak gösterilmesi ile örnek hakkında oldukça toplu bilgi sağlanabilmektedir [38]. Frekans dağılımı; bir ya da daha çok değişkene ait değerlerin ya da puanların dağılımına ait özelliklerini betimlemek amacıyla verileri sayı ve yüzde olarak vermektedir. Ayrıca, frekans dağılımı tablosu, deneysel ve tarama araştırmalarında toplanan verilerin genel olarak betimlenmesinde kullanılmaktadır [39].

Ankette yer alan sorular birkaç farklı amacı ölçmeye yönelik olduğundan ve genel olarak durum tespit amacıyla yapıldığından ve toplumun tamamına ulaşıldığı için örneği bütün halinde ölçme amacı olmadığından frekans dağılımı bulunması uygun görülmüştür. Örneği diğer örneklerle karşılaştırma gibi bir amaç güdülmeyişi ve örnekleme tekniğinden dolayı genelleştirmeye gerek olmadığından çalışmada kullanılacak yöntemin eksikliklerinden etkilenmemiştir.

3.2.3. Görüşme ve Değerlendirilmesi

Daha önce de değinildiği gibi İstanbul Orman Bölge Müdürü, adı geçen bölge müdürlüğüne bağlı orman işletme müdürlüklerinin pek çoğunda işletme müdür veya yardımcısıyla, orada görev yapan müfettişlerle, çok sayıdaki işletme şefiyle görüşülerek birincil kaynaklardan, dolaysız olarak ve yüksek güvenilirlikte bilgi elde edilmesi sağlanmıştır.

Görüşülen kişiden 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. Bu görüşmeler sırasında hem örgütsel yapıyla hem de bölgesel özelliklerle ilgili görüşler alınmıştır. Görüşmelerde şeflerin görevleri, yönetsel faaliyetleri, uygulama ve mevzuat arasındaki farklar gündeme getirilmiştir.

Öte yandan, Orman Bakanlığı ve OGM Merkez teşkilatındaki görevlilerden muhtelif tarihlerde de geniş çaplı bilgi edinilmiştir.

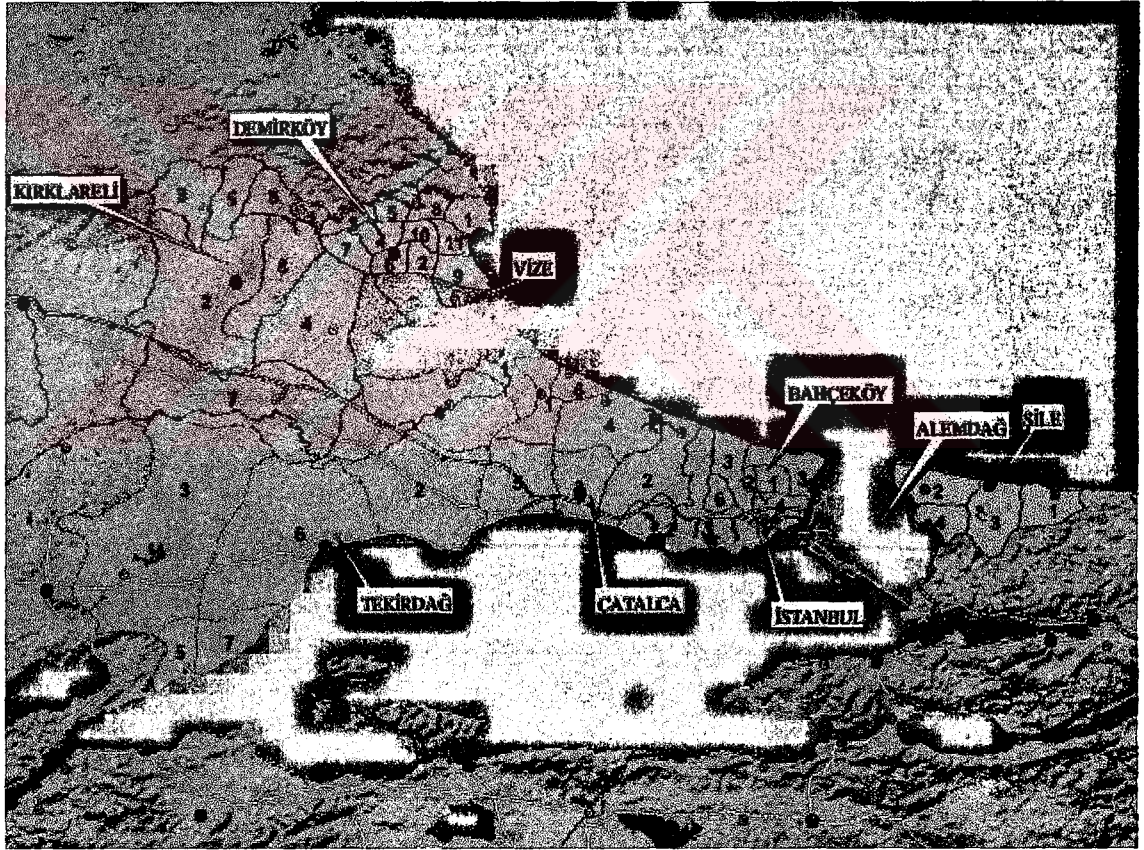
3.2.4. Verilerin Değerlendirilmesi

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 çıkarak çalışma konusuyla ilgili sonuçlara ulaşılmıştır.

IV. BULGULAR

4.1. İstanbul Orman Bölge Müdürlüğü

İstanbul Orman Bölge Müdürlüğü; İzmit, Adapazarı, Edirne, Kırklareli ve Tekirdağ illerini kapsamak üzere 7.2.1951 tarihinde kurulmuştur. Daha sonra; 9.1.1958 tarihinde Adapazarı ve 21.8.1967’de de Çanakkale Bölge Müdürlüklerinin kurulması 14.12.1983’de Yalova Orman İşletme Müdürlüğü’nün, Bursa Bölge Müdürlüğü’ne bağlanması ile sınırları daralmıştır. Ancak, 28.11.1988 tarihinde Edirne ve Tekirdağ İşletme Müdürlüklerinin kurulması ile bölge müdürlüğü kapsamı tekrar değişmiştir. Günümüzde, 05.09.1994 tarihli Bakanlar Kurulu kararı¹⁶ göre bölge müdürlüğü dahilinde İstanbul, Tekirdağ ve Kırklareli illeri bulunmaktadır (Şekil 4.1).



- İşletme Müdürlüğü Merkezi
- İşletme Şefliği Merkezi

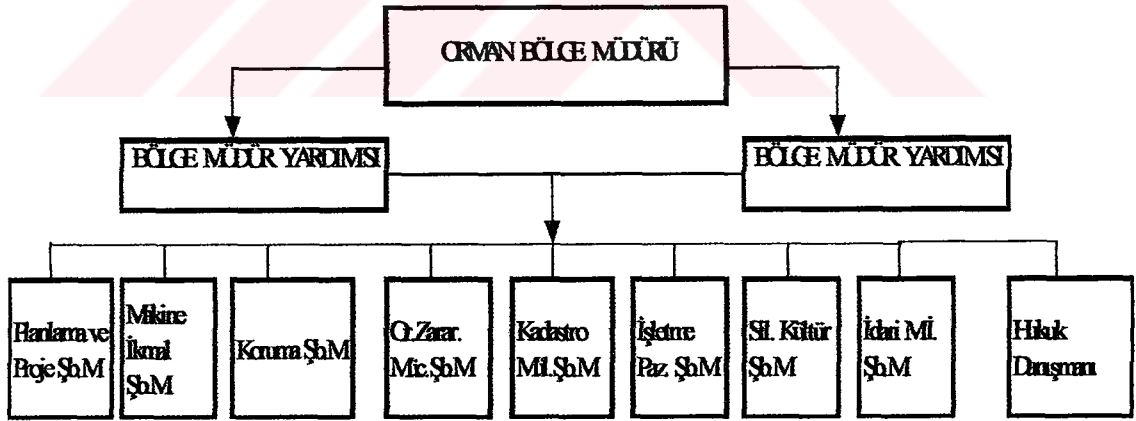
Şekil 4.1. İstanbul Orman Bölge Müdürlüğü Orman İşletme Müdürlükleri Sınır Haritası [40]

¹⁶ Bakanlar Kurulu Kararı. Karar Sayısı: 94/6053, 27.10.1997 tarih ve 22094 sayılı Resmi Gazete.

İstanbul ili sınırlarında 535259,1 ha., Kırklareli il sınırlarında 639336,2 ha ve Tekirdağ il sınırında 629602 ha alan bulunmaktadır. İstanbul Orman Bölge Müdürlüğü sınırlarında, 236836,2 ha normal koru, 50349,8 ha. bozuk koru, 259122 ha. normal baltalık, 56049,1 ha. bozuk baltalık olmak üzere toplam 602357,1 ha. ormanlık alan bulunmaktadır. Ayrıca 1201840,2 ha. açıklık alan yer almakta, böylelikle, İstanbul Orman Bölge Müdürlüğü sınırlarındaki toplam alan 1804197,3 ha.a ulaşmaktadır. Bölgedeki ormanlık alan toplam alanın %33'ünü oluşturmaktadır.

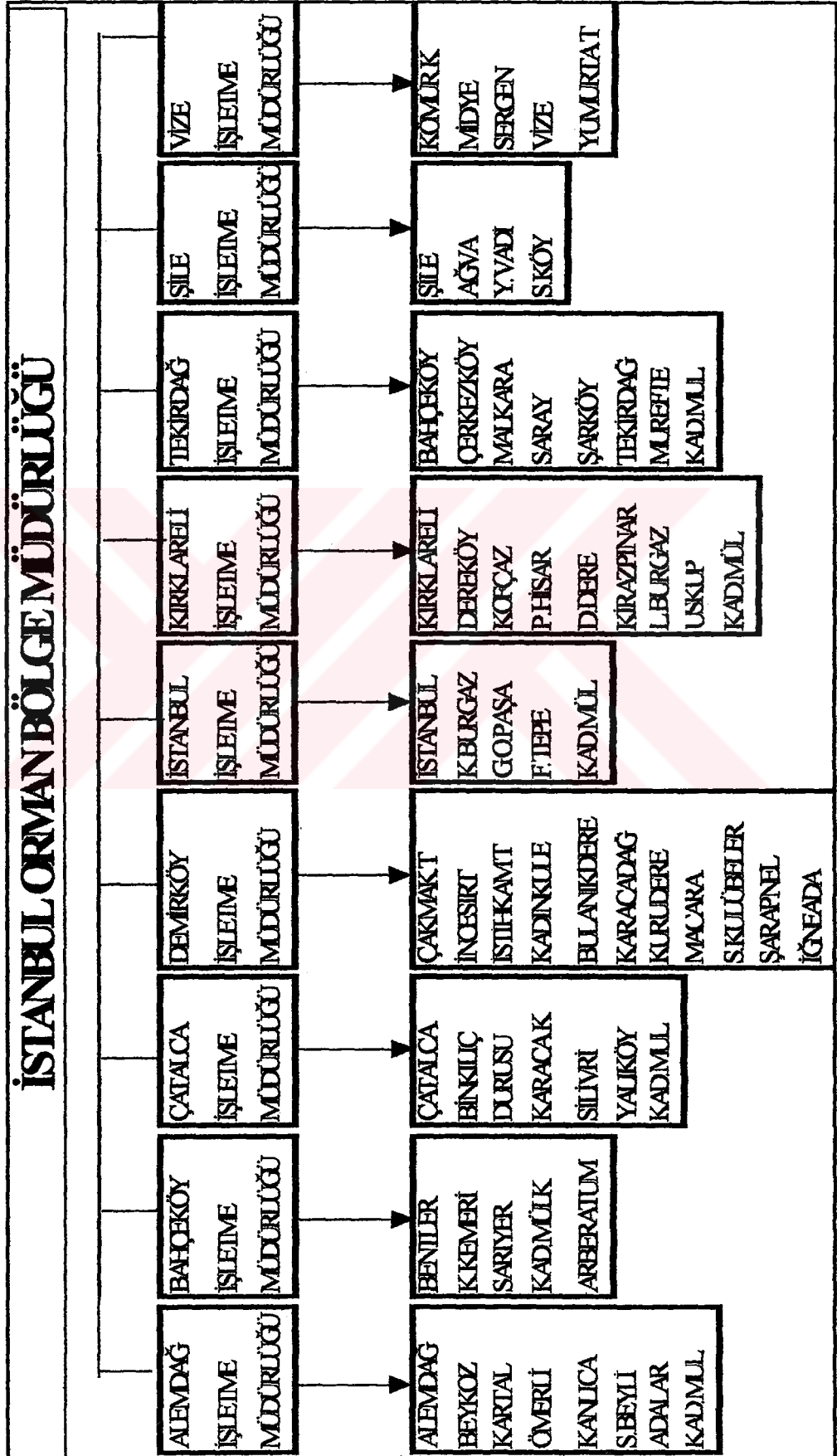
Ormanların geniş anlamda korunması, gözetilmesi, ekonomik, sosyal ve teknik ihtiyaca göre yönetilmesi ve işletilmesi, yeniden ormanlar kurmak yoluyla mevcut orman alanlarının genişletilmesi, orman içinde ve bitişğinde yaşayan köylülerin kalkındırılması, ülke orman ürünleri endüstrisinin ve yörenin orman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

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 (Şekil 4.2).



Şekil 4.2: İstanbul Orman Bölge Müdürlüğü (Merkez) Örgüt Şeması

Bunlardan başka, İstanbul Orman Bölge Müdürlüğüne bağlı dokuz adet orman işletme müdürlüğü bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla Alemdağ, Bahçeköy, Çatalca, Demirköy, İstanbul, Kırklareli, Tekirdağ, Şile, Vize Orman İşletme Müdürlükleridir. Bu orman işletme müdürlüklerine bağlı toplam 55 adet orman işletme şefliği bulunmaktadır (Şekil 4.3).



Şekil 4.3: İstanbul Orman Bölge Müdürlüğüne Bağlı Kuruluşlar

Tablo 4.1’de görüldüğü gibi, Orman Bölge Müdürlüğü personeli içerisinde, teknik hizmetler sınıfında 220 adet personel bulunmaktadır. Bu personelin içerisinde orman mühendisleri en büyük grubu oluşturmaktadır. Teknik hizmetler sınıfını, Genel İdare Hizmetleri grubu izlemekte olup, burada 275 adet orman muhafaza memuru yer almaktadır. Ayrıca Avukatlık ve Sağlık hizmetlerinde de Avukatlar çoğunluğu oluşturmaktadır.

Buradan anlaşılabileceği gibi, Bölge Müdürlük merkezinde teknik eleman yoğunluğu görülmekte, buna karşılık bütün bölge müdürlüğünde 50 adet orman işletme şefi görev yapmaktadır.

Sözü edilen bölge müdürlüğünde, üretim açısından önemli olan işçi sayısına bakıldığında ise sayının yüksek olmadığı görülmektedir. Bölge Müdürlüğü genelinde çalışan mevsimlik işçileri daimi işçilerden fazla olması da dikkat çeken bir başka noktadır (Tablo 4.2).

Öte yandan orman halk ilişkileri açısından önemli olan , orman köyleri sayısı da 605 adettir. Bu da azımsanmayacak bir sayıdır. Ayrıca, 79 belde ve 45 ilçe bulunmaktadır. Alemdağ’da 35, Bahçeköy’de 15, Tekirdağ’da 2 ve İstanbul, Çatalca, Kırklareli, Demirköy’de birer adet olmak üzere toplam 56 özel orman bulunmakta, bu özel ormanlar da 5993.8072 ha. saha kaplamaktadır.

Bölge müdürlüğünde gerçekleştirilen üretime bakıldığında, 2002 yılında, 317700 m³ endüstriyel odun, 1274200 ster yakacak odun üretimi gerçekleştirilmiştir.

4.2.İstanbul ve Çatalca Orman İşletme Şeflikleri

Bu başlık altında, önce her iki şeflik tanıtılmakta, daha sonra bir yıl süre ile yapılan gözlemler sonucu elde edilen verilere göre, etkinliklerin günlük değerlendirilmesi yapılmakta ve yine her iki işletmenin etkinliklerinin dağılımı ele alınmaktadır. Ayrıca, gözlemler sonucunda tespit edilen bir günlük etkinliklere örnekler sunulacaktır.

Tablo 4.1: İstanbul Orman Bölge Müdürlüğü Personel Yapısı

BİRİMLER VE ÜNVANLAR	BÖLGE MÜD.	İSTANBUL	BAHÇEKÖY	ALEMDAĞ	ŞİLE	ÇATALCA	KADASTRO KOM.	AMENAJMAN HEY.	KIRKLARELİ	DEMİRKÖY	VİZE	TEKİRDAĞ	TOPLAM
ORMAN MÜHENDİSİ	51	11	9	20	7	10	9	22	14	9	5	9	176
ZİRAAT MÜHENDİSİ	1						1						2
MAKİNA MÜHENDİSİ	1	1											2
DİĞER MÜHENDİS	9			2			1		1				13
JEOMORFOLOG	1												1
EKONOMİST	1												1
TEKNİKER	2	1		1	1		1		1	1	1		9
TEKNİSYEN	3	2	1	4			3		1		1	1	16
TEKNİK HİZ. TOPLAM	69	15	10	27	8	10	15	22	17	10	7	10	220
ARAŞTIRMACI	1												1
SAYMAN	2	1	1	1		1			1	1	1	1	10
ŞEF (BÜRO)	2	6	7	7	2	4	2				2	1	33
MEMUR	15	10	6	12	4	2	2			1	2		54
AMBAR MEMURU											1	1	2
HABERLEŞME MEM.				4									4
OR. MUHAFAZA MEM.		26	20	43	22	49			26	34	25	30	275
MUTEMET		7	5		2	4			5	3	4	1	31
DAKTİLOGRAF	8	9	8	14	7	11			1			2	60
VEZNEDAR		1		1					1	1			4
BİLGİSAYAR İŞL.	4			1		1	1		3	1			11
VER. HAZ. VE KONT.	3	2		1					2	1			9
ŞOFÖR	1	7	4	4	2	5			4	4	4	2	37
GENEL HİZ. TOPLAM	36	69	51	88	39	77	5	0	43	46	39	38	531
AVUKAT	1	4	1	5	1	1			1		1		15
DOKTOR	3			3		1							7
DİŞ TABİBİ	1	1	söz										2
AVS VE SİS TOPLAM	5	5	1	8	1	2	0	0	1	0	1	1	25
HİZMETLİ	2	4		1							1		8
KALORİFERCİ		1											1
BEKÇİ		1							2		1		4
YARDIMCI HİZ. TOPL.	2	6	0	1	0	0	0	0	2	0	2	0	13
GENEL TOPLAM	112	95	62	124	48	89	20	22	63	56	49	49	789

Kaynak: İstanbul Orman Bölge Müdürlüğü kayıtları, 2003

Tablo 4.2: İstanbul Orman Bölge Müdürlüğünde Çalışan Devamlı ve Mevsimlik İşçilerin Orman İşletme Müdürlüklerine Dağılımı

İŞLETME MÜDÜRLÜĞÜ	DAİMİ İŞÇİ ADEDİ	MEVSİMLİK İŞÇİ ADEDİ	TOPLAM
BAHÇEKÖY OR.İŞL.MÜD.	5	16	21
ÇATALCA OR.İŞL.MÜD.	5	35	40
DEMİRKÖY OR.İŞL.MÜD.	43	31	74
İSTANBUL OR.İŞL.MÜD.	50	75	125
KIRKLARELİ OR.İŞL.MÜD.	31	21	52
VİZE OR.İŞL.MÜD.	13	8	21
ALEMDAĞ OR.İŞL.MÜD.	15	36	51
TEKİRDAĞ OR.İŞL.MÜD.	11	22	33
ŞİLE OR.İŞL.MÜD.	4	17	21
T O P L A M : 	177	261	438

Kaynak: İstanbul Orman Bölge Müdürlüğü Kayıtları, 2003

4.2.1.İstanbul Orman İşletme Şefliği

4.2.1.1.İstanbul Orman İşletme Şefliğinin Tanımı ve Başlıca Etkinlikleri

İstanbul Orman İşletme Şefliği, 01.12.1944 yılında kurulan İstanbul Orman İşletme Müdürlüğüne bağlı bulunan beş orman işletme şefliğinden bir tanesidir. İstanbul Orman işletme Şefliği sınırları; Şişli, Kağıthane, Beyoğlu, Beşiktaş, Fatih, Eminönü ilçelerini kapsamaktadır. İstanbul şefliği dahilinde 7 ilçe, 2 belde bulunmaktadır.

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 almakta, verimli baltalık ise bulunmamaktadır. Toplam, 12322 ha sahası bulunan orman işletme şefliğinin, 2121,5 ha.ı ormanlık, 10200,5 ha açıklık saha sınıfındadır. Faaliyet sahasında ziraat ve hayvancılık etkinlikleri çok az düzeyde yapılmakla birlikte, sanayi, turizm, ticaret sektörleri önem kazanmaktadır.

İstanbul Orman Bölge Müdürlüğü merkezinde yer alan şefliğe bağlı 14 idare binası, 165 lojman, 1 garaj, 1 santral, 1 telsiz, 1 yangın ekibi binası, 1 sosyal tesis, 1 emekliler lojmanı bulunmaktadır.

İstanbul Orman İşletme Şefliğinde; Fatih Ormanı, İstanbul, Kağıthane koruma merkezleri bulunmaktadır. Fatih ormanı 1604 ha, İstanbul 9499,4 ha, Kağıthane 1672 ha.lık sahayla sınırlandırılmıştır.

Aynı işletme şefliğinde, 2002 yılında koru ormanlarından 444.312 m³ damga yapılmıştır.Yapılan damga sonucunda, 9.041m³ tomruk, 10.608 m³ maden direk, 317 m³ kağıtlık odun ve 132 ster lif yonga üretimi yapılmıştır. Yine bu yıl 10 ha dikimle suni gençleştirme yapılmış ayrıca, 12 ha suni kültür bakımı yapılmıştır.

İstanbul Orman İşletme Şefliğinde kayıtlara göre orman suçları yönünden çok büyük özellik göstermemektedir. Gerçekten 2002 yılında, 5 adet failli, 4 adet meçhul 9 kesme suçu işlenmiştir. Bunun yanında 3 bulundurma* suçu, 486 dekarlık alan kaplayan açma yerleşme suçu bulunurken, av suçu bulunmamaktadır. Toplam beş adet yangın meydana gelmiş, 0.1350 m²lik alanda etkili olmuştur.

Ancak orman hizmetleri sunulması bakımından bu şefliğin 4 adet ormanı bulunmaktadır. Orman içi dinlenme alanı olarak , Fatih Çocuk Ormanı 175 ha ve Fatih ormanı 40 halık alan kaplamaktadır. 150 ha muhafaza ormanı ve 280 ha lık ulusal savunma alanı şeflik sınırlarında bulunmaktadır.

Ormancılık etkinliklerinin önüne geçen ve iş yoğunluğu yaratan, Orman Bölge Müdürlüğü merkezi şeflik sınırları içinde bulunmaktadır. Merkez 18 ha. olup içerisinde 165 tane lojman ve 14 adet idare binası bulunmaktadır.

İşletme şefliğinde 1 şef, 1 katip, 2 şoför, 3 bölüm koruma merkezinde görevli 8 muhafaza memuru görev yapmaktadır. Kağıthane bölüm korumada 2, İstanbul bölüm korumada 3, Fatih ormanı bölüm korumada 3 muhafaza memuru görevlidir. Bölge Müdürlüğünde bulunmasından dolayı 65 tane işçi bulunmaktadır. Bu işçilerin hepsi mevsimlik işçi statüsündedir.

4.2.1.2.İstanbul Orman İşletme Şefliğinde Etkinliklerin Günlük Olarak Değerlendirilmesi

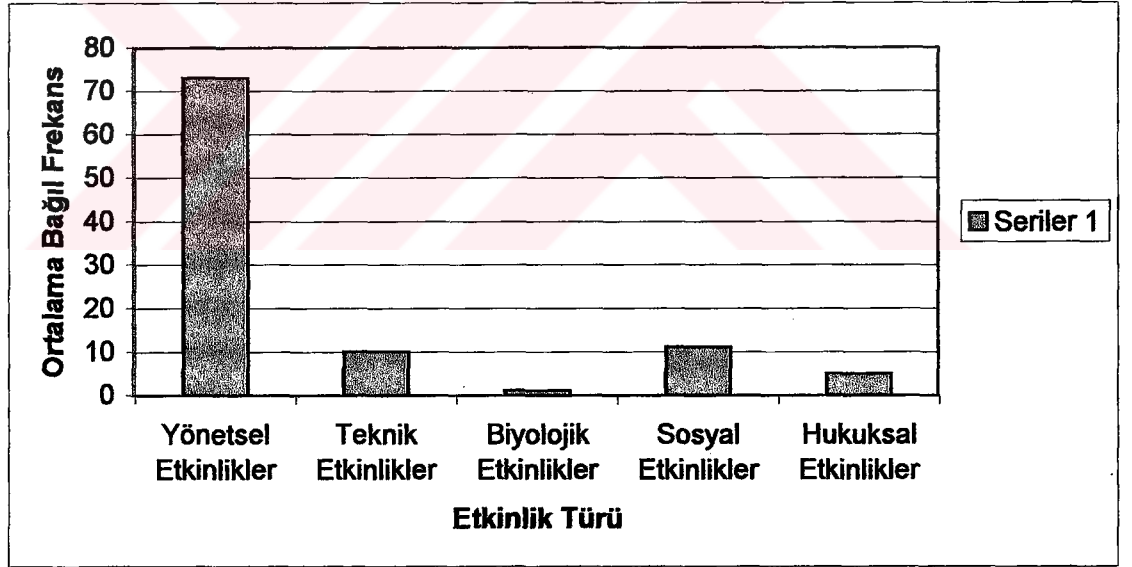
İstanbul Orman İşletme Şefliğinde kadastro mülkiyet ve tamir,site bakımı gibi etkinlikler yoğunluk kazanmaktadır. Bunun yanında nakliyat işleri, yangın, evrak ve cetvellerin düzenlenmesi, çalışmaların düzenlenmesi, arazi kontrolü, odun kömürü üretiminin takibi, sosyal tesislerle ilgili etkinlikler, halkla görüşme ve merkez şefliği olduğu için işletme müdürlüğüne bağlı birçok departmanla ilgili işler iş yoğunluğunu oluşturan başlıca etkinliklerdir. İşletme şefliği sınırlarındaki bölge İstanbul ilinin

* 6831 sayılı Orman Kanunun 108. maddesi gereği kaçak orman emvelinin bulundurulması suç sayılmaktadır.

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 çalışılmış ve şekil halinde sunulmuştur (Şekil 4.3).

Gözlemler sonucunda işletme şefliğinin 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 şeflerinin %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 zamanı kaplayan etkinlikler olduğu görülmektedir (Şekil 4.4.).



Şekil 4.4: İstanbul Orman İşletme Şefliğinde Günlük Etkinliklerin Yoğunluğu

Yapılan tüm gözlemlerin incelenmesiyle oluşan bu değerlendirilmenin yanında İstanbul Orman İşletme Şefliğinde Yöntem kısmında tabloyla gösterilen gözlem günleri arasından tesadüfi olarak seçilen bir gün içindeki etkinlikler de Tablo 4.3'de verilmektedir. Tablodan da anlaşılacağı gibi orman işletme şefleri günlük olarak zamanının büyük bir kısmını ofiste geçirmektedir. Yazışmalar, görüşmeler gibi etkinliklerin dışında kalan zamanda araziye çıkma imkanı bulabilmektedir.

Ek olarak; orman işletme şefi çalışma gün ve saatleri dahilinde arazide gerçekleştirmesi gereken işlere yeteri kadar zaman ayıramadığından hafta sonu günler de arazi kontrol etkinliklerini yürütmeyi sürdürmektedir. Orman İşletme Şefleri tarafından doldurulan mesai cetvellerinin incelenmesiyle ortaya çıkan sonuca göre İstanbul Orman İşletme Şefi çalışma günleri dışında yer alan günleri ortalama $\frac{3}{4}$ oranını aşan şekilde arazi kontrolü etkinliklerinde bulunmaktadır.

Tablo 4.3. İstanbul Orman İşletme Şefinin (Tasadüfi Olarak Seçilmiş) Bir Günlük Etkinlikleri

SAAT	YAPILAN ETKİNLİKLER
9:00	Muhafaza memurları ve diğer astlarla günlük etkinlikler hakkında görüşme
9:30	İşletme müdürüyle görüşme
10:30	Site sorunları çözümüne ilişkin etkinlikler
11:00	İzin – irtifak haklarıyla ilgili dosyaların incelenmesi
11:30	Halkla görüşme (bir vatandaşın arazisindeki böcek sorunun çözümü hakkında bilgilendirme)
12:00	İşletme müdürlüğündeki bilgisayar sorunlarıyla ilgilenme
12:30	ARA
13:00	Arazi Kontrolü (Koruma Amaçlı)
14:00	Taş ocaklarıyla ilgili şantiyenin kontrolü
15:00	Muhafaza memurları ile gerçekleştirilen etkinlikler hakkında görüşme
15:30	Kadastro şefiyle görüşme
16:00	Orman işçileriyle ilgili sorunların tartışılması
• Bir günlük imza sayısı: 20-25 • Bir günlük telefon görüşmesi : 20 – 30 • Personelle görüşme çalışma saatleri içinde devam ediyor. • Gelen yazıların incelenip cevap hazırlanması çalışma saatleri içinde devam ediyor.	

Yine mesai cetvellerinin değerlendirilmesi sonucu üretim sahalarının kontrolü, koruma etkinlikleri gibi amaçlarla araziye çıkma sıklığı yazın artış gösterirken, büroda çalışma sıklığı kış aylarında artış göstermektedir

4.2.2.Çatalca Orman İşletme Şefliği

4.2.2.1.Çatalca Orman İşletme Şefliğinin Tanımı ve Başlıca Etkinlikleri

Çatalca Orman İşletme Şefliği 14.02.1947 yılında kurulmuş olan Çatalca İşletme Müdürlüğüne bağlı bulunan altı orman işletme şefliği arasında yer almaktadır.

Bu işletme şefliğinde 13.771 ha normal, 871.5 ha bozuk olmak üzere toplam 14.642,5 ha baltalık saha bulunmaktadır. Ayrıca, 1.272,5 ha normal, 669 ha bozuk olmak üzere toplam 1.941,5 ha muhafaza ormanı mevcuttur. Diğer bir açıdan bakıldığında toplam 15.043,5 ha normal, 1.540,5 ha bozuk ormanı olmak üzere işletme şefliği sınırlarında 16.584 halık toplam orman alanı yer almaktadır. Bunun yanında şeflik bölgesinde 28.254 ha ormansız saha olmak üzere toplam, 44.838 ha saha mevcuttur. Orman alanı içinde, 354,5 ha karaçam; 15 ha sarıçam; 19,5 ha fıstıkçamı; 202 ha sahilçamı, 14.185,5 ha meşe, 59 ha ak akçaağaç, ibreliler arası karışık ; 408,5 ha , yapraklılar arası karışık, 1.340 ha ibrelili yapraklı karışık orman bulunmaktadır. Verimli orman alanı 13.771, verimsiz alan ise 1540 ha.dır. Şeflik sınırlarında bir adet ilçe, altı adet belde, 17 adet 31. madde köyü bulunmaktadır. Toplam 22 lojman yer almaktadır.

Sözü edilen işletme şefliğinde, 2001 yılı verilerine göre, maden direği üretimi 2539 m³, sanayi odunu üretimi 2539 ster, lif yonga üretimi 1838 ster ve kağıtlık odun 2760 m³ tür. Çam ve meşeden oluşan yakacak odun üretimi 2001 yılı verilerine göre 47743 sterdir.

Ayrıca orman bakımı çalışmaları kapsamında, 2002 yılında 5 ha gençlik bakımı, 13 ha kültür bakımı, 3 ha suni tensil, 225 m³ olağanüstü dikili damga yapılmıştır.

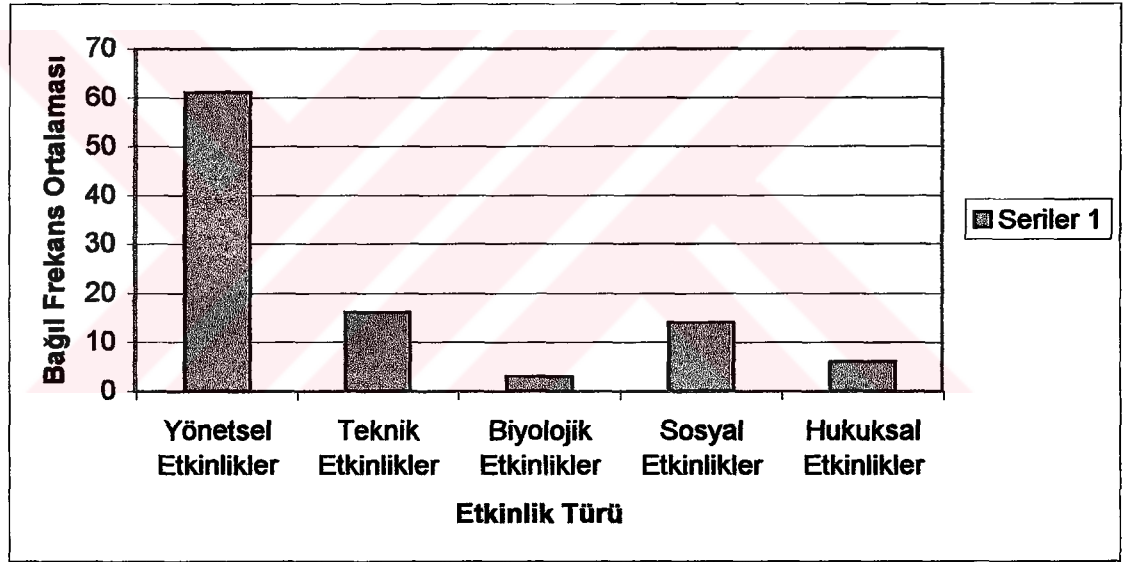
İşletme şefliğinde 2002 yılında 3,5 ha ağaçlandırma sahası olmak üzere toplam 7.5 ha saha yanmıştır. 1992-2001 yılları arasındaki yangın analizi incelendiğinde, toplam 20 adet yangın çıktığı ve 223,90 halık alana yayıldığı görülmektedir. Bu yangınların eylül ayında ciddi bir artış gösterdiği de dikkat çekmektedir.

Yine aynı orman işletme şefliğinde 18 orman muhafaza memuru çalışmaktadır. Bu muhafaza memurlarının 9 adedi işletme merkezinde ve 9 adedi köylerde çalışmaktadır. İşletme şefliğine bağlı 16 işçi çalışmakta olup, bunlardan bir tanesi kadrolu işçi konumundadır.

4.2.2.2. Çatalca Orman İşletme Şefliğinde Etkinliklerin Günlük Olarak Değerlendirilmesi

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 (Şekil 4.5).



Şekil 4.5: Çatalca Orman İşletme Şefliğinde Günlük Etkinliklerin Yoğunluğu

Çatalca Orman İşletme Şefliğinde Yöntem kısmında tabloyla gösterilen gözlem günleri arasından tesadüfi olarak seçilen bir gün içindeki etkinlikler de Tablo 4.4'de verilmektedir. 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 neredeyse tüm hafta sonu günlerinde arazi kontrol etkinliklerinin yürütüldüğü görülmektedir.

Tablo 4.4. Çatalca Orman İşletme Şefinin (Tasadüfi Olarak Seçilmiş) Bir Günlük Etkinlikleri

SAAT	YAPILAN ETKİNLİKLER
9:00	Muhafaza memurlarından bir önceki günün etkinlikleri hakkında bilgi alınması ve günlük etkinlikler hakkında bilgi verilmesi
9:30	Yeni tayin edilen personelle ilgili işlemler
10:00	İhalelerle ilgili görüşmeler
11:00	Baltalıkların köylüye tahsisi ile ilgili etkinlikler (büroda)
12:00	Orman içindeki telefon hatlarıyla ilgili alacak bedeli tespit çalışmaları
12:30	ARA
13:00	Bir köyün muhtarıyla hazine arazilerinin köy tüzel kişiliğine tahsisi hakkında görüşme
13:30	Askeriyeden gelen görevli ile askeriye ait bir alandaki çam kese böceğiyle mücadele hakkında görüşme
14:00	İzine ayrılmak isteyen çalışanlar ile ilgili işlemler
14:30	Halkla görüşme (bir vatandaşın odun satış zamanlarıyla ilgili bilgilendirilmesi)
15:00	Üretim Bölmelerinin Kontrolü (Arazi)
	• Bir günlük imza sayısı: 15 -20 • Bir günlük telefon görüşmesi : 15 – 20 • Personelle görüşme çalışma saatleri içinde devam ediyor. • Gelen yazıların incelenip cevap hazırlanması çalışma saatleri içinde devam ediyor.

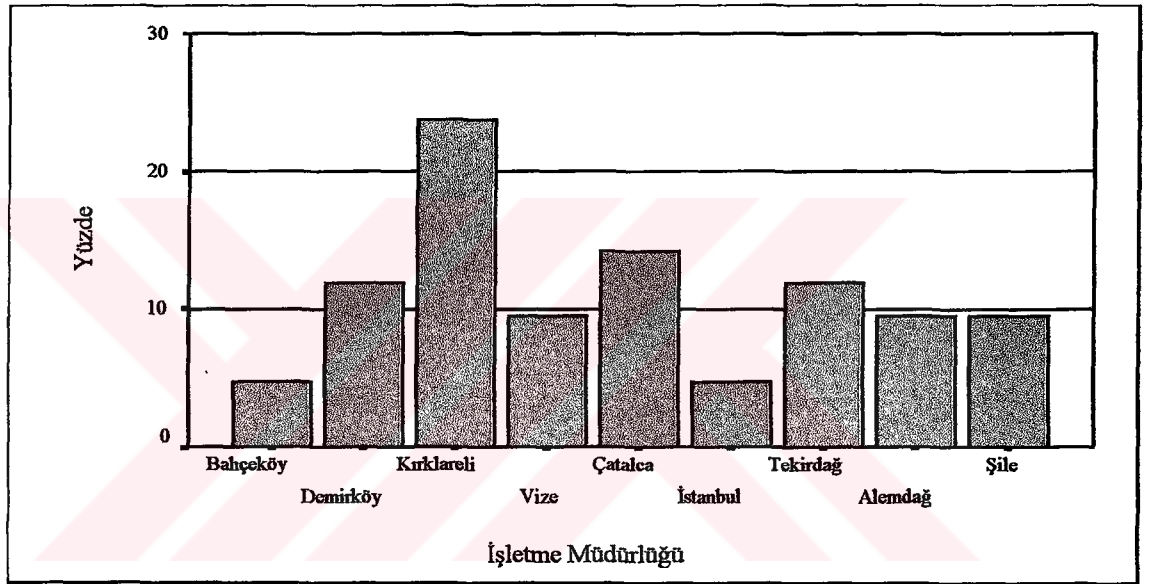
4.3.İstanbul Orman Bölge Müdürlüğüne Bağlı Orman İşletme Şeflerinin Çalışma Şartları

Bu başlık altında orman işletme şefliklerinin çalışma alanı, personel sayıları, çalışma koşulları, fiziksel koşullar incelenecek bunun yanında orman işletme şeflerinin çalışma süreleri, eğitim konusu 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 unsurları ve şartlar üzerinde durulacaktır.

Yukarıda sıralanan konuların daha sağlıklı şekilde ve geniş bir açıdan incelemek amacıyla anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Ankete katılan orman işletme şeflerinin bağlı bulundukları işletme müdürlüklerine göre dağılımı Şekil 4.6'da yer almaktadır.

Burada görüldüğü gibi, en büyük katılım Kırklareli Orman İşletme Müdürlüğünde olmuştur. Bunu Çatalca Orman İşletme Müdürlüğü izlemektedir.

Şekil 4.6da da görüldüğü üzere verileri elde edilmesi için düzenlenen ankete toplam 47 orman işletme şefi katılmıştır. Bu işletme şeflerinin bağlı bulundukları işletme müdürlüklerine göre frekans dağılımı ve yüzdelik dağılımları sırasıyla şu şekildedir; Kırklareli: 10, %23.8; Çatalca: 6, %14.3; Tekirdağ : 5, %11.9; Demirköy: 5,%11.9; Vize : 4, %9.5; Alemdağ : 4, %9.5; Şile : 4, %9,5; Bahçeköy: 2, %4.8; İstanbul: 2, %4.8. Ankete katılıp bağlı olduğu işletme müdürlüğünü belirtmeyen orman işletme şefi sayısı 5dir.



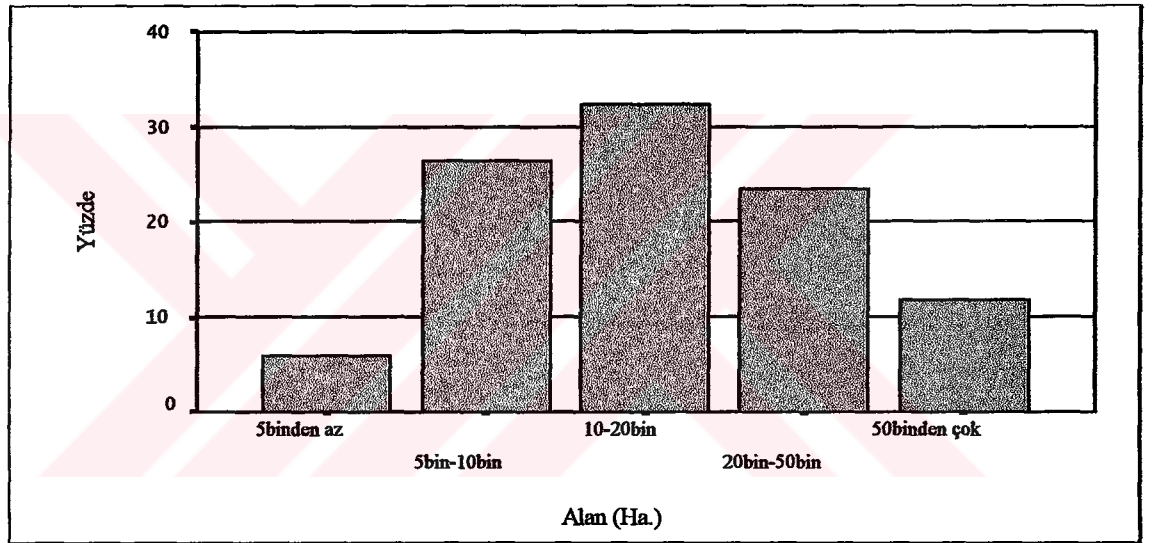
Şekil 4.6: İstanbul Orman Bölge Müdürlüğünde Görev Yapan Orman İşletme Şefleri ve İşletme Müdürlükleri

4.3.1.Orman İşletme Şefliklerinin Çalışma Alanı Büyüklüğü

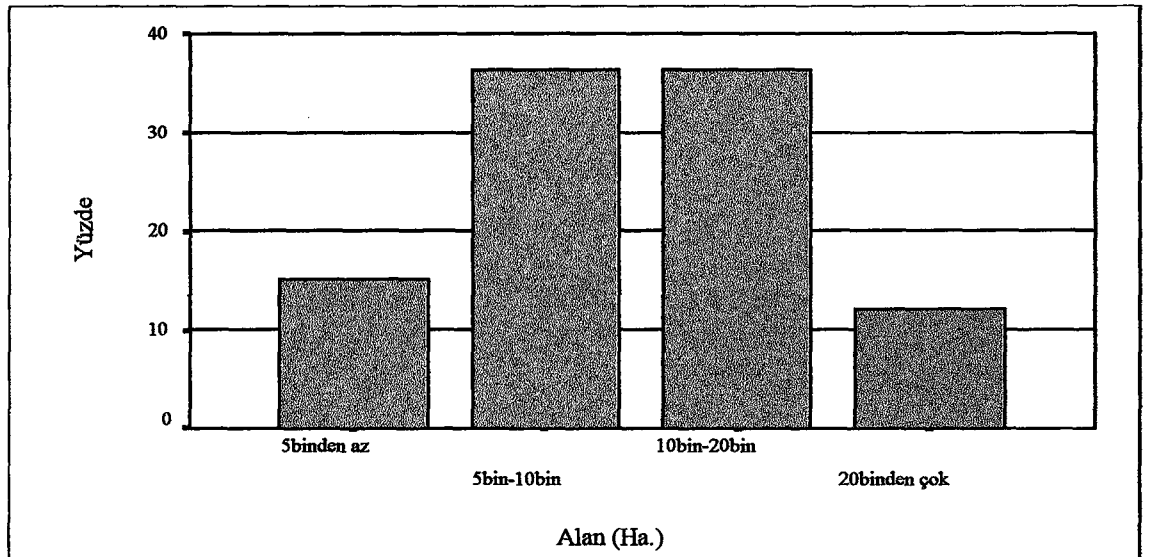
Orman işletme şefliklerinin sınırlarının çok geniş olduğu farklı kaynaklarda defalarca ifade edilmiştir. Bu konuyu İstanbul Orman Bölge Müdürlüğü kapsamındaki işletme şeflikleri açısından ortaya koyabilmek için; anketimizde yer alan,“İşletme Şefliğinizde kaç ha. alan bulunmaktadır?” sorusuna cevap veren 34 bireyden%32,4’ü 10 bin –20 bin ha. arası, % 26,5’i 5 bin-10bin ha arası, %23,5’i 20 bin –50bin ha. arası %11,8’i 50 bin ha.dan fazla ve % 5,9’u 5 bin ha.dan az olduğu şeklinde bildirmişlerdir. Görüldüğü gibi İstanbul Orman Bölge Müdürlüğünde, toplam alan dağılımında en büyük paya sahip dilim 10bin – 20 bin ha arasındadır (Şekil 4.7).

Toplam alan içinde, gerçek çalışma objesi olan ormanlık alanların kapladığı miktarı belirlemek amacıyla, anket uygulaması dahilinde sorulan, ormanlık alan miktarı 33 birey tarafından yanıtlanmıştır. Soruyu yanıtlayanları dikkate alınarak yapılan değerlendirmede, orman işletme şefliklerinin %36,4'ünde 5 bin – 10 bin ha arası, yine %36,4'ünde 10 bin-20 bin ha arası, % 15,2sinde 5 bin ha.dan az, %12'sinde 20 bin ha.dan fazla ormanlık alan bulunduğu tespit edilmiştir. Şeflik sınırlarındaki ormanlık alanlar incelendiğinde büyük bir çoğunluğu 5 bin – 20 bin ha. arasında olduğu şekil 4.8de görülmektedir.

Bu iki değer arasında genel bir değerlendirme yapılacak olursa, ormanlık alan dışında yer alan alanların da orman işletme şeflikleri sınırlarında büyük bir orana ulaştığı görülmektedir. Örneğin orman işletme şefliklerinin %35,8inin toplam sınırı 20 bin ha.ın üzerindeyken, sadece %12,2sinin ormanlık alanı 20 bin ha. üzerindedir.



Şekil 4.7: Orman İşletme Şeflikleri Sınırlarındaki Toplam Alan

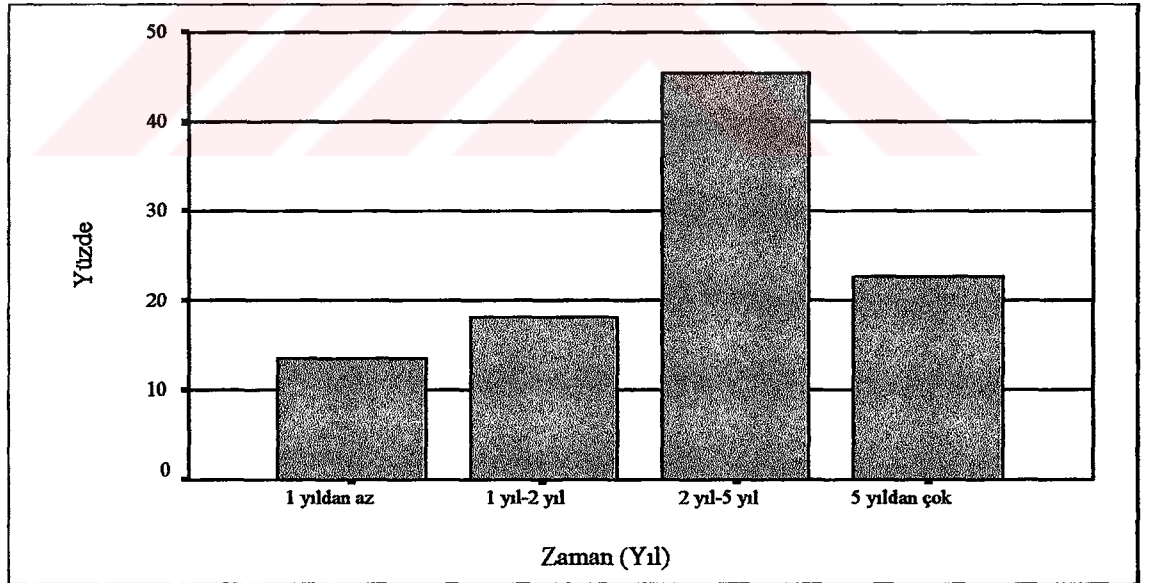


Şekil 4.8: Orman İşletme Şefliği Sınırlarındaki Ormanlık Alan

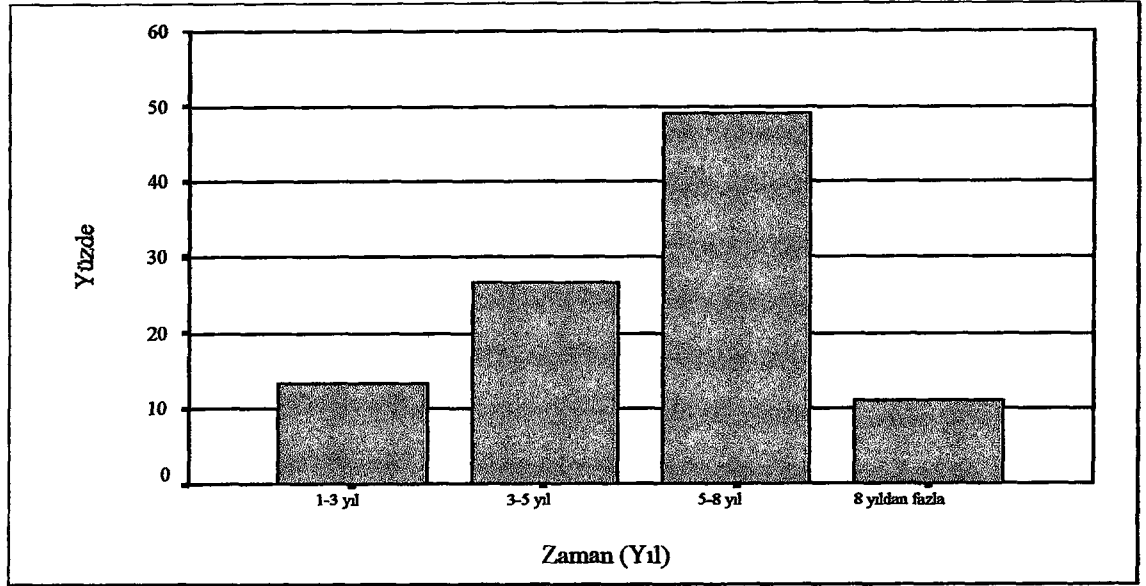
4.3.2.Orman İşletme Şeflerinin Aynı Bölgede Çalışma Süreleri

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. Bu gerçekten yola çıkarak, belirtilen ankette yer verilen, “Kaç yıldır aynı bölgede görev yapmaktasınız?” sorusuna yanıt veren 44 işletme şefinin, % 45,5'i 2-5 yıl arasında, %22,7'si beş yıldan fazla, %18,2'si 1-2 yıl arasında, % 13,6'sı ise 1 yıldan az süredir aynı bölgede görev yaptıklarını belirtmişlerdir. Adı geçen bölge müdürlüğünde çalışan şeflerin yarısına yakın kısmı görevini 2 il 5 yıl arasında, geri kalanların yarısından fazlası ise ormancılık için kısa bir süre sayılan 2 yıla kadarlık zamanda aynı bölgede görev yapmaktadırlar (Şekil 4.9).

Buna ek olarak,uygulama içinde olmalarından dolayı bu konuda daha sağlıklı önerilerde bulunacakları düşünülerek, ankete katılan işletme şeflerine “Sizce bir işletme şefi en az kaç yıl aynı bölgede görev yapmalıdır?” şeklinde yöneltilen soruya; % 48,9'u 5-8 yıl arası, %26,7'si 3-5 yıl arası, % 13,3'ü 1-3 yıl arası ve % 11,1'i 8 yıldan fazla olması yönünde cevap verilmiştir. Bu soruya cevap veren 45 kişinin yaklaşık yarısı, 5 ile 8 yıl arasını bir bölgede en uygun görev yapma süresi olarak görmektedir (Şekil 4.10).



Şekil 4.9: Orman İşletme Şeflerinin Aynı Bölgede Çalışma Süreleri



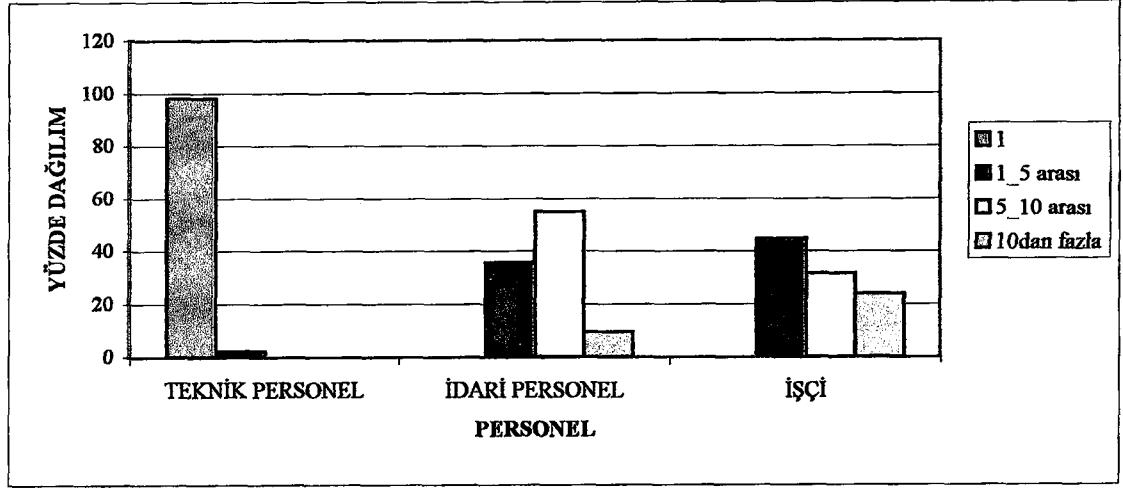
Şekil 4.10: Orman İşletme Şeflerinin Aynı Bölgede En Uygun Görev Yapma Süresi

4.3.3. 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. Bunu sayısal olarak irdelene olanağı bulabilmek için çalışan personelin adedi ve yeterliliğiyle ilgili sorular anket kapsamında yer bulmuştur.

İşletme şefliklerinde görev yapan personel sayısal açıdan irdelendiğinde işletmelerin % 97,9'unda sadece tek bir teknik personel görev yaparken %2,1'inde 1-5 arası teknik personel çalışmaktadır. Bunun yanında işletmelerin %54,8'inde 5- 10 arası % 35,7'sinde 1-5 arası, ve % 9,5'inde 10dan fazla idari personel istihdam edilmiştir. Ayrıca %44,7 oranında 1-5 arası, %31,6 oranında 5-10 arası ve %23,7'sinde 10'dan fazla işçi görev yapmaktadır (Şekil 4.11).

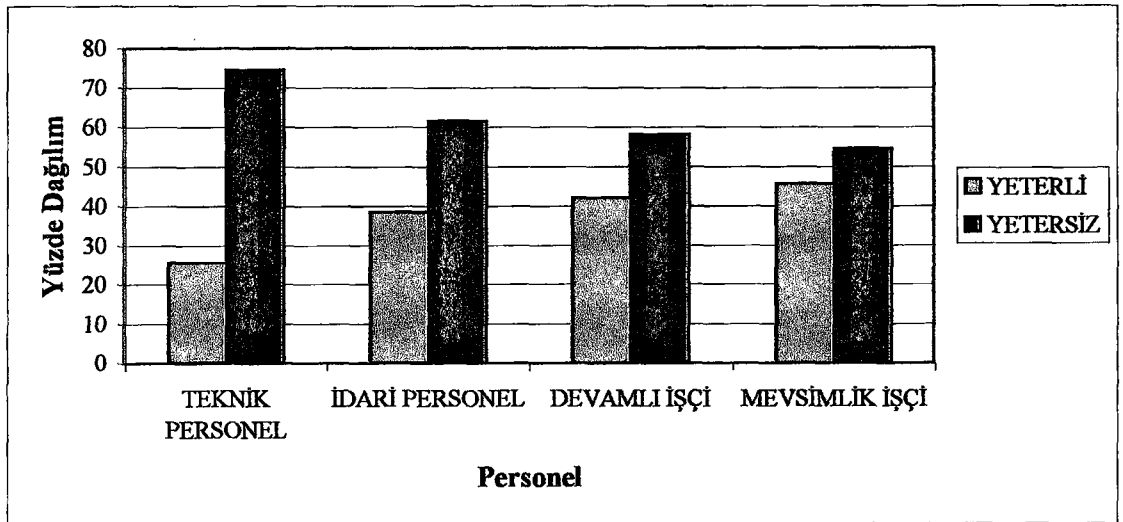
Şekil 4.11de de görüldüğü üzere, işletmelerin büyük bir çoğunluğunda , bir teknik personel çalışmakta o da orman işletme şefinin kendisi olmaktadır. Genel olarak 5-10 arası idari personel çalışmaktadır. İdari personel kapsamında orman muhafaza memurları ve büro işleriyle ilgili personel ele alınmaktadır. İşçi olarak ele alınan personel sınıfı devamlı, mevsimlik işçileri kapsamakta ve sayıları 1-5 arasında değişmektedir. Bu başlık altında işverence işin niteliğine bağlı olarak yıl içinde 30 iş gününden az süren işlerde, 30 iş gününden az çalıştırılmak üzere alınan işçiler olarak tanımlanan; geçici işçiler alınmamıştır. Çünkü bu sınıf personel ormancılık gibi personel devamlılığının gerekli olduğu bir sektörde yüzeysel bir uygulama olarak kalmaktadır.



Şekil 4.11: Orman İşletme Şefliklerinde Görev Yapan Personelin Dağılımı

Ankete verilen yanıtlardan, orman işletme şefliklerinde çalışan personelin sayıca yeterliliği incelendiğinde; teknik personel sayısının %74,5 oranında yetersiz, %25,5 oranında yeterli; idari personel sayısının %61,4 oranında yetersiz, %38,6 oranında yeterli; devamlı işçi sayısının %58,1 oranında yetersiz, %41,9 oranında yeterli ve mevsimlik işçi sayısının, %54,4 oranında yetersiz, %45,5 oranında yeterli olduğu ortaya çıkmaktadır (Şekil 4.12).

Buna göre, İstanbul Orman Bölge Müdürlüğündeki işletme şefliklerinde başta teknik personel olmak üzere tüm personel sınıflarında görev yapan personelin sayıca yetersiz olduğu ortaya çıkmaktadır. 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. Bunun ötesinde, OGM'nin diğer taşra kuruluşlarına kıyasla personel sayısının daha fazla olduğu yetkililerce ifade edilmektedir.



Şekil 4.12: Orman İşletme Şefliklerinde Çalışan Personelin Sayıca Yeterliliği

4.3.4.Orman İşletme Şefleri - Eğitim

İş gücünün daha verimli kullanılmasındaki en önemli öge, 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. Bu şartlar altında orman işletme şeflerinin çok daha gelişmiş eğitim programlarından geçirilmeleri gerekmektedir. Bu kapsamda, orman işletme şeflerine, eğitimlerinin yeterlilik düzeylerini irdelemek için sorular yöneltilmiştir.

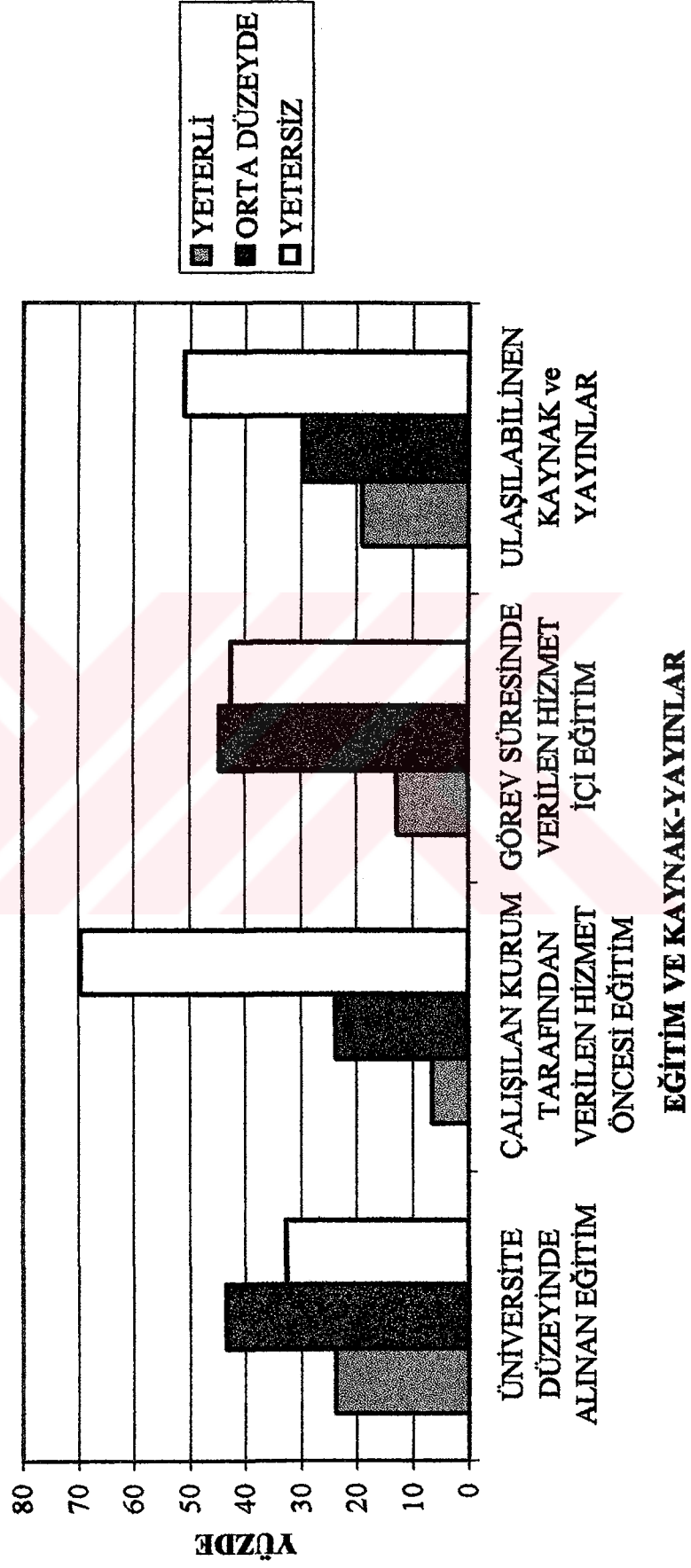
Şekil 4.13den izleneceği gibi, orman işletme şefleri, mesleki gereksinmelerini dikkate alarak aldıkları eğitimi değerlendirmiş ve üniversite düzeyinde alınan eğitimi %43,5 oranında orta düzeyde, % 32,6 oranında yetersiz, % 23,9 oranında yeterli; çalıştıkları kurum tarafından verilen hizmet öncesi eğitimi, % 69,6 oranında yetersiz %23,9 oranında orta düzeyde, %6,5 oranında yeterli; hizmet içi eğitimi, %44,7 oranında orta düzeyde, % 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.

Bu veriler üzerinden genel bir değerlendirme yapıldığında, eğitim açısından en büyük eksikliğin hizmet öncesi eğitim düzeyinde; kaynak ve yayınlara ulaşma olanakları olduğu görülmektedir. Bunun yanında üniversite düzeyinde aldıkları eğitimin ise gereksinmelerini tam olarak karşılayacak düzeyde olmadığı yönünde düşündüklerini belirtmektedirler. Hizmet içi eğitimin de yeter görülme oranın düşük olduğu dikkat çekmektedir. Çünkü, hizmet içi eğitim, planlandığı şekilde yürütülmediği, liyakatı yetersiz kişiler tarafından yürütüldüğü inancındadırlar. Ayrıca, üniversite düzeyinde alınan eğitimde eksiklik görülmesinin temel nedeni ise fakültede verilen eğitimle, uygulamanın örtüşmemesi yönündedir.

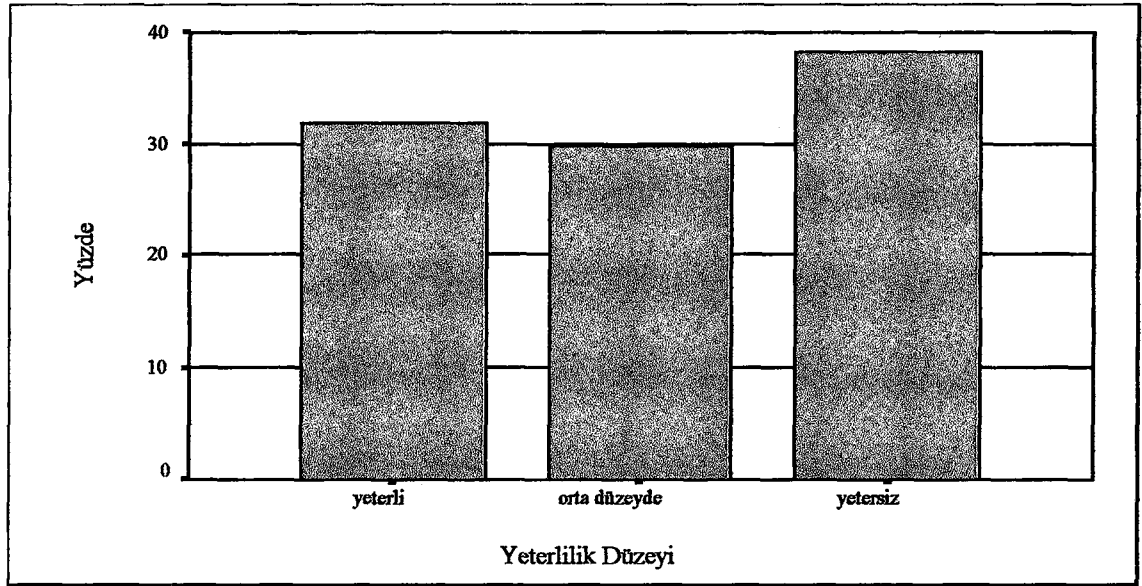
4.3.5. Orman İşletme Şeflerinin Çalışma Saatleri

Orman işletme şefleri daha önce de belirtildiği gibi çok yoğun bir tempoda çalışmaktadırlar. Bu nedenle, orman işletme şeflerinin çalışma saatlerinin yaptıkları işe uygunluğu incelemek üzere, ankette bu doğrultuda soruya yer verilmiştir. Orman işletme şeflerinin çalışma saatlerinin yaptıkları işe %38,3 oranında uygun olmadığı %31,9 oranında uygun olduğu ve % 29,8 oranında orta düzeyde uygun olduğu görülmektedir. Bu sonuçtan hareketle orman işletme şeflerinin yapmak durumunda oldukları işler için çalışma saatlerinin çoğunluk tarafından yetersiz bulunduğu ancak yaklaşık sayılarda orta düzeyde ve yeterli olduğu kolayca görülebilmektedir (Şekil 4.14).

ORMAN İŞLETME ŞEFLERİNİN EĞİTİM DÜZEYLERİ VE ULAŞABİLDİKLERİ KAYNAK VE YAYINLARIN YETERLİLİK DÜZEYİ



Şekil 4.13: Orman İşletme Şefleri - Eğitim

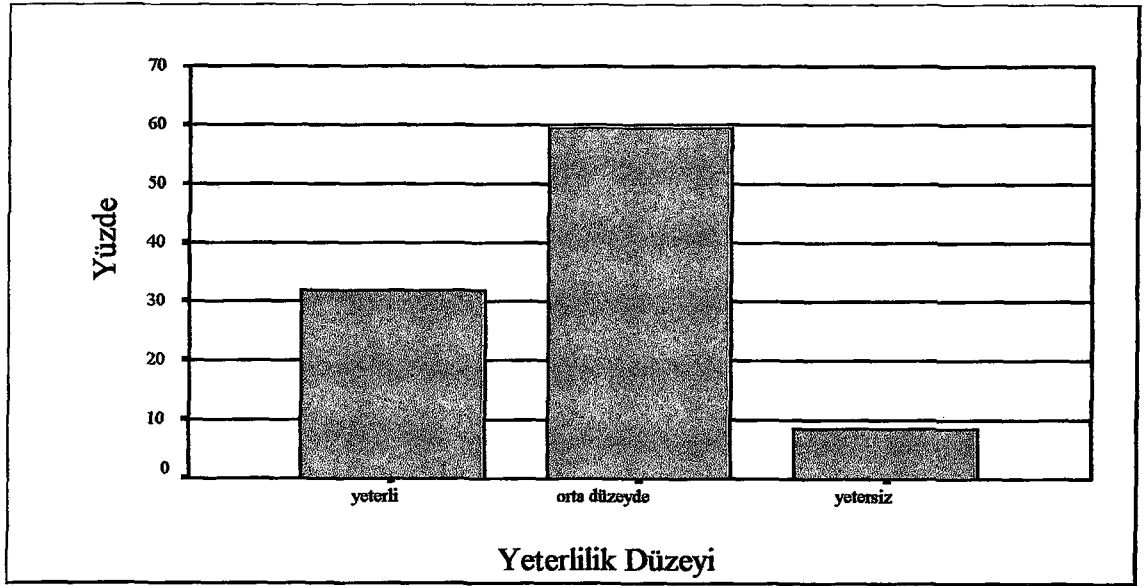


Şekil 4.14: Orman İşletme Şeflerinin Çalışma Saatlerinin Yaptıkları İşe Uygunluğu

4.3.6.Orman İşletme Şefliklerinde Yönetim

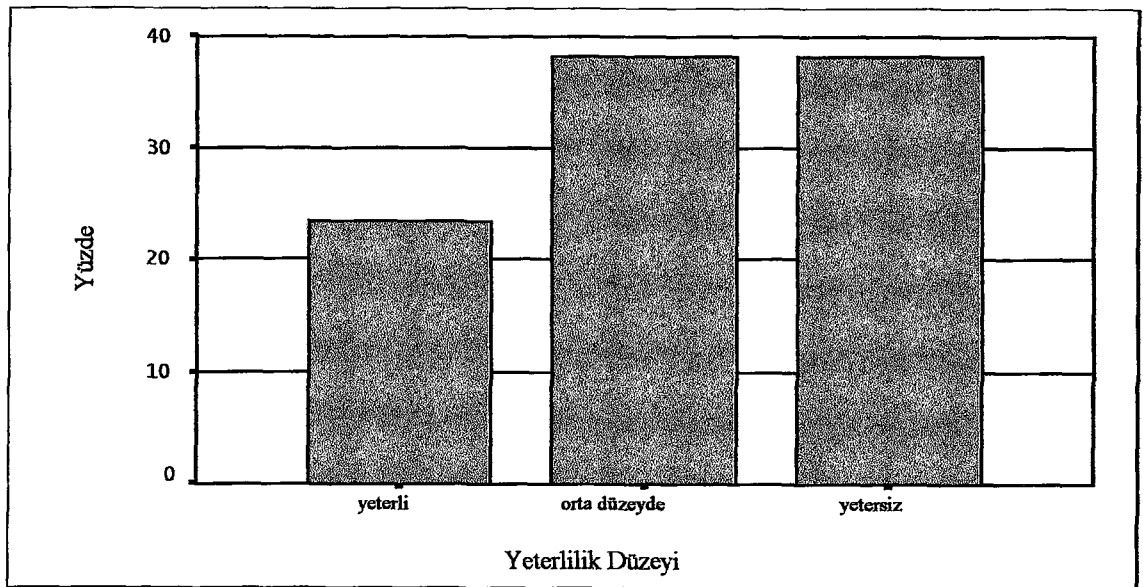
Orman Kaynaklarının kapladığı arazi, üstündeki ağaçlar ile diğerbitkisel ve hayvansal canlılar ve çeşitli orman ürünleri hasadı yönlerinden birçok özellikler bulunmaktadır [41]. Ormancılığın ve orman işletmeciliğinin kendine özgü özellikleri, ormancılıkta yönetim sürecine olan gereksinmeyi ve aynı zamanda ormancılıkta yönetim işlevinin niteliğini ve ne derece önemli olduğunu ortaya koymaktadır [1]. Bunun yanında yönetim biliminde de oldukça farklı yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bunun için, 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 birimler orman işletme şefliklerinin yöneticisi olan orman işletme şeflerinin karar alma düzeyinde işletme müdürlüğü yönetimine katılmaları alınan kararların daha sağlıklı olması yönünde katkı sağlayacak bir uygulamadır. Bu çerçevede orman işletme şefleri, işletme müdürlüğünde yönetime katılma düzeylerini değerlendirmiş ve %59,6'sı orta düzeyde % 31,9'u yeterli; ve % 8,5'i yetersiz düzeyde yönetime katıldıkları yönünde görüş öne sürmüşlerdir.Bu konuda, işletme müdürlüğü yönetimine, karar alma düzeyinde katılım genel olarak orta düzeyde değerlendirilmekte ve yeterli bulunanlar sonraki en büyük paya sahip olduğu görülmektedir (Şekil 4.15).



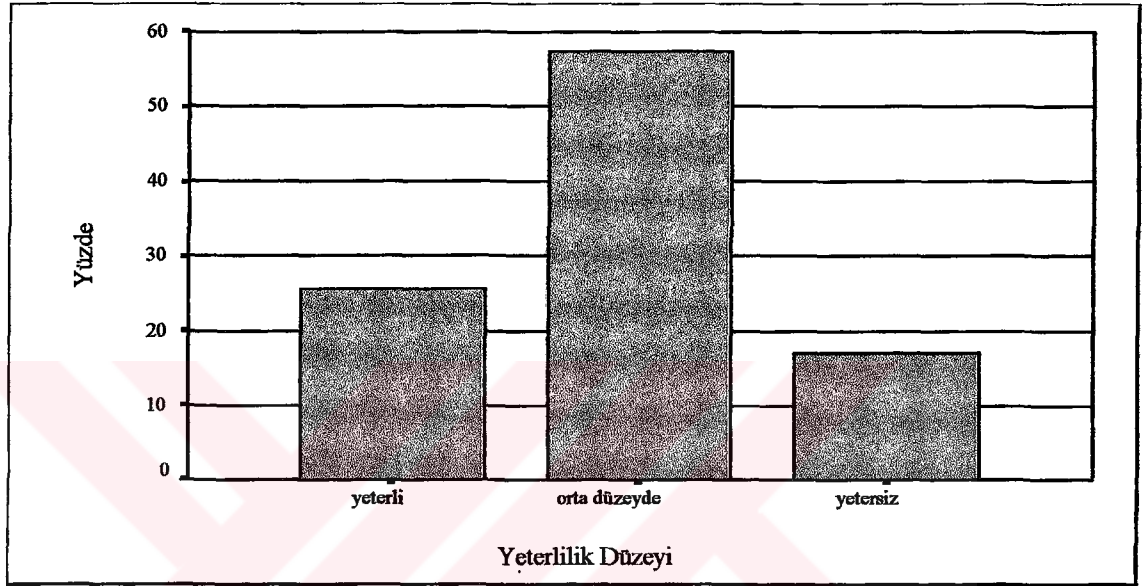
Şekil 4.15: Orman İşletme Şefleri ve Yönetime Katılma Düzeyi

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. Yürütmenin öğelerinden biri olan yetki devrinin orman işletme şefliklerinde yeterlilik düzeyi ; işletme şeflerinin % 38,3'ü tarafından yetersiz, yine % 38,3'ü tarafından orta düzeyde ve %23,4'ü tarafından yeterli bulunmaktadır. Yetki devrini yeterli görenlerin oranı toplam oran içinde düşük kaldığından bu konuda iş verimi açısından yeterli doyuma ulaşamadığını belirtmek yanlış olmayacaktır (Şekil 4.16).



Şekil 4.16: Orman İşletme Şefliklerinde Yetki Devri

Ayrıca, yine yönetimde yürütme işlevi bakımından ortak amaçlara ulaşmanın önemli öğelerinden eşgüdüm, orman işletme şefliklerinde, % 57,4 oranında orta düzeyde %25,5 oranında yeterli ve %17 oranında yetersiz olarak değerlendirilmektedir. Bu veriler göstermektedir ki çalışanların işletme amacına uygun şekilde yönlendirilmesi uygulamalarında bir takım eksiklikler olmakla birlikte, eşgüdüm orta düzeyde yeterlilik sağlayacak şekilde uygulanmaktadır (Şekil 4.17)

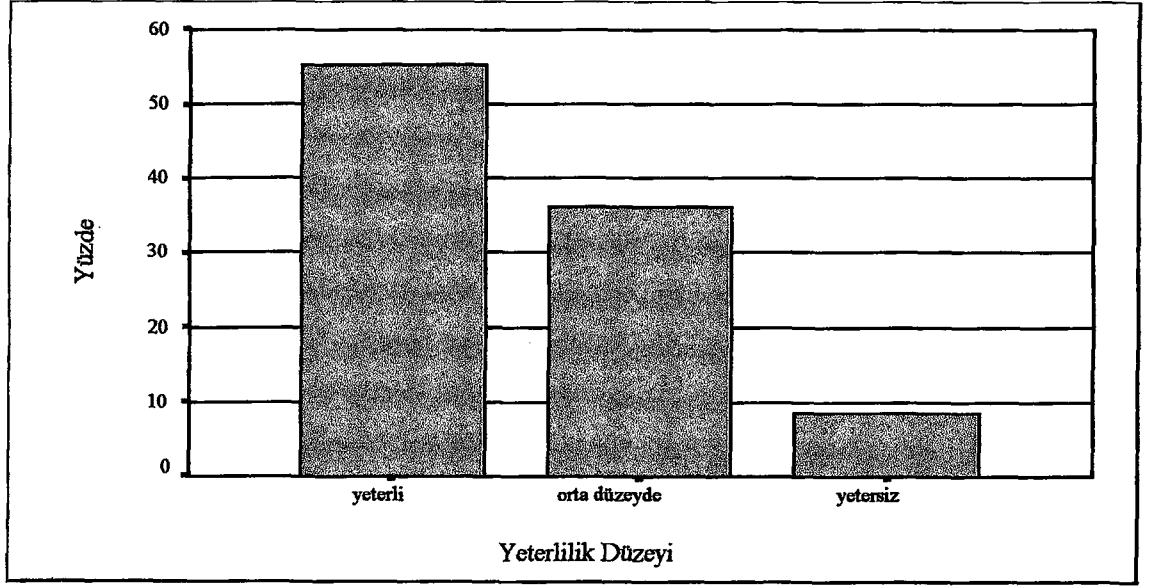


Şekil 4.17 : Orman İşletme Şefliklerinde Eşgüdüm

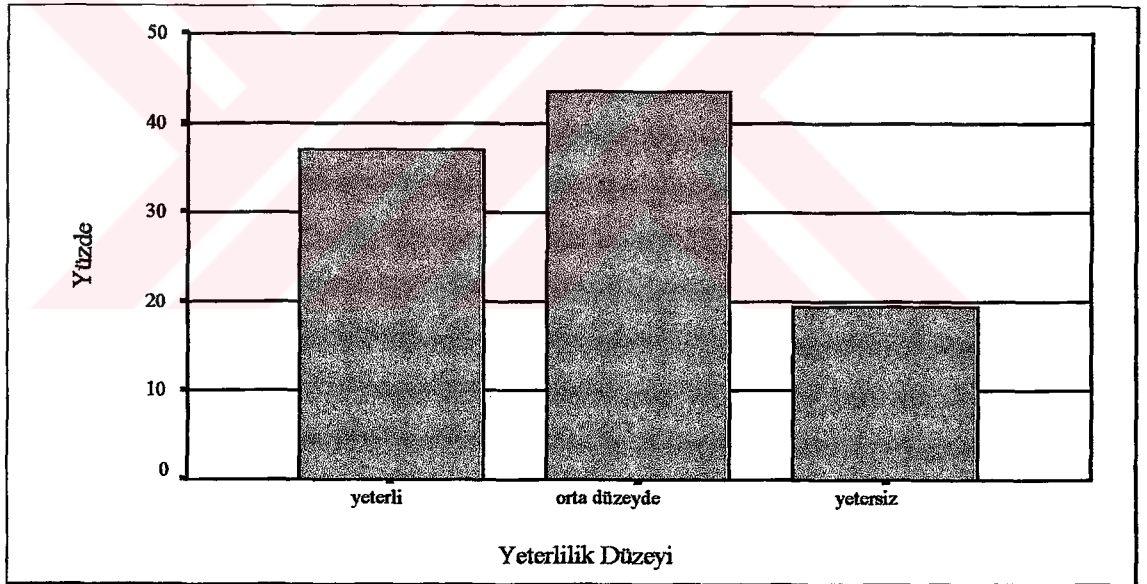
Yönetim etkinliklerinde, pekçok sorunu çözen veya olumsuz etkileyen haberleşme, orman işletme şefleri tarafından, % 55,3 oranında yeterli, % 36,2 oranında orta düzeyde ve %8,5 oranında yetersiz bulunmaktadır. Bu durum, çalışma yapılan şefliklerde haberleşmenin yeterli olduğu sonucunu vermektedir (Şekil 4.18).

Ormancılık etkinlikleri, orman işletme şeflikleri düzeyinde yoğunluk ve çeşitlik gösterdiğinden, işin personele etkin şekilde bölüştürülmesi, verimin artması için bir gerekliliktir. Orman işletme şefliklerinde yapılan etkinliklerde, işin işgörenlere dağıtım konusunu, yeterli gören işletme şefleri % 37 düzeyindeyken, orta düzeyde görenler ve yetersiz bulanlar sırasıyla; %43,5 ve % 19,6'lık kesimi oluşturmaktadır. Bu konudaki yeterlilik düzeyi incelemesinde genel eğilim orta düzeyde olmakla beraber, yeterli görülmesi oranı da yüksektir (Şekil 4.19)

Diğer alanlarda olduğu gibi, ormancılık örgütünde de etkinlikleri yoğun şekilde yapan, orman işletme şefleri, zamanla görevlerinde ilerleme ve yükselme özlemi duymaktadırlar. Orman işletme şefleri görevde ilerleme ve yükselme olanaklarını %45,7'si orta düzeyde, % 34,8'i yetersiz ve %19,6'sı yeterli görmektedir. Bu konuda genel eğilim orta düzeyde kendini göstermekle birlikte, büyük bir çoğunluk da görevde ilerleme ve yükselme olanaklarının yeterli olmadığı düşüncesindedir (Şekil 4.20).

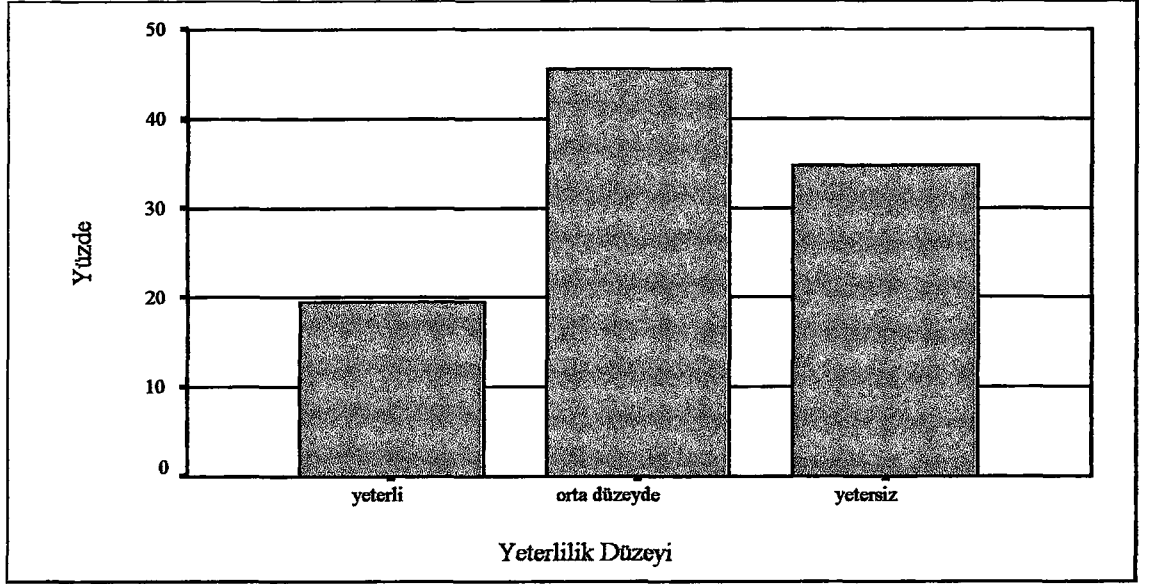


Şekil 4.18: Orman İşletme Şeflikleri ve Haberleşme

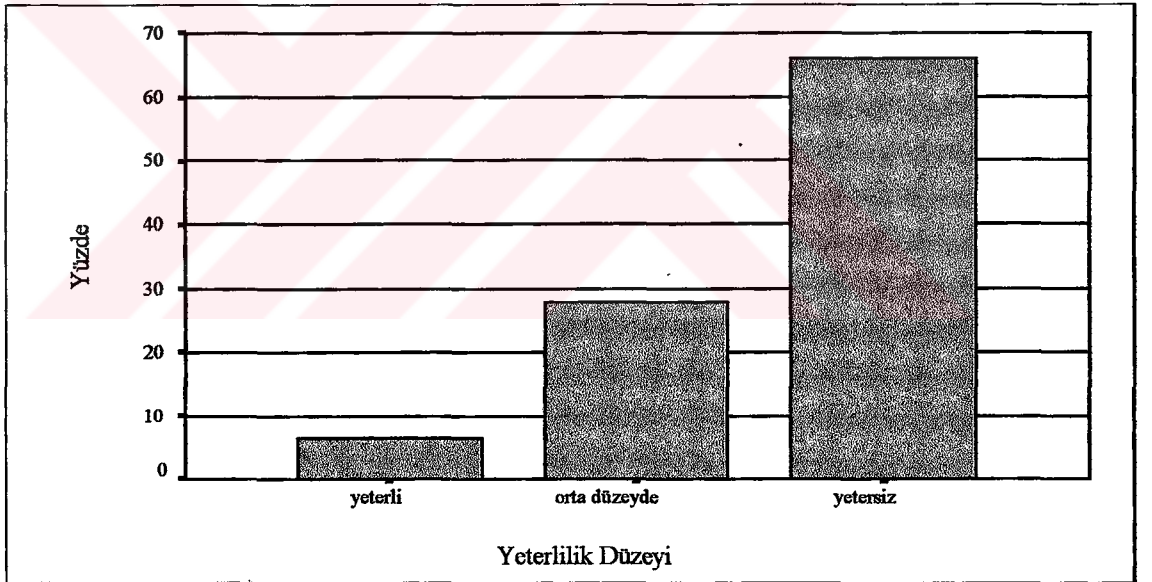


Şekil 4.19: Orman İşletme Şefliklerinde İşin Personele Bölüşdürülmesi

Öte yandan, ormancılık etkinliklerinde, diğer alanlarda da olduğu gibi giderlerin karşılanması açısından önem taşıyan ödenek, işletme şeflerinin % 66'sı tarafından yetersiz, 27,7'si tarafından orta düzeyde ve % 6,4'ü tarafından yeterli bulunmaktadır. Bu durum da Orman işletmelerine ayrılan ödeneği yetersiz bulanların oranı %90'lara ulaşacaktır (Şekil 4.21)

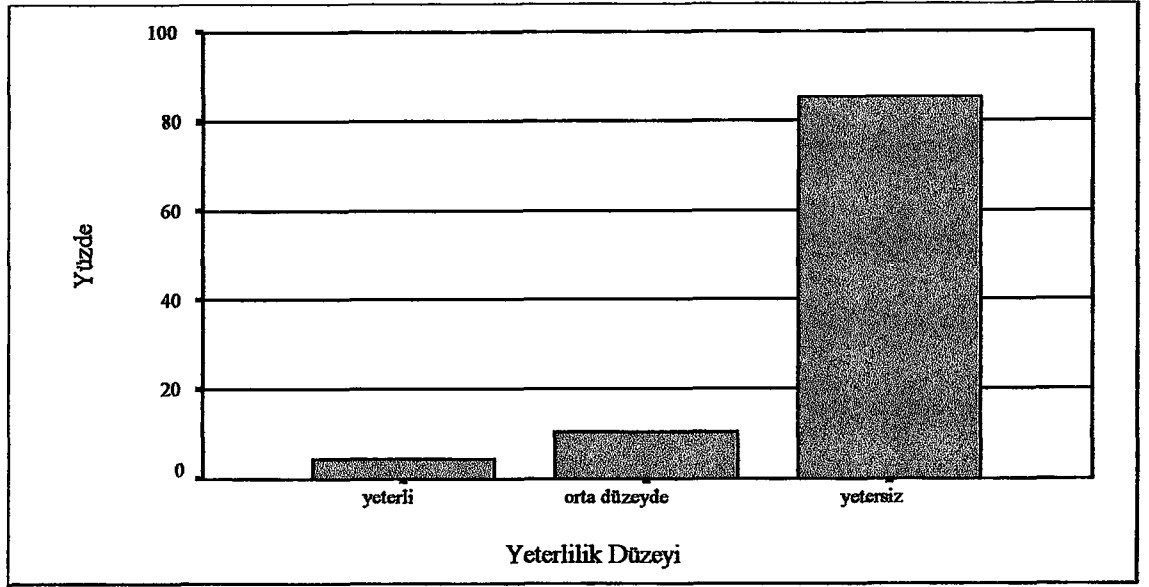


Şekil 4.20 : Orman İşletme Şeflerinin Görevde Yükselme İlerleme Olanakları



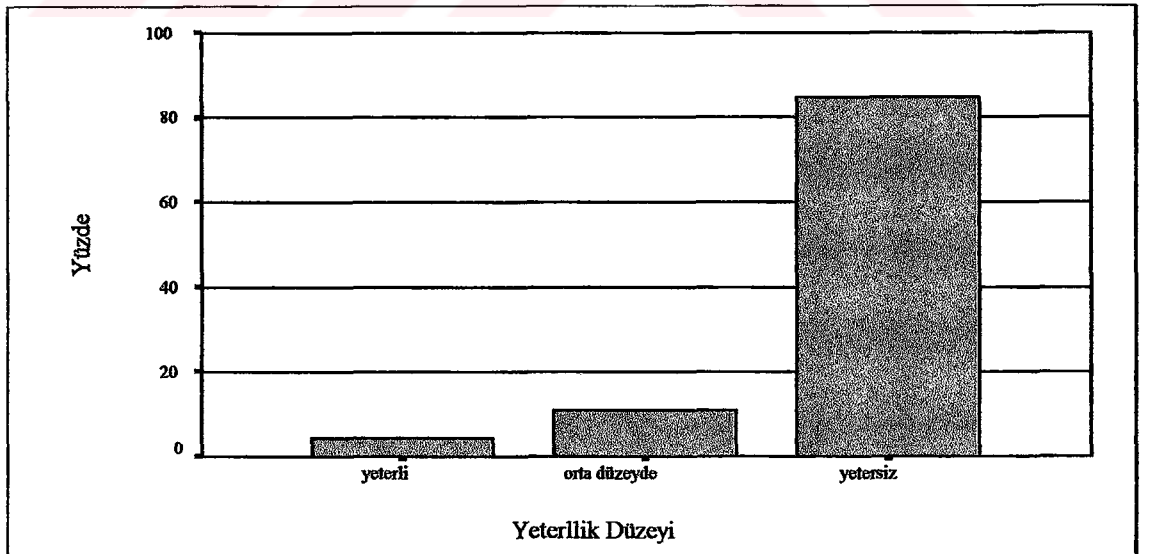
Şekil 4.21: Orman İşletme Şefliklerine Ayrılan Ödenek

Ormancılıkta, özellikle orman işletme şefleri sürekli olarak ve en yakın üstlerine bile uzak ortamlarda çalışmaktadır. Bu nedenle, ormancılık etkinliklerini gerçekleştirenler açısından, sosyal olanaklar da gereklidir. Çalışmamızda, şeflerin %85,1lik büyük bir kısmı sahip oldukları sosyal olanakları yetersiz, %10,6'sı orta düzeyde görürken %4,3'ü yeterli görmektedir. Bu sonuçlara göre, orman işletme şeflikleri sosyal olanakları, büyük çoğunluğu ile yetersiz bulmaktadırlar (Şekil 4.22).



Şekil 4.22: Orman İşletme Şeflerinin Sahip Olduğu Sosyal Olanaklar

Her kademedeki çalışan için olduğu gibi orman işletme şefleri de çalışma hayatları dışında kendilerine zaman ayırma ihtiyacı duymaktadırlar. Yine orman işletme şefleri, özel hayatlarına ayırabildikleri zamanı, % 85,1 oranında yetersiz, % 10,9 oranında orta düzeyde ve % 4 oranında yeterli bulmaktadır. Bu sonuçlar da açıkça şunu göstermektedir ki; orman işletme şefleri özel hayatlarına ayıracak yeterli zaman bulamamaktadırlar (Şekil 4.23).



Şekil 4.23: Orman İşletme Şeflerinin Özel Hayatlarına Ayırabildikleri Zaman

4.3.7. Orman 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, teknolojiye 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.

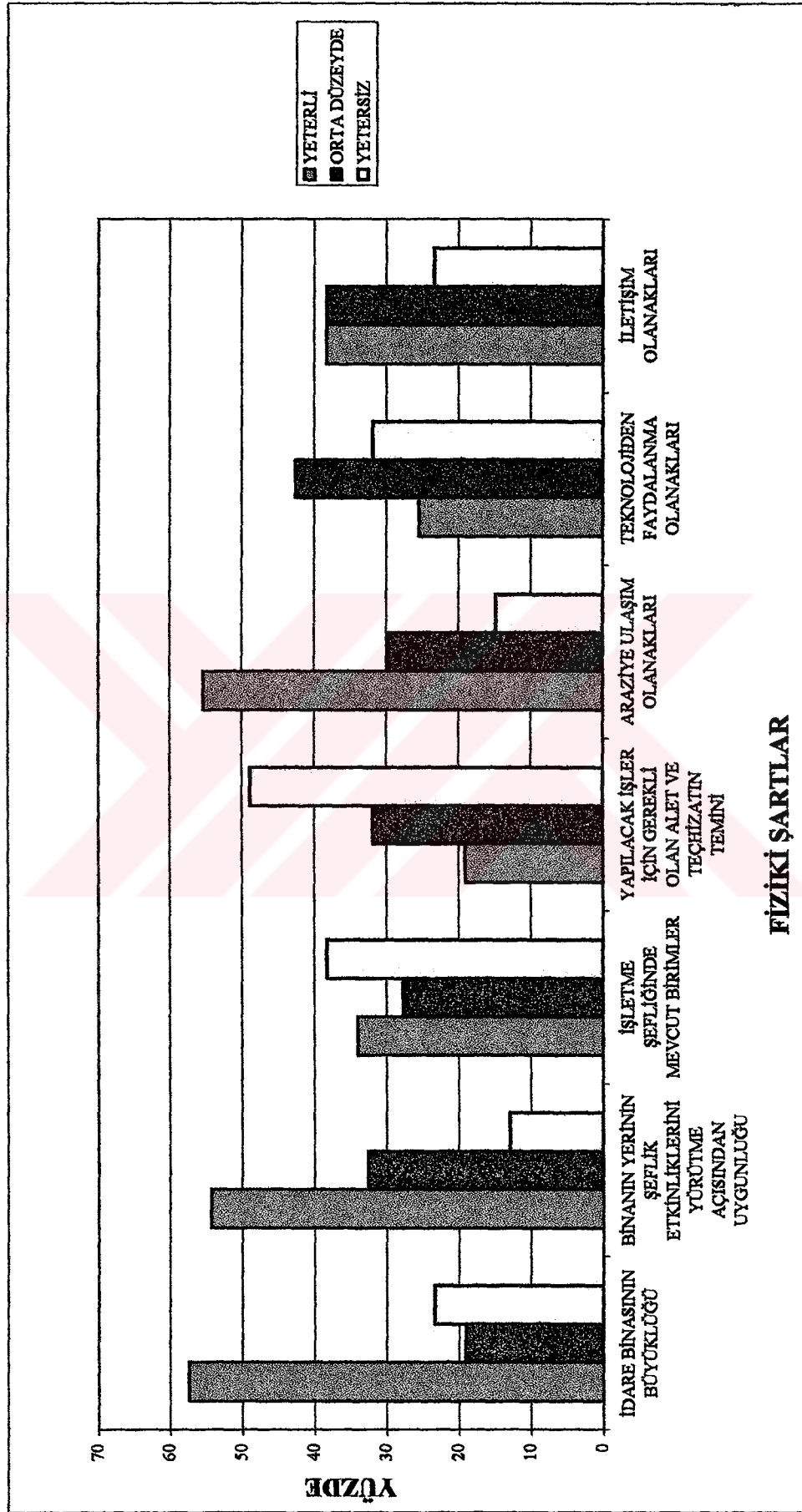
Yönetim binalarını işletme şeflerinin % 57,4'ü yeterli, %23,4'ü yetersiz , 19,1'i orta düzeyde; binanın yerinin şeflik etkinliklerini yürütme açısından uygunluğunu, %54,3'ü yeterli, %32,6'sı orta düzeyde, %13 yetersiz; işletme şefliğindeki mevcut birimleri, %38,3'ü yetersiz, %34'ü yeterli, %27,7'si orta düzeyde; yapılacak işler için gerekli olan alet ve teçhizatın teminini, % 48,9'u yetersiz %31,9'u orta düzeyde, %19,1'i yeterli; araziye ulaşım olanaklarını, %55,3'ü yeterli, % 29,8'i orta düzeyde ,% 14,9'u yetersiz, teknolojiye faydalanma olanaklarını, % 42,6'sı orta düzeyde, % 31,9'u yetersiz, % 25,5'i yeterli ve son olarak iletişim olanaklarını, %38,3 'ü yeterli, %38,3'ü orta düzeyde, %23,4 'ü yetersiz bulmaktadırlar (Şekil 4.24).

Alet ve teçhizat temini ve işletme şefliğindeki mevcut birimler işletme şefleri tarafından yetersiz görülmekte, bunların dışında yer alan fiziki koşulların yeterliliği orta düzeyde ve yeterli olduğu yönündedir

4.3.8. Orman İşletme Şefleri - İş Yoğunlukları

Orman işletme şeflerinin iş yoğunluklarının oldukça fazla olduğu meslek çevrelerince sıkça gündeme getirilmektedir. Bunun yanında yapılan görüşmeler ve gözlemlerle de bu yoğunluğun oldukça fazla olduğu görülmüştür. Bu genel yaklaşımın İstanbul Orman Bölge Müdürlüğü genelindeki durumunu ortaya koymak 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. Ayrıca çalışma saatlerinin dışında bulunan çalışmalar için ücret ödenip ödenmediği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

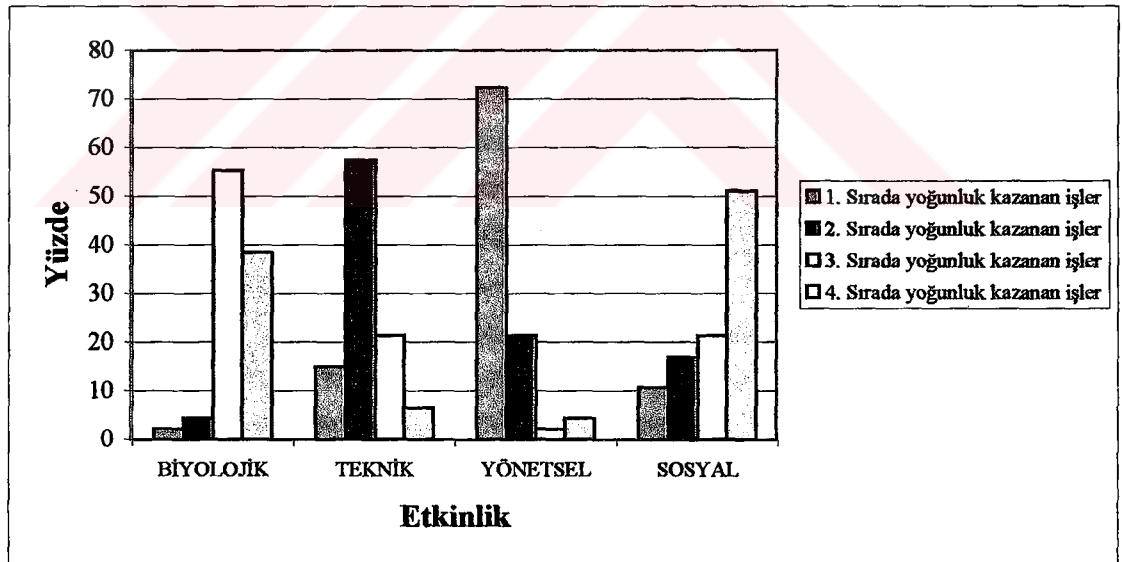


Şekil 4.24: Orman İşletme Şefliklerinde Fiziki Koşullar

Orman işletme şeflerinden günlük etkinliklerini yoğunluklara göre sıralamaları istendiğinde,

- biyolojik etkinlikleri, %55,3'ü üçüncü sıraya, %38,3'ü dördüncü sıraya %4,3'ü ikinci sıraya, %2,1'i birinci sıraya;
- teknik etkinlikleri; %57,4'ü ikinci sıraya, %21,3'ü üçüncü sıraya, %14,9'u ilk sıraya, %6,4'ü dördüncü sıraya;
- yönetsel etkinlikleri, %72,3'ü birinci sıraya, %21,3'ü ikinci sıraya, %4,3'ü dördüncü sıraya, %2,1'i üçüncü sıraya ve
- sosyal etkinlikleri, %51,1'i dördüncü, %21,3'ü üçüncü, %17'si ikinci, %10,6'sı birinci sıraya koymuştur (Şekil 4.25).

Bu duruma genel olarak bakıldığında, yönetsel etkinliklerin, 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 karşımıza çıkmaktadır

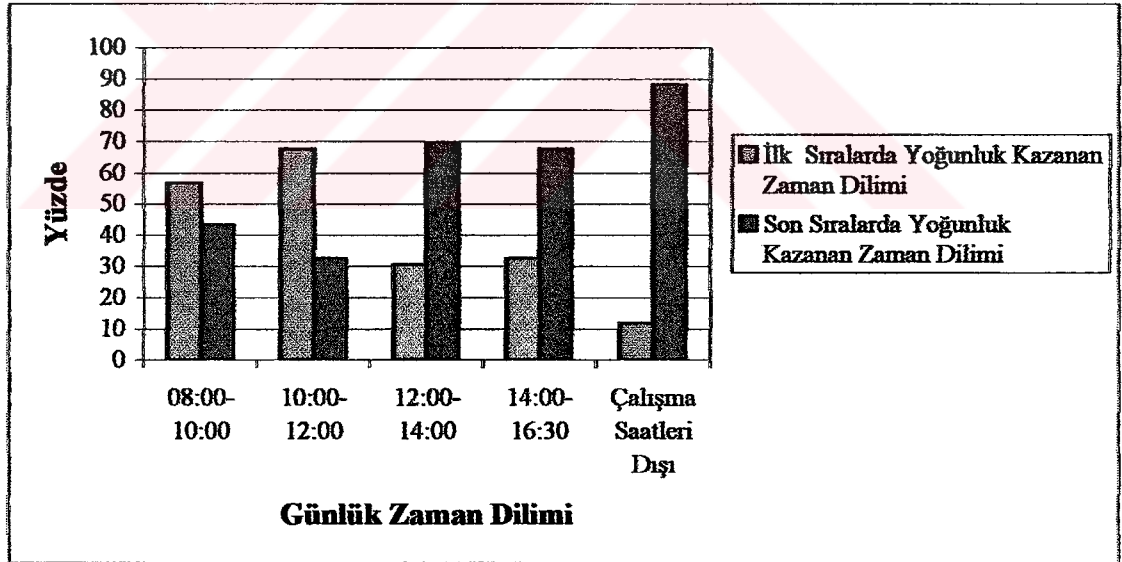


Şekil 4.25: Orman İşletme Şeflerinin Günlük Etkinliklerinin Sıralaması

Günlük zaman dilimlerine ilişkin sonuçlarda beş sıralama derecesi oluşmuştur. Bunlardan 1. ve 2. sırada bulunanlar ilk sıralarda yoğunluk kazanan ve 3., 4. ve 5. sırada bulunanlar ise son sırada her zaman diliminin sıralaması kendi içinde değerlendirilmiş ve yüzdelik dağılımı oluşturulmuştur. Daha sonra her zaman dilimi birbiriyle karşılaştırılarak günlük yoğunluk sıralaması oluşturulmuştur. Bu verilere göre,

- 08:00-10:00 saatleri arası %56,6'lık oranla ilk sıralara ve % 43,4'lük oranla son sıralara yerleştirilmiştir.
- 10:00-12:00 saatlerini içeren zaman dilimi % 67,4'lük oranla ilk sıralara; % 32,6'lık oranla son sıralara,
- 12:00-14:00 arası saatleri içeren zaman dilimi %69,6lık oranla son sıralara, %30,4'lük oranla ilk sıralara
- 14:00-16:30 saatleri arası %67,4'lük oranda son sıralara, %32,6'lık oranda ilk sıralara
- Çalışma saatleri dışında kalan zaman dilimi ise %88,1'lik oranla son sıralara ve %11,9'luk oranla ilk sıralara yerleştirilmiştir. (Şekil 4.26)

Bu veriler değerlendirildiğinde sabah saatlerinden öğle saatlerine kadar olan günlük zaman dilimi orman işletme şefleri için yoğun geçerken, öğleden sonra saatlerinde bu yoğunluk azalmakta ve çalışma saatleri sonrasında yoğunluğun en az düzeyde olduğu zaman dilimi olarak karşımıza çıkmaktadır.

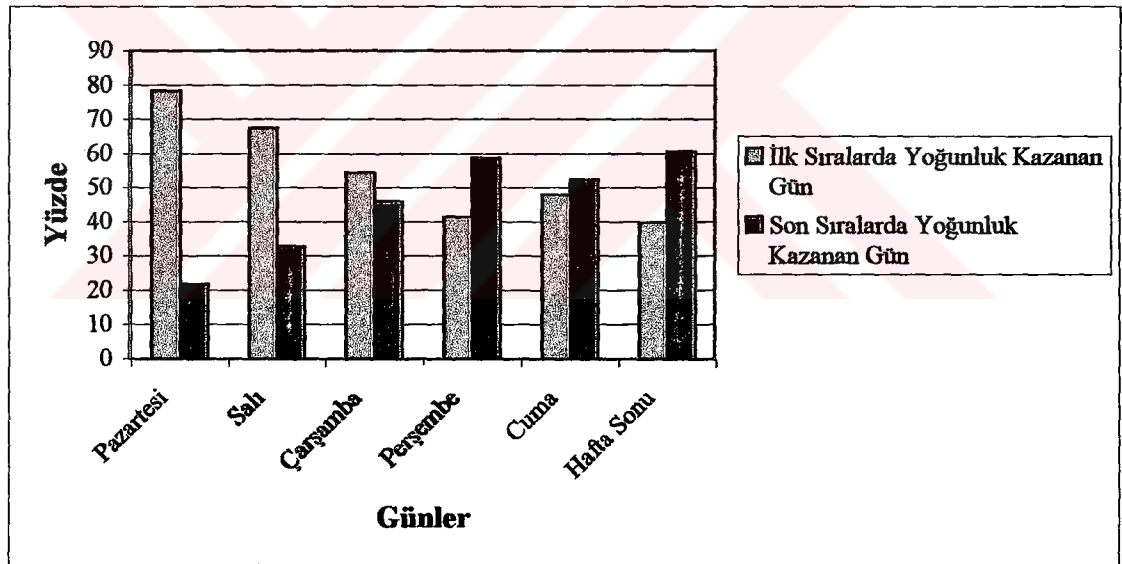


Şekil 4.26 :Orman İşletme Şeflerinin Günlük Yoğunluklarının Zaman Dilimlerine Göre Sıralanması

Öte yandan, orman işletme şeflerinin haftalık iş yoğunluklarını belirlemek amacıyla çalışma günlerini ve hafta sonu günleri yoğunluk durumlarına göre sıralamaları istenmiştir. Bunun sonucunda altı derecede sıra oluşmuş, bunlardan ilk üçü; ilk sırada yoğunluk kazanan gün; son üçü ise son sıralarda yoğunluk kazanan gün olarak değerlendirilmiştir. Elde edilen değerler ışığında,

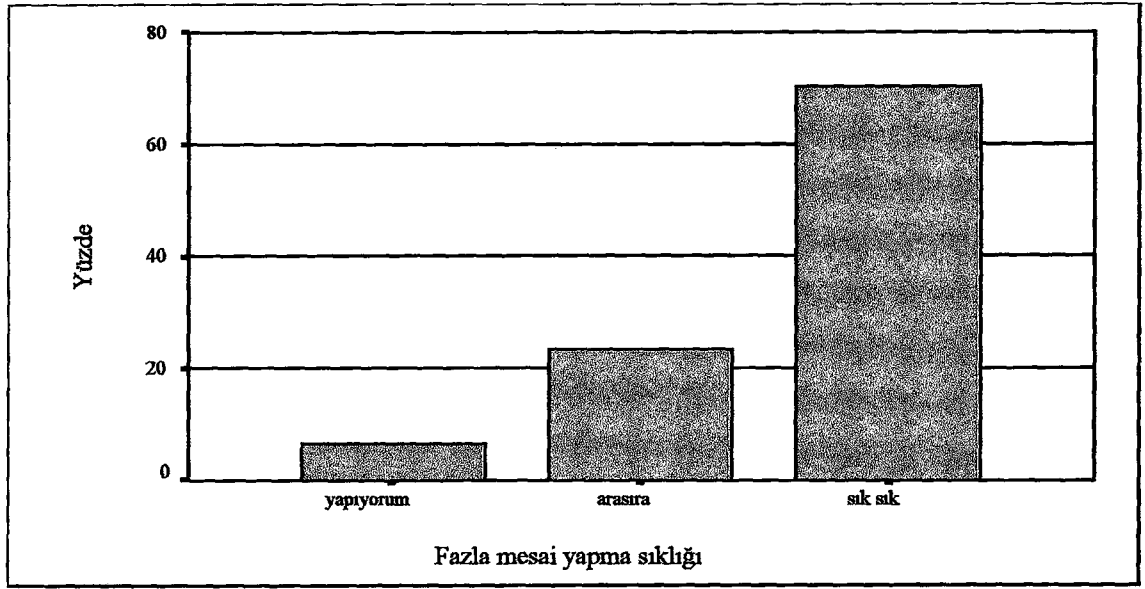
- Pazartesi gününün; %78,3'lük oranla ilk, % 21,7'lik oranda son,
- Salı gününün; % 67,4'lük oranda ilk, %32,6'lık oranda son sırada ,
- Çarşamba gününün; %54,3'lük oranda ilk, %45,7'lik oranda son
- Perşembe günün; % 58,7'lik oranda son, % 41,3'lük oranda ilk
- Cuma gününün; %52,2'lik oranda son, % 47,8'lik oranda ilk
- Hafta Sonu günlerinin ise %60,5'lik oranda son, % 39,5'lik oranda ilk sıralarda yer aldığı görülmektedir (Şekil 4.27).

Haftalık iş yoğunluğunun haftanın ilk günleri daha fazla olduğu ve hafta sonuna doğru bu yoğunluğun gittikçe azaldığını söylemek yanlış olmayacaktır. Ayrıca çalışma günü dışında sayılan hafta sonu günlerinde iş yoğununun en az düzeye indiği de açıkça görülmektedir.

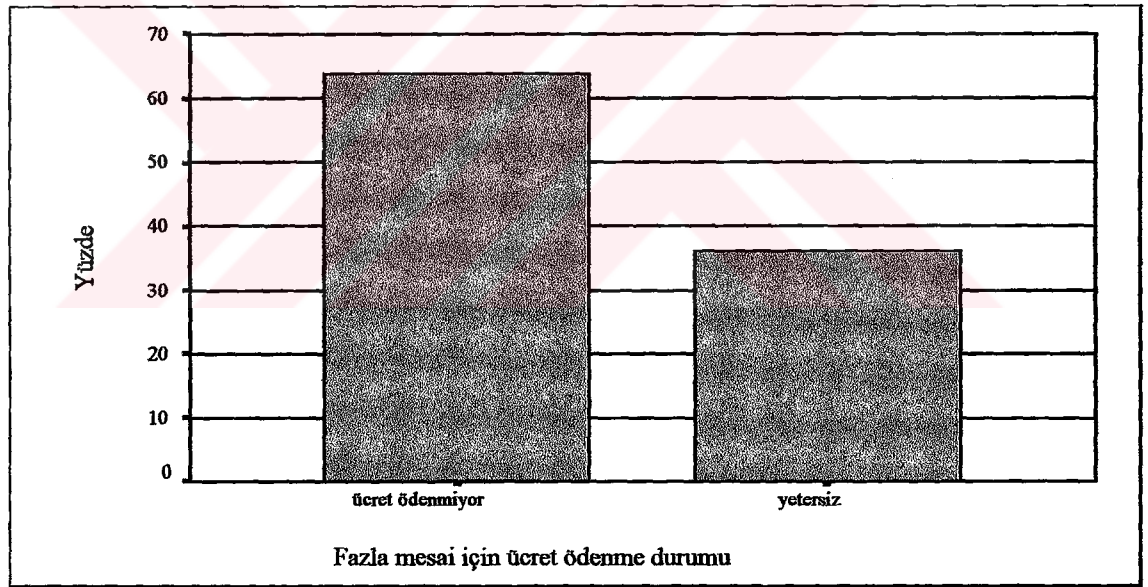


Şekil 4.27: Orman İşletme Şeflerinin Haftalık İş Yoğunluğu

Orman işletme şeflerinin % 70,2'si sık sık, %23,4'ü ara sıra fazla mesai yaptıklarını belirtirken; %6,4'ü fazla mesai yapmadıklarını ifade etmektedir. Bu verilerden orman işletme şeflerinin büyük bir oranda fazla mesai yapmak zorunda kaldıklarını ortaya çıkmaktadır (Şekil4.28) Ancak, fazla mesai yapan orman işletme şeflerine %63,8 oranında herhangi bir ücret ödenmediği, %36,2'sine yetersiz düzeyde ödeme yapıldığı görülmektedir (Şekil 4.29).

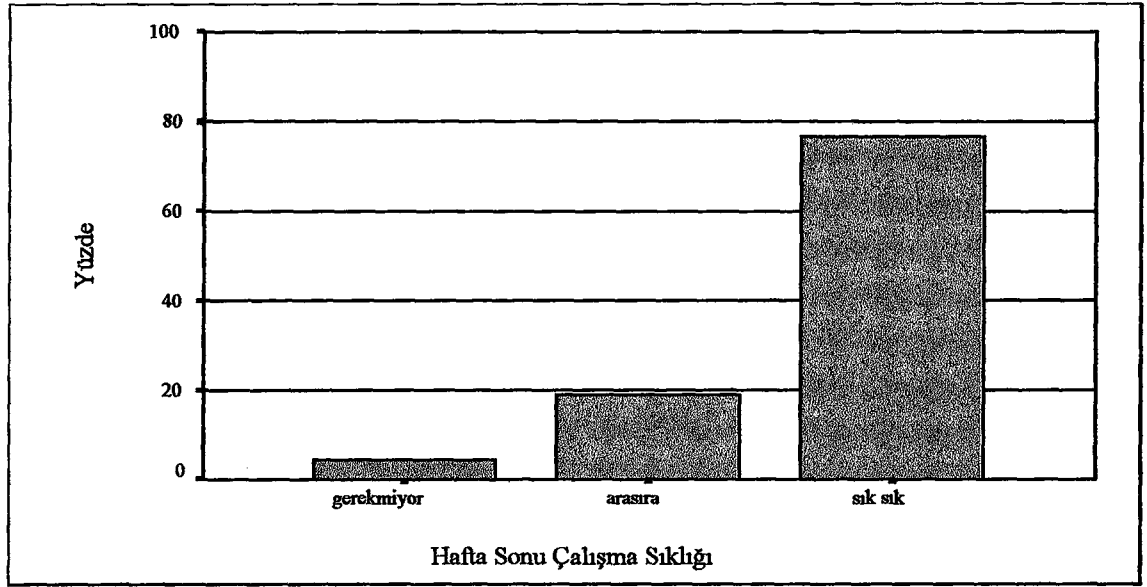


Şekil 4.28 Orman İşletme Şefleri – Fazla Mesai



Şekil 4.29: Orman İşletme Şefleri - Fazla Mesai ve Ücret

Ayrıca, orman işletme şeflerinin % 76,6'sı sık sık hafta sonu çalışırken, %19,1'i ara sıra ve %4,3'ü hafta sonu çalışmamaktadır. Bu da orman işletme şeflerinin hafta sonu çalışma oranının genelde yüksek olduğunu göstermektedir (Şekil 4.30).



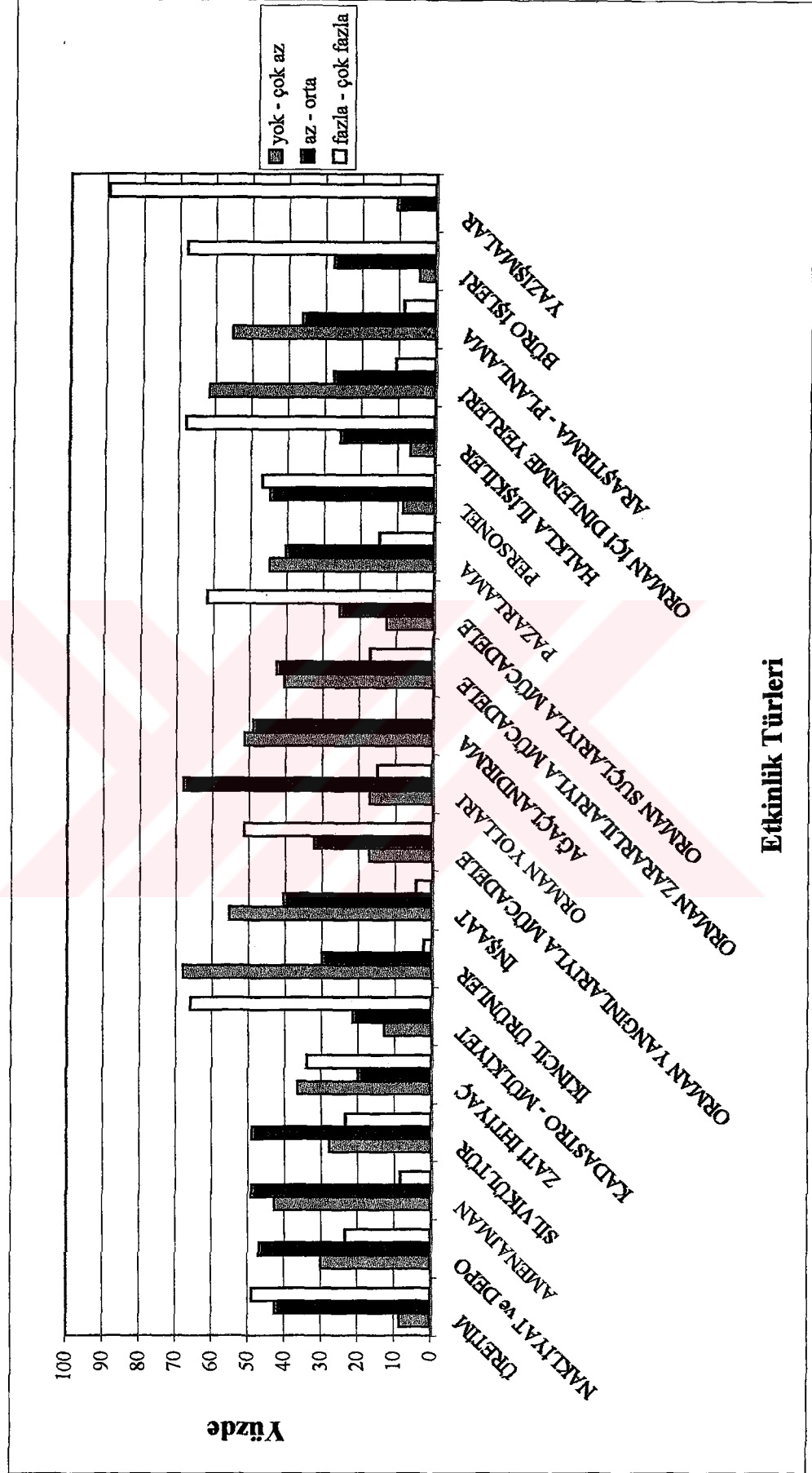
Şekil 4.30: Orman İşletme Şeflerinin Hafta Sonu Çalışma Sıklığı

Orman işletme şeflerinden yıllık olarak her etkinlik türü için ayırdıkları zamanı değerlendirmeleri istenmiş ve her faaliyet “yok”dan “çok fazla”ya kadar yer bulan değerlendirme ölçeğinde yüzdelik oranlara ayrılmıştır. Burada bu değerlendirme sonucunda hangi faaliyetin hangi ölçekte yoğunlaştığı yüzdelik değeriyle yer verilecektir.

- Üretim etkinlikleri; %48,9 oranında fazla–çok fazla, %42,6 oranında az-orta, %8,5 oranında yok çok az düzeyde,
- Nakliyat ve depo etkinlikleri; 46,8 oranında az-orta, %29,8 oranında yok-çok az, % 23,4 oranında fazla- çok fazla düzeyde,
- Amenajman etkinlikleri, %42,5 oranında yok-çok az, % 49 az-orta, %8,5 oranında fazla-çok fazla düzeyde,
- Silvikültür etkinlikleri %48,9 oranında az-orta, %27,7 oranında yok- çok az, % 23,4 oranında fazla- çok fazla düzeyde
- Zati ihtiyaca yönelik etkinlikler, %36,2 oranında fazla- çok fazla, %34 oranında fazla- çok fazla, % 29,8 oranında az–orta düzeyde
- Kadastro ve mülkiyet etkinlikleri, %65,9 oranında fazla-çok fazla, %21,3 oranında az-orta, % 12,8 oranında az- çok az düzeyde
- İkincil ürünlerle ilgili etkinlikler, %68,1 oranında yok-çok az, %29,8oranında az-orta, % 2,1 oranında fazla-çok fazla düzeyde

- İnşaat etkinlikleri % 55,3 oranında yok- çok az, % 40,4 oranında az-orta, % 4,3 oranında fazla- çok fazla düzeyde
- Yangınla mücadele, %51,1 oranında fazla-çok fazla, % 31,9 oranında az-orta, % 17 oranında yok-çok az düzeyde
- Orman yollarıyla ilgili etkinlikler, %68,1 oranında orta, %17 oranında yok-çok az, % 14,9 oranında fazla- çok fazla düzeyde
- Ağaçlandırma etkinlikleri, % 51,1 oranında yok-çok az, %48,9 oranında az- orta düzeyde
- Orman zararlılarıyla mücadele etkinlikleri, %42,5 oranında az-orta, % 40,4 oranında yok-çok az, % 17,1 oranında fazla-çok fazla düzeyde,
- Orman suçlarıyla mücadele etkinlikleri, % 61,7 oranında fazla-çok fazla, %25,5 oranında az-orta, % 12,8 oranında yok-çok az düzeyde
- Pazarlama etkinlikleri %44,7 oranında yok-çok az, % 40,4 oranında az-orta, % 14,9 oranında fazla-çok fazla düzeyde
- Personel etkinlikleri, %46,8 oranında fazla- çok fazla, % 44,7 oranında az- orta, % 8,5 oranında yok- çok az düzeyde
- Halkla ilişkiler, %68 oranında fazla-çok fazla, % 25,6 oranında az-orta, % 6,4 oranında yok- çok az düzeyde
- Orman içi dinlenme yerleriyle ilgili etkinlikler, % 61,6 oranında yok- çok az, % 27,7 oranında az-orta, % 10,7 oranında fazla-çok fazla düzeyde
- Araştırma-planlama etkinlikleri , %55,2 oranında yok-çok az, % 36,2 oranında az-orta, % 8,6 oranında fazla- çok fazla düzeyde
- Büro işleri, %68,1 oranında fazla- çok fazla, % 27,6 oranında az-orta düzeyde, %4,3 oranında yok -çok az düzeyde,
- Yazışma işleri, % 89,4 oranında fazla-çok fazla, %10,6 oranında az-orta düzeyde gerçekleştirilmektedir (Şekil 4.31).

Bu değerlendirme ışığında, üretim, orman yangınlarıyla mücadele, kadaströ mülkiyet, orman suçlarıyla mücadele, personel, halkla ilişkiler ve büro faaliyetleri ile yazışmalar orman işletme şeflerinin yıllık olarak en fazla zaman ayırdıkları etkinlikler olarak görülmektedir



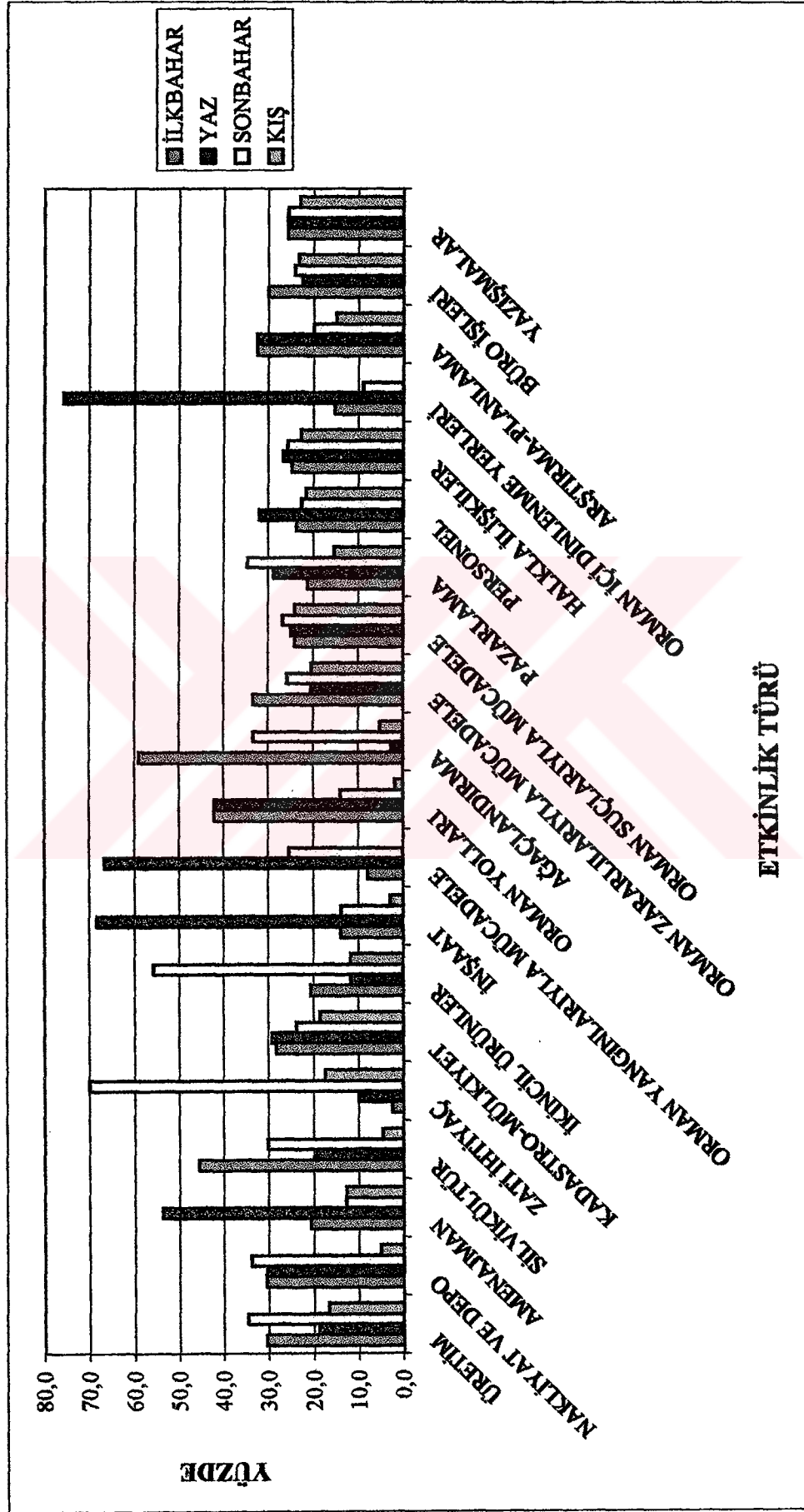
Şekil 4.31. Orman İşletme Şeflerinin Yıllık Olarak Ormancılık Etkinliklerine Ayırdıkları Zaman

Orman işletme şefleri yürüttükleri etkinlikleri yıl içinde yoğunlaşma durumuna göre mevsimlere ayırmıştır. Her etkinlik kendi içinde yoğunlaştığı mevsime göre yüzdelik dilimlere ayrılmış daha sonra bulunan oranlar bir grafik üzerinde toplanarak bir bütün halinde sonuca ulaşılmaya çalışılmıştır. Buna göre hangi faaliyetin hangi mevsimde yoğunlaştığı sonucuna ulaşılması amaçlanmıştır.

- Üretim etkinlikleri %34 oranında sonbaharda ve % 30,4 oranında ilkbaharda yürütülmektedir. Ayrıca % 18,9'luk kısmı yaz ve %16,7'lik dilimi ise kış aylarında gerçekleştirilmektedir.
- Nakliyat ve depo etkinlikleri %33,9'luk oranda sonbahar, %30,5'lik oranlarla ilkbahar ve yaz, %5,1'lik kısmı ise kış mevsiminde gerçekleştirilmektedir.
- Amenajman etkinlikleri %53,8'lik oranla yaz aylarında yoğunlaşmakta, geri kalan kısmı hemen hemen eşit oranlarla diğer mevsimlere dağılmaktadır.
- Silvikültür kültür etkinliklerinin büyük bir çoğunluğu %45,6'lık oranda ilkbaharda ve %30,3'lük oranda sonbaharda toplanırken yaz aylarında bu etkinlikler %19,5'e düzmekte, kış aylarında ise %4,6'lık orana inerek oldukça azalmaktadır.
- Zati ihtiyaç etkinliklerinin %70'i sonbahar mevsiminde gerçekleştirilmekte, geri kalan kesimi %17,5 ve % 10'luk dağılımla kış ve yaz aylarına dağılmakta, arta kalan %2,5 oranında kısmı ise ilkbahar aylarında yapılmaktadır.
- Kadastro mülkiyet yaklaşık etkinlikleri, %29,1'lik oranda yaz, % 28,5'lik oranda ilkbahar aylarında görülmekte, yine %23,9'luk payla sonbaharda da yoğunlaşma gösterirken, kış aylarında %18,5'lik oranda yoğunlaşmaktadır.
- İkincil ürünlerle ilgili etkinlikler %55,8'lik kısmı sonbaharda ve %20,6'lık kısmı ilkbaharda yoğunlaşmaktadır. Geri kalan pay kış ve yaz ayları arasında eşit şekilde gerçekleşmektedir.
- İnşaat işleri %68,4'lük oranla yaz aylarında gerçekleştirilirken , en az gerçekleştirilme oranı %3,8le kış ayındadır. İnşaat işlerinin ilkbahar ve sonbahar aylarına dağılımı %13,9 olarak ortaya çıkmaktadır.
- Orman yangınlarıyla mücadele etkinlikleri, yaz aylarında oldukça büyük bir yer kaplayarak %66,7'ye ulaşmaktadır. Ayrıca ilkbahar ve yaz aylarında gerçekleştirilmektedir.
- Yangınla ilgili etkinlikler sonbaharda %25,4, ilkbaharda %7,9'luk oranda yapılırken kışın hiç yapılmamaktadır.
- Orman yollarıyla ilgili etkinlikler %42,1 oranlarında ilkbahar ve yaz aylarında %14 oranında sonbahar aylarında yoğunlaşırken, kış aylarında %1,8'lik oranla hemen hemen hiç yapılmamaktadır.

- Ağaçlandırma etkinlikleri, ilkbahar aylarında %59'luk oranla ve sonbahar aylarında %33,3'lük oranla yapılırken diğer aylarda oldukça düşük yüzdelik paylarla ifade edilmektedir.
- Orman zararlarıyla mücadele etkinliklerinin yoğunlaştığı mevsim % 33,3 ile ilkbahar olmasının yanında yaz, sonbahar ve kış aylarında yaklaşık %23'lük uygulama oranı bulunmaktadır.
- Orman suçlarıyla mücadele etkinlikleri yaklaşık olarak mevsimler arasında eşit dağılım göstermektedir.
- Pazarlama etkinlikleri %34,6'lık oranda sonbahar, %28,8'lik oranda yaz, %21,2'lik oranda ilkbahar ve %15,4'lük oranda kış mevsimlerinde yoğunlaşmaktadır.
- Personel etkinlikleri ile orman işletme şefleri % 32'lik oranda yaz aylarında yoğunlaşmakla birlikte diğer mevsimlere ortalama %22'lik oranla eşit dağılım göstermektedir.
- Yine halkla ilişkiler etkinliklerinin yoğunlaşma durumu %26,7'lik oranla yaz aylarında en üst seviyeye ulaşmakla birlikte yaklaşık olarak aylar arasında eşit yoğunlukta gerçekleştirilmektedir.
- Orman içi dinlenme yerleriyle ilgili olan etkinlikler %75,8'lik oranla yaz aylarında oldukça fazla yoğunluk kazanırken, ilkbahar aylarında %15,2'ye ve sonbahar aylarında % 9'a inmekte kış aylarında ise hiç uygulanmamaktadır.
- Araştırma planlama, ilkbahar ve yaz aylarında %32,5'erlik oranlarla, sonbaharda %20'lik oranla ve kış aylarında %15'lik oranda işletme şeflerinin zamanlarını doldurmaktadır.
- Büro işleri %30'luk oranla ilkbahar aylarında yoğunlaşmakla birlikte yaklaşık %23'lük oranla diğer aylarda da eşit yoğunluk kazanmaktadır.
- Yazışmalar her mevsimde eşit dağılıma sahip bir etkinliktir (Şekil 4.32).

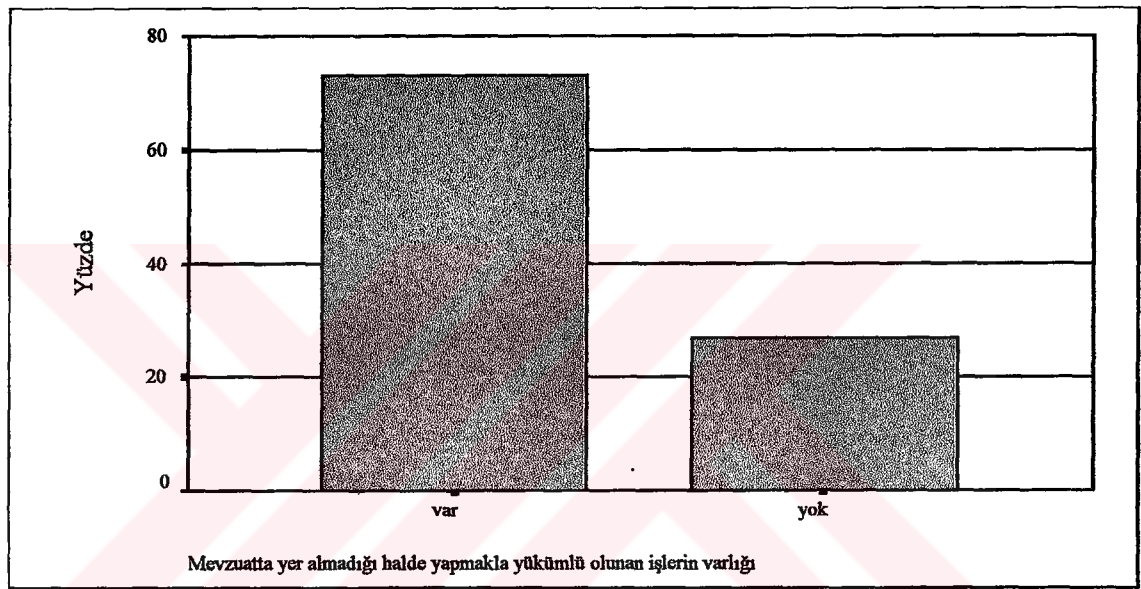
Bu sayıları kısaca değerlendirmek gerekirse, amenajman, orman yangınlarıyla mücadele, inşaat ve orman içi dinlenme yerleriyle ilgili etkinlikler yaz aylarında, silvikültür ve ağaçlandırma etkinlikleri ilkbahar, orman yollarıyla ilgili etkinlikler hem yaz hem ilkbahar, zati ihtiyaç ve ikincil ürünlerle ilgili etkinlikler 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.



Şekil 4.32: Orman İşletme Şefliklerindeki Etkinliklerin Mevsimlere Göre Yoğunluğu

4.3.9. Orman İşletme Şefleri - Biçimsel Olmayan İşler

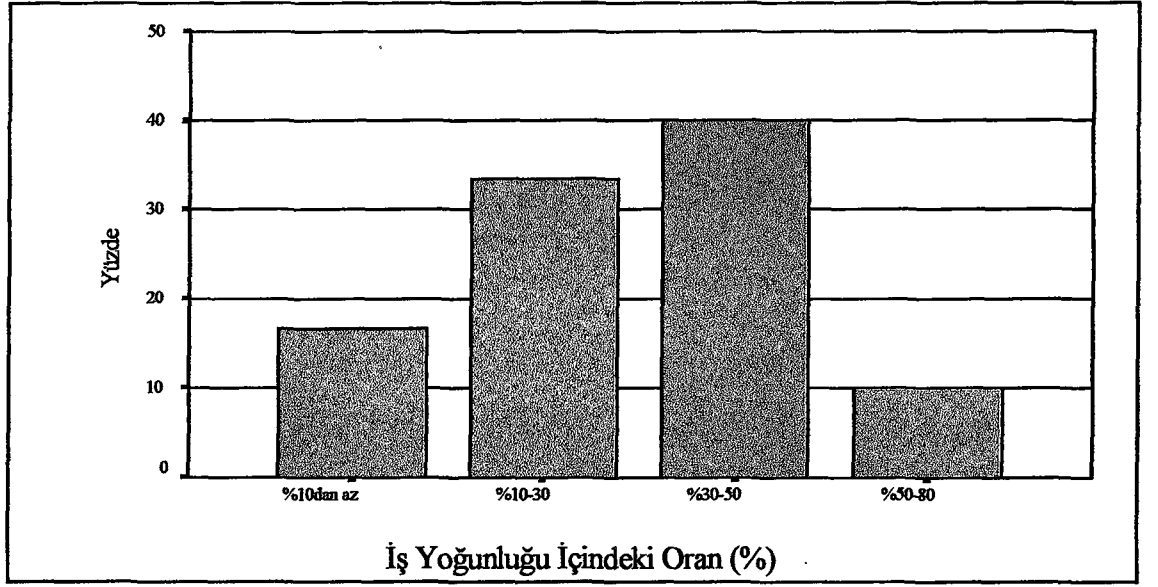
Genel olarak bilindiği gibi orman işletme şefleri biçimsel olmayan yani mevzuatta yer almayan işlerle de ilgilenmek durumunda kalmaktadır. Anket uygulamasında yer alan “Mevzuatta yer almadığı halde yapmakla yükümlü olduğunuz işler var mı?” sorusuna, işletme şeflerinden 41’i cevap vermiştir. Bu cevap verenler üzerinden yapılan değerlendirmede, orman işletme şeflerinin %73,2’sinin mevzuat dışında iş yapmak durumunda kaldığını, %26,8’inin ise mevzuat dışı iş yapmak zorunda kalmadığı sonucu ortaya çıkmıştır (Şekil 4.33).



Şekil 4.33 : Orman İşletme Şefleri – Biçimsel Olmayan İşler

Orman işletme şeflerine mevzuat dışı yaptıkları işlerin toplam iş yoğunluğu içindeki oranı sorulmuştur. Bu soruyu toplam 30 işletme şefi cevaplandırmıştır. Aynı soruya cevap verenler arasında yapılan değerlendirmeye göre mevzuat dışı işler şeflerin %40’ının %30 -%50 arasında, %33,3’ünün %10-%30 arasında, %16,7’sinin %10’dan az, %10’unun %50-%80 arasında değişen oranlarda zamanını almaktadır (Şekil 4.34). Orman işletme şeflerin mevzuat dışı işleri oldukça fazla olmakla birlikte, %30-50 arası yoğunlaşma gösteren değerin fazla olduğu düşünülmektedir. Bu değer gözlem sonucu ulaşılan izlenimlere göre de yüksek bir orandır.

Bu değerlendirme sonucunda iş yoğunluğu fazla olan orman işletme şefleri biçimsel olmayan işlere de zamanlarının yaklaşık yarısını ayırdığı görülmektedir. Hiç şüphesiz ki biçimsel olmayan işler orman işletme şeflerinin iş yoğunluğunu arttırmaktadır.



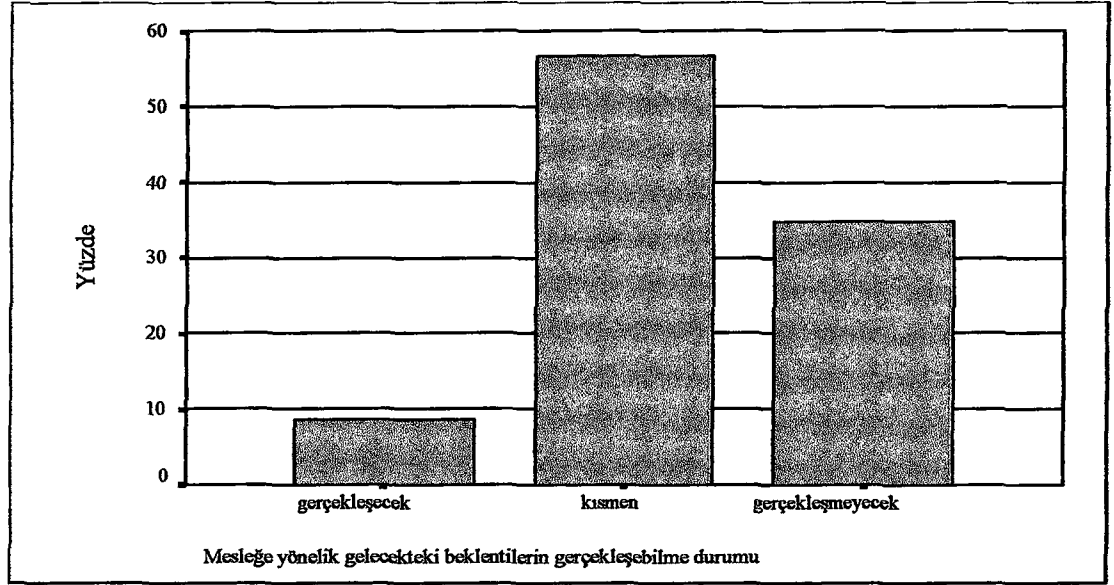
Şekil 4.34: Orman İşletme Şeflerinin Mevzuat Dışı İşlerinin Toplam İş Yoğunluğu İçindeki Oranı

4.3.10. 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.

Orman işletme şeflerinin % 56,7'si geleceğe yönelik beklentilerinin gerçekleşeceğine kısmen inanırken, %34,8'i gerçekleşmeyeceğine %8,7'si geleceğe yönelik beklentilerinin gerçekleşeceğine inanmaktadır. Daha açık bir ifadeyle bu konuda, şekil 4.35de görüldüğü gibi, orman işletme şeflerinin, yarıdan fazlası beklentilerinin kısmen, üçte birinden fazlası ise gerçekleşmeyeceği kamsındadır

Yine iş yükü son derece fazla olan ve orman işletme şefliklerinin yöneticilerinin çok küçük bir kısmı geleceğe yönelik beklentilerinin gerçekleşeceğine tam olarak inanmaktadırlar. Bu kesin olarak, çalışma isteğini ortadan kaldıran bir etmen olarak değerlendirilmektedir.



Şekil 4.35 Orman İşletme Şefleri – Geleceğe Yönelik Mesleki Beklentiler

4.3.11.Orman 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 vermenin temel nedeni, orman işletme şeflerinin çalışma şartlarını olumsuz etkileyebilecek öncelikli baskı türlerini belirlemektir.

•Bu amaç doğrultusunda, orman işletme şeflerinden çalışma şartlarını zorlaştıran baskıları sıralamaları istenmiştir. Bununla ilgili olarak,

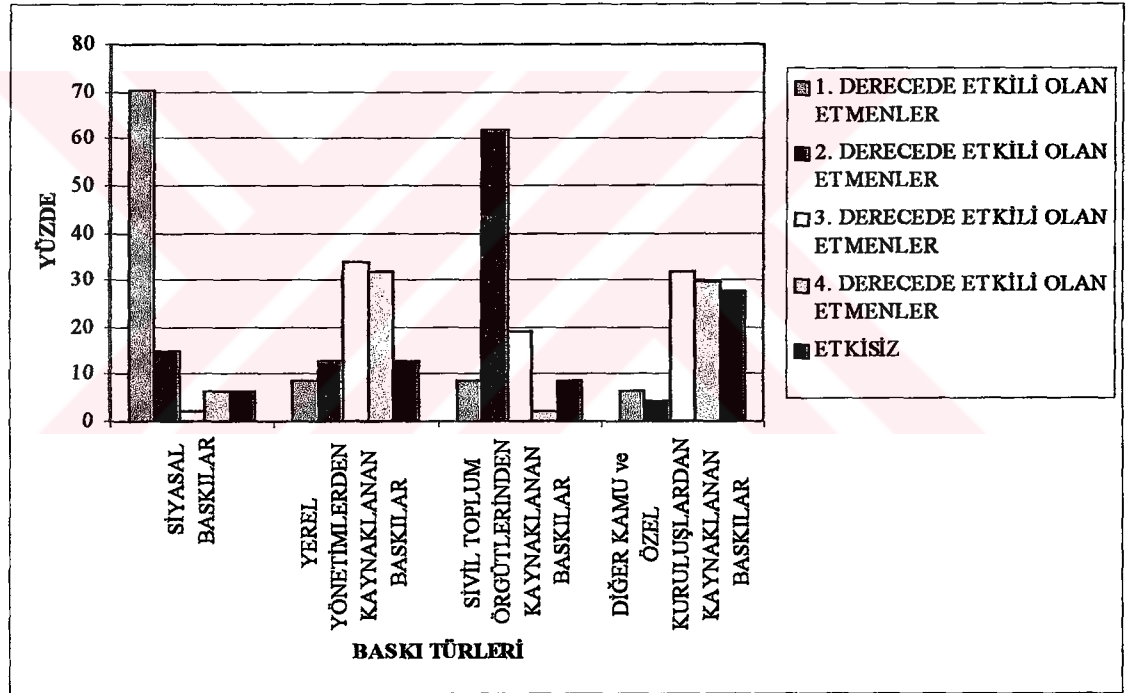
•Orman işletme şeflerinin %70,2'si siyasal baskıları birinci sıraya, %14,9'u ikinci sıraya, %2,1'i üçüncü sıraya, %6,4'ü dördüncü sıraya koyarken, %6,4'ü siyasal baskılardan etkilenmediğini vurgulamıştır.

•Yerel yönetimlerden kaynaklanan baskıları %8,5'i birinci sıraya, %12,8'i ikinci sıraya, %34'ü üçüncü sıraya, %31,9'u dördüncü sıraya koymuş, %12,8'i yerel yönetimlerden kaynaklanan bir baskı olmadığını belirtmiştir.

•Sivil toplum örgütlerinden kaynaklanan baskıları , %8,5'i birinci sırada,%61,7'si ikinci sırada, %19, 1'i üçüncü sırda ve %2,1'i dördüncü sırada yer vermiş, %8,5'i bu tip bir baskıya maruz kalmadıklarını ifade etmiştir.

•Diğer kamu ve özel kuruluşlardan kaynaklanan baskıları ise %6,4'ü birinci,% 4,3'ü ikinci,%31,9'u üçüncü ve %29,8'i dördüncü sıraya koymuş, %27,7'si bu ögenin kendileri için baskı unsuru oluşturmadığını belirtmişlerdir (Şekil 4.36)..

Bu oranların toplu bir ifadesi, siyasal baskının orman işletme şeflerinin çalışma şartlarını etkileyen en önemli etmen olduğudur. Sivil toplum örgütlerinden kaynaklanan baskılar ikinci derecede etkili olurken, yerel yönetimlerden kaynaklanan baskılar ve diğer kamu ve özel kuruluşlardan kaynaklanan baskılar üçüncü ve dördüncü sıralarda yer almaktadır .

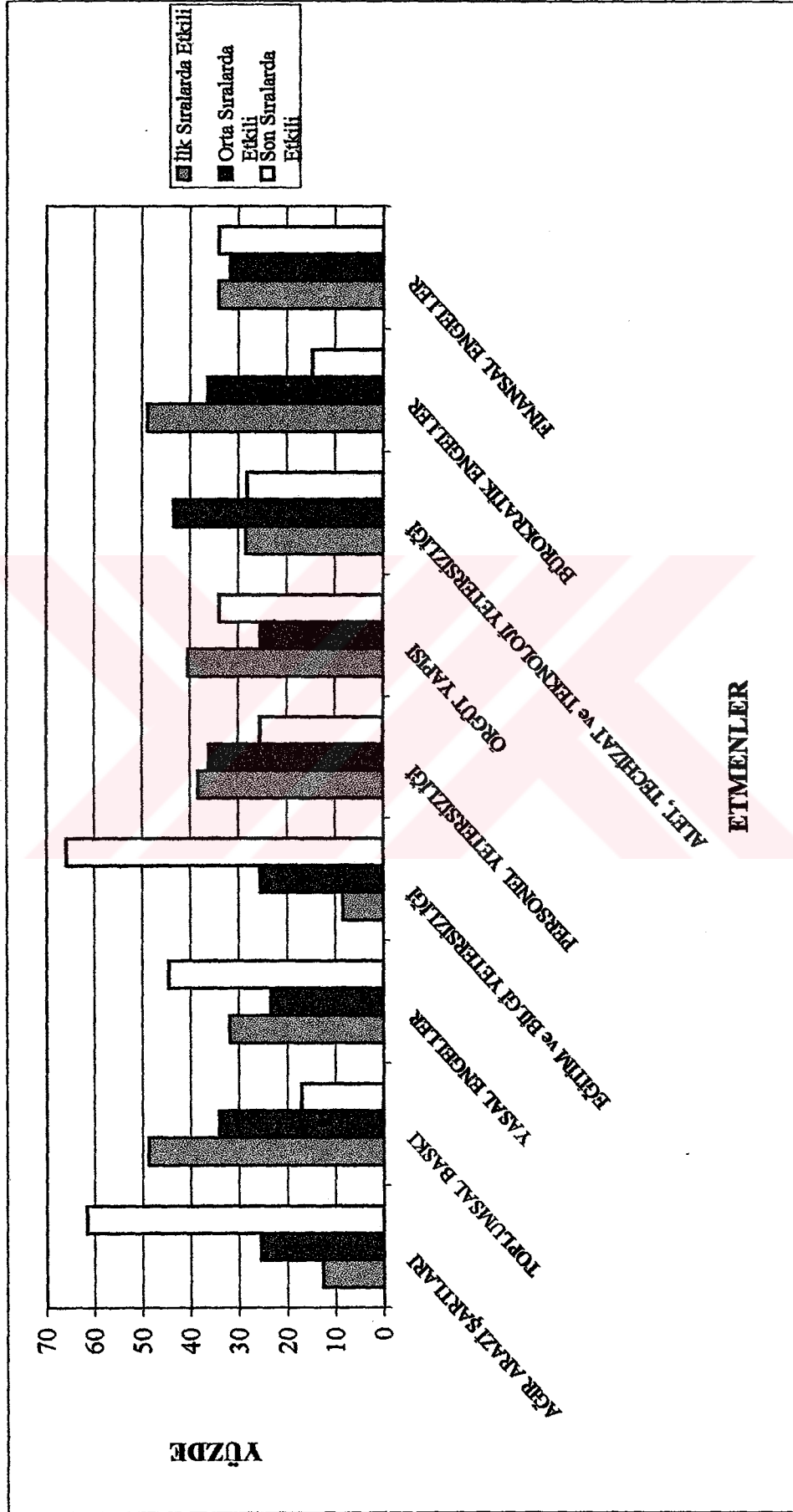


Şekil 4.36: Orman İşletme Şeflerinin Çalışma Şartlarını Zorlaştıran Baskılarının Sıralaması

Yine orman işletme şeflerinden çalışma şartlarını zorlaştıran etmenleri sıralamaları istenmiştir. Sıralama değerlendirilirken 1., 2. ve 3. sıraya konan etmenler ilk sıralarda etkili; 4., 5. ve 6. sırada yer alan etmeler orta sıralarda etkili ve daha alt sıralarda yer verilenlerle etkisiz olduğu belirtilen etmenler son sıralarda yer alan etmenler olarak ele alınmıştır. Bu şartlar arasında yer alan;

- Ağır arazi şartlarını, % 61,7'si son, % 25,6'sı orta, % 12,7'si ilk sıralarda,
- Toplumsal baskı unsurunu, % 48,8'i ilk sıralarda, % 34,1'i orta sıralarda ve % 17,1'i son sıralarda,
- Yasal Engeller ögesini, %44,6'sı son , % 31,9'u ilk ve % 23,5'i orta sıralarda,
- Eğitim ve bilgi yetersizliğinden kaynaklanan olumsuz etkiyi, % 65,9'u son , % 25,6'sı orta ve % 8,5'i ilk sıralarda
- Personel yetersizliğini % 38,3'ü ilk, % 36,1'i orta ve % 25,6'sı son sıralarda
- Örgüt yapısından kaynaklanan etmenleri, % 40,5'i ilk, % 34'ü son ve % 25,5'i orta sıralarda
- Alet, Teçhizat ve Teknoloji yetersizliğini, % 43,4'ü orta, %28,4'ü ilk ve % 28,2'si son sıralarda
- Bürokratik engelleri, % 48,9'u ilk, % 36,3'ü orta ve % 14,8'i son sıralarda
- Son olarak finansal etkenleri, % 34,1'i ilk, yine %34,1'i son ve %31,9'u orta sıralarda etkili etmen olarak sıralamışlardır(Şekil4.37).

Bu etkiler genel olarak incelendiğinde, orman işletme şeflerinin çalışma şartlarını olumsuz yönde en fazla etkileyen etmenler; toplumsal baskı, personel yetersizliği, örgüt yapısı, bürokratik ve finansal engeller olarak görülmektedir. Bunun yanında, ağır arazi şartları, yasal engeller ve eğitim ve bilgi yetersizliği orman işletme şeflerinin çalışma koşullarını olumsuz etkileyen etmenler arasında son sıraları almaktadır.



Şekil 4.37: Orman İşletme Şeflerinin Çalışma Şartlarını Olumsuz Etkileyen Etmenlerin Sıralaması

V.TARTIŞMA ve SONUÇ

İstanbul Orman Bölge Müdürlüğü kapsamında orman işletme şeflikleri baz alınarak incelenen sorunlar; iş yoğunluğu, yönetim, personel, eğitim ile ilgili sorunlar başlıkları altında ele alınmıştır. Bunu izleyen başlıklarda ise ortaya konan sorunlara ilişkin önerilerde bulunulmuştur.

5.1 Sorunlar

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

5.1.1. İş Yoğunluğuyla İlgili Sorunlar

Orman işletme şefliklerinin sınırları içinde genel olarak 5-50 bin ha. arasında alan bulunmakta olup, bunun da yaklaşık 5-20bin ha.'ı ormanlık alanı oluşturmaktadır. Görüşmeler sırasında bu alanın İstanbul Orman Bölge Müdürlüğü dışındaki çeşitli taşra kuruluşlarında daha fazla olduğu da belirlenmiştir. Orman işletme şefleri, bu denli geniş bir alanda çok çeşitli ekonomik, sosyal, teknik ve biyolojik etkinliği bir uyum içinde yürütmek ve yönetmekle sorumludur. Bu alan içinde, 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 devamlılığını sağlamak 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 (Tablo2.4) 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 gücü değeri 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 görevini yürütmek zorunda kalmaktadır. Ayrıca, orman işletme şefleri, bölgelerindeki canlı cansız varlıklardan, her olaydan sorumlu oldukları için günün her saatinde görevini yerine getirebilecek şekilde hazır bulunmaları da gerekmektedir. Bundan dolayı, başka kurumlarda olduğundan farklı bir şekilde, çalışma saatleri dışında bile sorumlu oldukları bölgeden uzaklaşmamaktadırlar.

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 sorumluluğu kendisine ait olduğu için iş yükü artmaktadır. 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 şefinde 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 büro dışında 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 şefleri mesleki 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 bulunmaktadırlar. 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 konuları kapsamında, gerekse çalışma alanıyla dolaylı olarak ilişkili olduğu konularda halkın sorunlarını dinlemek ve bunlara çözüm yolları sunmak zorunda kalmaktadır. Gözlemlerimiz ve görüşmelerimiz sırasında, aracılıkla ilgili etkinliklerin sürdürülmesinden, dilekçe yazım kurallarına kadar çok çeşitli konularda orman işletme şeflerine danışıldığı görülmüştür. Bu tip danışmalar da iş yoğunluğun yüksek düzeyde olan orman işletme şeflerinin zamanını alarak iş

yoğunluğunu arttırmaktadır. Öte yandan, orman işletme şefleri bölgelerindeki sosyal problemlerle de ilgilenmek durumundadırlar.

Özellikle İstanbul Orman Bölge Müdürlüğüne bağlı pek çok alanda arazi değerli 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 şefler, ormanda teknik etkinlikleri yerine getirmekle görevi bitmemekte, kesim ve nakliyattan sonra bile ürünü takip etmek zorunluluğu bulunmaktadır.

Yine çalışmanın yürütüldüğü, İstanbul Orman Bölge Müdürlüğünde rekreasyonel etkinlikler yer bulmaktadır. Özellikle yaz aylarında ormanların tahribi, yangını gibi pek çok soruna yol açan bu etkinlikler, Milli Parklar Av ve Yaban Hayatı Genel Müdürlüğüne tescilli alanlardan çıkıp, diğer ormanlık alanlara ulaşmaktadır. Bu alanların sorumluluğu da orman işletme şefliklerinde olduğu için, bu rekreasyon etkinlikleri de iş yoğunluğunu arttırmaktadır.

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

Birden çok bölgeye bakan bir işletme şefi sadece denetim için bile araziye ulaşmak için geçireceği zaman gittikçe artmaktadır. Bunun üstüne bir de İstanbul Orman Bölge Müdürlüğünün ekonomik bir tedbir olarak uyguladığı, orman işletmelerindeki araçların ayda 1500 km'yi geçmemesi gerekliliği eklenince orman işletme şefleri üzerindeki yük daha da ağırlaşmaktadır.

Orman işletme şefinin mevzuat gereği yapmakla yükümlü olduğu geniş kapsamlı iş yükü ve sorumlulukları tamim, tebliğ ve çeşitli emirlerle daha da artmaktadır. Ayrıca, biçimsel olmayan işler olarak da tanımlanan bu işlerin yoğunluğu toplam iş yoğunluğunun %30-%50sine ulaştığı tespit edilmiştir. Bu konuda bir abartma söz konusu olabilmekle birlikte sorumluluk alanı geniş olan bir meslek grubu için biçimsel olmayan işlerin yoğunluğu fazladır.

5.1.2. Yönetim ile İlgili Sorunlar

Günümüzde Orman Genel Müdürlüğünün en küçük ve temel birimi olan orman işletme şefliklerinin yöneticisi olarak, orman işletme şefleri bağlı bulundukları

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 düzenlemektedirler. Ancak yine de çağımız 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 bilimsel olarak sıralanan eşgüdüm sağlama yollarında eksiklik olduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır.

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 kendilerine (özel hayatlarına) ayırabildikleri zamanı yetersiz bulmaları; orman işletme şefleri için motivasyon öğelerinin etkin şekilde kullanılmadığını ortaya koymaktadır. Önemli diğer bir motivasyon öğesi takdir edilmektir. 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 yeterli 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. Oysa, ormancılık bilimine katkı sağlayacak çok hızlı teknolojik gelişmeler kaydedilmekte ancak orman işletme şefleri bu gelişmeden uzak kalmalıdır.

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

-Orman işletme şeflikleri işlerinde kolaylık sağlayacak 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 düzeyde 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 önem kazanmaktadır.

-Yönetmelik sorunların en önemlilerinden biri ormancılık örgütünde kırtasiyeciliğin çok fazla olmasıdır. Bu da giderlerin artması ve verimin azalmasına neden olmaktadır. Örnek olarak orman ürünlerine verilecek tezkerelere ait yönetmelik gereğince 7 tip nakliye tezkeresi bulunmaktadır. Ayrıca yıllık olarak etkinliklere ayrılan zaman incelendiğinde yazışmalara ayrılan payın fazla olması bunun en açık kanıtıdır.

- Çalışma yöremizde, bir orman işletme şefinin aynı bölgede görev yapma süresi 2-5 yıl arası olarak tespit edilmiştir. Bir bölgede örneğin beş yıl kalan orman işletme şefi daha sonra ormancılığın farklı konularının ağırlık kazandığı bir bölgede çalışmaya başlamaktadır. Ormancılığın yapısı gereği, çalışılacak objenin her açıdan tam olarak tanımlanmasını 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 her işletme şefliğinde ortalama 1 teknik personel, 1-10 arası idari personel ve 1-5 arası işçi istihdam edildiği görülmektedir. Ancak bu personel sınıflarından hiçbirisi de 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.

Orman işletme şefliklerinde iş yükü ve saha 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 personel 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 tespit edilmiştir.

Belirtilen bu sorunlar yanında, İstanbul Orman Bölge Müdürlüğünde çalışan işçilerin büyük bir kesimi mevsimlik işçi niteliğindedir. İstanbul Orman Bölge Müdürlüğünde 177 adet daimi işçi çalıştırılırken 261 adet mevsimlik işçi çalıştırılmaktadır. Bu da personel yetersizliğini çözmede yeterli olmamaktadır.

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 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 eksiklik duymaktadırlar.

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 (Tablo 2.1) 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 planlanmıştır. Orman işletme şeflerinin katılabileceği hizmet içi eğitim uygulamalarının kontenjanı 354 personel ile sınırlı olup, ilgi konularına göre Müdür

Yardımcıları, Şube Müdürleri ve diğer Teknik Elemanlar da bu programa katılmaları planlanmıştır. Orman Genel Müdürlüğü bünyesindeki orman işletme şefi sayısı ile kıyaslandığında 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 konuları ele almamaktadır.

Günümüz koşullarında, orman işletme şefinin başarılı ve verimli olması için kendilerini sürekli geliştirmesi ve 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 ulaştıkları kaynak ve yayınların yetersiz olduğunu anketler ve görüşmelerimiz aracılığıyla belirtmişlerdir.

Özellikle çalışma alanımızı oluşturan yöre yüzyıllardır üzerinde rant kavgalarının yapıldığı 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 açıkça görülmektedir. Kimi zaman işletme şeflerinin tamamen bilgi ve tecrübe eksikliklerinden kaynaklanan hataları mesleki kariyeri açısından ciddi sıkıntılar doğuracak noktalara varabilmektedir.

5.1.5. Diğer Sorunlar

Bütün bunların ışığında ormancılık örgütünün etkinliklerinin merkezi olan orman işletme şeflikleri yöneticileri üzerinde aşırı derecede siyasi baskı bulunmaktadır. Her iktidar değişikliğinde kadrlar değiştirilmektedir. Yine pek çok vatandaş veya çalışan siyasi bağlantıları sayesinde orman işletme şefleri üzerinde baskı oluşturabilmektedirler. Ayrıca, özellikle çevreci olarak nitelendirilen sivil toplum örgütleri de ormancılığı ve teknik boyutunu bilmediklerinden dolayı orman işletme şefleri üzerinde gerek basın yoluyla gerekse direkt olarak baskı unsuru oluşturmaktadırlar. Bunun yanında çok etkili olmamakla birlikte yerel yönetimler ve diğer kamu ve özel kurum ve kuruluşlar da orman işletme şeflerinin çalışmalarını etkilemektedirler.

Orman işletme şefleri kendilerini etkileyen bu baskı unsurlarının yanında ormancılık sektörünün yapısı ve durumundan kaynaklanan etkenlerden de etkilenmekte ve bunun doğal sonucu olarak da çalışma şartları zorlaşmaktadır. Bunların başında daha önce de değinildiği gibi personel yetersizliği gelmektedir. Ayrıca, halkın içinde olan orman işletme şefleri pek çok konuda halkla karşı karşıya gelmekte ve halktan kaynaklanan sosyal bir baskıya maruz kalmaktadır. Bir diğer husus, ormancılık örgütünde bürokrasinin çok sıkı şekilde işlemesi orman işletme şeflerini pek çok noktada sınırlandırıcı rol oynamaktadır. 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 mevzuatın yasa ve yönetmeliklerde olduğu gibi uygulanmaması, uygulamalarda görülen yasal düzenlemelerden uzaklaşmanın olumsuz etki eden ögelerin başında geldiği açıkça görülmektedir.

5.2.Öneriler

Araştırmamız sonucunda elde edilen bulgular, gözlem ve görüşmelerden çıkan sonuçlar ile günümüze kadar özellikle orman işletme şeflerinin etkinliklerine ilişkin 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. Bu konuda çeşitli yaklaşımlar ileri sürülmektedir. Genel olarak bakıldığında, işletme şefliği sınırları konudaki öneriler 2000-4000 ha. arasında değişmektedir.

Öte yandan, orman işletme şeflerinin her gün, her saat görevleri başında olmaları doğal olmakla birlikte, çalışanın da enerji yetmezliği göz önünde bulundurulmalıdır. Bunun için mesai saatleri dışında işletme müdürlüğü bünyesinde tüm çalışanlar arasında iş bölümü arttırılmalı ve yardımlaşma sağlanmalıdır. Bu uygulama görevlendirme esasına dayandırılmalıdır.

Ayrıca, orman işletme şeflikleri bünyesinde yetki devri tam anlamıyla sağlanabilmelidir. 31.10.1985 tarihinde kabul edilen 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. Burada yapılan her işin sorumluluğu orman işletme şefleri üzerinde büyük bir baskı oluşturduğundan, personelin yapmakla yükümlü olduğu işler tespit edilip sorumluluğunun ona devredilmesi ve bu esaslarda yasal düzenlemelere gidilmesi yoluyla yetki devrinin işlerlik kazanması sağlanmalıdır. Çünkü kendi görevini ve sorumluluğunu kesin olarak

bilen personel daha dikkatli ve verimli olacaktır. Bu yolla 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 yazışmalar çok miktarda olması da orman işletme şefleri iş yoğunluğunun önemli kısmını oluşturduğundan azaltılması gerekmektedir. Bu konuda internet kullanımı yararlı olabilecek her orman işletme şefi kendinden istenilen bilgileri internet aracılığıyla daha kısa zamanda ve az emek harcayarak iletmiş olacaktır.

Bunların dışında, orman işletme şefleriyle, halk ilişkilerinin iyileştirilmesi yoluna gidilmelidir. Özellikle kırsal kesimdeki halk, ormancılık ve mevzuat konusunda Orman Bölge Müdürlüğünce düzenlenecek yerel toplantılarla bilgilendirilmelidir.

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

Ormancılıkta da her işletme müdürlüğünde bir 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 ormancılıkta verimin artırılması için uzman elemanların bulunduğu bir örgütlenme oluşturulması gerekmektedir.

İşletme müdürlüğü genelinde yapılan işler iş programına bağlanmalıdır. 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 olması gereken bir şarttır. Her şeyin uzun vadeli olduğu ve uzun süreli planların gerekli olduğu ormancılık sektöründe, orman işletme şeflerinin yönetime katılması diğer sektörlerden çok daha fazla önem taşımaktadır.

Orman işletme şefliklerinde özendirmei arttırıcı 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 tanımını içinde, işin özeti, içerdiği görevler ve 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 tanımını sistemlerinin ormancılığa yansımalarıyla hem araç, malzeme, alet, ödenek , personel dağılımları daha verimli şekilde yapılacaktır.

Yukarıda sözü edilen ormancılık örgütünde kırtasiyeciliğin önüne en kısa zamanda geçilmelidir. 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 bu tip 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 bulunan 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 ettirilmelidir. Doğal olarak, bunun için de bu tip personeli yetiştirecek nitelikte eğitim kurumları açılmalıdır.

Orman işçisi olarak devamlı işçiler, ormancılıkta personel devamlılığı esas olduğundan, daha çok sayıda çalıştırılma olanağı yaratılmalıdır. Bu işçiler belirli konularda eğitilmeli ve mevsimlere göre yoğunlaşan etkinliklere paralel olarak çalıştırılmalıdırlar. Bu yolla bu personelin eğitimi daha etkili olabilecek ve daha çok verim alınacaktır.

5.2.4. Eğitim ile İlgili Öneriler

Orman işletme şeflerinin fiili 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 seçimlik ders gruplarıyla bu yönde eğilimler başlasa da bu konuda daha ileri boyuta taşınması gerekmektedir.

Son yıllarda ülkemizde kurulan, ormancılık meslek yüksek okullarına ormancılık örgütünün ihtiyacı doğrultusunda programlar açılmalıdır. Bu programlar orman işletme şeflerinde yoğunluk kazanan işlere öncelik verilerek oluşturulmalıdır. Örneğin, üretim veya kadastro 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 bu hizmet içi eğitimler, teknolojik değişim ve gelişimi, sosyal ve ekonomik alandaki gelişimleri izleyecek şekilde gerçekleştirilmelidir. Bu bağlamda eğitim gereksiniminin tam olarak saptanması, bir plan çerçevesinde gerçekleştirilmesi zorunludur.

5.2.5. Diğer Sorunlara İlişkin Öneriler

Ayrıca, orman işletme şeflikleri başta olmak üzere ormancılık örgütündeki yöneticiler her türlü siyasi baskıdan uzak tutulmalıdır. Çalışma şartlarını zorlaştıran örgüt yapısı, bürokratik engeller gibi sorunlar en kısa zamanda çözüme kavuşturulmalı, bu konuda yapılacak çalışmalar arttırılmalı 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 şefleri yetki ve sorumluluklarının azaltacak şekilde yasal düzenlemeler gidilmesi gerekliliği görülmektedir.



VI. KAYNAKLAR

- 1 ÖZDÖNMEZ.M., A. AKESEN, A. EKİZOĞLU, 1998: Ormancılık Yönetim Bilgisi. ISBN 975-404-535-6, İ.Ü. 457, Dilek Ofset Matbaacılık, İstanbul.
- 2 DİNÇER,Ö., Y. FİDAN,1997: İşletme Yönetimine Giriş. ISBN 975-486-555-8, 3. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım AŞ., İstanbul.
- 3 BAYSAL, C.A.,1993: Çalışma Yaşamında İnsan. ISBN 975-404-297-7, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 225, Avcıol Basım – Yayın, İstanbul.
- 4 UYARGİL,C., G. DÜNDAR, 1997: Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Değişen Rol ve Sorumlulukları. İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt.26, Sayı.2, S. 7-20.
- 5 KAYNAK,T., Z. ADAL, İ. ATAY., C. UYARGİL, Ö. SADUALLAH, A.C. ACAR, O. ÖZÇELİK, G. DÜNDAR, R. ULUHAN, 2000 : İnsan Kaynakları Yönetimi. ISBN 975-8345-03-6, İ.Ü. İşleme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No: 7, 2. Baskı, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul.
- 6 CAN, H., A. AKGÜN, Ş. KAVUNCUBAŞI, 2001 : Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi. ISBN 975-7351-25-3, 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- 7 PALMER,M., K.T. WINTERS,1991: İnsan Kaynakları. ISBN 975-7805-08-4, 1.Baskı, Rota Kitabevi, İstanbul.
- 8 ACAR,N.,1999: İnsan Kaynakları Yönetimi. ISBN 975-440-297-3, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 640, Mert Matbaası, Ankara.
- 9 CANMAN, D., 2000: İnsan Kaynakları Yönetimi. ISBN 975-8380-13-3, Yargı Yayınevi, Yargı Yayın No: 37, Ankara.
- 10 AKGÜNER, T., 1998: Kamu Personel Yönetimi. ISBN 975-353-010-2, Genişletilmiş 3. Baskı, Der Yayınları, İstanbul.

- 11 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.
- 12 PETTENELLA, D.,1994: Institutional Changes in Forestry Administrative Structures: The Italian Experience. Unasyıva No: 178.
www. fao.org
- 13 SCHMİTHÜSEN, F., M.R. de MONTALEMBERT, 1991: Current Trends in Forest Policies. 10th World Forestry Congress, Paris.
- 14 EL- LAKANY, M.H.,1997: The Need For Forestry Institutional Changes in Near East. Unasyıva No: 178.
www. fao.org
- 15 GUEVARA, R.,1997: İnsan Kaynaklarının Gelişimi: Eğitim, Araştırma ve Sürdürülebilir Ormancılığın Yaygınlaştırılması. XI. Dünya Ormancılık Kongresi Bildirileri, Cilt 5, Antalya.
- 16 PETTENELLA, D., 1997: Kamu Ormancılık Yönetiminde Yeni Eğilimler XI. Dünya Ormancılık Kongresi Bildirileri, Cilt 5, Antalya.
- 17 TOHÁ, G.J., A. BARROS, 1997: The Role of Forest Policies and Institutions in Achieving Sustainable Forest Development. Unasyıva No: 190-191.
www. fao.org
- 18 LJUNGMAN, L.,1994: The Changing Role of Forestry Institutions in Former Centrally Planned Economics of Eastern Europe. Unasyıva No: 178.
www. fao.org
- 19 SCHMİTHÜSEN, F.,1983: Human Resources Formation: The Weak Link in Forestry Development. Unasyıva No: 142.
www. fao . org
- 20 IMAMURA, K.,1982: Human Resources in Japanese Forestry. Unasyıva No. 135.
www. fao.org

- 21 BERDEGUÉ, J.A., R.D. HART, 1996: Electronic Opportunities for Forestry Education. Unasylva No:189.
www. fao. org
- 22 DPT,2001: Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Ormancılık Özel İhtisas Komisyonu Raporu. ISBN 975-19-2555-X, DPT Yayın No: 2531, ÖİK: 547, DPT Yayınları, Ankara.
- 23 YOMRALIOĞLU,Ş.,1985: Devlet Orman İşletme Müdürlüklerinde Yönetim. Orman ve Av Dergisi, Cilt.61, Sayı.6, s. 24-33.
- 24 BELEN,2002: Orman Genel Müdürlüğü Bölge Teşkilatının İncelenmesi. Orman ve Ekonomi Dergisi, Sayı:2, s.3-8.
- 25 YILMAZ, H.,2002: OGM Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro Araştırma Projesi. Orman ve Ekonomi Dergisi, Sayı:2, s.9-10.
- 26 TÜRKER,F.M., A. ÖZTÜRK, M. PAK, İ. DURUSOY, 2002: Orman Genel Müdürlüğü Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro Araştırma Projesine Bakılsızın Yapılan Genel Değerlendirmeler. Orman Mühendisliği Dergisi,Yıl.39, Sayı.6,s.22-32.
- 27 Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü,2002: T.C. Orman Genel Müdürlüğü Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro Projesi, Ankara.
- 28 DPT,2000: Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu. ISBN 975-19-2478-2, DPT Yayınları, Yayın No:2507, ÖİK:527, Ankara.
- 29 MİLLİOĞLU,A.K.,2002: Kurumlarda ve İşletmelerde İnsan Kaynaklarına Neden Önem Vermeliyiz?. Seka Kağıtçılık Dergisi, Sayı.72,s.24-26.
- 30 ÇAĞLAR,Y.,1984: Ormancı Teknik Personelin İstihdamına İlişkin Sorunlar. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Yayın No: 298, Ankara.

- 31 KONUKÇU,M., 2001: Ormanlar ve Ormancılığımız. ISBN 975-19-2785-3, 2. Baskı,Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları, Yayın No: 2630,Ankara.
- 32 ULUSOY,L.,1993: Teşkilatlanma. 1. Ormancılık Şurası Tebliğler ve Ön Çalışma Grubu Raporları, Cilt.2, Ankara.
- 33 YOMRALIOĞLU,Ş.,1986: Orman İşletme Müdür Adaylarının Geliştirilmesi. Orman ve Av Dergisi, Sayı.2,s.8-13.
- 34 SARIGÖL, N.,1976: Orman Bölge Şefinin Vazifeleri, Teknik Haberler Bülteni, Cilt.15,Sayı.58. s.88-119.
- 35 T.C. Tarım Orman ve Köyşleri Bakanlığı Orman Genel Müdürlüğü Teftiş Kurulu Başkanlığı, 1986: Teftiş Kılavuzu, Ankara.
- 36 SENCER,M.,1989: Toplumbilimlerinde Yöntem. ISBN 975-486-034-3, 3. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş, Yayın No.175, İstanbul.
- 37 KALIPSIZ,A.,1987: Bilim ve Araştırma. İ.Ü. Yayın No: 3492, F.B.E. Yayın No: 2. Gür-Ay Matbaası, İstanbul.
- 38 KALIPSIZ,A.,1994: İstatistik Yöntemler. ISBN 975-404-368-X, İ.Ü. Yayın No: 3835, Or. Fak Yayın No:427, İstanbul.
- 39 BÜYÜKÖZTÜRK,Ş.,2002: Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. ISBN 975-6802-74-X, 2. Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- 40 www. ogm .gov. tr.
Referans Tarihi: 21.04.2003
- 41 ÖZDÖNMEZ,M., A. AKESAN, A. EKİZOĞLU, 1999: Halkla İlişkiler. ISBN 975-404-559-3, İ.Ü. Yayın No: 4225, AB Ofset Basın, Yayın Matbaacılık ve Ambalaj Sanayii, İstanbul.

VİLEKLER

EK.1. ANKET FORMU

-Bağlı Bulunduğunuz Orman İşletme Müdürlüğü:

-İşletme Şefliğinizde kaç ha. alan bulunmaktadır? Ne kadarı ormanlık alandır?---

-Kaç yıldır aynı bölgede görevinizi yürütmektesiniz?

() 1 yıldan az

() 2 - 5 yıl

() 1 - 2yıl

() 5 yıldan fazla

-Sizce bir işletme şefi en az kaç yıl aynı bölgede görev yapmalıdır?

() 1-3 yıl

() 5-8 yıl

() 3-5 yıl

() 8 yıldan fazla

-Şefliğinizde kaç teknik personel görev yapmaktadır? -----

- Şefliğinizde görev yapan teknik personel sayısı yeterli mi? () Evet () Hayır

-Şefliğinizde kaç idari personel görev yapmaktadır?(Muhafaza memurları+büro hizmetleriyle ilgili memurlar) -----

- Şefliğinizde görev yapan idari personel sayısı yeterli mi? () Evet () Hayır

-Şefliğinizde kaç işçi görev yapmaktadır? (Devamlı ve mevsimlik işçi sayılarıyla belirtiniz.)--

- Şefliğinizde görev yapan devamlı işçi sayısı yeterli mi? () Evet () Hayır

- Şefliğinizde görev yapan mevsimlik işçi sayısı yeterli mi? () Evet () Hayır

-Aşağıda verilen eğitim ve çalışma koşullarına ilişkin düşüncelerinizi belirtiniz.

	Yeterli	Orta Düzeyde	Yetersiz
Üniversite düzeyinde aldığınız eğitim			
Çalıştığınız kurum tarafından verilen hizmet öncesi eğitim			
Görev süresinde aldığınız (hizmet içi) eğitim			
Ulaşabildiğiniz kaynaklar ve yayınlar			
Çalışma saatlerinin yapılan işe uygunluğu			
İşletme müdürlüğü yönetimine katılma (karar alma düzeyinde)			
İşletme şefliği kapsamında yetki devri (bir kısım yönetim işlerinin astlara verilmesi)			
İşletme şefliği kapsamında eşgüdüm (koordinasyon) (Çalışanların işletme amacına uygun şekilde yönlendirilmesi)			
Üst ve astlarla haberleşme			
İşletme şefliğinde işin personele bölüştürülmesi			
Görevde yükseltme ve ilerleme olanakları			
Şefliğinize ayrılan ödenek			
Sahip olunan sosyal olanaklar			
Özel hayatınıza ayırabildiğiniz zaman			

Not: Anket çalışması İstanbul Üniversitesi Orman Fakültesi Ormancılık Politikası ve Yönetimi Anabilim Dalı tarafından yürütülmekte olan bilimsel bir çalışmaya veri toplamak amacıyla yapılmakta olup, toplanan bu bilgiler genel değerlendirme yapmak için kullanılacaktır.

-Aşağıda verilen fiziksel koşullara ilişkin düşüncelerinizi belirtiniz.

	Yeterli	Orta Düzeyde	Yetersiz
İdare binasının büyüklüğü			
Binanın yerinin seffik etkinliklerini yürütme açısından uygunluğu			
İşletme seffliğinizdeki mevcut birimler			
Yapılacak işler için gerekli olan alet ve teçhizatın temini			
Araziye ulaşım olanakları			
Teknolojiden (PC, GPS vb.) faydalanma olanakları			
İletişim (Telefon, Fax vb.) olanakları			

Aşağıdaki işleri günlük ayırdığınız zamana göre sıralayınız. (1'den-4'e kadar, en çok zaman ayırdığınız etkinlikten başlayarak numaralandırınız)

() Biyolojik Etkinlikler

() Yönetsel Etkinlikler

() Teknik Etkinlikler

() Sosyal Etkinlikler

-İş yoğunluğuna göre günleri sıralandırınız. (1'den 6'ya kadar, en yoğun olduğunuz günden başlayarak numaralandırınız.)

() Pazartesi

() Salı

() Çarşamba

() Perşembe

() Cuma

() Hafta sonu

-Günlük iş yoğunluğuna göre zaman dilimlerini sıralayınız.(1'den 5'e kadar en yoğun olduğunuz zaman diliminden başlayarak numaralandırınız.)

() 08:00-10:00 saatleri arası

() 12:00-14:00 saatleri arası

() 10:00-12:00 saatleri arası

() 14:00-16:30 saatleri arası

() Çalışma saatleri dışında

-Fazla çalışma (mesai)yapıyor musunuz?

() Yapmıyorum.

() Arasıra

() Sık sık

-Fazla çalışma (mesai) yapıyorsanız bunun için ödenen ücret yeterli mi?

() Ücret ödenmiyor

() Yeterli

() Yetersiz

-Hafta sonu çalışmanız gerekiyor mu?

() Gerekmiyor

() Arasıra

() Sık sık

-Mevzuatta yer almadığı halde yapmakla yükümlü olduğunuz işler var mı?

() Var

() Yok

-Varsa bu işler zamanınızın oransal olarak ne kadarını alıyor?

() %10'dan az

() %10-%30

() %30-%50

() %50-%80

() %80'den fazla

-Mevzuatta olmadığı halde yapmakla yükümlü olduğunuz işlerden başlıcalarını sıralayınız .

-

-

-

-

-

-Mesleğinizle ilgili geleceğe yönelik beklentilerinizin gerçekleşeceğine inanıyor musunuz?

() Evet

() Kısmen

() Hayır

-Çalışma şartlarınızı etkileyen baskılar nelerdir? (Sizi etkileyen baskı türlerini etkinlik sırasına göre 1'den 4'e kadar numaralandırınız, sizi etkilemeyen bir şık sıralama dışı bırakınız.)

() Siyasiler

() Sivil Toplum Örgütleri

() Yerel Yönetimler

() Diğer Kamu ve Özel Kuruluşlar

-Çalışma şartlarınızı zorlaştıran etmenler nelerdir? (Çalışma şartlarınızı zorlaştıran etmenleri 1'den başlayarak numaralandırınız)

() Ağır arazi şartları

() Örgüt Yapısı

() Toplumsal Baskı

() Alet , Techizat ve Teknoloji Yetersizliği

() Yasal Engeller

() Bürokratik Engeller

() Eğitim ve Bilgi Yetersizliği

() Finansal Engeller

() Personel Yetersizliği

() Diğer.....

VIII.ÖZGEÇMİŞ

1978 yılında İstanbul’da doğdu. İlk ve orta öğrenimini aynı kentte tamamladı. 1996’da öğrenimine başladığı İstanbul Üniversitesi Orman Fakültesi ,Orman Mühendisliği Bölümünü 2000 yılında bitirdi. Aynı yıl İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Orman Mühendisliği Anabilim Dalı’nda Ormancılık Politikası ve Yönetimi yüksek lisans programına girdi. Fen Bilimleri Enstitüsü kadrosunda olmak üzere İ.Ü. Orman Fakültesi Ormancılık Politikası ve Yönetimi Anabilim Dalı’nda Araştırma Görevlisi olarak 22.12.2000 tarihinde göreve başladı. Halen bu görevini sürdürmektedir. İyi derecede İngilizce bilmektedir.

