

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİMDALI

ORMAN GENEL MÜDÜRLÜĞÜ TAŞRA TEŞKİLATININ
YENİDEN YAPILANDIRILMASI İÇİN MODEL ÖNERİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Metin Eratilla

Düzce

Aralık, 2013

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİMDALI

ORMAN GENEL MÜDÜRLÜĞÜ TAŞRA TEŞKİLATININ
YENİDEN YAPILANDIRILMASI İÇİN MODEL ÖNERİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Metin Eratilla

DANIŞMAN: Yrd. Doç. Dr. Mehmet Nurullah Kurutkan

Düzce

Aralık, 2013

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Bu çalışma jürimiz tarafından İŞLETME ANABİLİM DAINDA Yüksek Lisans Tezi
/ Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan :

Üye :

Üye :

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

../.../2013

Doç. Dr. M. Selami Yıldız

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET

ORMAN GENEL MÜDÜRLÜĞÜ TAŞRA TEŞKİLATININ YENİDEN YAPILANDIRILMASI İÇİN MODEL ÖNERİSİ

Eratilla, Metin

Yüksek Lisans Tezi

İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mehmet Nurullah Kurutkan

Aralık, 2013, 236 Sayfa

Bu çalışmanın amacı, hızla gelişen sistemler, yöntemler, teknikler... vb. karşısında Orman Genel Müdürlüğü'nün taşra örgütlerinin bu değişim ve gelişmelere uyumlu olarak yeniden yapılanma ihtiyacının varlığını sorgulamak ve bu değişim ve gelişimlere cevap verecek yeni bir yapılanma modelini işgörenlerin de görüşleri doğrultusunda sunmaktır. Araştırmanın evreni iki Bölge Müdürlüğü, ondokuz Orman İşletme Müdürlüğü ve 122 Orman İşletme Şefliğinde görev yapan mühendislerdir. Araştırmanın ana kütesini yukarıda sayılan tüm birimlerde görev yapan toplam 264 orman mühendisinden oluşmaktadır. Yapılan araştırmada 153 anket formu araştırmaya dâhil edilmiştir. Araştırma verileri SPSS 19 paket programında analiz edilmiştir.

Bu çalışmada, resmi çalışma saatlerinin yapılan işe uyumu, görevde yükselme ve ilerleme olanakları, özel hayata ayrılan zaman, Şube Müdürlerinin iş yüküne etkileri, işgörenlerin iş yoğunluğundan dolayı fazla çalışma durumları, işgörenlerin fazla çalışma nedenleri, işgörenlerin buldukları görevde kalma eğilimleri, çalışma şartlarını etkileyen baskı unsurları, örgütün işgörenlerin sahip olduğu beklentileri karşılama durumu, işgörenlerin kişisel tatmin düzeyleri, işgörenlerin düşüncelerine üst birimlerce değer verilme düzeyi, işgörenlerin kendilerini geliştirebilme imkânları, bürokratik faaliyet yoğunluğunun asli göreve etkileri, işgörenlerin iş bölümü ve branşlaşma istekleri, Orman İşletme Müdürlüğü ve Orman Bölge Müdürlüğü'nün ormancılık amaçlarına varmadaki başarı algısı, başarılı yöneticilerin nasıl ödüllendirileceği, başarının nasıl ölçüleceği ve işgörenlerin nasıl bir taşra örgütü yapısı istediği analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde, Kruskal Wallis, Schaffe, Duncan ve Tukey testleri kullanılmıştır. Araştırmanın alt amaçlarına göre de, korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Araştırma sonuçları beşinci bölümde belirtilmiştir. Bu çalışmanın sonucunda, gerek dünyadaki ve gerekse ülkemizdeki ormancılıktan beklentilerin zaman içinde değişmesine karşın ormancılık örgütünde etkin bir değişikliğe gidilmediği, işgörelere aşırı ve farklı görevler yüklenildiği, iş yoğunluğunun işgörelere dengesiz dağıtıldığı, işgörelerin etkin kullanılmadığı, yoğun bürokratik faaliyetlerin asli görevleri engellediği tespit edilmiştir. Bu çalışma ile elde edilen sonuçların ışığında belirtilen olumsuzlukları en aza indirecek yeni bir taşra örgütü modeli tasarlanmıştır. Ayrıca bu çalışmada önerilen model ile mevcut örgüt yapısı ve literatürde önerilen modellerin kıyaslanması yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yeniden Yapılanma, Orman İşletme Müdürlüğü, Teknik Eleman, Örgüt yapısı

ABSTRACT

A MODEL PROPOSAL FOR REORGANIZING THE RPOVINCIAL ORGANİZATION OF GENERAL DİRECTORE OF FORESTRY

Eratilla, Metin

MASTER THESIS

Department Of Business Administration

Supervisor: Assistant Professor Dr. Mehmet Nurullah Kurutkan

December, 2013, 236 pages

The purpose of this study was to examine the existence of reorganization need, in accordance with changes in rapidly developing systems, methods, and techniques, for General Directorate of Forestry and by taking into consideration the employees, to present new organization structure which might respond all these changes and developments. Population of the study consisted of 264 forest engineers, worked in two regional directorate, 19 forest district directorates, and 122 subdistricts. In total; 153 questionnaires were used in the research. The research data were analyzed using SPSS 19 package program

This research focused on the topics as follows; suitability of official working hours to the work, promotion and advancement opportunities, the effects of Branch Managers on the workload, overwork status of the employees because of the working intensity, causes of overwork of employees, trends in remaining of same position for employees, pressure factors affecting the working conditions, status of the organization to meet the expectation of its employees, personal satisfaction levels of employees, the level of valuing to employees' idea by the senior management, the opportunities for employees to develop themselves, the effects of bureaucratic activity intensity on the primary tasks, division of labor and specialization requests of employees, perception of success to reach the forestry objectives by Regional Directorates and Forest District Directorates, how to reward the successful managers, how to measure the success, how provincial organizational structure do employees want. Kruskal-Wallis, Schaffe, Duncan and Tukey tests were used for evaluating of data. Correlation and regression analysis were also used based on sub-objectives.

The research consists of five chapters. The conclusions of the study were given in the fifth section. As a result of this study, although expectations from forestry changed over time in the world as well as in Turkey, forestry organization wasn't changed effectively. Besides, it was concluded that overworks and different tasks had been uploaded and work intensity had been distributed unbalanced to employees and employees couldn't have used effective and intensive bureaucratic activities had impeded the primary tasks. In light of the results of this study, a new provincial organization model was designed to minimize the negative effects, mentioned above. Additionally, model, proposed in the study was compared with present organizational structure and other models in literature.

Keywords: Reorganization, Forest District Directorate, Technical Staff, Organization Structure

Bu alışmamda emeği geenlere

TEŞEKKÜR

Bu alıőmamın her aşamasında bilgi ve önerileriyle sabırla beni yönlendiren değerli danıőmanım Yrd. Do. Dr. Mehmet Nurullah Kurutkan'a anlayış ve rehberliği için en derin Őükranlarımı sunarım. Yüksek lisans tezim süresince yardımını esirgemeyen orman teşkilatı camiasına teőekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca, bu araştırma sürecinde desteklerini esirgemeyen değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Bekir Kayacan, Yrd. Doç. Dr. İdris Durusoy, Dr. Aydın ömez, Arő. Gör. Önder Kethüda, Zekeriya Beyaz ve diğer çalışma arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Son olarak, her zaman yanımda olan, gerekli tüm maddi ve manevi desteği sağlayan aileme teşekkür ederim.

İçindekiler

ÖZET	1
ABSTRACT.....	2
TEŞEKKÜR.....	4
TABLolar LİSTESİ.....	7
ŞEKİLLER LİSTESİ	10
BÖLÜM I.....	1
1.1. Araştırmanın Problemi.....	2
1.2. Araştırmanın Amacı.....	10
1.3. Araştırmanın Önemi.....	12
1.4. Araştırmanın Sayıtları.....	13
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	13
1.6. Tanımlar	13
1.6.1. KISALTMALAR.....	14
BÖLÜM II	15
2. LİTERATÜR	15
2.1 ORMANCILIK TARİHİ	15
2.1.1 Cumhuriyet Dönemi Öncesi Ormancılık	15
2.1.2 Cumhuriyet Dönemi Ormancılık	16
2.2. Orman İşletmeciliği, Amaç, Görev ve Özellikleri	17
2.2.1 Genel İşletme Kavramı	17
2.2.2. Orman İşletmeciliği	18
2.2.3. Devlet Orman İşletmelerinin Amaç ve Görevleri	19
2.2.4 Orman İşletmelerinin Özellikleri	20
2.2.5. Türkiye’de Orman Teşkilatının Örgüt yapısı.....	22
2.2.5.1. Ormancılığın Merkez Örgütü.....	23
2.2.5.2. Ormancılık Örgütünün Taşra Yapılanması	24
2.3. YENİDEN YAPILANMA (REORGANİZASYON)	26
2.3.1. Yeniden yapılanmanın Amacı.....	28
2.3.2. İşletmelerde Yeniden yapılanma Amacını Doğuran Temel Nedenler	29
2.3.2.1. İşletmenin Dış Çevresinde Meydana Gelen Değişmeler	31
2.3.2.2. İşletmenin İç Çevresinde Meydana Gelen Değişmeler.....	35
2.3.3. Yeniden yapılanmaların Başarısını Etkileyen Faktörler	40

2.3.4. Yeniden yapılanma Süreci	42
Çalışma Yerleri ve İş Koşulları.....	47
2.3.5.Orman Genel Müdürlüğünün Taşra Örgütünde Yeniden yapılanma İhtiyacı.....	53
2.4. Örgütsel Yapı ve Tasarım	64
2.4.1. Tanım	64
2.4.2. İyi Bir Örgütlenmenin Sağlayabileceği Yararlar	65
2.4.3. Bölümlere Ayırma	65
BÖLÜM III	70
3.1. Araştırmanın Modeli.....	70
3.2. Evren ve Örneklem	70
3.3. Veri Toplama Araçları	71
3.4. Verilerin Toplanması	74
3.5. Verilerin Analizi	74
BÖLÜM IV.....	76
4.BULGULAR VE YORUM.....	76
4.1. Teknik Elemanların Görev yaptıkları Birim İtibariyle Dağılımı	76
4.2 Eğitim ve Çalışma Koşullarına İlişkin İncelemeler	79
4.3. Çalışma Koşullarını Etkileyen Etkenler.....	89
4.4. Çalışma Şartlarını Etkileyen Baskısal ve Zorlaştıran Etkenler	102
4.5. Mevcut Örgüt Yapısının Çalışanların Kişisel Beklentilere Etkisi	105
4.6 Mevcut Örgüt Yapısının İş Performansına Etkisinin İşgören Algısına Göre İncelenmesi	120
4.7. Ormancılık Örgütünde Görev Yapan İşgörenlerin Arzuladıkları Örgüt yapısı.....	151
4.8. Ormancılık Örgütüne Etki Eden Unsurlar Arası İlişkilerin Test Edilmesi	160
BÖLÜM V	179
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	179
5.1 Genel Sonuçlar.....	179
5.2. OGM'nin Taşra Yapılanmasına Yeni Model Önerisi	193
5.3. Tartışma ve Öneriler	198
5.3.1. Önerilen Modelin Mevcut Modelle Kıyaslanması.....	198
5.3.2. Önerilen Modelin Literatürde Yapılan Çalışmalarla Kıyaslanması.....	203
5.4. Öneriler	206
6. KAYNAKÇA.....	209
7. EKLER.....	216

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. 1839'dan Günümüze Kadarki Süreçte Ormanlıktan Sorumlu Birimler	16
Tablo 2. Yıllara Göre Ormanlık Alanı.....	56
Tablo 3. Ormanlılıkta Servet ve Artım Miktarları	57
Tablo 4. Yıllara GöreOrmanlarımızdan Üretilen Ürün Miktarı.....	58
Tablo 5. Katılımcıların Görev Aldıkları Birimler	76
Tablo 6. TE'lerin Görev Birimlerine Göre Dağılımı	77
Tablo 7. Resmi Çalışma Saatlerinin Yapılan İşe uyumluluğu	83
Tablo 8. İşgörenlerin İşletme Yönetimi Karar Alma Sürecine Katılımı	84
Tablo 9. İşgörenlerin Buldukları Birimlerde Aynı Konumdaki Personelle İş Bölüşümü ..	85
Tablo 10. Görevde Yükselme ve İlerleme Olanakları	86
Tablo 11. Özel hayata Ayrılan Zaman	87
Tablo 12. Şube Müdürlüklerinin İş Yükünü Azaltabilmesi	88
Tablo 13. Şube Müdürlüklerinin İşgörenlerin Sorumluluklarını Azaltma Etkisi.....	89
Tablo 14. İşgörenlerin İş Yoğunluğundan Dolayı Fazla Çalışma Zorunluluk Durumları	90
Tablo 15. Ormanlılık Örgütünde Görev Unvanlarıyla İş yükleri Arasındaki İlişkinin Kruskal- Wallis Testi	91
Tablo 16. İşgörenlerin İş Yoğunluklarının Görev Gurupları Açısından Farklılıklarının Tespiti Amacıyla Schaffe Testi.....	92
Tablo 17. İşgörenlerin Öncelik Sırasına Göre Fazla Çalışma Nedenleri	94
Tablo 18. Fazla Yapılan Çalışmanın Ücret Durumu.....	96
Tablo 19. TE'lerin İşletme Şefliği Görevinde Kalma Eğilimleri.....	97
Tablo 20. TE'lerin Görev Unvanlarıyla Buldukları Görevde Kalma İstekleri Arasındaki Farklılığın Tespiti İçin Kruskal-Wallis Testi	98
Tablo 21. TE'lerin Görev Unvanlarıyla Buldukları Görevde Kalma İstekleri Arasındaki Farklılığın Tespiti.....	99
Tablo 22. Orman İşletme Müdürlüğünde Çalışan TE'lerin Hafta Sonu Çalışma Durumu ..	101
Tablo 23. İşgörenlerin Haftasonu Çalışma Nedenleri.....	101
Tablo 24. Çalışma Şartlarını Etkileyen Baskı Unsurları	102
Tablo 25. Çalışma Şartlarını Etkileyen Baskı Unsurları için Kruskal-Wallis Testi.....	103
Tablo 26. Çalışma Şartlarını Zorlaştıran Etkenler	104
Tablo 27. TE'lerin Ormanlılık Faaliyetlerinden Dolayı Çekinceleri	105
Tablo 28. İşgörenlerin Başarılarının üst Yönetimce Değerlendirme Algısı.....	107
Tablo 29. İşgörenleri Ormanlılık Örgütüne Katılırken Sahip Olduğu Beklentilerin Karşılama Oranı	108
Tablo 30. Orman İşletme Müdürlüklerinde İşgörenlerin Yaptıkları Görevden Sağladıkları Kişisel Tatmin Düzeyi.	110

Tablo 31. Ormancılık Örgütünde Görev yapan TE'lerin Yaptıkları Görev İle Kişisel Tatmin Algılarına İlişkin Kruskal-Wallis Testi.....	110
Tablo 32. İşgörenlerin Mesleki Olarak Gelecek Beklentilerinin Gerçekleşme Algıları	112
Tablo 33.Ormancılık Örgütünde Görev yapan TE'lerin Yaptıkları Görev ile Mesleki Kariyer Beklentileri Arasındaki Düşüncelerine İlişkin Kruskal-Wallis Testi.....	113
Tablo 34. TE'lerin Yapmış Oldukları Görev ile Mesleki Kariyer Beklentilerinin Farklılığının Tespiti Amacıyla Duncan Testi.....	114
Tablo 35. İşgörenlerin Düşünce ve Çalışmalarına Üst Birimlerince Değer Verilme Düzeyi	116
Tablo 36. Ormancılık Örgütünde TE'lerin Kendilerini Geliştirebilme İmkanları	117
Tablo 37.TE'lerin İdari ve Teknik Konularda Yetkinlik Düzeyinin Tespiti Amacıyla Kruskal-Wallis Testi	118
Tablo 38.TE'lerin İdari ve Teknik Konularda Görev Unvanları İle Yetkinlik Düzeyleri Amacıyla Tukey Testi.....	119
Tablo 39. Ormancılığın Çok Farklı Branşları İçermesinin Yönetim Başarısına Etkileri.....	121
Tablo 40. Ormancılık Faaliyetlerindeki Yoğun Bürokratik Faaliyetlerin TE'lerin Asli Görevlerine Etkisi	123
Tablo 41. Meslek İcrası Sırasında Görülen Bilgi Eksiklikleri	126
Tablo 42.TE'lerin İşbölümü ve Başarı Düzeylerine Etkisi Algısı	128
Tablo 43.TE'lerin Görev Unvanları İle İşbölümü-Uzmanlaşma İsteklerinin Kruskal-Wallis Testi.	128
Tablo 44.Bürokratik Faaliyetlerin Fazlalığının TE'lerin Asli Faaliyetleri Üzerindeki Etkileri	130
Tablo 45. Üst Birimlerce Gelen Gereğinden Fazla Yazı ve Cetvellerin Arazi İşlerini Engellemesi.....	132
Tablo 46. Ormancılık Faaliyetlerimde Ekip Çalışmasının İş Verimine Etkisi Algısı.....	133
Tablo 47.TE'lerin Görev Unvanlarıyla Ekip Çalışmalarının İş verimine Etkisi Algıları Arasında Farklılıkların Tespiti amacıyla Kruskal-Wallis Testi	134
Tablo 48.TE'lerin Ormancılık Faaliyetlerinde, Konusunda Uzman-Profesyonel Elemanlarla Çalışma İstekleri	136
Tablo 49. Orman Bölge Müdürlüklerinin Ormancılık Faaliyetlerinin Sorumluluğuna Katılımı Konusunda TE'lerin Düşünceleri.....	137
Tablo 50.TE'lerin Görev Unvanlarıyla OBM'lerin Ormancılık Faaliyetlerine Daha Etkin Katılımı Algısının Farklılığını Ölçmek Amacıyla Kruskal-Wallis Testi.	138
Tablo 51.OBM'lerin Daha Etkin Ormancılık Faaliyetlerine Katılımı Gerektiği Düşüncesinin TE'lerin Görev Unvanlarına Göre Farklılığının Tespiti amacıyla One-Way-ANOVA Testi	139
Tablo 52.Orman İşletme Müdürlükleri Ormancılık Amaçlarına Ulaşmada Başarılı mıdır?	141
Tablo 53.TE'lerin Görev Unvanlarıyla OİM'lerin Başarı Algısı Arasındaki Farklılığın Kruskal-Wallis Testi	142
Tablo 54.OBM'lerin Mevcut Yapılarının Ormancılık ve İşletmecilik Amaçlarına Ulaşmada Başarılı mıdır ?.....	144

Tablo 55. TE'lerin Görev Unvanları İle OBM'lerin Mevcut Yapılarının Etkinliğinin İncelenmesi İçin Kruskal-Wallis Testi.....	145
Tablo 56. TE'lerin Görev Unvanlarıyla OBM'lerin Etkin olmadığı Algısı Arasında Farklılığın Tespiti.....	146
Tablo 57. OBM'lerin İşletme Müdürlüklerinin İş Yüklerine Etkisi	147
Tablo 58. TE'lerin Görev Unvanlarıyla OBM'lerin Ormancılık Faaliyetlerinde İş Yüküne Etkisinin Algısının Farklılık Gösterip Göstermediğinin Kruskal-Wallis Testi.....	148
Tablo 59. TE'lerin Görev Unvanlarıyla OBM'lerin Ormancılık Faaliyetlerindeki İş yüklerine Etkisinin algıları Arasındaki Farklılığı Tespiti	149
Tablo 60. Ormancılık Örgütünün Mevcut Yapısıyla TE'leri Etkin ve Verimli Kullanıp Kullanmadığı Algısı.....	151
Tablo 61. Ormancılık Örgütünde Başarılı Yöneticiler Nasıl Değerlendirilmeli	152
Tablo 62. Ormancılık Örgütünün Yönetiminde Temel İlkeler Neler Olmalıdır	156
Tablo 63. Tasarlanacak Ormancılık Örgüt Modelinde Başarı Ölçüm Sistemi	158
Tablo 64. Guruplar Arası Farklılıklara Ait Hipotezlerin İcmali	158
Tablo 65. H: 1,2,3,4 Hipotezler İçin Korelasyon Analizi	161
Tablo 66. H1,2,3,4 Hipotezleri İçin Korelasyon Tablosu	163
Tablo 67. TE'lerin Kişisel Tatmin Düzeyiyle ilişkili Değişkenler	165
Tablo 68. OBM'lerin OİM'lerin İş Yüklerine Etkisiyle İlişkili Değişkenlerin İncelenmesi	166
Tablo 69. TE'ler (özellikle OİŞ) Buldukları Konumdan Ayrılma Eğilimleri İle İlişkili Değişkenlerin Analizi.	169
Tablo 70. İlişkileri İnceleyen Korelasyon Analizlerinin İcmali.....	171
Tablo 71. TE'lerin Çalıştıkları Birimde İş Yoğunluğundan Dolayı Fazla Çalışmalarını (Bağımlı Değişken) Etkileyen Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Regresyon Analizi.....	174
Tablo 72. TE'lerden Özellikle İşletme Şeflerinin Buldukları Konumdan Ayrılma Eğilimini Etkileyen Değişkenler Arasındaki Regresyon Analizi.....	177

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Türkiye’de Orman İşletmelerinin Genel Örgüt Yapısı	4
Şekil 2. Orman Genel Müdürlüğünün Örgüt Yapısı	23
Şekil 3.Yeniden yapılanma süreci.....	42
Şekil 4. Toplam-Verimli-Baltalık Ormanlık Alanların Kıyaslanması.....	56
Şekil 5. Yıllara Orman Servetindeki Artış.....	57
Şekil 6. Yıllara Göre Ormanlardaki Artım Miktarındaki Değişim	58
Şekil 7. Yıllara Göre Endüstriyel Odun Üretimi Miktarındaki Gelişim.	59
Şekil 8. OGM Yeniden yapılanma Süreci.....	63
Şekil 9.Katılımcıların Görev Aldıkları Birimler	77
Şekil 10.TE’lerin Görev Birimlerine Göre Dağılımı	78
Şekil 11. TE’lerin Buldukları Görevdeki Hizmet Yılları.....	78
Şekil 12. TE’lerin Meslekte Geçen Toplam Hizmet Süreleri	79
Şekil 13. Alınan Lisans Eğitiminin Yeterlilik Düzeyi	80
Şekil 14. TE’lerin Hizmet İçi Eğitim Durumları	81
Şekil 15. TE’lerin kaynak ve Yayınlara Ulaşabilme Durumu	81
Şekil 16. Resmi Çalışma Saatlerinin Yapılan İşe Uyumu.....	82
Şekil 17. İşgörenlerin İşletme Yönetimi Karar Alma Sürecine Katılımı	83
Şekil 18. İşgörenlerin Buldukları Birimlerde Aynı Konumdaki Personelle İş Bölüşümü .	84
Şekil 19. Görevde Yükselme ve İlerleme Olanakları.....	85
Şekil 20. Özel hayata Ayrılan Zaman	86
Şekil 21. Şube Müdürlüklerinin İş Yükünü Azaltabilmesi	87
Şekil 22. Şube Müdürlüklerinin İşgörenlerin Sorumluluklarını Azaltma Etkisi.....	88
Şekil 23. İşgörenlerin İş Yoğunluğundan Dolayı Fazla Çalışma Zorunluluk Durumları	90
Şekil 24. Fazla Yapılan Çalışmanın Ücret Durumu.....	95
Şekil 25. TE’lerin İşletme Şefliği Görevinde Kalma Eğilimleri.....	96
Şekil 26. Orman İşletme Müdürlüğünde Çalışan TE’lerin Hafta Sonu Çalışma Durumu ...	100
Şekil 27. İşgörenlerin Başarılarının Üst Yönetimce Değerlendirme Algısı.....	106
Şekil 28. İşgörenleri Ormancılık Örgütüne Katılırken Sahip Olduğu Beklentilerin Karşılama Oranı	108
Şekil 29. Orman İşletme Müdürlüklerinde İşgörenlerin Yaptıkları Görevden Sağladıkları Kişisel Tatmin Düzeyi.	109
Şekil 30. TE’lerin Meslek İle İlgili Geleceğe Yönelik Beklentilerin Gerçekleşeceğine Dair İnanış Durumları	112
Şekil 31. İşgörenlerin Düşünce ve Çalışmalarına Üst Birimlerince Değer Verilme Düzeyi	115
Şekil 32. Ormancılık Örgütünde TE’lerin Kendilerini Geliştirebilme İmkanları	117
Şekil 33. Ormancılığın Çok Farklı Branşları İçermesinin Yönetim Başarısına Etkileri	121

Şekil 34. Ormancılık Faaliyetlerindeki Yoğun Bürokratik Faaliyetlerin TE'lerin Asli görevlerine Etkisi	122
Şekil 35. Meslek İcrası Sırasında Görülen Bilgi Eksiklikleri	124
Şekil 36. İşletme-Pazarlama Konusunda Görülen Bilgi Eksikliği	125
Şekil 37. Muhasebe Konularında Görülen Bilgi Eksikliği.....	125
Şekil 38. Orman Kadastro Konularında Görülen Bilgi Eksikliği	126
Şekil 39. TE'lerin İşbölümü ve Başarı Düzeylerine Etkisi Algısı	127
Şekil 40. Bürokratik Faaliyetlerin Fazlalığının TE'lerin Asli Faaliyetleri Üzerindeki Etkileri	130
Şekil 41. Üst Birimlerce Gelen Gereğinden Fazla Yazı ve Cetvellerin Arazi İşlerini Engellemesi.....	131
Şekil 42. Ormancılık Faaliyetlerimde Ekip Çalışmasının İş Verimine Etkisi Algısı.....	133
Şekil 43. TE'lerin Ormancılık Faaliyetlerinde, Konusunda Uzman-Profesyonel Elemanlarla Çalışma İstekleri	135
Şekil 44. Orman Bölge Müdürlüklerinin Ormancılık Faaliyetlerinin Sorumluluğuna Katılımı Konusunda TE'lerin Düşünceleri.....	137
Şekil 45. Orman İşletme Müdürlükleri Ormancılık Amaçlarına Ulaşmada Başarılı mıdır?..	141
Şekil 46. OBM'lerin Mevcut Yapılarının Ormancılık ve İşletmecilik Amaçlarına Ulaşmada Başarılı mıdır?.....	143
Şekil 47. OBM'lerin İşletme Müdürlüklerinin İş Yüklerine Etkisi,	147
Şekil 48. Ormancılık Örgütünün Mevcut Yapısıyla TE'leri Etkin ve Verimli Kullanıp Kullanmadığı Algısı.....	150
Şekil 49. Tasarlanacak Ormancılık Örgüt Modelinde Başarı Ölçüm Sistemi.....	157
Şekil 50. Yeniden Yapılandırılmış OİM Örgüt Şeması	196
Şekil 51. Önerilen Bölge Müdürlüğü Şeması	198
Şekil 52. Önerilen İşletme Müdürlüğü Şeması	198
Şekil 53. OBM'nin Merkez Teşkilat ve Taşra Yapısı.....	204
Şekil 54. Yamana Göre OBM Örgüt Yapısı	206

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

Türkiye 21,2 Milyon Hektar ormanlık alana sahiptir. Bu alan Türkiye yüzölçümünün 1/3'üne yaklaşık olarak denk gelmektedir. Ülkemiz ormanları Orman Genel Müdürlüğünün taşra birimleri olan Orman İşletme Müdürlükleri (OİM) ve İşletme Şeflikleri tarafından korunmakta, iyileştirmekte ve işletilmektedir. Bugün itibariyle Türkiye’de Orman İşletmelerinin sayıları 218 adettir(ogm.gov.tr, 2013).

Türkiye’de Cumhuriyetin ilanıyla birlikte ormancılıkta ilk kez teknik gerekçelere ve yurt gerçeklerine uygun düşen ormancılık yönetimi 1937 yılında gerçekleşmiştir (Orman Bakanlığı, 1998: 81). Aynı yıl 3116 sayılı yasa yürürlüğe girerek “...Devlet ormanları devlet tarafından işletilir ...” (Mad.31) ormanların Devlet eliyle işletilmesi hüküm altına alınmıştır. Bu şekilde “Devlet Orman İşletmeleri” Türkiye gündemine gelmiştir. İlk yıllarda sayıları az olan Orman İşletmelerinin Merkez örgütle iletişimde sorun yaşanmadan işlevleri devam ederken, 1950 yılından sonra sayıları artan ve yurdun dört bir yanında kurulan işletme müdürlüklerinin takip ve kontrolü amacıyla, işletmeler özelliklerine göre mntikalara ayrılarak “Orman Bölge Müdürlüklerine “bağlanılmıştır. Böylece merkezi yönetimden taşraya yönelme prensibine ilk adım atılmıştır (OGM Tarihi Gelişim Raporu: 7).

Ormancılık, temelde biyolojik, sosyal ve teknik guruplarda toplayabileceğimiz çok disiplinli bilgi tabanı olan bir etkinliktir. Başka bir yaklaşımla ormancılık etkinliklerinde kamu yönetimi ile işletme yönetiminin ön plana çıktıkları belirtilmektedir (Yurdakul, 2003: 1).

Ulusal ekonomimizin önemli bir parçasını oluşturan ormancılık; toplumun orman kaynaklarından beklediği mal ve hizmetleri sürekli bir biçimde karşılamak amacıyla biyolojik, teknik, sosyal, ekonomik ve yönetsel nitelikteki çok yönlü faaliyetlerin bütünüdür. Temel uğraşısı kaynak yönetimi olan ormancılık faaliyetleri Türkiye’de, 1937 yılından beri Devlet Orman İşletmeleri ile gerçekleştirilmektedir. Ormancılık örgütü kamusal sorumlulukları yerine getirmekle yükümlü olduğu birtakım amaçları ve görevleri olan ekonomik bir örgüttür. Ormancılık sektörünün bir sistem olarak aksayan yönleri, darboğazları ve çıkmazlarının olmasının nedenlerinden biri de örgüt yapısıdır. Bu nedenle Türkiye ormancılığında başarıyı etkileyen örgütsel ve yönetsel faktörlerinin belirlenmesi ve çağdaş ormancılığa uygun örgütlenme modeline ihtiyaç vardır (Yaman, 2010: 2).

Örgüt, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere, birtakım alt sistem ve öğelerinin bir araya getirilmesi ve aralarında gerekli ilişkilerin kurulmasıyla oluşturulan bir sistemdir. Sistemi oluşturan her öğenin, alt sistem ve aracın, kuramsal olarak, sistemin amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olması gerekir. Başarı değerlendirmede aynı amaçla gerçekleştirilmeli ve kendi içinde bir amaç olmak yerine, örgütün verimlilik ve etkinliğini arttırmak amacına hizmet eden bir araç olarak düşünülmelidir (Yaman, 2010: 1).

Yöneticinin kişisel yetenek ve becerileri, gereksinimleri ve istekleri, örgütte uygulanan genel yönetim felsefesi ve politikası, örgüt yapısı, çalışma koşulları, toplumsal, ekonomik, siyasal ve kültürel etmenler gibi faktörler yöneticilerin başarısını belirlemektedir. Başarı, kişisel, örgütsel ve çevresel etmenlerin etkisinde işten belirli bir doyumun sağlanmasına, belirli amaçların gerçekleştirilmesine ve yeni amaçların doğmasına yol açacaktır. Dolayısıyla iyi bir örgüt yapısının olmasının yanında başarılı olması da önem taşımaktadır (Yaman, 2010: 1).

1.1. Araştırmanın Problemi

Orman İşletme Müdürlüklerinin kuruluşundan günümüze 75 yıl geçmiş bulunmaktadır. Orman Genel Müdürlüğünün merkez örgütü günün şartlarına göre

yapılanması gerçekleştirmiştir¹. Ancak örgütün taşra birimi olan Orman İşletme Müdürlükleri yaklaşık 75 yıldır aynı yapıda işlevlerini sürdürmektedir.

Bilindiği gibi, yıpranma ve yaşlanma dünyadaki tüm canlı ve cansız varlıkların maruz kaldıkları bir süreçtir. Bu nedenle yeryüzünde canlılığını, var olduğu günkü gibi koruyan bir nesneye rastlamak olanaklı değildir. Bu yaşlanma ve yıpranma sürecinden bireyler, ürünler, markalar gibi işletmelerde bir ömre sahiptirler. Yaşlanma bilim adamlarınca “sistemlerin zamanla bozulma, tahribata uğrama süreci “ olarak tanımlanmaktadır (Doğan ve Taş, 2009: 74). Bu değişim örgütler için sürekli bir durumdur, değişim küçük olabilir, büyük olabilir ama her zaman vardır (Sayılı ve Tüfekçi, 2008: 195). Nitekim işletmeler de sürekli değişen bir çevre içerisinde yaşayan, kendilerini zamanında ve gereken şekilde yenileyememeleri halinde kısa sürede yaşlanıp, hayattan silinip gidebilen sistemler olarak değerlendirilmektedir. Bu anlamda işletmelerde yaşlanmaktan kastedilen de sistemin zamanla tahribata uğraması, sistemi oluşturan parçaların fonksiyonlarında zayıflama görülmesi ve görevlerini tam olarak yerine getiremeyecek hale gelmesidir (Doğan ve Taş, 2009: 75). Özellikle günümüz şartlarında, her şeyin hızla değişebildiği, değişim rüzgârlarının her şeyi önüne katıp sürükleyip savurabildiği bir ortamda işletmeler ayakta kalabilmek, rekabet arenasında var ve bir adım önde olabilmek için aranan, özlenen ve sürekli teşvik edilen bir değer haline gelmek için yenilenmeye ayak uydurmalıdır (Doğan ve Taş, 2009: 86).

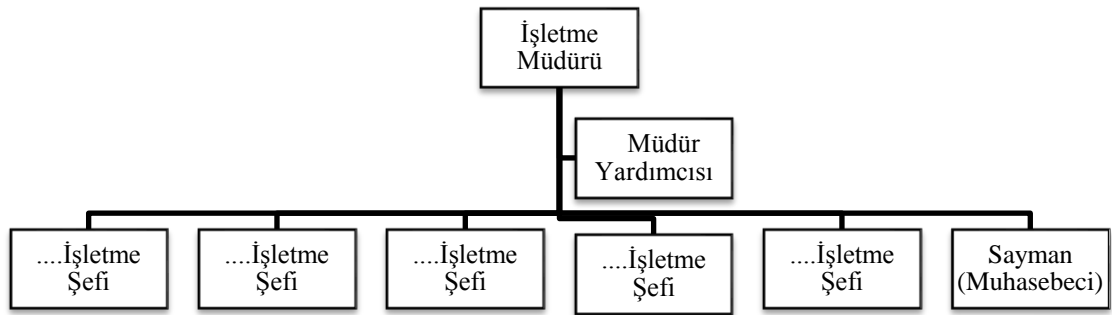
Orman genel Müdürlüğünün taşra birimlerinden olan İşletme Müdürlükleri ve İşletme Şeflikleri 1937 yılından bu yana mevcut yapısını neredeyse aynen korumaktadır. Oysaki ülkemizin 1937 yılından günümüze gerek ekonomik yapısında, sosyal yapısında gerekse insanların beklentilerinde değişiklikler olmuştur. Bunun yanında ormancılığın temel amaçlarında da değişiklikler olmuştur. Ormancılığın ilk yıllarda “İktisadilik” temel amaç iken, günümüzde, sürdürülebilir ormancılık,

¹ OGM ‘nin bağlı olduğu Bakanlıkların yapı değişikliklerinde (1991-2003-2011) OGM’nin gerek daire başkanlığı ve gerekse şube müdürlüklerinde değişiklikler yapılmıştır.

biyolojik çeşitliliğin korunması, tabii gen potansiyelinin korunması ve sosyal ve ekonomik kalkınma temel amaç olmuştur².

Ülkemizde orman işletme müdürlüklerinin (OİM) örgüt yapıları 1937 yılından günümüze kadar ciddi anlamda bir değişikliğe uğramamıştır. Türkiye’deki bir OİM’nin genel örgüt şeması aşağıdaki gibidir (1937 ‘den günümüze)

Şekil 1 Türkiye’de Orman İşletmelerinin Genel Örgüt Yapısı.



Şekil 1’de görüldüğü gibi Orman işletme Müdürlükleri (OİM) ormancılık faaliyetlerini Orman İşletme Şeflikleri (OİŞ) vasıtasıyla yerine getirmektedir. OİŞ, ormancılıkla ilgili bütün etkinliklerin organize edildiği ve büro çalışmalarının yapıldığı ve etkinliklerin uygulandığı en küçük birim olarak kabul edilmektedir (Yurdakul, 2003: 31). Orman işletme şefliği görevini yerine getirenler orman fakültelerinden yeni mezun orman mühendisleridir. Çoğunluğu genç ve deneyimsiz olan bu teknik elemanlar bu kademedeki deneyim kazanmakta ve bu görevde 8-10 yıl kaldıktan sonra Müdür yardımcılığı kadrosuna atanmakta, bu kadroda 2-3 yıl kaldıktan sonra ise İşletme Müdürlüğüne ya da Bölge Müdürlüğünde Şube müdürlüğüne veya herhangi bir şubeye mühendis olarak atanmaktadır. Ormancılık

² Düzce orman İşletme Müdürlüğüne ait Orman Amenajman Planlarında farklı dönemlerde (1968-1987, 1986-1995, 2000-2009, 2010-2019) farklı temel amaçlar ile ormancılık faaliyetleri yapılmıştır.

örgütünde teknik personelin hareketine baktığımızda, çalışanın deneyimi arttıkça aktif ormancılık alanından uzaklaştığı görülmektedir³.

İşletme Müdürlüğü'ne ait örgüt şemasını incelediğimizde birbirinin aynı işlevleri olan çok sayıda OİŞ bulunmaktadır. Buradan Orman işletmelerinde uzmanlaşmaya/ işbölümü 'ne göre bir görev yapılanmasının olmadığı görülmektedir. Oysaki A. Smith'in "Ulusların Zenginliği " adlı kitabında iş bölümünün üretimi nasıl arttırdığı toplu iğne üretimiyle ilgili örneğiyle açıklanmıştır. Tek bir kişi, yapılması için on aşaması olan bir iğneden günde sadece on tane yapabilmektedir; fakat her aşamayı yalnızca bir kişi yapacak olursa, yani, on kişi çalıştırarak bir günde üretilen iğne sayısı 4.800' çıkıyor; ama her bir işgören her aşamayı yapsaydı sadece 100 iğne üretilirdi. Bu demek oluyor ki, iş bölümü iğne üretimini 48 kat arttırmış olduğu görülmektedir. Ayrıca çalışanın belli bir aşamada uzmanlaşması o teknolojiyi kullanmanın yeni yolları bulunarak artırılabilir. Buda hızlı üretime sebep olur (wikipedia.org/wiki/Adam Smith, 2012). Orman İşletmelerinde iş bölümü uygulandığı takdirde iş veriminin bu günlük seviyelerin üzerine çıkacağı aşikârdır.

Ormancılık örgütünün merkez teşkilatı olan OGM (Orman Genel Müdürlüğü), ormancılık faaliyetlerinin hızlı, etkin ve ekonomik sürdürülmesi amacıyla yetki devri yoluyla bir takım yetkilerini taşra birimlerinden olan OBM'lere devretmektedir. Ormancılık faaliyetlerinde OBM'ler icracı birimler değillerdir. Devlet Orman İşletmeleri Döner Sermaye Yönetmeliğinin 44. maddesinde Orman Bölge Müdürlüğünün görev ve yetkileri belirtilmiştir. Bu yönetmeliğe göre Bölge OBM'lerin görev ve yetkileri, mntıkanın icap ve özelliklerine göre plan ve programlarını hazırlayarak işletmelerin çalışma mevzuatını tertip ve düzenlemek, rasyonel iş düzeni sağlamak ve sık sık kendi işletmelerini kontrol etmekle yükümlüdürler (Devlet Orman İşletmeleri DSY Madde 44). Yönetmelikteki tanımdan da anlaşılacağı üzere bu birimler daha çok koordinasyon, denetim ve destek faaliyetlerini yerine getirmektedirler. Bu yapıdan dolayı da yetki devrinden amaçlanan etkililiğe ulaşamamaktadır. Çünkü yetki devri yapılan OBM'ler Orman

³Bolu OBM'de görev yapan 77 adet İşletme Şefinin hizmet yılı ortalaması 6 yıl, Müdür yardımcılarının 12 yıl, işletme müdürlerinin ise 16 yıl olduğu personel Şube Müdürlüğünden öğrenilmiştir.

İşletme Müdürlükleri için yeni bir merkez konumuna gelmiştir. İşletme Müdürlükleri birçok faaliyetleri için OBM'lerden izin veya onay almakta, buda zaman kaybına yol açmakta ve bürokratik işleri artırmakta, bundan dolayı etkin ve ekonomik işletmecilik faaliyeti sağlanamamaktadır. Aynı zamanda, OGM Kalkınma Planında "Tehditler" alt başlığında, ormancılık yönetiminin merkeziyetçiliğe dayalı olması, yetki ve sorumlulukların yerleştirilmesi açısından yetersizliği OGM'nin geleceği açısından bir tehdit olarak algılanmıştır (OGM Kalkınma Planı, 2006: 43).

Orman Genel Müdürlüğünün (OGM) 2010-2014 yılını kapsayan Stratejik Planında, OGM'nin belirlemiş olduğu vizyona ve stratejik amaçlara ulaşabilmek için güçlü bir kurumsal yapı oluşturmanın gerekliliği belirtilmiştir. Bu amaçların gerçekleştirilmesi için, bürokrasinin azaltılması ve merkezi yapıdan tedrici olarak adem-i merkezi yapıya geçilmesi hedeflenmiştir (OGM 2010-2014 stratejik plan: 95)

OGM'nin taşra örgütlerinde görev yapan Teknik Personelin öğrenim durumu ile görev ve sorumlulukları arasında uyumsuzluklar görülmektedir. Orman İşletme Şefliklerinde görevler orman fakültelerinden, orman mühendisi unvanıyla mezun olan elemanlar tarafından yerine getirilmektedir. OİŞ'lerde görev yapan teknik elemanlar 374 adet farklı iş türlerini yerine getirmekle görevlendirilmiştir. Bu görevlerin tamamını burada yazma olanağı olmadığından ana başlıklarıyla ifade edilecektir. Belli başlı iş türü adetlerine baktığımızda orman işletme şefleri; Koruma ve Yangınla Mücadele (18 farklı iş türü), Kadastro ve Mülkiyet (10 farklı iş türü), İşletme Pazarlama (35 iş türü), Ağaçlandırma ve Silvikültür (8 farklı iş türü), İnşaat ve İkmal (22 farklı iş türü), Personel (6 iş türü), İdari ve Mali İşler (19 iş türü) ve Hukuk (8 iş türü) gibi 374 adet iş çeşidini yapmak zorundadır (Yurdakul,2003:33).İşin daha vahim kısmı tüm bu görevleri yapmak zorunda olan teknik elemanlar meslek hayatlarının ilk yıllarında bu görevleri yapmak zorunda olmalarıdır. Yapılan bir çalışmada, Bolu OBM'ye bağlı 12 işletme müdürlüğünde görev yapan teknik elemanların % 28'lik kısmının meslek hayatında en az bir kez yargılandığı görülmüştür (Eratilla, 2013: 81). Bu sonuçlardan genç ve deneyimsiz elemanlarca yapılan ormancılık faaliyetlerinde hata yapma riskinin yüksek olduğunu görebilmekteyiz.

Mevcut yapı ve işleyişi ile OGM'nin Taşra birimlerinde görev yapan teknik elemanlar etkin ve verimli çalışmamaktadır. Ormancılıkta yönetim sorunları ile ilgili yapılan bir çalışmada, İşletme Şeflerinin çalışma zamanlarının % 73'lük kısmının yönetsel etkinlik, % 11 sosyal etkinlik, % 10 teknik etkinlik ve % 6 diğer etkinliklere harcadığı görülmüştür (Yurdakul, 2003: 53). Bundan da anlaşılmaktadır ki, teknik elemanların zamanlarının büyük kısmını arazide ve orman içinde geçirmesi gerekirken, zamanlarının büyük kısmını büroda geçirmektedir.

Ormancılık örgütünde branşlaşmaya/ uzmanlaşmaya, OBM ve OGM düzeylerinde gidilmektedir⁴. Orman Genel Müdürlüğünün 2010-2014 dönemini kapsayan Stratejik planında da, OBM ve İşletme Müdürlüklerinin “Merkez” kabul edildiği ve teknik personelin çoğunluğunun merkezde istihdam edildiği belirtilmiştir (Stratejik Plan, 2010-2014: 95). Aynı şekilde, Dünya Bankası tarafından yapılan bir çalışmada OİM'ler “Merkez” kabul edildiğinde teknik personelin % 80'inin merkezde istihdam edildiği tespit edilmiştir (Kalkınma Planı, 2006: 85). Oysaki Ormancılık faaliyetlerinde icracı birimler İşletme Şeflikleridir. Ormancılığın Operasyonel birimleri bu şefliklerdir. OGM'den gelen yazılar OBM'de ilgili şubeye gitmekte buradan da gereği yapılmak üzere nihai olarak işletme şefliğine gitmektedir. İşletme Şeflikleri OBM'lerde 13 adet (Bölgesine göre sayı değişebilmektedir) olan Şube Müdürlüklerinin tüm direktiflerini yerine getirmek zorundadır. Orman mühendisliği lisansına sahip olan teknik elemanlar 13 farklı alanda ormanlarda uygulama yapmak zorunda kalmaktadır. Teknik elemanların, bu şubelerin yazışmalarından kaynaklanan bürokratik işleri, her biri için farklı mevzuat yönünün incelenmesi gibi durumlar dikkate alındığında zamanlarının % 72 sinin bürokratik işlerde geçirmeleri beklenen bir durum olmaktadır. Ormancılığımızın bu örgüt yapısından dolayı teknik elemanların belli bir konuda kendilerini geliştirme ve uzmanlaşma imkanı bulunmamaktadır. Bundan dolayı Orman İşletmelerinde üretim maliyetlerinde tasarrufa gidilememektedir. 2007-2013 yıllarını kapsayan OGM Kalkınma Planında, teşkilatın kurumsal yapısı ve üretim – pazarlama

⁴ Orman Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin Değiştirilerek Kabulü Hakkında Kanun(3234).Bu kanunda Merkezde daire başkanlıkları ve şube müdürlükleri, taşrada OBM'lerde şube müdürlüklerinin görevleri tanımlanmıştır.

uygulamalarında, serbest piyasa ekonomisi şartları altında rekabet edebilmesini temin edecek bazı köklü değişikliklerin ve gelişmelerin gerçekleşmesi gerektiği, bu sayede üretim maliyetlerinde önemli azalmaların uzun dönemlerde de olsa sağlanabileceği planlanmaktadır (Kalkınma Planı, 2006: 72). Bu amaçla planda öneri olarak, taşrada görev yapan personelin görev alanları ve sorumlulukları daraltılarak ormancılık hizmetlerinin etkin yürütülmesinin sağlanması planlanmıştır (Kalkınma Planı, 2006: 91). Ormancılık örgütünün taşra birimlerinde görev yapan teknik personelin çok geniş görev ve sorumluluk alanlarında etkin görev yapamayacağı açık olarak belirtilmiştir ki, bu da mevcut taşra örgütünün mevcut haliyle etkin görev yapmadığının kabullenilmesidir.

Bu sonuçlar ışığında OGM'nin taşra örgütünde yeniden yapılanmayı gerekli kılabacak nedenleri maddeler halinde sıralayabiliriz:

- OGM'nin taşra birimlerinde 1937 den bu yana çevresel değişikliklere karşın örgüt yapısında ciddi değişikliklerin olmaması.
- Gerek ülkemiz insanların ormancılıktan beklentileri ve gerekse ormancılık amaçlarının değişmesine rağmen buna uygun örgüt yapılanmasına gidilememesi
- Operasyonel ormancılık faaliyetlerinin genç deneyimsiz bireylerce yapılması, bireylerin deneyimi arttıkça Operasyonel hizmetlerden uzaklaşması
- OİM ve OİŞ'lerde işbölümü ve uzmanlaşma olmaması
- Ormancılık yönetiminin merkeziyetçi bir yönetime sahip olması, yetki ve sorumlulukların yerelleştirilmesi açısından yetersizliği.
- Aşırı bürokrasi ve kırtasiyecilik
- Teknik personelin öğrenim durumu ile görev ve sorumluluklar arasındaki dengesizlik.
- TE'ler arasında iş yükü dengesizlikleri
- TE'lerin etkin kullanılmaması

Orman Genel Müdürlüğünün yeniden yapılandırılması ile ilgili yapılan literatür taramasında elde edilen bulgulara göre, bu konuda çok az sayıda çalışma yapıldığı görülmüştür. Bu çalışmalardan biri Başkent vd. (?) tarafından kaleme alınan makaledir. Yapılan çalışmada, örgütün temel misyonu, temel hedefleri, politikaları belirlenerek bunların ışığı doğrultusunda yeniden yapılanma modeli önerilmiştir. Bu çalışmada örgütün hem merkez hem de taşra örgütlenmesinde değişiklikler önerilmiştir. Taşra örgütü olarak Bölge Müdürlüğünü ana hizmet birimi ve idari birimler olarak 6 şube müdürlüğü olarak tasarlanmıştır. İşletme Müdürlüğü olarakta orman İşletme şefliği, Kadastro-mülkiyet şefliği, Amenajman-Silvikültür şefliği, Koruma şefliği, koordinasyon ve halkla ilişkiler, Arboretum şeflikleri olarak model önerilmiştir (<http://www.orman.ktu.edu.tr>).

Bir diğer çalışma Fatma Yaman (2010) tarafından "... Ormancılıkta Örgütsel ve Yönetimsel Başarıyı Etkileyen Faktörler." isimli çalışmadır. Bu çalışmada ormancılığın taşra örgütlenmesinde kökten değişiklikler önerilmiştir. Taşra örgütlenmesinde Bölge Müdürlüklerinin kaldırılması önerilmiştir. İşletme müdürlüklerinde, bölge müdürlüğünde bulunan tüm şube müdürlüklerinin karşılığı olarak "Baş Mühendislik" birimleri kurulması tasarlanmıştır (Yaman, 2010).

Yurdakul (2003) tarafından da "Ormancılık Personel Yönetimi Sorunları ve Sonuçları" konulu çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada ormancılık örgütü ile ilgili bir model sunmamış ancak ormancılık örgütünün yapısından kaynaklanan yönetim sorunları tespit edilmiştir. Taşra birimlerinden örgüt yapısından kaynaklanan nedenlerden dolayı taşrada çok dengesiz bir şekilde iş yoğunluğu tespit edilmiştir. İşletme şefliklerinde işlerde kolaylık sağlayacak iş bölümünün olmadığı belirtilmiştir. Bürokratik işlerin yoğunluğundan dolayı etkin ormancılık faaliyetlerin yapılamadığı şeklinde tespitler elde edilmiştir.

Türker vd. (2003) tarafından Türkiye genelinde ormancılık örgütünde yönetim kademelerinde yönetici olarak görev yapan TE'ler ile" Türkiye ormancılık teşkilatında işletme kültürünü belirlemeye yönelik bir araştırma" isimli çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaya göre, ormancılık teşkilatının yönetim kademelerinde görev

yapan çalışanların büyük bir bölümü yeniden yapılanma hamlesinden yana olduğu görülmüştür. Örgütte belirgin olarak bulunan bu kültürel yapı yeniliklerin uygulanmasını daha da kolaylaştıracaktır. Bu çalışmada, mevcut ormancılık örgütünün aynen kalmasından yana olan yani statükoyu koruma yanlısı olanlar yaklaşık olarak % 30, yenilik yanlısı olanlar ise % 65 civarında olduğu görülmüştür. Değişimin bu oranlarda arzu edilmesinin iyi bir sonuç olduğunu ancak bunun gerçekleşmesi için başka değişkenlerin bu çalışmayı desteklemesi gerektiği belirtilmiştir (Türker vd. , 2003: 99-100).

Daşdemir (1996) tarafından yapılan bir çalışmada, ormancılık örgüt yapısında yeniden yapılanmaya gidilmesi gerektiği belirtilmiştir. İşletme müdürlükleri üzerindeki bürokratik engeller ve merkeziyetçilik kaldırılarak, işletme müdürlüklerine özerk bir yapının sağlanması önerilmektedir. Bu çalışmaya katılanların % 83'ü işletme müdürlüklerine özerklik sağlanması gerektiği yönünde görüş bildirmişlerdir. Daşdemir tarafından önerilen modelde, OBM'lerin kuruluş gerekçelerinin yeniden gözden geçirilmesi gerektiği, bu birimlerin Araştırma-Denetleme ve Geliştirme birimlerine dönüştürülmesi önerilmektedir. İşletme Müdürlüklerini ise asıl işi yürüten, idari açıdan direkt merkeze bağlı, ancak organik bakımdan da Araştırma-Denetleme ve Geliştirme birimlerine bağımlı özerk birimler olarak yapılanması gerektiğini belirtmiştir (Daşdemir, 2003: 125-126).

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, OGM'nin taşra örgütünün yeniden yapılanma ihtiyacının varlığını sorgulamak ve ihtiyaç doğrultusunda yeni bir yapılanma modeli sunmaktır. Hem yeniden yapılanma ihtiyacı hem de önerilen model, Orman Genel Müdürlüğü taşra birimlerinde görev yapan teknik elemanların (bundan sonra TE) görüşleri doğrultusunda kurgulanacaktır. Bu bağlamda, çalışmanın Hipotezleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- TE'lerin görev unvanları ile yüklenmiş oldukları iş yükleri arasında farklılık vardır.

- TE'lerin görev unvanları ile mesleki kişisel tatmin düzeyleri arasında fark vardır.
- TE'lerin düzeylerine göre (7 düzey⁵) mesleki kariyer beklentileri arasında fark vardır.
- TE'lerin görev unvanlarına göre baskı faktörleri arasında fark vardır.
- TE'lerin görev unvanları ile branşlaşma istekleri arasında fark vardır.
- TE'lerin idari teknik konulardaki yetkinlik düzeyleri arasında fark vardır.
- TE'lerin görev unvanları ile OBM'nin mevcut yapısının etkinsizliği algısı arasında fark vardır.
- OİM'lerin işletmecilik amaçlarına varmada başarılıdır ifadesine göre, TE'lerin algısında fark vardır.
- OBM'ler orman işletme müdürlüklerinin iş yükünü hafifletmektedir ifadesine göre, TE'lerin algısında farklılık vardır.
- Ormancılık örgütünde başarılı yöneticilerin nasıl değerlendirileceği sorununu TE'lerin algılarına göre tespit etmek
- TE'lerin idealindeki örgüt modelinin yönetimin temel ilkelerini ortaya çıkarmak
- TE'lerin görev unvanları ile buldukları görevde kalma istekleri arasında farklılık vardır.
- TE'lere göre ekip çalışmasının ormancılık faaliyetlerindeki verimi arttırıp arttırmayacağını tespit etmek

Çalışmada kullanılan ankette sorulan açık uçlu soru ile TE'lerin gerek OBM ve gerekse OİM'lerin yapılarında önerileri doğrultusunda örgüt modeli tasarlanmaya çalışılacaktır.

Yeni model doğrultusunda Ormancılık konusunda lisan eğitimi veren kuruluşlara, yeniden yapılandırılması gereken ormancılık örgütüne uygun olarak eleman yetiştirilmesi hususunda öneriler sunulacaktır.

⁵ 7 Düzey: Düzey 1 OİŞ; Düzey 2 Müdür yardımcısı, Düzey 3 İşletme Müdürü, Düzey 4 Şube Müdürü, Düzey 5 Bölge Müdür yardımcısı, Düzey 6 Bölge Müdürü ve Düzey 7 Şube mühendisleri

1.3. Araştırmanın Önemi

Türkiye ormancılığında TE'lerin üzerindeki iş yükünün dengeli ve adil bir şekilde dağılımı çalışanların performansını arttırabileceği gibi örgütün çıktılarında da verimlilik ve kaliteyi arttıracaktır. Orman İşletmelerinde fonksiyonel bir şekilde iş bölümü, çalışanların performansını ve kişisel olarak gelişimlerini sağlayacaktır. Fonksiyonel iş bölümü ve uzmanlaşma, örgütte görev yapan genç ve deneyimsiz elemanların karşılaşmış oldukları adli ve idari problemleri en aza indirecektir. Hepsinden önemlisi işin dengeli dağılımı ve fonksiyonel iş bölümü, Orman İşletmelerinin çıktılarında nitelik ve nicelik olarak pozitif yönde etki gösterecektir. Ormancılık örgütünün amaçları Dünyadaki ve Türkiye'deki gelişmelere göre değişmiştir. Bu değişimin etkili ve anlamlı olması ancak bu amaçlara uygun örgüt yapısı ile sağlanabilecektir. Türkiye'de ormancılık örgütünde çalışan TE'lerin görüşleri doğrultusunda yeniden yapılanmaya yönelik herhangi bir çalışmaya ulaşamamıştır. Araştırma bu bakımdan bir ilk teşkil etmektedir. Ayrıca bu çalışma örnek alınarak farklı örgütlerde çalışanların kendi örgütlerinin yeniden yapılanma ihtiyacı içinde olup olmadığı ve görüşleri doğrultusunda örgüt yapılandırılması çalışmalarında faydalı olacaktır.

Bu çalışmanın önemini maddeler halinde sıralarsak,

- TE'ler etkin ve verimli kullanılacak
- Mevcut örgüt yapısından kaynaklanan israf en aza indirilecek ve zarar azalacaktır.
- İş yükü dengesizliğinden kaynaklanan çalışan mutsuzluğu ortadan kalkacaktır.
- TE'lerin görevlerinden kaynaklanan iş riskleri en aza inecektir.
- Aşırı bürokrasiden kaynaklanan kırtasiyecilik en aza inecektir.
- TE'lerin icracı birimlerde kalma süreleri artacaktır.
- Örgüt değişimlere daha kolay adapte olabilecektir.
- Çalışanların kendilerini geliştirme imkanları artacaktır.
- Çalışanların örgütten beklentilerinin gerçekleşme inancı artacaktır.
- Örgütte hatalı/ yanlış operasyonel faaliyetler en aza inecektir.

- Örgütün hantal yapısı daha aktif hale getirilecek.
- İşgörenlerin özel hayatlarına daha fazla önem vermeleri sağlanacak.
- Yapılan görevlerin çalışma saatleriyle uyumsuzluğu en aza indirilecektir.

1.4. Araştırmanın Sayıtları

Ormancılık örgütünde görev yapan orman mühendisleri ormancılık örgütünün yeniden yapılanması konusunda model önerecek yetkinliğe sahiptirler.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Ülkemizin sahip olduğu ormanlık alanlar bölgeden bölgeye farklılık göstermektedir. Bu nedenle de her bölgede farklı ormancılık uygulamaları olmaktadır. Ancak ormancılığın taşra örgütü tüm Türkiye’de çok küçük farklarla aynıdır. Ülkemizin tüm taşra birimlerinde bu çalışmayı yapmak yüksek maliyet ve fazla zaman alacaktır. Bu nedenle çalışma alanı olarak Bolu Orman Bölge Müdürlüğüne bağlı 12 adet işletme müdürlüğü ve Sakarya Orman Bölge Müdürlüğüne bağlı 7 işletme müdürlüğü seçilmiştir. Toplam 19 Orman İşletme Müdürlüğünde çalışma yapılmıştır.

Uygulama alanı itibariyle, ormancılıkta hem yönetici hem de uygulayıcı konumunda bulunan orman mühendisleri seçilmiştir. Böylece ormancılığın taşra birimlerinde idareci ve uygulayıcı olarak görev yapan orman mühendislerinin görüşlerinin alınması hedeflenmiştir.

1.6. Tanımlar

Araştırmada sözü geçen terimlerin tanımları,

Orman İşletme Şefliği: Ormancılık örgütünün en nihai (Küçük) örgütü olan Orman İşletme Şefliği, sınırları ve alanı belirlenmiş ormanlık alanda her türlü ormancılık faaliyetlerinin yürütüldüğü birimdir. Birim yöneticisi işletme şefidir.

Orman İşletme Müdürlüğü: Birden çok işletme şefliğini kapsayan ve bu şefliklerin faaliyetlerini koordine eden ormancılık örgütü Orman İşletme Müdürlüğüdür. Birim yöneticisi işletme müdürüdür.

Orman Bölge Müdürlüğü: Ormancılık ve coğrafi özellikleri bakımından benzerlik gösteren birden fazla Orman İşletme Müdürlüğünü koordine ve denetim eden en üst taşra örgütüdür. Birim yöneticisi bölge müdürüdür.

Silvikültür: Yeni ormanların planlı olarak kurulması ve bunların doğal olarak kurulmuş ve varlığını sürdüren ormanlarla birlikte yetiştirilmesi(bakımı), gençleştirilmesi ve varlıklarının en iyi şekilde devam ettirilmesi ile uğraşan bir bilim dalıdır (<http://web.ogm.gov.tr>).

Amenajman: ormanların nasıl, ne zaman ne ölçüde kullanılacağını, ormanların sürekliliğinin sağlanması için ormancılık faaliyetlerinin tümüne ve ormanlardan daha fazla nasıl verim alırız sorusuna yanıt arayan ormancılık etkinliğidir (Damar, 2013,cengizdamar.blogcu.com).

Hektar : 10.000 m2 lik alan ölçüsü.

1.6.1.KISALTMALAR

OGM: Orman Genel Müdürlüğü

OBM: Orman Bölge Müdürlüğü

OİM: Orman İşletme Müdürlüğü

OİŞ: Orman İşletme Şefliği

TE: Orman Mühendisi (Teknik Eleman)

DB: Daire başkanlığı

ŞM: Şube Müdürlüğü

KHK: Kanun Hükmünde Kararname

DMK: 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu

DSY: Döner Sermaye Yönetmeliği

Ha: Hektar

BÖLÜM II

2. LİTERATÜR

Bu bölümde ormancılık, yeniden yapılanma ve örgütsel yapı ve tasarım konularında bilgi verilecektir.

2.1 ORMANCILIK TARİHİ

Türkiye ormancılığındaki aşamalar ve ormanların kamu yararı açısından değerlendirilmesi fikri ve çalışmaların başlaması ilk olarak “Tanzimat Fermanı” ile olmuştur (Koç,2005: 231). Ormancılığımızın teknik ve bilimsel temellere dayalı işletmecilik anlayışı Cumhuriyet sonrası dönemde meydana gelmiştir. Bu nedenle Türkiye’deki ormancılığın gelişim tarihi iki başlık altında incelenmelidir.

2.1.1 Cumhuriyet Dönemi Öncesi Ormancılık

Türkiye ormancılığını bu süreçte, Tanzimat Fermanı’ndan önce ve sonrası olarak iki dönemde inceleyebiliriz.1839 Tanzimat Fermanından önce, yalnız İstanbul ve Marmara çevresiyle Kocaeli yarımadasındaki ormanlardan Saray’ın, donanmanın, Tophane’nin ve ordunun orman ürünlerine olan ihtiyacını sağlamak, istekleri en kısa zamanda ve yeterli miktarda karşılayabilmek ve saray mensuplarının avlanma ve eğlence arzularını yeterince tatmin edebilmek için sınırlı ölçülerde ve sadece bu alanlarda geçerli olmak üzere bazı idari tedbirler konulmuştur (OGM Tarihi Gelişim Raporu, 3).

Devletin ormancılık konusu ile olan sürekli ve yeterli ölçüde sistemli ilgisi Tanzimat Fermanı ile başlamış ve bu suretle ormancılık hizmetlerinin takibinde Ticaret Nezaretine bağlı olarak bir “Orman Müdürlüğü” kurulmuş ise de, bu kuruluşun hizmetleri gerçek ormancılık düzeyinde olmamıştır (Ekici ve Özden, 2010: 17). Bu konuda ilk ciddi adımlar, Fransa’dan getirilen ormancılık uzmanlarının yardımlarıyla 1857 yılında “ ormancılık öğrenimi” yapmak üzere, temelleri atılan okulun öğrenime açılmasıyla başlamıştır. Ormanların ekonomik, sosyal ve kültürel

değer taşıdığı düşüncesi ortaya çıktıktan sonra 1858 yılında, bünyesinde ormancılığa ait hükümler bulunan “ Kanunname-i Arazi” hazırlanmış, bazı değişikliklerden sonra 1869 yılında yürürlüğe konarak tüm ormancılık çalışmalarının koordine edilmesi için Orman Umum Müdürlüğü kurulmuştur. Orman Nizamnamesinin ortaya koyabildiği, teknik ve ekonomik koşullar içinde yürütülen ormancılık hizmetleri Orman Genel Müdürlüğü ve daha sonra Orman ve Maadin Uzman Müdürlüğü adı altında 1872 yılına kadar devam etmiştir. Bu süreçte günün ve şartların gerektirdiği kanunnameler, fetvalar, buyruklar, nizamname ve talimatnameler çıkarılmış ve Cumhuriyetimizin kuruluşuna kadar hizmetler yürütülmeye çalışılmıştır (OGM Tarihi Gelişim Raporu, 4).

2.1.2 Cumhuriyet Dönemi Ormancılık

Cumhuriyet, orman ve ormancılık anlayışının geliştiği; bu anlayış doğrultusunda kararlar alınıp uygulandığı bir dönem olmuştur.

1920-1923 yılları arasında Orman Genel Müdürlüğü İktisat Vekâletine bağlı bir kuruluş olarak çalışmaya başlamıştır. 1924-1928 yıllarında ise Tarım Bakanlığına bağlanmıştır. Daha sonraları sırasıyla, İktisat Bakanlığı, Tarım bakanlığı, Orman Bakanlığı, Tarım ve Orman Bakanlığı, Tarım, Orman ve Köyişleri Bakanlığı, Orman Bakanlığı, Çevre ve Orman Bakanlığı ve şu an itibariyle Orman ve Su İşleri Bakanlığı bünyesinde Genel Müdürlük düzeyinde hizmet vermektedir(OGM: 2012).

Tablo 1. 1839’dan Günümüze Kadarki Süreçte Ormancılıktan Sorumlu Birimler

Faaliyet Dönemi	Ormancılıktan Sorumlu Birim	Bağlı olduğu Bakanlık
1839-1869	Orman Müdürlüğü	Ticaret Nezareti
1869-1872	Orman Umum Müdürlüğü	Maliye Nezareti
1872-1873	Orman Umum Müdürlüğü	Orman ve Maadin Nezareti
1873-1877	Orman Umum Müdürlüğü	Maliye Nezareti
1878-	Orman Umum Müdürlüğü	Orman ve Maadin Nezareti

1879-1886	Orman Umum Müdürlüğü	Ticaret ve Ziraat Nezareti
1887-1892	Orman Umum Müdürlüğü	Maliye Nezareti
1892-1908	Orman Umum Müdürlüğü	Orman, Maadin ve Ziraat Nezareti
1909-1920	Orman Umum Müdürlüğü	Ticaret ve Ziraat Nezareti
1920-1923	Orman Umum Müdürlüğü	İktisat Nezareti
1923-1924	Orman Umum Müdürlüğü	İktisat Bakanlığı
1925-1928	Orman Umum Müdürlüğü	Tarım Bakanlığı
1928-1931	Orman Umum Müdürlüğü	İktisat Bakanlığı
1931-1969	Orman Umum Müdürlüğü	Tarım Bakanlığı
1969-1981	Orman Bakanlığı	Orman Bakanlığı
1981-1991	Orman Genel Müdürlüğü	Tarım Orman ve Köy İşleri Bakanlığı
1991-2003	Orman Bakanlığı	Orman Bakanlığı
2003-2011	Çevre ve Orman Bakanlığı	Orman Bakanlığı Çevre ve Orman Bakanlığı
2011-	Orman ve Su İşleri Bakanlığı	Orman ve Su İşleri Bakanlığı

(Kaynak:OGM:2012)

Orman Genel Müdürlüğünün Tarım Bakanlığının bünyesinde hükmü şahsiyeti haiz ve katma bütçeli ile idare olunur duruma giren ve 1937 yılında yürürlüğe konan 3204 sayılı Teşkilat Kanunu ve 3116 sayılı Orman Kanununun getirdikleri ana ilkeler ile ormancılığın temeli atılmış ve bu suretle teknik ormancılık uygulamalarının da açılan kapıları olmuştur (OGM Tarihi Gelişim Raporu, 4).

2.2. Orman İşletmeciliği, Amaç, Görev ve Özellikleri

Orman işletmelerinin genel özellikleri ve yapısıyla ilgili konuya girmeden önce “Genel işletme” kavramına değinmekte yarar olacaktır.

2.2.1 Genel İşletme

Genel olarak işletme, insan gereksinimlerinin karşılanması için mal ve/veya hizmet üretiminin gerçekleştirildiği, iktisadi birimdir. İşletme, teknik bilgilerin,

bilimsel bulguların ve ekonomik ilkelerin uygulandığı; insan davranışlarının değerlendirildiği, toplumsal sorumlulukların ve toplumsal etkileşimlerin yer aldığı çok yönlü bir birimdir (Karalar vd.2009: 12).

Her işletmenin ulaşmak istediği amaçları vardır. Bu amaçları temel ve alt amaç olarak gruplandırabiliriz. Genel olarak işletmelerin temel amacı, karlılık veya topluma hizmettir. Özel amaçları ise, uzun dönemli büyüme, tüketicilere nitelikli mal sunabilme, çalışanlara uygun ücret verme, toplumsal sorumluluk olarak sayabiliriz. İşletmenin işlevlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

- Yönetim faaliyetleri(Planlama, örgütleme, koordinasyon...)
- Teknik yada üretim faaliyetleri
- Ticari faaliyetler
- Finansal işlemler
- Muhasebe işlemleri
- Güvenlik faaliyetleri olarak sıralanabilir (Karalar vd. 2009: 21-22).

Ulusal ekonomimizin önemli bir parçasını oluşturan ormancılık; toplumun orman kaynaklarından beklediği mal ve hizmetleri sürekli bir biçimde karşılamak amacıyla yapılan biyolojik, teknik, sosyal, ekonomik ve yönetsel nitelikteki çok yönlü faaliyetlerin bütünüdür (Yaman, 2010: 2). Görüleceği üzere, orman işletmeciliğinde genel işletme işlevlerinin tümünü kapsamaktadır.

2.2.2. Orman İşletmeciliği

Yukarıdaki genel işletme tanımlarından sonra orman işletmesinin tanımını incelediğimizde, dar anlamda orman işletmesi; milli ormancılık politikasının ormandan beklediği belirli mal ve hizmetlerin üretilmesi amacıyla, üretim faktörlerinin planlı bir şekilde organize edildiği ve işletildiği teknik bir ünitedir (Fırat, 1971: 37).

Geniş anlamda tanımına baktığımızda Orman işletmesi, ormana ve ürünlerine olan ihtiyacı doğrudan doğruya veya dolayısıyla devamlı şekilde karşılamak amacı

ile hudutları belli ormanlarda üretim faaliyetlerinde bulunan iktisadi ünitelerdir (Fırat, 1971: 37).

2.2.3. Devlet Orman İşletmelerinin Amaç ve Görevleri

Ormancılıkta amaçları kapsam, içerik ve zaman boyutlarına göre maddeler halinde sıralanabilir. a)tüm ulusu ilgilendiren boyutlarda UlusalOrmancılık Amaçları, b)ormancılık işletmelerini içeren boyutlarda daraldığındaOrmancılık İşletme Amaçları ve c) ormancılık tekniğini ve özellikle yetiştirme kapsamında önlem planlamaları ile erişilecek ayrıntılara inildiğinde Silvikültürel (Orman yetiştirme, bakım vs.) amaçlardan söz edilebilir (Şafak, 2009: 17).

Ormancılık Ana Planında ormancılık sektörünün amacı ”orman ürün ve hizmetlerine olan ihtiyacı, yetiştirme ortamı ve milli ekonominin olanaklarının elverdiği ölçüde ve asgari masrafla karşılamaktır” şeklinde açıklanmıştır (DPT, 2001: 5).

Orman işletmelerinin iktisadi amaçları ise, bir taraftan toplumun maddesel ve maddesel olmayan orman ürünü ihtiyacını optimal olarak ve sürekli surette karşılamak, diğer taraftan orman sahibine mümkün olan en yüksek safi hasılatı sağlamaktır (Şafak, 2009: 18).

Orman işletmelerinin amaç ve görevleri 1952 yılında yürürlüğe giren Devlet Orman İşletmeleri Döner Sermaye Yönetmeliği'nde detaylı olarak belirtilmiştir. Bu yönetmeliğin 1. Maddesinde: Devlet Orman İşletmeleri tarafından işletilecek ormanları imar etmek, korumak, amenajman planlarına (Orman şefliği düzeyinde hazırlanan 10-20 yıllık planlardır) ve iktisadi icaplara göre teknik usullerle ve devamlı bir şekilde işletmek; amenajman ve işletmecilikle ilgili her türlü plan ve projeleri yapmak ve yaptırmak; işletmeciliğin gerektirdiği kısa süreler içinde işçi ve hizmet içi personel yetiştirmek; her çeşit kesme, taşıma, biçme ve depolama işlerini yapmak ve yaptırmak; alım ve satım işlerini yapmak; artıkları kıymetlendirmek ve kıymetlendirilmesi mümkün olmayanları temizlemek veya temizletmek; orman içi ağaçlamaları yapmak ve bu maksatla muvakkat fidanlıklar kurmak, orman ağaçları

tohumları üretimini yapmak; şebeke planlarına uygun orman yolları yapmak veya yaptırmak; ormancılık faaliyet ve hizmetlerinin gerektirdiği yerlerde arsa ve arazi temin etmek, işletme işleri ile ilgili her türlü tesisat ve inşaat yapmak, satın almak, kiralamak; istihsal ve değerlendirmenin gerektirdiği araç ve gereçleri temin etmek ve işletmek ve bunların her türlü bakım ve onarımlarını yapmak veya yaptırmak; orman tahribatını önlemek üzere fon tesis etmek; her çeşit basım, propaganda ve yayın yapmak; orman içinde mesire yerleri açmak, geliştirmek ve işletmek; özel Kanun ve tüzüklerle verilen sair görevleri ve ormana ilişkin bütün işlem ve hizmetleri görmek ve başarmaktır (Döner Sermaye Yönetmeliği, Madde-1).

2.2.4 Orman İşletmelerinin Özellikleri

Orman işletmelerini, iktisadi hayattaki diğer işletmelerden ayıran temel özellikleri şunlardır (OGM 2010-2014 Stratejik plan: 49-50);

- **Ormancılık doğal şartlara açık bir arazi işletmesidir.** Her şeyden önce toprağa bağlı, yenilenebilen biyolojik bir varlık söz konusu olduğu için her türlü risk faktörü önem arz etmektedir.
 - **Ormancılık sektöründe üretim süresi (idare süresi) diğer sektörlerle göre daha uzundur.** Genelde 20 yıldan az olmayan üretim süresi, bazı ağaç türleri için 200 yıla kadar çıkmaktadır. Bunun yanında toprak faktörünü de çok kullanan bir sektördür. Bu nedenle zamanı ve mekanı yoğun olarak kullanan sektörlerin başında gelmektedir.
 - **Ormancılıkta çok yönlü yararlanma esastır.** Yani sadece maddesel ürünler değil, zamana ve mekana bağlı olarak ondan daha önemli olan ve çoğu kez değeri para ile ölçülemeyen hizmetler ve faydalar da söz konusudur.
 - **Ormancılıkta sadece bu günkü nesillerin ihtiyaçlarını karşılamak yeterli değildir.** Gelecek nesillerin ihtiyaçlarını da bu günden gözetmek gerekir. Bu anlayış orman işletmeciliğinde devamlılık ilkesini doğurmuştur. Sürdürülebilir kalkınmanın temelinde ekonomi ve ekolojinin birbirini dengeleyecek şekilde uyumlaştırılması yer alır.

- **Ormancılık, sermaye yoğun bir sektördür.** Özellikle odun hammaddesi üretiminde bu kapitalin %90 'ını arazi ve ağaç serveti oluşturmaktadır. Tamamı öz sermaye olup, ürün ile sermaye değerlerinin sağlıklı bir şekilde tayin edilmesinde bir takım güçlükler vardır. Çünkü ürün ile kapital canlı bir varlık olan ağaç servetinde özdeşleşmiştir.
- **Ormancılık sektörü ürettiği pek çok mal ve hizmetlerle kendisi dışındaki pek çok sektöre girdi vermektedir.** Yani pek çok sektöre alt yapı oluşturmakta, hazır arz yaratarak etkin faaliyet göstermelerini sağlamakta, dolayısıyla makro amaçlara ulaşmada ve sosyo ekonomik yapıyı geliştirmede (İstihdam, katma değer yaratma vb.) önemli bir sektör görünümündedir.
- Ormancılık sektörü girdi -çıkıtı ilişkileri ya da teknoloji ve ölçek yönünden esnek olan, dolayısıyla stratejik ve taktik nitelikli bir sektördür.
- Türkiye'de ormancılık; ulusal kalkınma planlarına göre Tarım sektörü içinde bir alt sektör olarak yer almaktadır. Türkiye İstatistik Kurumu birincil ve ikincil orman ürünlerinin ve hizmetlerinin bilançolara yansıyan parasal değerlerine göre yaptığı hesaplamalar sonucunda ormancılık sektörünün GSMH' ya katkısı % 0,8 bulunmuştur.
- Türkiye ekonomisini oluşturan 64 sektörün ileri bağlantısı ortalama 0,387 iken, ormancılık sektöründe bu rakam 0,786 dır. Yani ormancılıktaki birim çıktının öteki sektörleri uyarma veya geliştirme etkisi pek çok sektörden büyüktür. Ormancılık sektörünün geri bağlantısı ise, ülke ortalamasından küçüktür(0,127).Bunun yanında sektörün istihdam çarpanı 0,291 olup, 64 sektör içerisinde 17'nci sırada yer almaktadır.
- Ormancılık sektörü yılda yaklaşık olarak 3,5 milyon ton fuel-oil'e eşdeğer enerji katkısı sağlamaktadır.
- Türkiye'de ormancılık genel kabulün aksine emek-yoğun bir sektör olup, yıllık ortalama 15 milyon adam-gün işlendirme imkânı sağlamaktadır.

Türkiye ormanlık alan olarak 21,2 milyon Ha' a sahiptir. Bu alan ülke alanının yüz ölçümünün yaklaşık olarak 1/3'üne denk gelmektedir. Türkiye'de bu ormanlık alanların işletilmesi görevi Orman ve Su İşleri Bakanlığının bağlı kuruluşu

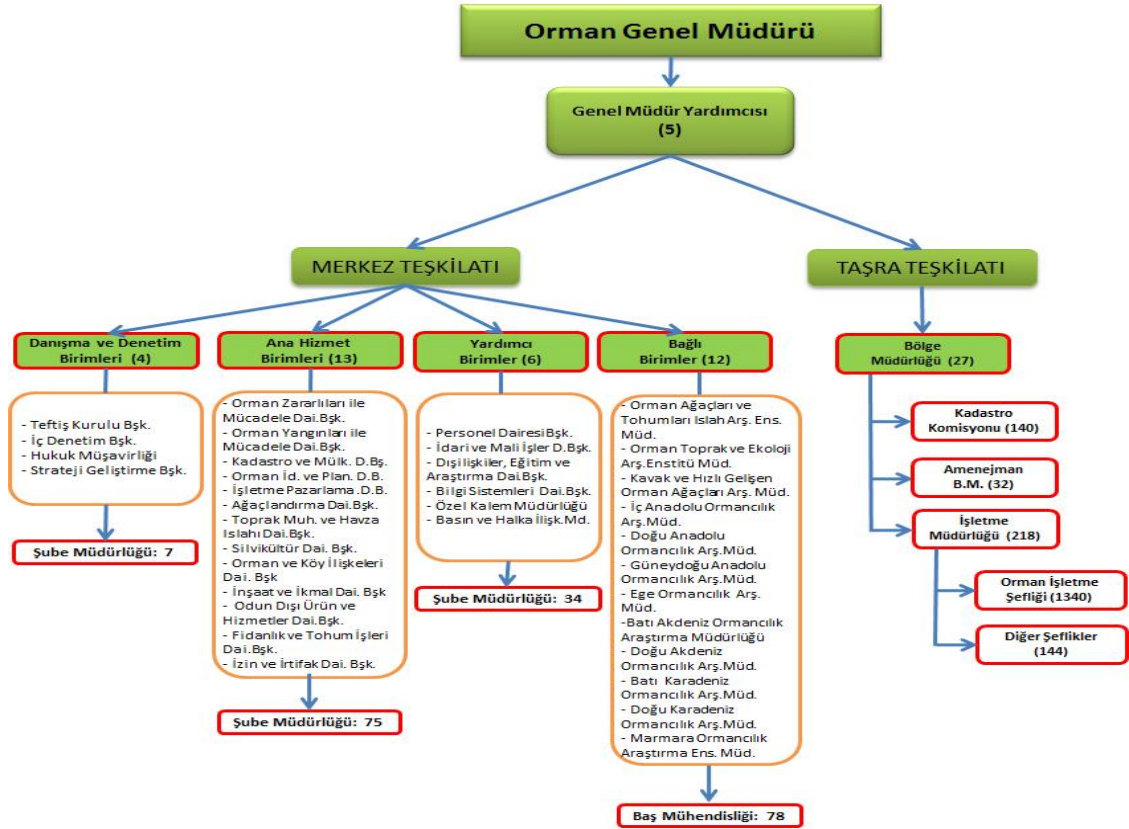
olan Orman Genel Müdürlüğü tarafından yerine getirilmektedir. Orman genel Müdürlüğü bu görevleri Merkez ve Taşra örgütleri ile yerine getirmektedir.

2.2.5.Türkiye’de Orman Teşkilatının Örgüt yapısı

Çevre ve Orman Bakanlığı’na bağlı olan Orman Genel Müdürlüğü, 29.06.2011 tarihinde “Orman ve Su İşleri Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname” gereğince yeni kurulan, Orman ve Su İşleri Bakanlığına Bağlı kuruluş olarak bağlanmıştır (29.06.2011-KHK/645). Bu yeni örgütlenmede, Çevre ve Orman Bakanlığı kuruluşunda Genel Müdürlük düzeyinde faaliyet gösteren, Ağaçlandırma ve Erozyon Kontrolü Genel Müdürlüğü, Orman ve Köy ilişkileri Genel Müdürlüğü Daire başkanlığı olarak yeni yapılanmada Orman Genel Müdürlüğü bünyesine alınmıştır (08.07.2011 tarihli Bazı kuruluşların bağlı ve ilgili oldukları bakanlıklarının değiştirilmesine dair tevkere). Genel Müdürlük düzeyinde bu yapılanmadan sonra Orman ve Su işleri Bakanlığının 17.10.2011 tarih ve 49 sayılı olurları ile Orman Bölge Müdürlüklerinde yeni yapılanmaya gidilmiştir. Bu yapılanma ile Ana hizmet birimleri; Orman idaresi ve planlama ŞM., Orman koruma ŞM., Kadastro ve Mülkiyet ŞM. İzin ve irtifak ŞM., İşletme ve pazarlama ŞM., Ağaçlandırma ve silvikültür ŞM., Orman ve köy ilişkileri ŞM. Makina ve ikmal ŞM., Odun dışı ürün ve hizmetler ŞM. Şeklinde yapılanmıştır. Yardımcı hizmet birimleri olarak; Personel ŞM., Mali işler ŞM., Bilgi teknolojileri ve iletişim ŞM. Şeklinde oluşturulmuştur. Bağlı birimler olarak Orman işletme müdürlükleri, Fidanlık müdürlükleri, mühendislikler ve Başmühendislikler şeklinde yapılanmıştır.12 adet araştırma müdürlüğü ise doğrudan Orman genel müdürlüğüne bağlanmıştır (Olur No:49).

Orman Genel Müdürlüğü Teşkilat görevleri hakkında kanun hükmünde kararnamenin değiştirilerek kabulü hakkındaki kanun ile Orman Genel Müdürlüğünün Genel Müdürlük bünyesinde hizmet veren Daire Başkanlıklarında değişikliğe gidilmiş ve oluşan son yapı aşağıdaki gibidir (29.06.2011-KHK/645)

Şekil 2. Orman Genel Müdürlüğü'nün Örgüt Yapısı



(Kaynak: OGM,2012: ogm.gov.tr)

2.2.5.1. Ormancılığın Merkez Örgütü

Ormancılık örgütünün merkez teşkilatı, danışma ve denetim birimleri, ana hizmet birimleri, yardımcı hizmet birimleri ve enstitülerden oluşmaktadır (Orman genel Müdürlüğü, 2013).

1- Danışma ve Denetim Birimleri

- Teftiş Kurulu Başkanlığı
- İç Denetim Başkanlığı
- Hukuk Müşavirliği

- Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı

2- Ana Hizmet Birimleri

- Orman Zararlılarıyla Mücadele DB.
- Orman Yangınlarıyla Mücadele DB.
- Kadastro ve Mülkiyet DB.
- Orman İdaresi ve Planlama DB.
- Silvikültür DB.
- Ağaçlandırma DB.
- Toprak Muhafaza ve Havza Islahı DB.
- Fidanlık ve Tohum İşleri DB.
- Odun Dışı Ürün ve Hizmetler DB.
- Orman ve Köy İlişkileri DB.
- İnşaat ve İkmal DB.
- İzin ve İrtifak DB.

3- Yardımcı Hizmet Birimleri

- Personel DB.
- İdari ve Mali İşler DB.
- Dış İlişkiler, Eğitim Araştırma DB.
- Bilgi Sistemleri DB.
- Özel Kalem Müdürlüğü
- Basın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü

4- Enstitüler

Yukarıda adı geçen daire başkanlıkları ve bu daire başkanlıklarının alt birimleri olan şube müdürlükleri tarafından Ormanlık örgütünün “Merkez Teşkilatı” faaliyetlerini icra etmektedir.

2.2.5.2. Ormanlık Örgütünün Taşra Yapılanması

3232 sayılı OGM teşkilat ve görevler hakkındaki kanunun 24.Maddesi “ Genel müdürlük taşra teşkilatı; ormanlık hizmetlerinin özelliği ve tekniğinin gereği olarak bölge seviyesinde kurulacak OBM’ler ile müdürlükler ve şefliklerden teşekkül

eder” şeklinde beyan edilmiştir. Bu kanuna göre Türkiye’de 27 Adet OBM, 218 adet OİM ve 1340 adet OİŞ kurulmuştur.

Orman Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatı Kuruluş ve Görev Yönetmeliği⁶ ormancılık örgütün en üst taşra birimi olarak bölge müdürlüğü şeklinde örgütlenmesini düzenlemiştir. Bölge müdürlüğünün

Ana Hizmet Birimleri

- Planlama ve Proje ŞM.
- 2- Koruma ŞM.
- 3- Orman zararlılarıyla Mücadele ŞM.
- 4- Kadastro ve Mülkiyet ŞM.
- 5- İşletme ve Pazarlama ŞM.
- 6- Silvikültür ŞM.
- 7- Makine ve İkmal ŞM.

Yardımcı hizmet birimleri

- İdari ve mali işler ŞM.
- 2- Bilgi teknolojileri ve iletişim ŞM.

Bağlı Birimler

- Orman kadastro Başmühendislikleri
- Orman amenajman Başmühendislikleri
- Orman İşletme Müdürlükleri

Ormancılık örgütünün taşra birimlerinden olan İşletme Müdürlüğü, Bölge Müdürlüğüne bağlı olup; işletme müdürlüğünün yönetiminde tahsis edilen kadro sayısı kadar müdür yardımcısı, avukatlık servisi, ana hizmet birimleri ve bağlı birimlerden meydana gelir (OGM taşra teşkilatı kuruluş yönetmeliği Madde 18).

Ana hizmet birimleri

- Kadastro ve mülkiyet şefliği

⁶ Orman Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatı Kuruluş ve Görev Yönetmeliği, 24 Ocak 2011 tarih ve 27825 sayılı Resmi Gazete

- Orman işletme şefliği

Bağlı birimler

- Arboretum şefliği
- Elektronik ve haberleşme şefliği
- Depo şefliği
- Eğitim merkezi şefliği
- Bilgi ve iletişim teknolojileri şefliği

Yukarıdaki şekilde ülkemiz geninde OGM birimlerince örgütlenerek ormanlarımız korunmakta, rehabilite edilmekte ve işletilmektedir. Bu faaliyetlerin çok büyük çoğunluğu OİŞ'lere verilmiştir (DSY). Tüm bu süreçlerde birçok değişiklik yapılmış olsa da Operasyonel ormancılık faaliyetlerinin örgüt yapısında bir değişiklik yapılmamış olması büyük bir eksikliklerdir. Özellikle ormancılık faaliyetlerinde çok büyük sorumluluklar yüklenen OİŞ'lerin yapıları ile ilgili bir değişiklik yapılmamış olması gerek DSY ve gerekse OGM taşra teşkilatının kuruluş ve görev yönetmeliğinin bir eksikliği olarak değerlendirilmektedir.

2.3.YENİDEN YAPILANMA (REORGANİZASYON)

Günümüzde, sosyal, kültürel, siyasal, ekonomik, teknolojik ve daha birçok alanda sürekli ve hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Sistemler, bilgi, yöntemler, teknikler... vb. Sürekli değişmektedir. Gelişmelerin hızı ve önemi karşısında, örgütler değişmeye azami ölçüde ihtiyaç duymaktadır. Örgütlerin varlığını sürdürmelerinin tartışılmaz yolu, bu hızlı değişime ayak uydurabilmeleridir. Örgütler, hem kendi içyapılarından gelen, hem de çevreden gelen değişim baskısı karşısında yaşam savaşı verirler. Örgütler, faaliyette buldukları çevrenin ürünleridir. Bundan dolayı çevrelerinde meydana gelen değişimlerden kendilerini soyutlamaları mümkün değildir (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006: 240).

Ormancılık örgütü 1937 yılından günümüze örgütlü bir şekilde ormancılık faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu süreç içinde günümüze gelene kadar, toplumun ormancılıktan beklentileri değişmektedir. Bunun paralelinde ormancılığın amaçları da değişmektedir. Ormanlarımız nitelik ve nicelik olarak gün geçtikçe değişmektedir.

Gerek alan bakımından, gerek servet bakımından ve gerekse hasılat bakımından ormancılığımızda değişiklikler olmuştur. Ancak bu değişikliklere rağmen OGM'nin taşra örgütlenmesinde ciddi anlamda değişiklikler olmamıştır. Yukarıda sayılan gelişmelere paralel olarak ormancılık faaliyetlerinin etkin şekilde yerine getirilmesi amacıyla ormancılık örgütünün taşra birimlerinde yeniden yapılanma kaçınılmaz bir sonuçtur.

Bu nedenlerle yeniden yapılanma kavramı ve OGM'de yeniden yapılanmayı gerekli kılan nedenleri kısaca açıklamak yararlı olacaktır .

Örgütler açık bir sistem olmanın doğal sonucu olarak, değişik çevresel faktörler tarafından etkilenir. Bu etkileşim sürecini başarıyla karşılamayan örgütler zamanla yetersizleşirler. Yeniden yapılanma, bu yetersizleşmeyi ortadan kaldırma ve mevcut şartlar doğrultusunda yeniden yapılandırmayı içerir. Bir örgüt ne derece etkin ve modern olursa olsun, gerek yapısındaki değişim, gerekse çevresindeki diğer örgütlerle etkileşimi, örgütlerde sürekli yenilenmeyi gerekli kılar (Eğilmez, 2008: 20).

Organizasyon sözcüğünden türeyen "Re organizasyon" kavramı, bir işletmede halen mevcut organizasyona geniş anlamdaki organizasyon niteliğini kazandırmak, yani şeklen ve ruhen, yani bir teşkilata en modern yaklaşımlara göre yeni bir düzen ve ruh vermek amacı ile girişilen çabaların tümü olarak kabul edilir (Koçoğlu, 2006: 40).

Yeniden yapılanmayı tanımlamak istediğimizde karşımıza birçok tanım çıkmaktadır. Bir tanıma göre yeniden yapılanma, örgüt kültürünü özellikle biçimsel ekiplere önem vererek etkin ve katılımcı bir biçimde yöneterek örgütün sorun çözme ve kendini yenileme süreçlerini değişim araçlarının yardımı ile uygulamalı davranış birimleri kuram ve teknolojisini kullanarak geliştirmek için oluşturulan uzun süreli bir çabadır (Koçoğlu, 2006: 41). Bir diğer tanımda yeniden yapılanma, işletmenin değişimler karşısında ortaya çıkan sorunlarını çözmeye yarayan yollardan birisidir. Bir diğeri, işletmenin hedeflediği amaçlara ulaşabilmesi için değişen koşulların yeni bir yapı içinde oluşturulmasıdır. Geniş anlamıyla yeniden yapılanma: İşletme içi ve

işletme dışı faktörler karşısında yetersiz kalan organizasyon yapısının yeniden düzenlenerek en etkili hale getirilmesi yönünde işletme amacına yönelik ve planlı bir şekilde yapılan çalışmalar bütünüdür (Özalp vd.1992: 132).

Örgütlerde yeniden yapılanma faaliyetleri, onların sadece fiziki unsurları üzerinde yapılmaz. Zamanla birlikte, fiziki unsurların yanında insan unsuru da yetersizleşir. Kişiler ve organizasyonlar açısından bu gelişmelerin en önemli sonucu, “ Sürekli değişim” ihtiyacıdır. Peter Drucker’ in deyişiyle, herhangi bir konuda bilgi ve uzmanlığa sahip olan bir kişi, belli bir süre içinde-Drucker bu süreyi dört ya da beş yıl olarak alıyor- kendisini yenilemezse, yetersiz duruma gelir. Bu nedenle, kişi ve örgütler, sistem olmanın bilinciyle, sürekli kendini yenilemek zorundalar (Eğilmez, 2008: 21).

2.3.1.Yeniden yapılanmanın Amacı

İşletme organizasyonlarında değişen iç ve dış çevre faktörlerine bağlı olarak yapılması gereken yeniden yapılanma çalışmalarının temel amacı işletmeyi en uygun organizasyon yapısına yeniden kavuşturmadır. İşletmeyi en uygun organizasyon yapısına ulaştırabilmek için göz önünde bulundurulması gereken faktörlerin bazıları şunlardır (Özalp Vd.1992: 132-133);

- İşletmeyi amacına ulaştıracak en uygun yapının oluşturulması,
- Kişisel amaçların işletme amaçlarıyla bütünleştirilmesinin sağlanması,
- İşletmenin amaçlarına uygun, gerekli sayı ve nitelikte fonksiyonel bölümlerin oluşturulması,
- İşletmede bulunan her elemanın yetki ve sorumluluklarını belirleyen görev tanımlarının ayrı ayrı yapılması
- Emir-komuta ilişkilerinin belirlenmesi,
- Merkezîleşme ve merkezîleşmeme arasında uygun bir denge ve esnekliğin sağlanması,
- İşletmenin devamını sağlayacak şekilde yeterli ve bilgili personelin bulundurulması

Yeniden yapılanmanın temel amacı yukarıda belirtilmeye çalışılan faktörler göz önüne alınarak, işletme için uygun bir organizasyon yapısına ulaşabilmektir.

Özetle, bütün bu değişimlerin en büyük amacı işletmenin hem ekonomik hem de işgören açısından verimliliğinin artırılmasını sağlamaktır.

2.3.2.İşletmelerde Yeniden yapılanma Amacını Doğuran Temel Nedenler

Entropi kavramı, sistemdeki bozulma yönündeki bir eğilimi ifade eder. Entropiye göre bir sistemde faaliyetlerin bozulması, dengenin bozulması, karışıklık ve aksaklıkların ortaya çıkması durumunda, sistemin faaliyetlerinin durması yönünde bir eğilim olabilir. Entropi bu eğilimi ifade eden bir kavramdır. Özelliği ve boyutu ne olursa olsun her sistemde Entropi vardır. Entropi diye tanımlanan sürecin durdurulması ve tersine çevrilmesi ancak yeniden yapılanmayla mümkün olabilir. Böylece yeniden yapılandırılan örgütsel yapı sinerji yaratacak şekilde oluşturulur. (Eğilmez, 2008; 27).

Termodinamiğin ikinci yasası olan “Entropi yasası” enerjinin niceliğinin yanında niteliğinin de gözönüne alınması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu yasaya göre, evrendeki kullanılabilir enerjinin bir miktarının kullanılamaz hale geldiğini, kullanılabilir enerjinin sürekli azaldığını belirtmektedir. Bu değerlendirmeler ışığında entropi, enerji dönüşümleri sonucunda niteliğini kaybetmiş ve iş üretmez hale gelmiş enerji miktarı olarak tanımlanabilir (Alpan ve Efil, 2011: 55).

Entropi ile ilgili diğer bir kavram ise kritik eşik kavramıdır. Kritik eşik, kaosun eşiği ve entropi eşiği gibi kavramlarla tanımlanmaktadır. Yaşanan entropi artışı sonucunda kritik eşiğe ulaşan bir sistem, ya kendisini yeniden organize ederek yaşamını devam ettirir, ya da dağılma sürecine girerek parçalanır. Bu iki olasılıktan hangisinin gerçekleşeceği, sistemin değişme hazır olma durumuyla doğrudan ilişkilidir. Değişime hazırlıksız yakalanma; dağılmanın ve sonun habercisidir. Bu nedenle, yaşanabilecek entropi eşiklerini önceden fark etmek ve uyum için gerekli hazırlıkları yapmak, yaşamsal bir önem taşımaktadır (Alpan ve Efil, 2011: 61).

Organizasyonlarda yeniden yapılanma yapılması gerekli, hatta zorunlu kılan nedenlerden bazıları da şunlardır (Eğilmez, 2008: 27-28),

- Hizmetlerin niteliği ve kullanılan teknikler değişsin ya da değişmesin hizmetten yararlananların artması, görevlerin sayı ve çeşit yönünden genişlemesi
- İhtiyaç ve koşullarda oluşan değişikliklerin, program, organizasyon ve sorumluluklarda değişikliği gerektirmesi. Yani görevlerin mevcut organizasyonlarla karşılanmaya çalışılması, çoğu zaman organizasyonların yapılarında değişiklikleri gerektirir. İhtiyaçların daralması veya ortadan kalkması, ciddi organizasyon ve personel sorunlarını ortaya çıkarır.
- Gelişen teknolojinin, modern makine ve teçhizatın, modern yönetim tekniklerinin yönetime uygulanması, ya da uygulanmak istenmesi. Bu gelişmeler sonucu olarak, kullanılmakta olan yöntemler, organizasyon yapısı ve hatta personel koşullara uyma olanağını kaybedebilir.
- Üst yönetim kademelerince alınan kararların sonucu olarak da alt kademelerde yeniden düzenleme zorunlu hale gelebilir.
- Yönetimde mevcuda sıkı sıkıya bağlı kalmaya dayanan geleneksel ve biçimci bir yönetim anlayışının ve dürüstlük sağlama endişesiyle konulan aşırı kontrollerin işlemez hale gelmesi.

İşletme organizasyonları sahip oldukları dinamik yapı gereği sürekli bir değişim ve gelişim içinde olmalıdır. İşletme organizasyonlarını saran iç ve dış çevre faktörlerinin ortaya koyduğu etkiler, kuruluş aşamasında yeterli görülen organizasyon yapılarını belirli bir zaman süreci sonunda yetersiz hale dönüşebilmektedir (Şığva, 2001: 31).

Çevre, kültürel, teknolojik, eğitimsel, politik, hukuksal, demografik, sosyolojik, ekonomik ve doğal şartlarla ilgilidir. Dış çevre olarak da adlandırılan bu faktörlerdeki hızlı değişim, sonuç olarak işletmeleri de etkileyecektir (Eğilmez, 2008: 30).

2.3.2.1. İşletmenin Dış Çevresinde Meydana Gelen Değişmeler

İşletmenin dış çevresinde meydana gelen değişmeleri; politik değişmeler, ekonomik değişmeler, sosyo-kültürel değişmeler, teknolojik değişmeler ve bu değişmeler dışında kalan diğer değişmeler olmak üzere beş ana grupta toplayabiliriz (Şığva, 2001: 31-32),

Sosyo-Kültürel Unsurlar

Sosyo-kültürel değerler ve gelenekler örgütlerin çalışma biçimlerini dolaylı yoldan etkilemektedir. Teknoloji kadar hızlı olmasa bile, sosyo-kültürel faktörler de değişmektedir. Gerek işletme içindeki çalışanların davranış ve sosyal özelliklerindeki değişim, gerekse tüketicilerin ve onları etkileyen toplumun davranışlarındaki değişim, bu insanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulmuş olan işletmelerin de değişmelerine neden olmaktadır (Eğilmez, 2008: 31).

İşletme organizasyonlarını etkileyen dış çevre faktörlerinden bir olan sosyo-kültürel çevre, örgütleri sık sık değişiklik yapmaya yöneltebilmektedir. Özellikle toplumdaki yaşam biçiminde değişiklikler, kariyer isteği, eğitim düzeyinde meydana gelen artışlar, çevreye karşı olan bilinçlenme gibi faktörler işletmelerin organizasyon yapılarında değişikliğe yol açabilmektedir. Buna göre işletmeler toplumdaki sosyo-kültürel değişmeleri saptayarak, kendilerini yeni koşullara göre düzenlemek durumunda kalmaktadırlar (Özalp Vd, 1992: 134).

İşletme çalışanlarının değerleri: Çalışma koşulları, çalışma saatleri, yer değiştirme, hayatın niteliğini değiştirme gibi işe yönelik beklentilerin yanında belirli bir otoritenin yakın kontrolü altında çalışmak istememe gibi değerlerden oluşmaktadır (Şığva, 2001: 33).

Tüketicilerin değer ve davranışları: İşletmenin faaliyetini etkileyen ve hatta şekillendiren en önemli faktör, tüketicilerin davranışlarıdır. Tüketicilerin gelir seviyesi, içinde bulunduğu hayat safhası, şahsi ve ailevi özellikleri, şahsi değer ve tutumları bunlarda meydana gelebilecek göz önüne alınmalıdır (Şığva, 2001: 33).

Tüketicilerin ve çalışanların üyesi bulunduğu gurupların tutum ve davranışları: Bu gurupların norm ve değerleri, üyeler üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Gurup normları ve davranışlarında meydana gelebilecek değişiklikler tüketiciler ve çalışanlar vasıtasıyla işletme stratejisini de değiştirecektir (Şığva, 2001: 33).

Toplumun tutum ve değerleri, ahlak yapısı, demografik özellikleri: İşletmenin mallarını pazarladığı çevredeki tutum ve değerleri ile bunlarda ortaya çıkacak değişiklikler işletme stratejisini etkileyecektir. Değer ve tutumlara bağlı olarak hayat tarzı ve dolayısıyla mal ve hizmetlere olan talebin miktarı, çeşidi ve niteliğinde değişimler meydana gelebilir. Bu nedenle faaliyette bulunulan çevredeki halkın hayat tarzı, ihtiyaçların özellikleri, gelir seviyesi, eğitim ve kültür seviyesi, yaşı, ailelerin sayısı ve özellikleri, coğrafi bölgelere göre demografik özellikleri incelenmelidir (Şığva, 2001: 33).

Sosyal değişimin hızı, mahiyeti, sebepleri: Genel anlamda sosyal değişimler hızlı olmamakla birlikte moda gibi bazı heves ve anlayışlar oldukça çabuk değişebilir. Bu açıdan sosyal değişimin hızı ve niteliği iyi tanımlanmalı değişikliği ortaya çıkaran sebepler belirlenmelidir (Şığva, 2001: 34).

Ekonomik unsurlar

Ekonomik çevre koşullarındaki değişim işletme organizasyonlarını yeniden yapılanmayı zorlayan bir diğer önemli faktördür. Ekonomik hayatın bir parçası olan işletmeler hükümetlerin almış oldukları ekonomik kararlar ve politikalardan etkilenirler. Hükümetin para, maliye ve vergi politikaları, ithalat-ihracat rejimi gibi konulara yönelik kararları yakından takip edilmelidir (Özalp vd.1992: 134).

İşletmeler için yukarıda sözü geçen ekonomik faktörlerden bir veya birkaçı değişikliğe uğrayabilir. Bu durum karşısında bu faktörlerden bazıları işletme açısından elverişli duruma gelirken, bazıları da yetersiz kalabilmektedir. Yapılacak iyi bir araştırmayla ekonomik faktörlerin son durumları ortaya konulabilirse yeniden yapılanma çalışmaları sağlam temellere oturtulmuş olur. Böylece işletme yeni ekonomik koşullara organize edilip işletilebilir (Özalp Vd, 1992: 134).

Politik-Hukuki Unsurlar

İşletmenin dış çevresinde meydana gelen değişimlerden biri olan politik değişimler işletmeleri zorladığı zaman yeniden yapılanma çalışmalarına gidilebilmektedir. Dış çevrede merkezi otoritenin koyduğu yasalar ve kurallar, yaptığı düzenlemeler örgütün faaliyet gösterdiği sektördeki koşulları, rekabeti, maliyetleri ve hatta satışları etkileyecek boyutta olabilir. Daha çok gelişmiş ülkelerde faaliyet gösteren bazı baskı gurupları dolaylı da olsa örgütün görev çevresindeki unsurları etkileyebilir (Eğilmez, 2008: 32).

Bazı sektörlerdeki faaliyetlerin teşviki veya o alandaki faaliyetlere ayrılan bütçelerin kısılması, dolaylı veya doğrudan birçok şirketi etkilemektedir. Örneğin ülkemizde politika olarak doğalgaz kullanımının teşvik edilmesi ve bu alanda önemli yatırımların yapılması ev tipi tüp tüketimini, buna bağlı olarak tüp ile çalışan birçok ev aletinin kullanımını azaltmış, daha önce bu tip ürünleri üreten organizasyonları, üretim süreçleri ve organizasyon yapılarını gözden geçirmeye zorlamıştır (Eğilmez, 2008: 32).

Teknolojik Unsurlar

Bir toplumda veya sektörde, teknolojik seviye hangi ürün ve hizmetin üretileceği, hangi ekipmanın kullanılacağı ve faaliyetlerin nasıl yürütüleceği konularında önemli ve belirleyici bir rol oynar. Teknolojik değişim ve gelişim, rakiplerin faaliyetlerini de örgütü de doğrudan etkileyecek biçimde değiştirebilir (Eğilmez, 2008: 32).

Teknoloji genel çevrenin en hızlı değişen ögesidir. İşletmenin mevcut hammaddeleri, üretim usul ve süreçleri, kullanılan makinelerdeki değişim ve gelişmeler aynı zamanda belirsizlik ve riski ortaya çıkarmaktadır. Teknolojik değişiklikler işletme için büyük fırsatlar sunduğu gibi, onun mevcudiyetini tehlikeye sokabilmektedir (Şığva, 2001: 34).

Günümüz organizasyonlarının karşılaştığı en büyük ve en geniş kapsamlı değişim bilgisayarlaşmadır. Bu konuda yapılan bir çalışmada, bilgisayarların organizasyon yapısı üzerindeki etkileri incelenmiş, bilgisayar sisteminin kullanılması

ile organizasyonda meydana gelen değişimler Şu Şekilde özetlenmiŐtir (zalp Vd, 1992: 135).

- Bölümler birleŐtirilir,
- HiyerarŐideki kademe sayısı azaltılır,
- Kontrol alanı daraltılır,
- Aynı bölümler fonksiyonel bölümlere dönüŐtürülür,
- Kontrol daha merkezileŐir
- Teknoloji kontrol yapısının bir parÇası olur.

Bu sonuÇlara göre, organizasyonlarda bilgisayar sisteminin kullanılması sonucu işletmelerin mekanik bir organizasyon yapısına yöneldiği sonucuna varılmıŐtır. Bu organizasyon yapısında kontrol alanı azaltılmıŐ, bölümlendirilmiŐ karar merkezi yapıları daha geleneksel fonksiyonel bölümlendirmeye dönüŐtürülmüŐ ve kontrol daha merkezi hale dönüŐmüŐtür (zalp, 1992: 136).

Diğer Unsurlar

- **Yasal Koşullar**

Yerel ve merkezi kamu yönetimleri, tarifelerle, yönlendirici vergilerle, düşük faizli kredilerle ve Ar-Ge yatırımlarıyla daha atak veya daha çekinen duruma getirebilmektedir. Diğer taraftan, devlet antitirst yasalarla, tüketicilerin aldatılmasını önleyen diğer yasalarla, evre kirliliğini önleyen yasalarla ve benzer yasalarla işletmelerin eylemlerine sınırlar koyabilir(Şığva, 2001: 35).

Görüldüğü gibi yasal güç destekleyici olabileceği gibi, sınırlayıcı da olabilmektedir. Yeniden düzenleme çalışmalarında tüm yasal koşullar göz önünde bulundurulmalıdır.

- **Bireysel Koşullar**

İŞletmelerin temelini insan öğesi oluşturur. Sermayedar olarak, tüketiciler olarak, işgören olarak, yönetici olarak işletmede insanlara gereksinme duyulur. Aynı biÇimde insanlarda mal ve hizmet için veya çalıŐabilecek bir iş için işletmeye gereksinime duyarlar. İŞletmelerin konumu, üretim amacı, yönetim Şekli farklı

olabilir, ancak tümünde ortak evrensel öge insandır. İşletmelerdeki insan öğelerini grupladığımızda;

- Sermayedarlar
- İş görenler
- Tüketiciler
- İşletme yöneticileri, şeklinde dört gurup altında toplanabilmektedir (Şığva, 2001: 36).

2.3.2.2. İşletmenin İç Çevresinde Meydana Gelen Değişmeler

İşletmelerde yeniden yapılanma ihtiyacının ortaya çıkmasında sadece dış çevre faktörlerinden bir veya birkaçının etkisi söz konusu değildir. Bunun yanında işletmenin iç çevresinde meydana gelen değişikliklerde yeniden yapılanma ihtiyacını doğurabilir.

İşletmeleri yeniden yapılanmaya götüren iç çevre faktörlerindeki değişmeleri 5 ana grupta toplayabiliriz. Bunlar (Şığva, 2001: 37);

- İşletmenin yönetim yapısında meydana gelen değişmeler
- Büyüme sonucu oluşan değişmeler
- Teknolojik değişmeler sonucu ortaya çıkan yönetici eskimesi
- Personelden kaynaklanan sorunların meydana geldiği değişimler
- Diğer değişimler

2.3.2.2.1. İşletmenin Yönetim Yapısında Meydana Gelen Değişmeler

İşletmenin yönetim yapısında meydana gelen değişmeleri oluşturan en önemli unsurlar işletme sahiplerinin ve üst düzey yöneticilerin değişmesidir. Bu değişikliklere bağlı olarak işletmenin yönetim yapısında da önemli değişiklikler olabilmektedir. İşletmede görev yapacak yeni yöneticilerin yönetim felsefelerinden kaynaklanan farklılıklar onların yönetim fonksiyonlarını uygulama yansıyacaktır. Bunun sonucu olarak işletmede yeniden yapılanma ihtiyacı ortaya çıkabilecektir (Özalp Vd, 1992: 137).

2.3.2.2.2. Büyüme Sonucu Oluşan Değişmeler

Yeniden yapılanmayı gerekli kılan iç faktörlerden belki de en önemlisi, işletmenin yapısında meydana gelen büyümedir. İşletmelerin ekonomik bir amacı olarak büyüme, hacim artışını veya nicelik olarak gelişmeyi ifade eder. İşletmenin özelliklerine göre (Şığva, 2001: 37):

- Satış miktarı ve tutarı
- Üretim miktarı
- Çalışanların sayısı
- Harcanan enerji miktarı
- Öz kaynaklar
- Yatırım toplamı
- Kullanılan hammadde veya makine miktarı
- Pazar payı veya mamul çeşitliliği gibi değişik faktörlerden meydana gelen nicelik artışları büyüme olarak değerlendirilir.

İşletmeler yıldan yıla büyüyüp, daha kompleks bir hale geldikçe işletmenin sosyal ve teknik yapısında değişiklik yapılması zorunlu hale gelmektedir. Çünkü büyüme, işletmenin yerine getirdiği fonksiyonları arasında dengeyi bozabilme ve bu durum karşısında işletme, başarısını sürdürebilmek için kendisini değişen şartlara uydurmak zorunda kalmaktadır (Özalp vd. 1992: 137).

Büyüme sonucunda işletmelerin organizasyon yapılarında ortaya çıkabilecek sorunlardan bazıları şunlardır (Şığva, 2001: 38):

- **Denetim Alanının Genişlemesiyle Ortaya Çıkan Sorunlar**

Büyüyen işletmelerin organizasyon yapılarında ortaya çıkan değişme, yöneticilerin görev ve sorumluluklarında değişikliğe yol açabilmektedir. İşletmedeki büyüme faaliyeti yöneticilerin denetim alanını genişletmekte ve bunun sonucunda yöneticilerin denetim alanı üzerindeki hâkimiyetlerini azaltabilmektedir. Bunun dışında denetim alanının genişlemesi yöneticinin çalışma kapasitesini azaltabileceği gibi organizasyonda yalnız dikey değil aynı zamanda çapraz ilişkilerin de artmasına neden olabilmektedir. Denetim alanının genişlemesiyle ortaya çıkan bu sorunları

gidirmek için işletmeler yeniden yapılanmaya giderek, yöneticilerin denetim alanları üzerindeki hâkimiyetlerini arttırabilmektedir (Özalp vd. 1992: 138).

- **Yetki Devrinden Kaynaklanan Sorunlar**

İşletmelerde büyüme, yöneticileri yetki devri sorunu ile karşı karşıya bırakmaktadır. Yöneticilerin yetki devrinde karşılaştıkları bu sorunlardan bazıları şunlardır (Özalp Vd.1992: 138):

- **Yönetici ile İlgili Sorunlar**

Bu sorun gerek üst yöneticilerin sahip oldukları gücü kaybetme korkusundan ve gerekse de hiç kimsenin işi kendi kadar iyi yapamayacağı düşüncesiyle sahip oldukları yetkilerin bazılarını astlara devretmemesinden kaynaklanmaktadır.

- **Astlardan Doğan Sorunlar**

Büyüme ile birlikte işletmenin organizasyon yapısındaki hiyerarşi kademelerinde meydana gelen artış, astları birden fazla üste karşı hesap verme sorunu ile karşı karşıya bırakabilmektedir. Bu durum yetki devredilen astın görevi tam anlamıyla yapmamasına neden olabilecektir.

- **Denetim Sorunu**

İşletmede büyüme sonucu ortaya çıkan yetki ve sorumluluklardaki belirsizlikler işletmelerin yeniden yapılanmaya gitmesinde etkili olabilmektedir.

- **Yönetim Biçiminin Seçiminde Ortaya Çıkabilecek Sorunlar**

İşletmeler büyümeye başladığında mevcut organizasyon yapılarında önemli değişiklikler olmakta, meydana gelen bu değişikliklerin etkisiyle işletmenin merkezi bir sistemle yönetilmesi olanaksız hale gelmektedir. Daha önce merkezi sistem gereği işletmeyle ilgili tüm kararlar üst yönetimce alınırken işletmenin büyümesi sonucu bu kararlardan bazılarının alt kademelerce alınması zorunlu hale gelmektedir.

Büyüme sonucu işletmelerin hiyerarşisi kademelerinde meydana gelen artış işletmenin haberleşme kanallarının uzamasına neden olabilir. Bu durum işletmede alınan kararların iletilmesinde iki önemli sorun beraberinde getirir. Bunlardan ilki,

işletmede alınan kararların iletilmesinde karşılaşılan zaman sorunudur. İkincisi ise haberleşme kanalının uzamasıyla ortaya çıkan ve giderlerde meydana gelen artıştır. İşletmelerde büyümeyle birlikte merkezi bir yapının devam etmesi halinde ortaya çıkabilecek sorunları önleyebilmek için işletmede yeniden yapılanmaya gidilerek merkezkaç bir yapı seçilebilir (Şığva, 2001: 38-39).

2.3.2.2.3. Teknolojik Değişmeler Sonucu Ortaya Çıkan Yönetici Eskimesi

Yöneticiler, toplumun ilerlemesinde, refaha kavuşmasında, sorumluluklarını bilerek kendilerini ve başında buldukları organizasyonları devamlı yenilemelidirler. Çünkü işletmelerin başarılarını devam ettirebilmeleri büyük ölçüde etkisi altında kaldıkları değişikliklere karşı kendilerini yenileyebilmelerine bağlıdır. Değişiklikler yöneticilerin sahip oldukları bilgileri ve becerileri tehdit etmekte bu durum ise yöneticilerin eskimesini attırmaktadır. Yöneticilerin eskimesi yöneticinin bilgi ve tecrübesinin işini başarması için yeterli olmadığı durumlarda söz konusu olur (Özalp Vd.1992: 9). Teknolojik çevrenin yönetsel etkinlik üzerindeki ilk rolü, yöneticinin işin teknik yönlerine ilişkin bilgisi ve yetersiz hale gelme olasılığı ile ilgili olduğu söylenebilir. İkinci rolü ise, organizasyon kademeleri yükseldikçe teknik beceri-yönetsel beceri oranı değişmektedir. Üst kademelere çıkıldıkça yöneticinin iş ile ilgisi kesilmekte iş ile yönetici arasına başkaları girmekte ve yönetici başkaları vasıtasıyla işgören durumuna gelmektedir. Üst kademelerde, işin teknik yönünden çok yöneticinin kendine has yönetim tarzı, bunun işletmelerin gaye, amaç politikaları ile uygunluğu yöneticinin çeşitli konulardaki tutumları, felsefesi ve kişiliği önemli olmaktadır. Yukarıda sözü edilen teknik beceri-yönetsel beceri oranını örgüt kademelerindeki bu değişime uygun olarak değerleyemeyen ve karşılaştığı sorunların çözümünü çoğunlukla kendi çabalarına dayanan teknik ayrıntılarla uğraşmakta arayan yönetici kendisini amaçlarına ulaştıracak davranışlardan uzaklaştıracaktır (Şığva, 2001: 41).

Yöneticileri eskimesi her fertle ilgili şahsi bir sorundur. Fakat işletmenin tümünü etkiler. İşletme, yöneticilerin eskimesinden kaynaklanan başarısızlıkları giderebilmek için organizasyonda gerekli değişiklikleri yaparak işletmenin

başarısında olumsuz etki yaratan yöneticileri aynı görevde bırakmayarak yapabilecekleri türden bir göreve getirmekte veya görevden alabilmektedir (Özalp vd. 1992: 140).

2.3.2.2.4. Personelden Kaynaklanan Sorunların Yarattığı Değişmeler

Tüm örgütlerde insanlar ortak elemanlardır. Örgütler için yenilikler oluşturanlar ve stratejileri belirleyenler onlardır (Şığva, 2001: 41).

Toplumda yer alan bireylerin tutumlarında meydana gelen değişmeler işletme organizasyonunda görev alan personelinde tutumlarında değişmelere yol açmaktadır. Bunun doğal sonucu olarak işletme organizasyonlarında çalışan personelin tatmin edilmesinde maddi öğelerin yanında maddi olmayan öğelerde önem kazanmıştır (Şığva, 2001: 41). Örneğin, personelin çalıştığı işletmeye güven duyması, işletmede personele ilerleme fırsatı yaratılması, çalışma şartlarının iyileştirilmesi, demokratik bir yönetim anlayışının benimsenmesi gibi faktörler personelin maddi olmayan beklentilerinden bazılarıdır (Özalp vd. 1992: 140).

İşletmenin mevcut organizasyon yapısının personelin maddi ve maddi olmayan ihtiyaçlarını karşılayamaması durumunda, personel işletmeye karşı olumsuz tutumlar içerisine girebilecek dolayısıyla bu durum personelin başarısını olumsuz etkileyebilecektir (Özalp vd. 1992: 141).

Bunun yanı sıra işletmede etkin bir personel değerlendirme sisteminin olmaması uygun nitelik ve nicelikte personelin bulunmaması, işletmenin başarısı üzerinde olumsuz birer etki doğurmaktadır. İşletmenin organizasyon yapısında çıkan bu olumsuzlukların giderilmesi için işletmeler yeniden yapılanmaya gidebilmektedir (Şığva, 2001: 42)

2.3.2.2.5. Diğer Değişmeler

Yukarıda ele alınan iç çevre faktörlerinin yanı sıra işletmeleri yeniden yapılanmaya yönelten diğer diğer iç çevre faktörlerinden bazıları şunlardır (Özalp vd. 1992: 141);

- İşletmede amaçların kesin olarak tespit edilmemiş olması
- Etkin bir haberleşme düzeninin kurulmaması
- İşletmenin yeni mamullere yönelmesi
- Organizasyonda formel ilişkilerin yanlış tespit edilmesi gibi sorunlardan kaynaklanabilir.

İşletmeler genel olarak yukarıda açıklanmaya çalışılan iç ve dış çevre faktörlerinden bir veya birkaçının etkisiyle yeniden yapılanmaya gitme kararı alabilmekte ve bu karar gereğince planlı bir yeniden yapılanma sürecine girmektedirler.

2.3.3.Yeniden yapılanmaların Başarısını Etkileyen Faktörler

Yeniden yapılanmaların başarısını etkileyen faktörler arasında, değişimin tüm organizasyonu kapsayacak şekilde olması, program ve proje yönetimi, insan yönetiminin organizasyon değişimi ile entegrasyonu ve etkin liderliği saymak mümkündür (Eğilmez, 2008: 38-39).

2.3.3.1. Değişimin Tüm Organizasyonu Kapsayacak Şekilde Olması

Örgütsel konularda yapılacak bireysel değişikliklerden ziyade, organizasyon yapısı, iş süreçleri ve destekleme sistemi ile ilgili kapsamlı değişim programlarının planlanması ve sıkı bir biçimde uygulanmasıdır. Değişimi çok boyutlu olarak yöneten organizasyonlar hem etkinlik hem de yeterlilik konusunda büyük gelişme göstermektedir. Bununla birlikte, liderlik, kültür, iş süreçleri ve teknoloji kullanımı konuları yeniden yapılanmaların genel odak noktaları olmalarına rağmen, kariyer ve ödül yapılarında daha az değişikliğe rastlanmaktadır (Eğilmez, 2008: 39).

2.3.3.2. Program ve Proje Yönetimi

Bişimsel program ve proje yönetimi kullanılması, yani organizasyonun kilometre taşları ile hedeflerin belirlenmesi ve detaylı bütçeleme proje yönetim metodunun kullanılmasıdır. Sadece yeniden yapılanmanın zamanında ve tahsisli bütçe içinde tamamlanması konusunda değil, planlanan faydanın elde edilmesi için

de bu yöntemin kullanılması diğer yöntemlere başarıyı daha fazla arttırmaktadır (Eğilmez, 2008: 39).

2.3.3.3. İnsan Yönetiminin Organizasyon Değişimi ile Entegrasyonu

Yeniden yapılanmanın dizaynı ve uygulanması amacıyla insan yönetim pratiklerinin kullanılmasıdır. Yeniden yapılanmalar iş kayıpları, yeni iş almalar ve yeni eğitim ihtiyacı doğuran iş değişimleri açısından işgörenler üzerinde önemli etkiye sahiptirler. Yeniden yapılanma sonrası, organizasyonların çoğunda gönüllü ya da zorunlu işten çıkarma ya da erken emeklilik söz konusudur. Yeniden yapılanma sonrası yeni personel işe alımı ve mevcut işgörenlerin farklı bir işe kaydırılması söz konusu olabilmektedir (Eğilmez, 2008: 38).

Diğer yandan yeniden yapılanmanın başarılı olabilmesi için oldukça büyük öneme sahip eğitim desteği ve koçluk gibi personel yönetim tekniklerinden de yararlanılabilmektedir. Yeniden yapılanmayı desteklemek amacıyla bu tür personel yönetim tekniklerine yatırım yapan firmaların daha büyük başarı elde ettikleri görülmektedir. Bu firmaların örgütsel etkinlik ve yeterlilik konusunda daha iyi performans gösterdikleri görülmektedir. Deneyimler göstermiştir ki personel konuları etkin olarak yönetilmediği takdirde, yeniden yapılanmanın başarısı konusunda ciddi problemler yaşanabilmektedir (Eğilmez, 2008: 39).

2.3.3.4.Etkin Liderlik

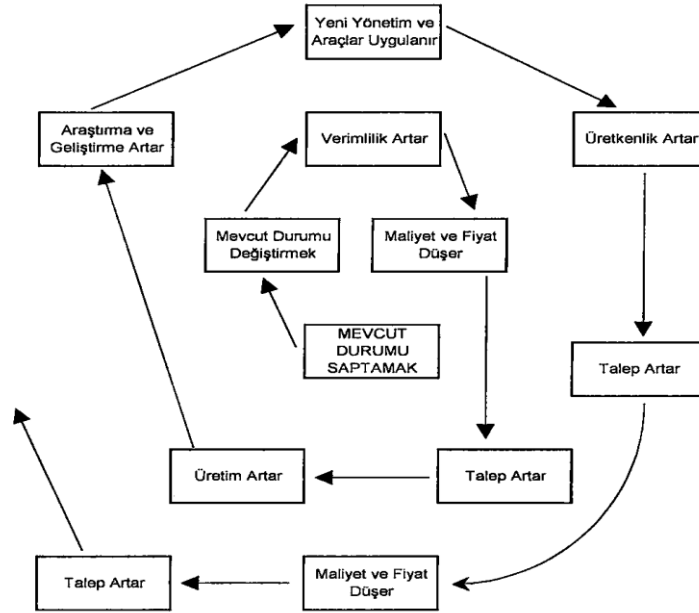
Yeniden yapılanmayı şekillendiren en önemli faktörlerden birisi de üst yönetimin deneyimidir. Yeniden yapılanmanın yönetiminde üst yönetim takımının yaklaşımı ya başarıyı sağlayan anahtar bir faktör ya da başarıyı engelleyen anahtar bir kısıt olmaktadır. Üst yönetim takımının karmaşık yeniden yapılanmaları yönetme becerilerinin kendi firma ve işgörenlerinden ziyade, diğer firmalardan elde edilen harici fikir ve deneyimlerden kaynaklanmakta olduğu görülmektedir (Eğilmez, 2008: 39).

2.3.4. Yeniden yapılanma Süreci

İşletmelerin amacı; yaşamlarını sürdürme, büyüme, karlılık, sosyal sorumluluk veya başka biçimlerde tanımlanabilir. Ancak, işletmeler söz konusu amaçlarına ulaşabilmek için verimli, üretken ve karlı çalışmak zorundadırlar. İşletmeler verimli, üretken veya karlı çalışırlarsa, gelişmekte olan ülkelerin içine düştükleri kısır döngüden veya geriye doğru yönelmiş döngüden, gittikçe büyüyen bir döngüye yönelebilirler (Şığva, 2001: 43).

Aşağıdaki şekil bunun nasıl gerçekleşebileceğini ana çizgileriyle belirtmektedir.

Şekil 3. Yeniden yapılanma süreci



(Kaynak: Şığva, 2001: 43)

Şekilden de anlaşılacağı gibi öncelikle mevcut durumun saptanması gerekmektedir. Yani, işletmenin mevcut durumunun iç ve dış koşullara uyacak biçimde değiştirilerek bir verimlilik artışı sağlanmalıdır. Verimlilik artışı doğal olarak maliyet ve fiyatları düşürecektir. Talebin arttığını gören işletmeler üretimini arttıracaklardır. Bunun için araştırma ve geliştirme faaliyetlerine önem verilecek, üretimde yeni yöntem ve araçlar kullanılacaktır. Bunun sonucu olarak da işletmelerin

üretkenliği dolayısıyla üretimleri artacaktır. Üretimin artması birim maliyeti ve fiyatı düşürecektir. Fiyatın düşmesi talebi yeniden arttıracaktır (Şığva, 2001: 44).

Bu açıklamalardan sonra yeniden yapılanmada izlenecek aşamaları şöyle sıralayabiliriz (Eğilmez, 2008: 44):

- Mevcut Durumun Saptanması
- Mevcut Durumun Değiştirilmesi
- Yeniden Düzenlemenin Uygulamaya Konulması
- Uygulamanın Denetlenmesi

2.3.4.1. Mevcut Durumun Saptanması

Günümüzde işletmenin hem iç hem de dış çevresi sürekli değişiyor olması hem kaynak ve enerji bağımlılığı hem de çevrenin isteklerine cevap verme zorunluluğu sebebiyle, işletmeleri de değişmeye zorlamaktadır. Çevredeki değişme ve gelişmeler, işletmeye bir takım fırsatlar sunduğu gibi tehlike ve güçlüklerin kaynağı da olabilmektedir. Dolayısıyla işletme yöneticilerinin işletme çevresinde olup bitenleri takip etmeleri hayati bir önem taşımaktadır. Bunun için çevrenin sürekli olarak sistematik bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir (Şığva, 2001: 44).

İşletmelerin çevreye uyum sağlayabilmeleri için çevredeki değişimleri günü güne izlemeleri ve bu değişimlere göre iç düzenlemelerde bulunmaları gerekir. Ancak çevredeki değişimler çok karmaşık olduğu için işletmelerin günlük yaşamlarında gerektiği biçimde algılanamaz. Dolayısıyla bir süre sonra verimlilik, karlılık ve üretkenlik düşer. Örgütün yetersiz olduğu ileri sürülmeye başlar. Durumun kötüleşmesi ve yapılan eleştiriler sonucu yöneticiler köklü bir inceleme ve araştırma yapmadan günlük çözümlerle iş geçiştirmeye çalışırlar. Doğal olarak günlük çözümler bir süre işlerin yoluna girdiği kanısı uyandırır. Ancak bu kez daha büyük ve karmaşık sorunlar ortaya çıkar (Eğilmez, 2008: 44). Sonunda öyle bir noktaya gelinir ki artık hasta işletme yama kabul etmez olur. Ya köklü bir ameliyat için masaya yatırılacaktır ya da bir süre sonra yaşamı bütünüyle sona erecektir (Şığva, 2001:45). İşletmeyi içinde bulunduğu çıkmazdan kurtarmak için duruma el

koyan yeni düzenleme uzmanları işletmenin dış ve iç koşullarını bütün çıplaklığı ile ortaya koymak durumundadırlar. Bu yeniden düzenlemede “ Mevcut durumun saptanması” aşamasıdır (Eğilmez, 2008: 44-45).

2.3.4.1.1. Çevrenin İncelenmesi

Köklü ve kalıcı bir yeniden düzenleme çalışması yapabilmek için bir taraftan çevresel koşulların işletmeye etkilerini diğer taraftan da işletmenin çevreye etkisini anlamak gerekir. Bilindiği gibi işletmeler ekonomik politikaları etkileyebilmekte toplumsal tutumlara biçim verebilmekte ve yeni teknolojiler geliştirebilmekte, politik süreçleri değiştirebilmektedir. Benzer biçimde ekonomik, toplumsal, teknolojik yasal ve bireysel evrelerde işletmeleri biçimlendirmekte isteklendirmekte ve sınırlandırmaktadır (Şığva, 2001: 45).

2.3.4.1.2. Örgütün İncelenmesi

Mevcut durumun saptanması aşamasında çevresel koşullar ortaya konulduktan sonra işletmenin kendi iç çevresinin bütün ayrıntılarıyla analiz edilmesi gerekir. Bu çalışmalar özel yetenek ve uzmanlıkları gerektirir. Ancak ileri görüşlü, kültürlü, tecrübeli ve çağdaş bir işletmecilik eğitiminden geçmiş yöneticiler söz konusu analizi kolaylıkla yapabilirler. İşletme içinde bu niteliklere sahip yöneticiler yoksa işletme dışından bir uzmandan yardım alınabilir (Eğilmez, 2008: 45).

Örgüt analizi çalışmaları, kuruluşun yasal durumu ile kuruluş ve çalışma amaçlarının ve geçmişte yaptığı işlemlerin olabildiğince sayısal olarak ortaya konmasına yönelik çalışmalardır (Eğilmez, 2008: 45).Bu amaçla, işletmeye ilişkin tüm bilgilerin toplanması, işletme geleneklerinin kavranması, işletme özelliklerinin öğrenilmesi ve işletmenin en önemli sorunlarının iyice anlaşılması ve değerlendirilmesi gerekir. Bundan dolayı, yeniden düzenleme uzmanları işletme içinden olursa çok kısa sürede sözkonusu incelemeleri ve değerlendirmeleri yaparak çalışmayı sonuçlandırabilir (Şığva, 2001: 49).

Uzmanlar, işletmenin karşılaştığı sorunlar konusunda bilgi toplarken önce örgütün kilit noktalarında bulunan işgörenlerle gerekli görüşmeleri yapmalıdırlar.

Söz konusu görüşmenin yapılmasının olanaksız olduğu durumlarda ya da çok geniş bir işgören gurubundan bilgi almak gerektiğinde soru kâğıtları doldurtularak görev ve yetki tanımları yapılmaya ve sormaca yöntemiyle iş ilişkileri konusunda bilgi toplamaya çalışılır. Bu yolla örgütte hangi işlerin kimler tarafından nasıl ve hangi koşullarda yapıldığı ve ne gibi güçlüklerle karşılaştığı ortaya konulur. Bu şekilde toplanan bilgiler yardımıyla şu konular aydınlatılmaya çalışılır (Şığva, 2001: 49).

- Örgütün amaç ve yapısı
- Örgütte çalışan işgörenlerin yaptığı işler
- Örgütte kullanılan bilgi sistemi ve belgeler
- Çalışma yerleri ve iş koşulları
- İş akışı

Örgütün Amaç ve Yapısı

Uzmanların ilk işi inceleme yapacağı örgütün amaçlarını yasal ve örgütsel yapısını öğrenmektir. Bunun için, ya örgütün tepe yönetimi ile yüz yüze görüşerek gerekli bilgiler alınır veya örgütün kuruluşu ile ilgili yasa, kararname, tüzük, rapor, genelge, ana sözleşme gibi kaynaklara başvurulur (Şahin,1982: 32).

Genellikle bilinen ve kabul edilen bir amaçlar hiyerarşisinin tamamı, bir örgütte hangi faaliyetlerin gerekli ve bu faaliyetlerin en iyi nasıl gruplandırılacağı yönünde mantıklı ve devamlı bir standart sağlar. Örgüt karmaşık bir durum aldıkça, bu tür bir standarda duyulan ihtiyaç da o kadar gerekli olur. Tipik bir işletme örgütü aşağıya doğru bir sıra içinde bölümlere, departmanlara, kısımlara ve iş guruplarına bölünür. Örgütün tüm amaçları, örgütün her bölümü için ayrı ayrı saptanır. Her bölümün amacı da o bölümün departmanları arasında bölünür. Her departmanın amacı kendi kısımlarının amacını oluşturur. Son olarak her kısmın amacı kendi iç guruplarının amaçlarına dönüşür. Böylece en yüksek kademe amaçlardan başlayarak alt kademelere doğru sırasıyla her kademenin amaçları oluşturulur (Şığva, 2001: 50).

Yeniden düzenleme uzmanı, bu aşamada örgütün amaç ve alt amaçlarını, tepe yönetimi başta olmak üzere her türlü kaynaktan yararlanarak açık ve kesin olarak

ortaya koyabilirse, yeniden düzenleme yaparken hangi sorunları çözemeyeceğini daha işin başında öğrenmiş olur (Şahin, 1982: 32).

Örgütün amaç ve yapısını belirleme çalışmaları sonunda aşağıdaki konularda yeterli bilgiler elde edilmiş olur (Şığva, 2001: 50-51).

- Örgütün birincil ve ikincil amaçları
- Örgütün çevreyle ve diğer örgütlerle ilişkileri
- Örgütün kurumsal yapısını gösteren örgüt şeması
- Örgütteki görevsel ilişkiler
- Örgütteki işler ve sorumluluklar
- Örgüt ve örgüt birimlerindeki işgören sayısı.

Örgütte Çalışan İşgörenlerin Yaptığı İşler

İş analizi işgörenlerin işlevleri, kullandıkları yöntem ve teknikler, kullandıkları alet ve makineler, ürettiği mal ve hizmetler, işler için gerekli olan bilgi, yetenek ve nitelikler hakkında bilgi toplamaktır. İşletmelerde iş analizinden birçok alanda yararlanılabilir. İş analizlerinde toplanan verilerden işletmelerde hangi işlerin görüldüğüne dair özetler çıkarılır ki bunlara iş tanımları denir. Bu işleri yapabilmek için işgörende bulunması gereken niteliklerin belirlenmesiyle de iş gerekleri ortaya çıkar (Şığva, 2001: 51).

Bu amaçla elde edilecek bilgiler için iki yoldan hareket edilebilir. Ya tek tek her işgörene iş analiz ettirilir veya tek tek işgörenlerden bilgi almak yoluna gidilir. Her iki yöntemin kombinasyonu da kullanılabilir. Burada önemli olan derlenen bilgilerin “iş analizi” kartlarına not edilmesidir (Şahin, 1982: 33).

Örgütte Kullanılan Bilgi Sistemi ve Belgeler

Her örgütte iyi kötü belirli bir bilgi sistemi bulunur. Bu bilgilerin derlenmesi, sınıflandırması, kaydedilmesi, rapor biçimine getirilmesi ve arşivlenmesi örgütten örgüte değişiklik gösterebilmektedir. Ancak değişmeyen tek durum, üzerinde bir takım bilgiler bulunan belgelerin her zaman örgütte bulunmasıdır (Şığva, 2001: 52).

Sözkonusu belgelerden yararlanarak, her şeyden önce, belirli bir süreçteki iş akımını saptamak mümkün olur. Daha sonra da bu akımı elden geldiği kadar hafifletmek, belge gidiş dönüşlerini azaltmak ve belki de bazılarını bütünüyle ortadan kaldırmak olanağı elde edilebilir. Yine bu belgelerden yararlanarak, sürüncemede kalan bazı işler ortadan kaldırılabilir; işgörenlerin işleriyle ilgili verdikleri bilgiler denetlenebilir (Şahin, 1982: 34).

Örgütlerin, bireyler gibi doğal hafızası yoktur. Örgütlerdeki bireyler geçici olduklarına göre, idarecilerin gerekli bilgileri uzun süre bir örgütte tutmak için geniş bir raporlama şebeke ağı ya da yönetim bilgi sistemi kurmaları gerekir. Karar vermede gerekli bilgileri sağlayabilecek bir bilgi sistemi kurma yolunda başarılı olan ancak birkaç firma vardır. Bunun nedenlerinin bazıları, yüksek kademe yöneticileri tarafından gösterilen çabaların yetersizliği ile beraber bilgisayar sistemlerinden yeterince yararlanılamamasıdır (Şiğva, 2001: 52).

Çalışma Yerleri ve İş Koşulları

Yeniden yapılanma uzmanı, aslında, yukarıda değinilen belgelerin belirlenmesi işlemini yaparken, örgütün çalışma yerlerine göre yerleşme sorununu da incelemiş olur. Buradan sağlanacak bilgiler, işin akılcı bir örgütlenmesini yapabilmeye yardımcı olur (Şahin, 1982: 35).

Örgüte ait çalışma yeri planı varsa, bu plandan yararlanılabilir. Yoksa işgörenlerin de yardımıyla uzman bir plan yapılmalıdır. Her bölüm tek tek dolaşarak buradaki araç, gereç, makine, masa... Vs. yerleri plan üzerindeki ölçülere göre belirlenir. Plan üzerinde işgörenlerin buldukları yerleri de saptayan uzman, işgörenleri hangi iş gününde kaç kez yer değiştirdiğini ne kadar yol yürüdüğünü de aldığı notlardan yararlanarak hesaplar. Daha sonra, yeniden düzenleme sırasında, gereksiz gidiş gelişleri ortadan kaldırmak ve yer değiştirme sayısını azaltma yollarını ararken bu plan ve notlardan yararlanacaktır (Şiğva, 2001: 53).

İş Akışı

Bundan önceki dört aşama, bir bakıma, durağan bir analiz olmaktadır. Gerçekten de incelemeyi yapan uzman, örgütün yapısını, işgörenlerini, işgörenlerin yaptıkları işleri, bilgi sistemini ve belgelerini, çalışma yerlerini ve iş koşullarını inceleyerek, birbiri ardına çekilmiş bazı fotoğraflar elde etmiştir. Bunlar hareketsizdir. Oysa örgütte hareket vardır. Bu hareketi ise, bir ilişkiler sistemi sağlamaktadır. Yeniden yapılanma uzmanı, buraya kadar yaptığı çalışmalarla, bu ilişkiler sisteminin merkezlerini ortaya koyabilmesine karşın, söz konusu merkezler arasındaki ilişkileri ve genel işleyişi açıklığa kavuşturamamıştır (Şahin, 1982: 35).

Bu aşamada, hareketsiz bazı fotoğraflar, artık hareketli bir film durumuna getirilecek, kısaca, devingen bir analiz yapılacaktır. Böylece, ilişkiler sisteminin işleyişi ortaya çıkarılacaktır. Bu sayede, KİM, NEYİ, NEREDE, NE İLE NİÇİN, NASIL, NE ZAMAN? Sorularına yanıtlar bulunur. Bu sorulara yanıt bulunurken, işgörenin iş dışında, öteki iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri konusunda da bilgi toplanır (Şahin, 1982: 36).

Örgütün mevcut organizasyon yapısındaki aksamalar ortaya konulduktan sonra işletmenin kısa ve uzun dönem amaçları doğrultusunda işletmeyi en uygun organizasyon yapısına kavuşturacak çalışmaların yapılmasına geçilir. Elde edilen bilgiler doğrultusunda organizasyondaki mevcut sorunlara çözüm yolları geliştirilmeye çalışılır. Bu sorunların giderilmesi ve kurulacak yeni sistemin başarıya ulaşabilmesi için işletme çalışanlarının katılımlarının sağlanması, en uygun organizasyon yapısının kabul edilip başarılı bir şekilde uygulanmasında son derece önemli bir rol oynayacaktır (Eğilmez, 2008: 45).

2.3.4.2. Mevcut Durumun Değiştirilmesi

Yeniden yapılanmada ikinci aşama, mevcut durumun değiştirilmesidir. Bundan önceki aşamada iç ve dış koşullara ilişkin veriler toplanmış ve yeniden yapılanma amacına hizmet edecek bir duruma getirilmiştir. Artık yeniden yapılanma uzmanının görgü ve sezgi gücünden de yararlanarak örgütü eleştirme zamanı gelmiştir. Yapılacak eleştirinin temel amacı mevcut sistemin temel aksaklıklarını

ortaya koyarak örgütü ideal işleyişine kavuşturacak yolları aramaktır (Şahin, 1982: 37).

İşletmenin mevcut organizasyon yapısındaki aksamalar ortaya konulduktan sonra işletmenin kısa ve uzun dönem amaçları doğrultusunda işletmeyi en uygun organizasyon yapısına kavuşturacak çalışmaların yapılmasına geçilir. Elde edilen bilgiler doğrultusunda organizasyondaki mevcut sorunlara çözüm yolları getirilmeye çalışılır. Bu sorunların giderilmesi ve kurulacak yeni sistemin başarıya ulaşabilmesi için işletme çalışanlarının katılımının sağlanması, en uygun organizasyon yapısının kabul edilip başarılı bir şekilde uygulanmasında son derece önemli rol oynayacaktır (Özalp Vd.1992: 148).

2.3.4.2.1.Yeniden Düzenleme Projesinin Hazırlanması

Oluşturulacak en uygun organizasyon yapısının amacı, çağdaş bazı yenilikler getirerek, işlerin daha kolay, yalın ve ucuz yapılmasını sağlamaktır (Eğilmez, 2008: 47).

Öteki sanayi dallarında veya aynı endüstri dalında çalışan benzer işletmelerde uygulanan örgüt şemalarını ve edinilmiş tecrübeler, bu çalışmalar sırasında çok yararlı olacaktır. Yeni örgüt şeması oluştururken çağdaş örgütlenme ilkeleri, örgüt kuramları, örgüt şema ve kılavuzları devamlı olarak göz önünde bulundurulur (Şahin, 1982: 41).

Bu amacın gerçekleştirilmesi için işletmenin amaçlarına uygun gerekli sayı ve nitelikte fonksiyonel bölümler oluşturulması, işe göre adam ilkesi uygulanarak uygun sayıda personel tespitine gidilmeli, yetki ve sorumlulukları belirleyen görev tanımları ayrı ayrı yapılmalı, emir-komuta ve en uygun zaman ve maliyetle karar almayı sağlayacak bilgi sistemi kurulmalıdır (Özalp vd. 1992: 148).

2.3.4.2.2.Projenin Yetkililere Sunulması

Hazırlanan yeniden yapılanma projesi yetkililere iki yoldan sunulabilir. Birinci yol, proje hazırlanırken her aşamadan sonra yetkililerden uygunluk bildirimini

almaktır. İkinci yol ise, önerilecek yeni sistem, proje durumuna getirildikten sonra topluca bir tartışmaya açmaktır (Şığva, 2001: 55).

Her iki yol için ortak noktalar, önerilen projenin tanıtılması, yetkililerin fikirlerinin alınması, uygulanmak istenen yöntemlerin nedenlerinin açıklanması, işletmeye uygun projenin seçilmesi ve uygulanmasının sağlanmasıdır.

2.3.4.3.Yeniden Düzenlemenin Uygulamaya Konulması

Önerilen bir veya birkaç sistemden birisi üzerinde tam bir uygunluk sağlandıktan sonra, artık projenin yürürlüğe konma aşamasına gelmiştir. Bu aşamada üst düzey yöneticilerin kendilerini yoğun baskı altında hissetmedikleri sürece, geniş çaplı değişikliklere gitmekte isteksiz oldukları görülebilmektedir. Organizasyonda bir değişim başlatılıyorsa, bu değişim bir planlamanın sonucu başlatılıyor olmalıdır. Unutulmamalıdır ki bu işlem yöneticinin yöneticilik maharetini göstereceği gerçek test olacaktır (Eğilmez, 2008: 48).

2.3.4.3.1. İşletmelerde Yeniden yapılanmaya Karşı Tepkilerin Belirlenmesi ve Bu Tepkileri Önleyici Çalışmaların Yapılması

İşletmede uygulanmak istenen yeniden yapılanma çalışmasının başarılı olup olmaması işletmede çalışan personelin bu değişikliği ne dereceye kadar destekleyip, desteklemediklerine bağlıdır. Bunun doğal sonucu olarak işletmede yapılması öngörülen değişime karşı organizasyon içinden destek gelmesi halinde direnç en az düzeyde kalacaktır (Şığva, 2001: 55).

Yeniden yapılanma çalışmalarının yapılacağı işletmelerde personel; yapılacak çalışma, bu çalışmanın kapsamı ve amacı hakkında gerekli bilgiye sahip olmayabilir. Bu durumda işletmede yapılması düşünülen yeniden yapılanma çalışması hakkında işletme personeli değişik görüşlere sahip olabilmektedir. Örneğin işletmedeki personelin bir kısmı yeniden yapılanma çalışmalarını teknolojik düzenleme ve bazı teknik olanakları geliştirme çalışmaları olarak düşünürken, bazıları da “ istenmeyen kişilerin işine son vermede “ bir araç olarak görmektedir. İşte bu iki yöndeki bilgi eksikliği personelin çalışmaya karşı olumsuz tutum takınmalarına yol açabilmektedir

(Eğilmez, 2008: 48).Yapılacak çalışma ile ilgili bilgi eksikliği sonucu oluşan tepkilerin yanı sıra değişiklik düşüncesinin objektif gereksinimler yerine kişisel çıkarlar üzerine kurulması değişimin çalışma gurupları içindeki yerleşmiş ilişki ve değerleri bozacağı görüşü işletme içinde yeniden yapılanma çalışmalarına karşı tepkilerin doğmasına neden olabilecek faktörlerden bazılarıdır (Şığva, 2001: 55).

İşletmede yeniden yapılanma çalışması yapılması halinde ortaya çıkabilecek tepkilerin en aza indirilmesi için yeniden yapılanma çalışmasına başlamadan önce alınması gereken tedbirlerin bazıları şunlardır (Özalp vd.1991: 143).

Eğitim ve Haberleşme

Yeniden yapılanma çalışmasının işletmede görev yapan personele kabul ettirilmesini sağlamak, yapılması düşünülen değişikliklerin başarıya ulaşabilmesi için en önemli adımlardan biridir. Bu yüzden işletmede yapılması düşünülen değişikliklerin kapsamı, nedenleri ve tahmin edilen sonuçları işletmede görev yapan tüm personele duyurularak ve eğitimi toplantılar yoluyla anlatılıp ikna edilerek yeniliklerin çalışanlar üzerinde yaratacağı korkular giderilmesi gerekmektedir. (Eğilmez, 2008: 49).

Çalışanların Yapılacak Değişikliğe Katılımının Sağlanması

İşletmede yeniden yapılanma çalışmaları sonucu yapılacak değişikliklere karşı doğabilecek tepkileri önlemek için başvurulabilecek en etkili yöntemlerden biri “katılım” dır. Yönetime katılma, çalışan kişilerin güdülenmesi açısından gerekli olan bir husustur. Eğer yönetsel kararları icra eden personel, sorunun belirlenmesine ve çeşitli alternatiflerin ortaya çıkarılmasına ve tartışmalarına iştirak ederse bu durum hem uygulama koşullarını iyi bilen personelin güdülenmesine ve hem de nihai kararların kalitesinin iyileştirilmesine hizmet edecektir (Şığva, 2001: 57).Şu halde yönetime katılma alt kademelere yenilik ve değişiklik fikirlerinin benimsetilmesinde ve sosyal tutumların değiştirilmesinde etkin bir araçtır (Eğilmez, 2008: 49).

2.3.4.3.2. Yeniden Düzenlemenin Uygulamaya Konulması

Önerilen bir veya birkaç sistemden birisi üzerinde tam bir uygunluk sağlandıktan sonra artık projenin yürürlüğe konma aşaması gelmiştir. Bunun için her şeyden önce tek tek her işgörene yazılı olarak yapacakları işlemleri açıklayan yönergeler dağıtılmalıdır. Görevlilerin işe nasıl başlayacağı işin nasıl yürütüleceği, hangi bilgi ve belgelere başvurulacağı açık ve seçik olarak belirlenip ilgililere ulaştırılmalıdır. Tek tek her iş akışı bir yönerge konusudur. Burada özellikle işin nasıl yapılacağı önemlidir (Şahin, 1982: 42-43).

Projenin uygulama aşamasında işler biraz daha zorlaşır. Belki de bazı duraklamalar bile görülebilir. Bu aşamaya gelinceye kadar işletmedeki tüm işgörenlerle yeniden düzenleme çalışmalarına karşı yalnızca bir merak ve ilgi varken artık bir takım değişikliklerin yapılması sırası geldiği değişikliklere karşı büyük bir direnç görülmeye başlanacaktır. Bazı kimseler eski konumlarını koruma yönünde direnirken bazı kimseler değişikliğin eski sistemi de arattığını kanıtlama çabasında olacaktır (Şıgva, 2001: 58).

Konunun bu aşamasında kuşkusuz, yöneticilerin, önderlik nitelikleri önem kazanmaktadır. Yöneticiler, yönetsel niteliklerini göstererek işi ele almalıdır. İyi bir yeniden yapılanma projesinin birden bire yürürlüğe konulması oldukça zordur. Bu nedenle, hazırlanan proje belli bir program içinde kısım kısım uygulamaya konur. Bu durumda bir taraftan işgörenlerin değişikliklere uyumları sağlanır, diğer taraftan da yetiştirme, yer değiştirme, emekliye ayırma veya işgören alma gibi sorunların çözümü için zaman kazanılmış olur. Ancak, projenin hangi kısımlarının ne zaman uygulamaya konulacağını iyi programlayarak, önceden açıklamakta büyük yarar vardır (Şahin, 1982: 42-43).

2.3.4.4. Uygulamanın Denetlenmesi

Organizasyonel değişim hareket halinde olmak demektir. Yöneticilerin bu dönemde son derece aktif ve dikkatli olmaları, alt düzey yönetici ve işgörenler arasında değişime karşı olanlar varsa bunları ortaya çıkararak ikna etmeleri, değişimde hedefe ulaşıp ulaşılmadığını belirlemeye çalışmaları, değişim sonucu

elde edilen verileri ilk elden kontrol ederek doğru bilgi elde etmeleri ve gerekiyorsa müdahalede bulunmaları gerekir (Eğilmez, 2008: 50).

Yeni sistem kurulduktan sonra ortaya konulan kesin ilkelerin örgütte bütünüyle uygulanmasını sağlamak gerekir. Yeni sistemin başarısı eski alışkanlıkların bırakılmasına bağlıdır. Eski alışkanlıkların gizli veya açık olarak zaman zaman devamı nedeniyle uğranılan başarısızlıklar, yeni sisteme yüklenilmek istenebilir. Bu durum ise örgütte büsbütün kararsız ve ümitsiz bırakabilir (Şığva, 2001: 58).

Yeniden düzenleme çalışmaları sonunda ideal bir örgüt yapısı oluşturulmuş olsa bile uygulamada bazı ufak sorunlar ortaya çıkabilir ve asıl yapıyı bozmadan bazı değişiklikler yapılması sözkonusu olabilir. Uzmanların bu durumu bilerek uygulamayı bir süre izlemeleri doğal karşılanmalıdır. Bu yolla yeni düzenin daha sağlıklı bir biçimde oturtulması olanağı sağlanmış olur. Bunun dışında uzmanların çalışmaları görmeleri ve işgörenlerle ilgilenmeleri onların fikirlerini almaları ve onlara bazı öğütlerde bulunmaları işgörenlerin daha büyük bir istekle çalışmaları için önemli bir psikolojik etki yapar (Şahin, 1982: 44).

2.3.5.Orman Genel Müdürlüğünün Taşra Örgütünde Yeniden yapılanma İhtiyacı

Dünyada ve Türkiye’de ormancılığın yapısında ve yönetim anlayışındaki değişimler yeniden yapılanma ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bu süreçte toplumun artan taleplerine karşı daha duyarlı, katılımcılığa önem veren, hedef ve önceliklerini belirlemiş, hesap veren ve şeffaf bir kamu yapılanmasının gereği olarak ”Stratejik yönetim” yaklaşımı benimsenmiştir (OGM Stratejik Plan 2013-2017).

Türkiye coğrafyasındaki ormanların yönetimine baktığımızda, “Cibal-i mubaha”⁷ olarak herkesin istifadesine açık olduğu bir dönemden Tanzimat Fermanı ile birlikte 1839 yılında ilk defa örgütsel bir yapıya kavuşmuştur. Bu dönemde

⁷CibaliMübha: Mubaha dağlar anlamına gelen, halkın temel ihtiyaçlarını karşılaması için serbestçe kullandıkları orman alanlarıdır (Koroğlu, 2007: 3).

sadece ekonomik değeri olan ürünlerinden dolayı, İmparatorluğa gelir sağlamak üzere Ticaret Nazırlığına bağlanmıştır.

Türkiye'deki ormanların günümüz ormancılık işletmeciliğine giden temelleri 1937 yılında 3204 sayılı kanunla Hükümü şahsiyeti haiz katma bütçeli bir idare olarak OGM kurulmuştur. Bu tarihten itibaren taşrada da teşkilatlanmasını sürdürerek; 1945 yılında Devlet Orman İşletmeleri, 1951 yılından itibaren de Orman Baş Müdürlükleri kurulmuş ve İşletme Müdürlükleri bu Başmüdürlüklere bağlanmıştır (OGM Stratejik Plan 2013-2017). OGM günümüze kadar gelen bu süreç içinde değişik bakanlıklar bünyesine alınmış ve merkez yapısında çeşitli değişiklikler yapılarak günümüze kadar gelmiştir. Ancak, OGM'nin taşra örgütlenmesinde özellikle Orman işletme Müdürlüklerinde 1945 yılından bu güne kadar ciddi anlamda bir yapısal değişiklik yapılmamıştır.

Her örgüt etkilendiği dış ve iç çevreye sahiptir. Örgütü etkileyen bu çevrelerdeki değişimlere karşı örgütün kendini yenilemesi gerekmektedir. Aksi takdirde örgüt yetersiz hale gelebilmektedir (Eğilmez, 2008: 28).

Türkiye ormancılığında yeniden yapılanmayı gerekli kılacak nedenleri şu başlıklar altında sıralayabiliriz;

- Entropi
- Büyüme
- Ormancılık amaçlarındaki değişme
- Ormancılıktan beklentilerin değişimi
- Çalışanların iş yükünün dengesizliği

Entropi: Entropi kavramı, sistemdeki bozulma yönündeki bir eğilimi ifade eder. Evrendeki tüm sistemler termodinamik yasalardan etkilenerek bir değişim sürecinden geçmektedir. Bunun sonucunda da entropi üretimi kaçınılmaz olarak ortaya çıkmaktadır. Ne var ki entropi üretimini durdurmak mümkün değildir. Bu anlamda sosyal yaşamda da termodinamik ve diğer evrensel yasalar göz önünde bulundurularak geliştirilen yaşam tarzları, yaşamın evrene uyumu açısından gerek

bireyler ve gerekse de toplumlar açısından büyük önem taşımaktadır. Zira bu süreçte geliştirilen yaşam tarzlarının evrensel yasalara olan uyumu arttıkça, bu uyuma paralel olarak entropinin artışı da daha az gerçekleşecektir (Çamdalı, 2012: 219). Ormancılığın amaçlarındaki değişimleri birer entropi eşiği olarak da değerlendirebiliriz. Bu eşiğe ulaşan örgütler, ya kendilerini yeniden organize ederek yaşamını devam ettirirler, ya da dağılma sürecine girerek parçalanırlar (Alpan ve Efil, 2011: 55).

Türkiye’de ormanlarının işletilmesi görevini yürüten Orman İşletme Müdürlükleri 1945 yılında, Bölge Müdürlükleri ise 1951 yılında kurulmuştur. Bu örgütlenme OGM’nin taşra örgütlenmesini oluşturmaktadır. 1945 yılının koşullarına ve o günkü sorunlara çözüm üretip ülke halkına hizmet sunmak amacıyla Ormanların işletilmesi, İşletme Müdürlüğü ve bünyesindeki işletme şefliklerine bu görev yüklenilmiştir. 1945 yılından günümüze gelindiğinde Türkiye’de yaşayanların gelir düzeyi, eğitim düzeyi, ormanlardan beklentileri değişmiştir. Sadece ülke insanının değil uluslararası kamuoyunun da ormanlardan beklentileri değişmiştir.

Kapalı bir sistem olan orman işletmeciliğinin 1945 yılından günümüze yaklaşık 70 yıldır orman işletmeciliği aynı yapısını korumaktadır. Ancak şu da biliniyor ki, her sistemde zamanla, düzensizlik, çürüme, bozulma, atık, yaşlanma, yavaşlama ve kargaşa ortaya çıkmaktadır. Entropi diye tanımlanan bu sürecin durdurulması veya tersine çevrilmesi için örgütün yeniden yapılanma sürecine girmesi gerekmektedir (Alpan ve Efil, 2011: 58).

Büyüme: Yeniden yapılanmayı gerekli kılan iç faktörlerden en önemlisi büyümedir. Orman işletmeciliğinde büyüme dediğimizde bunu, alan olarak büyüme, servet olarak büyüme, ürün bazında büyüme, işletmecilik fonksiyonlarında büyüme şeklinde sıralayabiliriz.

Ülkemiz ormanlık alanı 1973 yılında 20.199.296 Ha iken 2012 yılında 21.678.134 Ha olmuştur. Orman işletmeciliği esas itibarıyla verimli ormanlık alanda yapılmaktadır. Bu yönüyle incelediğimizde, 1973 yılında verimli ormanlık alan 8.856.457 Ha iken, 2012 yılında 11.558.668 Ha olmuştur. Koru ormanı-Baltalık ormanı durumunu incelediğimizde 1973 yılında 9.264.689 Ha baltalık ormanı var

iken bu alanlar kuru ormanına dönüştürülerek 4.417.542 Ha. Olmuştur (OGM Stratejik Plan, 2013-2017)

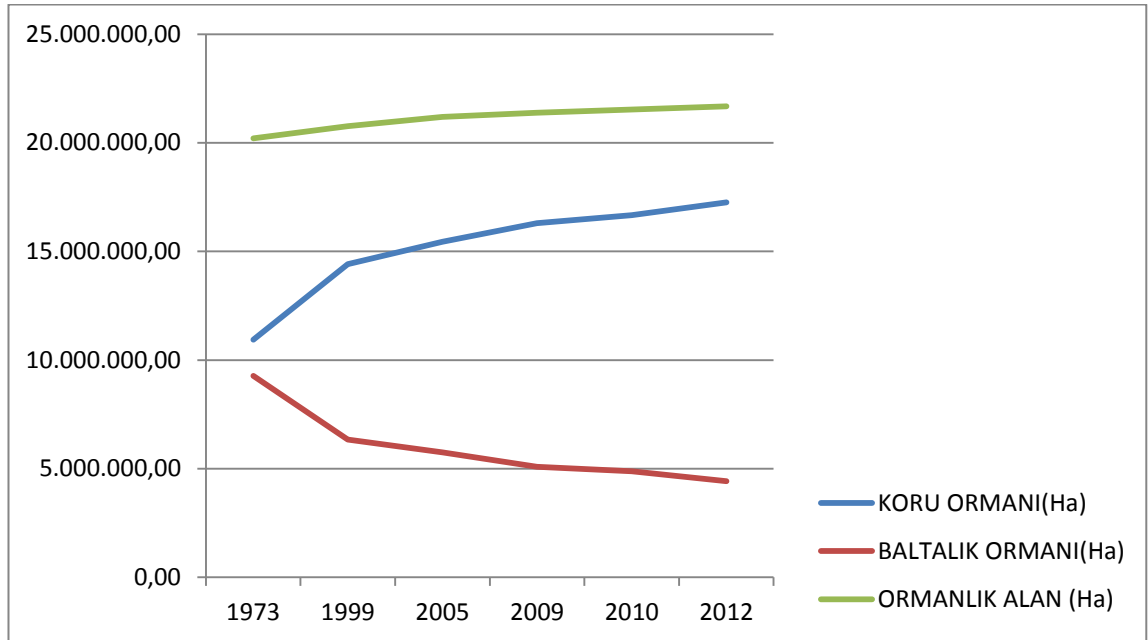
Tablo 2. Yıllara Göre Ormanlık Alanı.

YILLAR	KORU ORMANI(Ha)	BALTALIK ORMANI(Ha)
1973	10.934.607	9.264.686
1999	14.418.340	6.344.908
2005	15.439.595	5.749.152
2009	16.305.210	5.084.573
2010	16.662.379	4.874.712
2012	17.260.592	4.417.542

(Kaynak: OGM Stratejik Plan 2013-1017)

Gerek tablo gerekse grafikten anlaşılacağı üzere 1973⁸ yılından itibaren gerek ormanlık alanda ve gerekse verimli ormanlık alanda artış yaşanırken baltalık ormanlık alanda ise düşüş yaşanmıştır. Buradan anlaşılması gereken teknik ormancılık yönü ağır olan kuru ormanlık alanındaki artış ve çok teknik ormancılık gerektirmeyen ve ilkel diyebileceğimiz baltalık ormanlık alandaki azalıştır.

Şekil 4. Toplam-Verimli-Baltalık Ormanlık Alanların Kıyaslanması



⁸ İlk Amenajman planları 1968 yılından itibaren yapılmaya başlandığından ormanlık alanlar ile ilgili sağlıklı bilgiler 1973 yılından itibaren elde edilebilmiştir.

(Kaynak: OGM İstatistikleri, 2013)

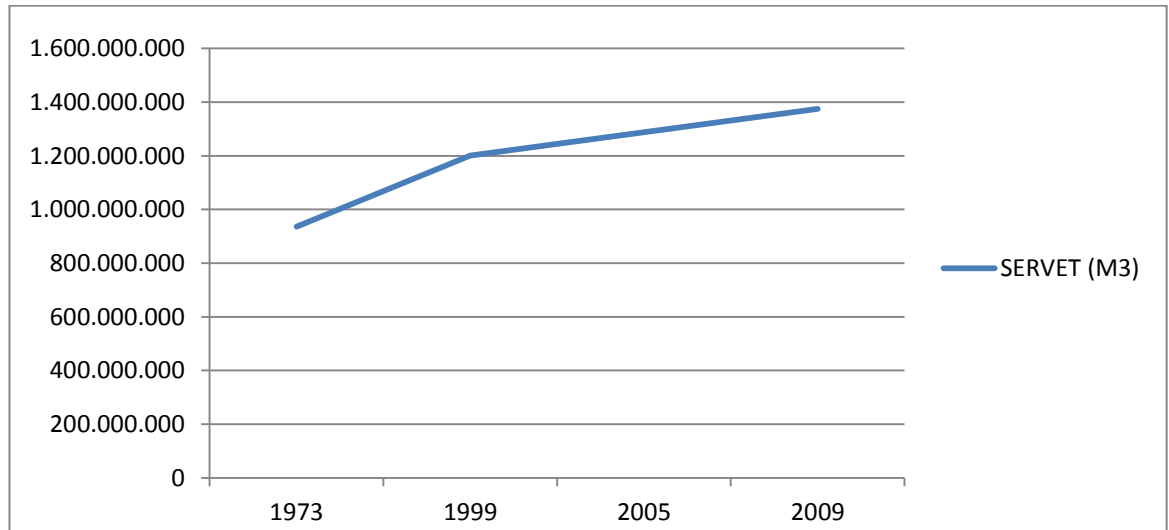
Ormanlıkta bir diğer büyüme “Servet” ve ”Artım” da gerçekleşmiştir. Türkiye'nin orman serveti 1973 yılında 935.512.150 m3 iken 2012 yılında bu rakam 1.494.454.538 m3 olmuştur. Ormanlarımızın yıllık artımı ise, 1973 yılında 28.063.205 m3 iken, 2012 yılında 42.179.115 m3 olmuştur.

Tablo 3. Ormanlıkta Servet ve Artım Miktarları

YILLAR	SERVET (M3)	ARTIM (M3)
1973	935.512.150	28.063.205
1999	1.200.791.637	34.269.650
2005	1.288.124.772	36.282.291
2009	1.374.240.926	38.454.916
2010	1.428.504.717	40.061.594
2012	1.494.454.538	42.179.115

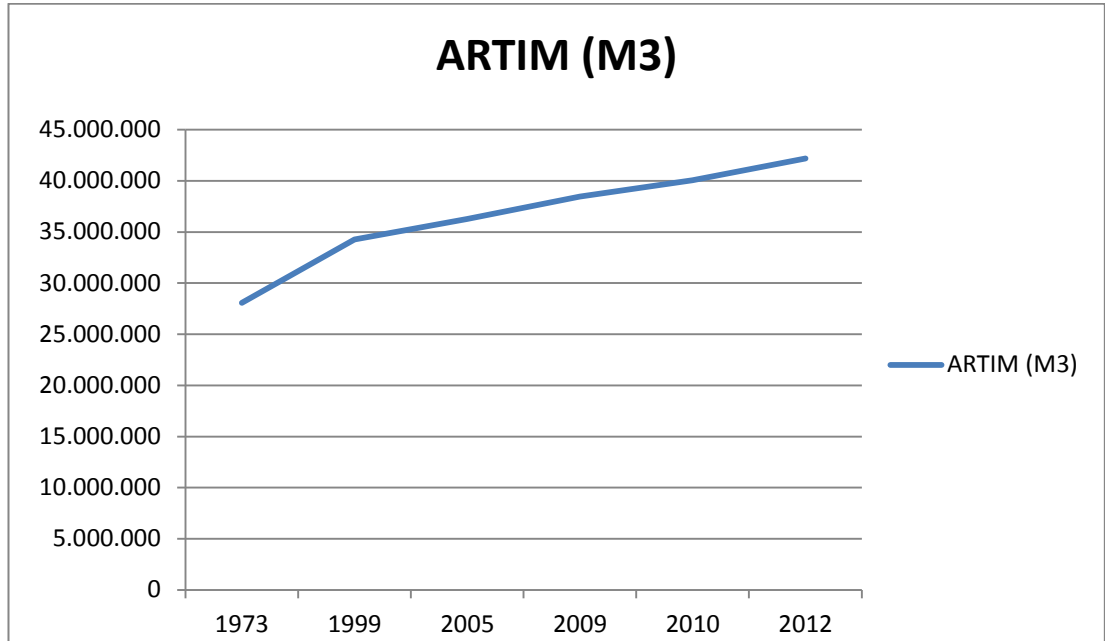
(Kaynak: OGM İstatistikleri, 2013)

Şekil 5.Yıllara Orman Servetindeki Artış



(Kaynak: OGM İstatistikleri, 2013)

Şekil 6. Yıllara Göre Ormanlardaki Artım Miktarındaki Değişim



(Kaynak: OGM İstatistikleri, 2013)

Grafik ve tablodan anlaşılacağı üzere Orman işletmelerinin toplam serveti ve bu servetin artımı 1973 yılından günümüze büyüme göstermiştir.

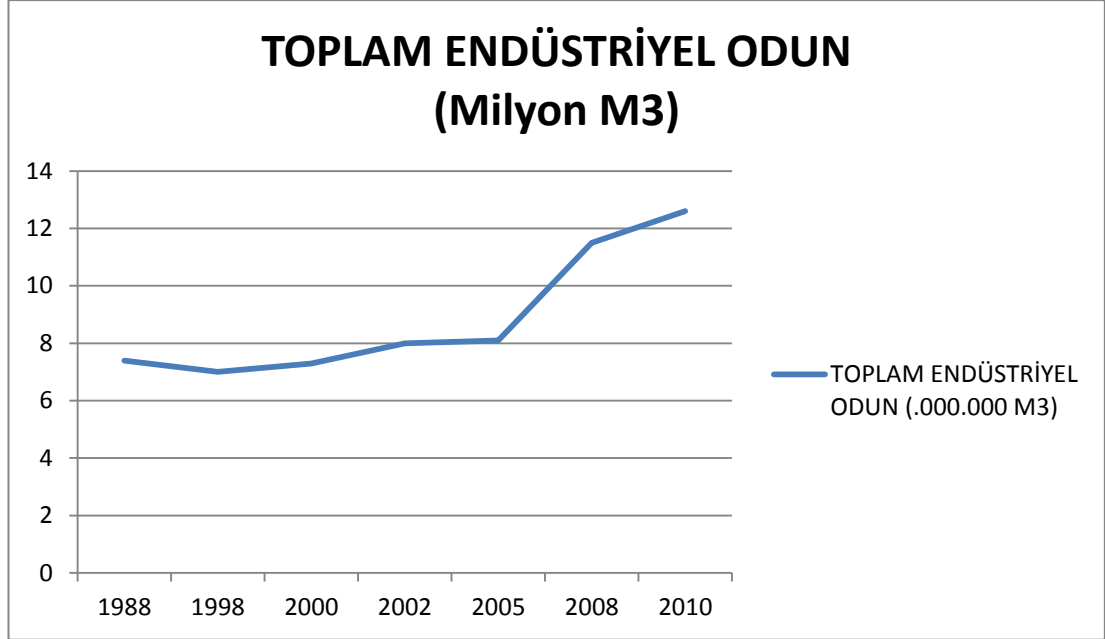
Orman işletmeciliğinde bir diğer büyümede üretilen ürün bazında yıllar içinde meydana gelen artıştır.

Tablo 4. Yıllara Göre Ormanlarımızdan Üretilen Ürün Miktarı

YILLAR	TOPLAM ENDÜSTRİYEL ODUN (Milyon M3)
1988	7,4
1998	7,0
2000	7,3
2002	8,0
2005	8,1
2008	11,5
2010	12,6

(Kaynak: OGM İstatistikleri, 2013)

Şekil 7.Yıllara Göre Endüstriyel Odun Üretimi Miktarındaki Gelişim.



(Kaynak: OGM İstatistikleri, 2013)

Grafik ve tablodan anlaşılacağı üzere orman işletmelerinin ürettiği ürün miktarı yıllar içinde artmıştır.

Ormanlık alandaki büyüme ve özellikle verimli alandaki büyüme daha etkin bir ormancılığı gerekli kılmaktadır. Ormanlardaki servet, artım ve endüstriyel ürünlerdeki artış, örgütlerin operasyonel birimlerinde yeni yapılanmaları gerekli kılmaktadır.

Ormancılık Amaçları: Ormancılık faaliyetleri ormancılık amaçları doğrultusunda yerine getirilmektedir. Türkiye’de ormancılık faaliyetleri Orman Bölge Müdürlüğüne bağlı İşletme Müdürlükleri tarafından yerine getirilmektedir. İşletme Müdürlükleri ormancılık faaliyetlerini icra etmek üzere kurulan çok sayıda İşletme Şefliğinden oluşmaktadır. İşletme şeflikleri ormancılık faaliyetlerini, ülkemizin genel ormancılık amaçları paralelinde hazırlanan ve 10 yıllık olan planlar (Amenajman Planları) planları ile yerine getirmektedir.

Çalışmaya örnek olsun diye, Düzce Orman İşletme Müdürlüğü Odayeri Orman İşletme Şefliğinin planlama süreci ve bu süreçteki amaçları incelenmiştir.

Odayeri İşletme Şefliğinde ilk planlama 1968-1987 dönemini kapsamaktadır. Bu dönemde ormancılık faaliyetleri 2 işletme sınıfı olarak yerine getirilmiştir.

- Gökmar işletme sınıfı
- Kayın işletme sınıfı

Bu dönemdeki ormancılık amacı “İktisadilik” amacı çerçevesinde odun hasılatı elde etmektir.

1986-1995 döneminde II plan yenilenmesi ile işletme sınıflarında artışlar olmuştur. Buna göre,

- Sarıçam İşletme sınıfı
- Gökmar işletme sınıfı
- Kayın işletme sınıfı

Olarak sınıflandırılarak, “Devamlılık ve İktisadilik” amacı ile “ En yüksek odun hâsılatı elde etmek” amacı ile ormanlar işletilmiştir.

2000-2009 yılları arasında III yenileme çalışması yapılmış ve önceki plan döneminde” Birim alanda en yüksek odun hasılatı elde etmek” şeklinde olan idare amaçları değişmiştir. Bu dönemde “ En yüksek değer” ile birlikte son yıllardaki “ Çok amaçlı faydalanma” prensipleri eklenmiştir.

RİO’dan sonra Helsinki, Strasburg ve Lizbon’da yapılan Orman Bakanlıkları nezdindeki uluslararası konferanslarda alınan kararlar genel olarak; sürdürülebilir ormancılık, biyolojik çeşitliliğin korunması, tabii gen potansiyelinin korunması ve sosyal ve ekonomik kalkınma olmuştur. Bunlara paralel olarak ormanlardan faydalanma da çok amaçlı (fonksiyonel planlama) olarak şekillenmiştir. Fonksiyonel planlama ile Odayeri Şefliğinde;

- Üretim dışı ormanlar
 - ✓ Sosyal baskılı alanlar
 - ✓ Yetişme yeri kötü ormanlar

- Devamlı ormanlar
 - ✓ .Gök nar seçme ormanı
 - ✓ Kayın devamlı ormanı
 - ✓ Karaçam devamlı ormanı
 - ✓ Meşe devamlı ormanı
- 3- Maktalı ormanlar
 - ✓ İyi kaliteli Karaçam ormanı
 - ✓ İyi kaliteli Sarıçam ormanı
 - ✓ İyi kaliteli Kayın ormanı
 - ✓ Nadir yapraklı türler şeklinde planlanmıştır.

2010-2019 dönemini kapsayan IV plan yenilenmesinde Ulusal ormancılık amaçları şöyle sıralanmıştır;

- Ormanları tam korumak
- Ormanları optimal kuruluşa ulaştırmak
- Yeni ormanlar kurmak
- Orman ürünlerine olan gereksinimleri karşılamak ve aynı zamanda kolektif, sosyal, kültürel, hidrolojik, estetik, turistik ..vs. şeklinde belirtilmiştir.

Bu amaçlara ulaşmak için gerekli ormancılık ilkelerini de şöyle sıralamıştır;

1- Süreklilik, 2- Ekonomiklik, 3- Çok yönlü yararlanma, 4- Verimlilik, 5- Koruma, 6- Estetik şeklinde belirtilmiştir.

Odayeri şefliğinde bu ilke ve amaçlar doğrultusunda yapılan planlamada

- Ekonomik fonksiyon
 - ✓ Orman ürünleri üretimi fonksiyonu
 - A- Gök nar seçme ormanı
 - B- Kayın işletme sınıfı
 - C-Kayın+ Gök nar işletme sınıfı
 - D- Kayın+ Gürgen işletme sınıfı
 - E- Karaçam plantasyon işletme sınıfı
- Ekolojik fonksiyon
 - ✓ Doğayı koruma fonksiyonu

➤ .Sosyal baskıdan koruma ormanı işletme amacı

F- Kayın+ karışık işletme sınıfı

- Sosyal fonksiyon

- ✓ Hidrolojik fonksiyon

- İçme suyu koruma ormanı işletme amacı

G- Kayın+ Gürgen devamlı ormanı

- Ekoturizm ve Rekreasyon

- ❖ Rekreasyon

Ormanlık amaçlarının geçmişten günümüze daha komplike şekilde gelişmesi, bu amaçları yerine getirecek örgütleri ve daha yetkin işgörenleri gerekli kılmaktadır. Ormanlık örgütü bu komplikeleşmiş amaçları yerine getirmek için daha yetkin işgörenler ve bu amaçlara uygun örgüt yapılanmasına ihtiyaç duymaktadır.

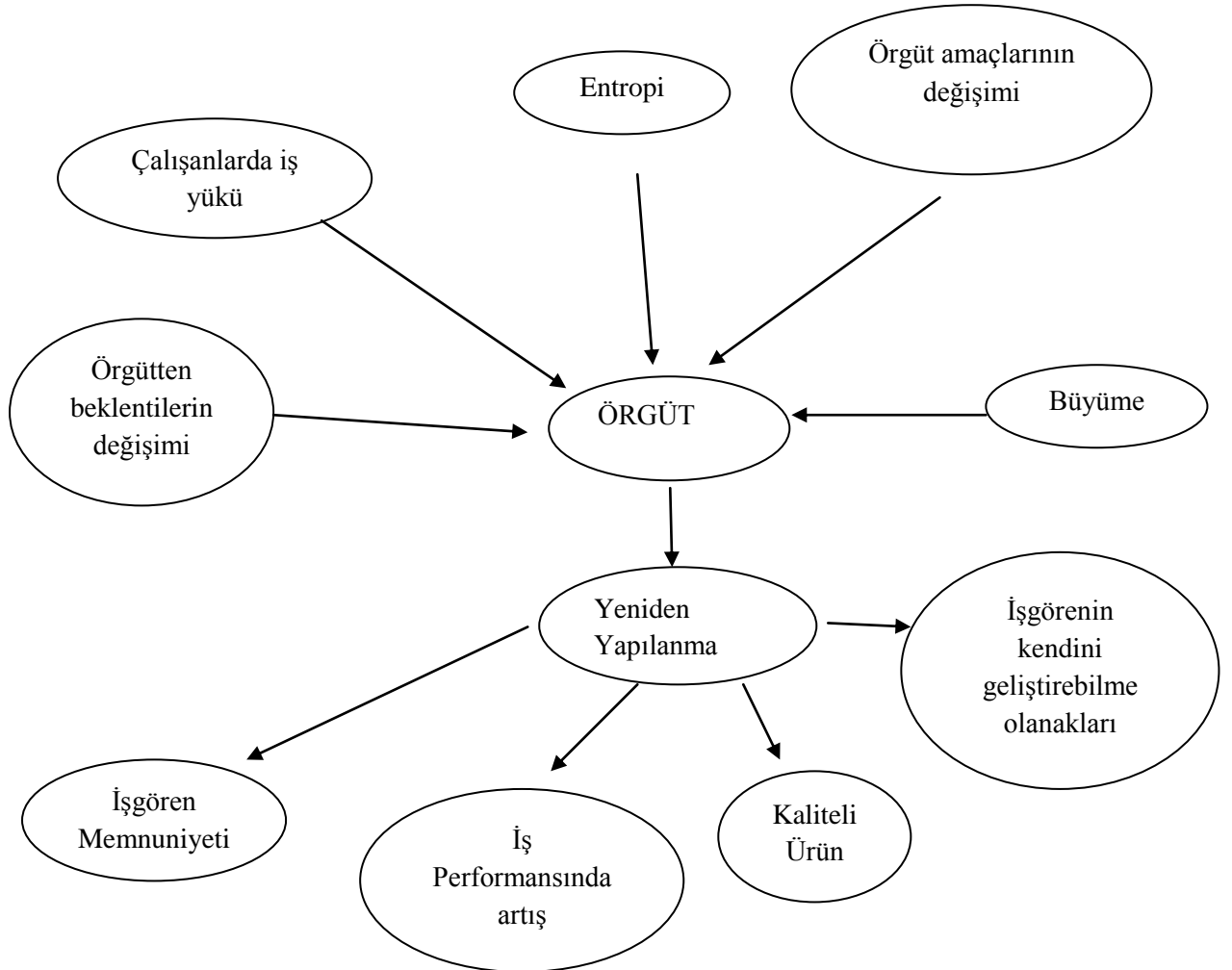
Yukarıdaki ormanlık amaçlarındaki değişimler birer entropi eşiği olarak kabul edildiğinde, ormanlık örgütünün yaşamını devam ettirebilmek ve dağılma sürecine girmemesi için kendini yeniden organize etmek zorundadır.

Ormanlıktan Beklentilerin Değişmesi: Orman kaynaklarının başta odun hammaddesi üretimi olmak üzere, karbon birikimi, su üretimi, odun dışı orman ürünleri, erozyonu önleme, yaban hayatını koruma, ot faydalanması, rekreasyon gibi pek çok işlevi bulunmaktadır. Toplumun, orman kaynaklarının söz konusu işlevlerine olan talep ve beklentileri demografik, ekonomik, sosyal ve kültürel gelişim sürecine bağlı olarak zamanla değişmektedir. Örneğin orman kaynaklarına olan talep ve beklentiler, geçmişte ağırlıklı olarak odun hammaddesi olarak tanımlanırken, günümüzde hem çeşitlenmiş (odun dışı orman ürünleri, rekreasyon, ekoturizm, av ve yaban hayatı, havanın temizlenmesi vb.) hem de farklı ağırlıklar kazanmıştır (Daşdemir ve Güngör, 2010: 12). Dolayısıyla, günümüzde orman kaynaklarının yönetiminde, toplumun değişen talep ve beklentilerine cevap verecek yönetim anlayışı beklenilmektedir.

Görüldüğü gibi 1968 yılında “İktisadilik” amacı çerçevesinde ormancılık faaliyetleri yapılır iken, 2010 yılında yapılan fonksiyonel planlama ile amaçlar değişmiş ve çok kapsamlı olmuştur.

Çalışanların İş Yükü Dengesizliği: Ormancılık örgütünde Operasyonel ormancılık faaliyetleri OİM ve OİŞ düzeyinde gerçekleşmektedir. Bu düzeylerden uzaklaştıkça Operasyonel faaliyetler azalmakta ve denetim ve koordinasyon faaliyetleri artmaktadır. Özellikle işletme şefliği düzeyinde görev yapan TE’lerin DSY’den kaynaklanan çok yoğun iş yükü ve sorumluluğu bulunmaktadır.

Şekil 8. OGM Yeniden yapılanma Süreci



Ormancılık örgütünün taşra örgütlerinde yeniden yapılanmaya gidilmesi sonucunda; özellikle işgörenlerin iş yükü dengesizlikleri ortadan kalkacak, personel etkin ve verimli kullanılacak, çalışanın iş tatmini artacaktır. Ayrıca yeni yapılanma sonucu çalışanlarda iş bölümü ve uzmanlaşmanın önü açılacak, bunun sonucu olarak, yapılacak işlerde nicelik ve nitelik olarak artışlar sağlanacaktır.

2.4. Örgütsel Yapı ve Tasarım

2.4.1. Tanım

Örgüt kelimesi yaşantımızda sıkça kullandığımız bir kelimedir. Çünkü bu terimle her yerde karşılaşmaktadır. Günlük hayatta; iş yeri, sağlık kuruluşları, bankalar, eğitim kurumları, devlet kuruluşları... Vs. gibi birçok örgüt yapılarıyla karşılaşmaktadır (Özalp, 2012: 20). O halde örgüt denilen kavram nedir?

Örgüt kavramı çeşitli yazarlarca değişik biçimlerde tanımlanmıştır.

İnsanların yaşamında belli bir yere sahip örgütler, belli amaçlara ulaşmak için insan gurubunun çabalarını düzenleştirmeye yarayan belirli yapı, kural ve süreçlerin bütünüdür (Özdönmez vd. 1998: 28).

Örgütler, üyelerinin farklı beklentileriyle şekillenen hedeflere ulaşmak için çeşitli biçimlerde bir araya gelmiş, çevresel faktörlerin etkisi altında varlığını sürdürmeye yönelik çabalar gösteren sosyal yapılardır (Taşçı, 2013: 4).

Örgütlerin büyüklüğü farklı olsa bile genel olarak üç özelliği vardır (Özalp, 2012: 22).

- 1- Örgütler insanlardan oluşur. İki veya daha fazla insanın ortak bir amaç doğrultusunda gurubun istediği sonucu almak için çaba harcamalarıdır. İnsanların çoğu bir işte çalışıyorlarsa zamanlarının çoğunu örgütlü faaliyetlerde geçiriyorlardır.
- 2- İnsanlar örgütü oluştururken ihtiyaçlarını karşılamak, amaçlarına ulaşmak isterler. Örgüte giren kişiler bireysel olarak amaçlarına ulaşırken örgütün amaçlarına hizmet etmek temel fonksiyonların yerine getirilmesi anlamına gelir, bu fonksiyonlar arasında tedarik, üretim, pazarlama, finans vb. yer alır.

3-Kişiler örgüte girmek zorunda olduğundan görev yaparken istediği işi yapmak yerine verilen görevleri yerine getirmek zorundadırlar. Eğitim ve yeteneklerine uygun bölüm veya kısımlarda çalıştırılırlar. Örgüt kişilerin başarılarının türüne yakın bir başarı ve gelişme sağlar.

2.4.2. İyi Bir Örgütlenmenin Sağlayabileceği Yararlar

İyi bir örgütlenmenin sağlayacağı yararlar şu şekilde sıralanabilir (Özdönmez vd. 1998: 28).

- Yönetimin ve yöneticinin etkinliği artar.
- Eşgüdüm sağlanır.
- Yetki ve sorumluluk devri kolaylaşır
- İşletmelerin büyümesini ve değişik işler yapılabilmesini olanaklı kılar.
- Gelişen tekniğin izlenmesini mümkün kılar
- Çalışanlar arasında iyi ilişkiler kurulur ve sürtüşmeler önlenir.
- Yaratıcılığı özendirir.

Bir kuruluştaki görev, yetki ve sorumlulukların iyi bir biçimde dağıtılması ve belirlenmesi, ancak iyi bir örgütlenme sayesinde sağlanabilir. Çalışanlar kimlerden emir alacaklarını ve kimlere emir vereceklerini daha iyi bilirler. Sorumlu arandığında sorumlu kişiler kolaylıkla bulunur. Yeni gelişmelere ve olanaklara uydurulmasında güçlük çekilmez. Böylece gerekli olmayan genişleme ve daralmalara engel olunur. İyi düzenlenmiş bir örgütte teknik gelişmelere ayak uydurmak ve gelişmeleri yakından izlemek daha kolaylaşır (Koştu ve Kiper, 2010: 4).

Görülmektedir ki, yönetimin ve yöneticinin başarısında iyi bir örgütlenmenin önemi büyüktür.

2.4.3. Bölümlere Ayırma

Örgütün çalışması ve başarılı olması iyi bir bölümlere ayırma sistemine bağlıdır. Örgütün başarısı bireylerin görevlerini yerine getirmekle sağlanamaz. İnsanların yeteneklerine, eğitim ve tecrübelerine göre büyük gurupların oluşturulması gerekir.

İşletmelerde birçok fonksiyonun yerine getirilmesi ve bu fonksiyonun uyum içinde çalışmaları ile sonuç elde edilir. İşletmelerde tedarik, üretim, pazarlama, finansman, insan kaynakları, halkla ilişkiler, muhasebe vb. bölümler ihtiyaca göre kurulur. Başarı işletme içindeki faaliyetlerin ihtiyaca cevap verecek şekilde gruplandırılması ile sağlanır. Bölümlere ayırma işletme içindeki faaliyetlerin nitelik ve nicelik yönünden başarılı bir biçimde gruplandırılmasıyla işletmenin amacına ulaşılmasına yardımcı olur (Özalp, 2012: 23).

2.4.3.1. Bölümlere Ayırmada Temel İlkeler

Bölümlere ayırmaya giderken bazı ilkelere hareket edilir (Özalp, 2012: 24).

- Bölümlere ayırmada benzer işlerin dikkate alınması. Birbirine benzer işler bir birim altında toplanmak suretiyle faaliyetlerin daha başarılı bir şekilde yürütülmesi sağlanır. İşletme amacına en iyi bir şekilde hangi bölümlere ayırma biçimi ile ulaşılabileceği bunun bilinmesinde yarar vardır.
- Belli işleri görece elemanların ve yöneticilerin bireysel yetenek, tecrübe ve eğitimlerindeki benzerlik ele alınır.
- Amaçlardaki benzerlik temel alınmalıdır. Aynı amaca dönük işler aynı bölüm altında toplanmalıdır.
- Uzmanlaşmadan yararlanma ilkesi, örgüt içinde çalışanlar başarılı olurlarsa tüm örgüt başarılı olur. Her eleman daha önce bilgi ve beceri kazandığı işte çalıştırılıp, diğer bir deyişle, uzmanlaştığı alanda çalıştırılırsa örgüt bu elemandan en yüksek verimi alabilir.
- Denetimi kolaylaştırma ilkesi yönetim fonksiyonunun en önemlilerinden biri planlamadır. Planlama ile belirlenen fonksiyonların ne derecede başarılı olduğunu ortaya koymak, planlanan konuların ne kadarının gerçekleştiğini belirlemek varsa düzeltmelerin yapılması, denetim fonksiyonu ile ortaya çıkabilmektedir.
- İşlerin gerektiği gibi yapılması sorumluluğun saptanması mümkün olacak şekilde bir bölüm ayırımı yapmak gerekir.
- Koordinasyonu sağlama ilkesi
- Bölümleri belirlerken ekonomik davranmak gerekir.

- Mevcut kadronun dikkate alınması ilkesi
- Bir faaliyeti bundan en çok yararlanan bölüme bağlanmalıdır.

2.4.3.2. Örgütlerde Kullanılan Bölümleme Sistemleri

İşletmelerde değişik bölümlere ayırma sistemi kullanılabilir. Bölümlere ayırma sistemi seçilirken işletmenin ihtiyaçları ve bölümlere ayırma sisteminden beklentileri önemlidir (Özdönmez, 1998: 29).

2.4.3.2.1. Fonksiyonlara Göre Bölümlere Ayırma

En yaygın biçimde kullanılan bölümlere ayırma, işlevlere göre ayırmadır. Genellikle işletmeler üretim, satış, muhasebe ve maliye bölümlerine ayrılarak örgütlenirler. İşletmenin tipi değiştikçe bölümlere ayırmanın biçimi de değişebilir (Özdönmez vd. 1998; 29).

Örgütün fonksiyonel bölümlere ayrılmasının yarar ve sakıncalarını şöyle sıralayabiliriz (Özdönmez vd. 1998: 30).

Yararları: Bu yöntem kolay ve etkindir. İş bölümü ilkesine uygun olup işletmede verimliliğin ve rasyonelliğin artmasına yardımcı olur.

Sakıncaları: İşletmeyi bütün olarak görmeyi engelleyebilir. Yöneticilerin örgüt içinden yetişmesine olanak vermez.

Fonksiyonel bölümlere ayrılma daha çok küçük işletmeler tarafından uygulanmaktadır. Bunun nedenleri (Özalp, 2012: 27);

- Birbirine yakın kişiler ve işler kolayca başarılabilir.
- Bazı işlerde kolayca uzmanlaşma sağlanabilir.
- İşlerin planlanması, strateji belirlenmesi ve koordinasyonun sağlanması kısa zamanda yüz yüze ilişkilerle sağlanır.
- Bilgi akışı daha seri ve iletişim hatalarına neden olmadan sağlanabilir.

2.4.3.2.2. Coğrafi Temele Dayanan Bölümlere Ayırma

İşletmenin faaliyetleri ve satış ve üretim üniteleri geniş bir alana yayılmışsa, bu faaliyetleri bir merkezden yönetmek zordur. Yetkililer işlerin yürütüldüğü yerlerde toplanırsa bölge yöneticileri daha başarılı olabilmektedir. İşletme içindeki işleri bölgeler olarak ayrıldığında her bölge bir yönetim birimi olmaktadır (Özalp, 2012: 30).

Öte yandan, özellikle kamu yönetiminde kuruluşların coğrafi koşullara göre bölümlere ayrılması çoğu kez kaçınılmaz bir zorunluluk gösterir. Devlet Demiryolları, Orman genel Müdürlüğü, P.T.T. örnek verilebilir. Örgütün coğrafi bölümlere ayrılmasının yarar ve sakıncalarına baktığımızda (Özdönmez vd. 1998; 30-31);

Yararları: Düşük işletme gideri sağlanır. Yerel durumu tanımak ve karar vermeye yardımcı olduğu gibi, kuruluşun kendisini tanıtmayı ve ün kazanmasını da kolaylaştırır. Yöneticilere eğitim alanı sağlar.

Sakıncaları: Merkez örgütünün denetim ve eşgüdüm sağlama olanakları azalır.

2.4.3.2.3. Ürün Veya Hizmete Göre Ayırma

Çok çeşitli ürünler üreten işletmelerde geçerli olan bir sistemdir. Üretilen mal ve hizmete göre bölümlere ayırmada, her bir mal veya hizmet için ayrı bir birim kurulur. Genellikle fonksiyonel bölümlere ayırma sistemine giden işletmeler büyümeye başlayınca fonksiyonel örgütlenme yetersiz kalabilmektedir. İşletme ürün çeşidini arttırdığında bölümlenme sistemini değiştirmek durumunda kalır (Özalp, 2012: 31).

Ürün veya hizmete göre bölümlere ayırmanın yararları ve sakıncalarını şöyle özetleyebiliriz (Özdönmez vd. 1998; 31);

Yararları: insan ve makinaların iş bölümüne yardım eder. Bu yolla eşgüdüm kolaylaşır ve ilgililere daha iyi hizmet götürülebilir. Yönetime daha çok sorumluluk verilmesi olanağı doğar.

Sakıncaları: Üretim etkinlikleri mal ve hizmete göre ayrılınca satış, kredi, satın alma, vb. gibi etkinlikleri aynı biçimde bölümlere ayırmak gerekebilir. Bu da aynı türden etkinliklerin ayrı ayrı mal ve hizmet bölümlerinde uzmanlaşmış kimseler tarafından yapılması zorunluluğunu doğurur. Her bölümün bağımsız bir işletme haline gelme çabaları işletmenin parçalanmasına neden olacak biçimde gelişmesine neden olabilir.

2.4.3.2.4. Müşteri Temeline Göre Bölümlere Ayırma

İşletmelerde bazen müşteri temeline göre bölümlendirmeye gidilir. Bu sistemde müşteri guruplarına hizmet etmek için çeşitli yollar denir. Özellikle satış faaliyetleri müşteri temeline göre ayrılır. Büyük mağazalarda perakende, toptan gibi veya bayanlara, erkeklere, çocuklara satış yapan kısımlar bulunabilir. Ayrıca gelir guruplarına göre de sınıflama yapılabilir. Aynı mal için çeşitli fiyatla satış yapmak söz konusu olabilir (Özalp, 2012: 33).

Müşterilere göre bölümlere ayırmanın yararları, farklı gereksinmelere sahip alıcıların sorunlarının daha kolay anlaşılabilmesi ve iş bölümünün olumlu sonuçlarından yararlanmaya olanak sağlar. Sakıncası ise, departmanlar arası eşgüdümü güçleştirmesidir (Özdönmez vd. 1998: 32).

Bu çalışma ile elde edilen verilerin analizi sonucunda, çalışmaya katılanların görüşleri doğrultusunda yukarıda belirtilen modeller ışığında OGM'nin taşra örgütlenmesinin yeniden yapılanmasına gerek duyulup duyulmadığı ve gerek duyuluyor ise nasıl bir model seçileceğine karar verilecektir.

BÖLÜM III

3.YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizi konuları açıklanacaktır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışma keşfedici bir çalışmadır. Keşfedici bir çalışma “ ne oluyor ?” sorusuna cevap aramak için idealdir. Araştırmacı, konu hakkında bilgisini derinleştirmek ve konuyu daha değişik boyutlarıyla anlamak istediğinde bu yöntem tercih edilmektedir (Altunışık vd.2010: 68).

Bu çalışma keşfedici bir çalışma olduğundan herhangi bir model geliştirilmemiştir.

3.2. Evren ve Örneklem

Evren, araştırma sonuçlarını genellemek istediğimiz bütündür. Diğer bir deyişle belli bir özelliği taşıyan canlı ve cansız elemanlar bütünüdür. Bu doğrultuda evren milyonlarca kişiyi kapsayacak kadar geniş veya birkaç kişiyi kapsayacak kadar dar olabilir. Bu nedenle araştırmanın amacı doğrultusunda sınırlandırılması gerekmektedir. Evreni, tanımlaması kolay ama ulaşılması güç olan “Genel Evren” ve araştırmacının ulaşabileceği, gerçekçi seçimi olan “Çalışma Evreni” olmak üzere ikiye ayırabiliriz (Altunışık vd. 2010: 131).

Örneklem, evreni temsil etmek üzere çeşitli tekniklerle evren elemanlarından seçilen ve üzerinde inceleme yapılan guruptur. Örnekleme ise, bir süreç olup bir çalışmada evreni temsil edecek bireylerin belirlenmesidir. Seçilmiş bireyler örneklemin içinde yer alarak bir evrendeki büyük gurupları temsil ederler. Örneklemin amacı evren hakkında bilgi kazanmaktır (Özen ve Gül, 2007: 397). Bu çalışmanın genel evreni OGM'nin ülke genelindeki taşra örgütleridir. Bu çalışmada bu boyutta çalışma yapmak gerek maliyet yönünden gerekse zaman

yönünden kısıtlı olduğundan, çalışma evreni olarak Bolu ve Adapazarı OBM'ler ve bunlara bağlı 19 OİM'ler seçilmiştir. Ülkemizde ormancılık örgütü 27 OBM, 218 OİM, 1340 OİŞ şeklinde örgütlenmiştir. Adapazarı OBM'de 7 adet OİM ve 41 Adet OİŞ şeklinde örgütlenmiştir⁹. Bolu OBM 12 adet OİM ve 81 adet OİŞ şeklinde örgütlenmiştir. Toplamda 19 OİM, 122 OİŞ ve bu örgütlerde görev yapan 264 Orman Mühendisi görev yapmaktadır. Seçilen çalışılabilir evreni genel evren ile kıyaslırsak, OBM % 7, OİM % 9 ve OİŞ % 6' sına denk gelmektedir. Evren olarak Adapazarı ve Bolu OBM'lerde görev yapan 264 Orman mühendisi seçilmiş olup araştırmanın ana kütlesi ulaşılabilir büyüklükte olması nedeniyle ayrıca bir örneklem yöntemi kullanılmamış ve tam sayıya gidilmek istenmiştir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplamak amacıyla araştırmanın yapısına uygun olarak nicel ve nitel araştırma yöntemlerinden veri toplama teknikleri olan anket ve yüz yüze görüşme yöntemleri kullanılmıştır. Nicel araştırma önceden hazırlanmış bir soru formuna bağlı kalınarak, sayısal yorum ve genelleme yapılabilen araştırma türüdür. Niceliksel araştırma yönteminde, araştırılan konuya ilişkin, evreni temsil edecek örneklemden sayısal sonuçlar elde edilmektedir. Elde edilen sonuçlar üzerinde gerekli istatistik ve matematiksel analizler yapılabilmektedir. Nicel araştırma yönteminde, araştırma evreninin konusu hakkındaki fikrinin yönü sorgulanmaktadır (Nakip, 2005: 79). Nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği ise, kitlelerin süreç içinde ortaya çıkan değişkenlerin etkisiyle tutum ve kanaatlerinde ne gibi farklılıkların ortaya çıktığını ya da belirli bir zamandaki tutum ve kanaatlerini tespit etmeye yönelik olarak kullanılan bir tekniktir. Anket, özellikle sosyal bilim araştırmalarında sıklıkla başvurulan bir yöntemdir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 258).

Bu araştırmada, anket tekniğinin seçilmesinde örneklem sayısının büyüklüğü ve araştırma örnekleminin geniş bir coğrafi alana yayılmış olması etkilidir. Ayrıca

⁹ Bolu ve Sakarya OBM'lerde bulunan OİM ve personel sayıları kuruluşların "Personel Müdürlüğü" birimlerinden alınmıştır. OGM'ye ait birim sayıları OGM'nin web sayfasında örgüt yapısı ile ilgili sayfadan alınmıştır.

anket tekniğinin hem araştırmacı hem de denekler için zaman ve maliyet açısından kolaylık sağlaması, deneklere kolayca ulaştırılabilmesi, tutum ve ölçümü ve sayısal verilerin elde edilmesi için en kullanışlı ölçme araçlarından biri olması (Bilgin, 2011: 59), farklı analiz türlerini uygulamaya imkân vermesi gibi sebepler göz önünde bulundurularak veri toplama aracı anket tekniği seçilmiştir.

Bu araştırma anketinin oluşturulması sürecinde araştırma konusu ve amacı açık bir şekilde ortaya konulduktan sonra kapsamlı literatür taraması yapılmış ve araştırma anketi oluşturulmuştur. Anket soruları hazırlanırken çalışanların mevcut yönetim durumundan memnuniyet durumu ve istenilen yönetim düzeni ile ilgili bilgiler almaya yönelik 54 soru olarak hazırlanmıştır. Bu anket ile birkaç farklı amacı ölçme amaçlanmıştır. Ankette Yurdakul (2003) tarafından “Ormancılıkta Personel Yönetimi Sorunları ve Sonuçları” ölçeği ile çalışanların eğitim ve çalışma koşulları ölçülmeye çalışılmıştır. Çetin (2009) yılında “Türkiye Hastanelerinin Profesyonel Yönetimine Geçişinde Başhekimlik ve Hastane Yönetiminin Yeniden yapılanma” çalışmasında kullandığı ölçekten yararlanılmıştır. Ayrıca, Yaman (2010).”Ormancılıkta Örgütsel Ve Yönetimsel Başarıyı Etkileyen Faktörler” çalışmasında kullandığı ölçekten yararlanılmıştır. Bu sorulardan 2 adedi açık uçlu, 20 adet Likert, 24 adedi kategori edilmiş soru, 1 adet sürekli soru, 7 adet sıralama sorusu ve 1 adet 2 seçenekli soru sorulmuştur.

Anketin ön uygulaması 01.10.2012 ve 31.10.2012 tarihleri arasında Düzce, Akyazı, Hendek OİM’lerin TE’lerinden elde edilen veriler kullanılarak yapılmıştır. Ön uygulama için ortalama 25 anket bu işletmelerde görevli TE’lere gönderilmiş ve TE’lerin anket formunu kendileri okuyarak cevaplandırmaları istenmiştir. TE’lerin bu işlem için ortalama 10-15 dakika harcadığı tespit edilmiştir.

Toplanan verilerin kullanılabilir olup olmadıklarını ortaya çıkarmak için öncelikle anket formunun geçerliliği tartışılmış ve güvenilirliği test edilmiştir. Kullanılan anketin geçerliliğini araştırmak amacıyla içerik geçerliliği kullanılmıştır. İçerik geçerliliği yöntemi anketin yeterli sayıda ve ölçmek istenen olguyu temsil edecek soruların sorulması şeklinde ifade edilmektedir (Altunışık Vd. 2010: 121). Bu

doğrultuda araştırma formu hazırlanmış ve çalışmanın yürütülmesine danışmanlık yapan öğretim üyesinin ve konu hakkında bilgi sahibi olan birkaç öğretim elemanının ve ormancılık araştırma enstitüsü elemanlarının görüşleri dikkate alınarak anketin araştırma konusunu ne ölçüde kapsadığı ve yansıttığı yönündeki değerlendirmeleri göz önünde bulundurularak anket formunda gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Daha sonra ön uygulama aşamasında anket formları doldurulurken TE'lerin soruları algılama düzeyleri gözlemlenmiştir. Anket formları doldurulduktan sonra her TE: ankette yer alan soruların içeriği, soruların sorulma şekli ve kullanılan kelimelerin anlaşılabilirliğine ilişkin görüşleri sorularak anket formunun içerik geçerliliği sınanmaya çalışılmış ve sonuçta anket formu ile toplanacak verilerin geçerli olacağı kanısına ulaşılmıştır.

Güvenilirlik ise bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesidir. Güvenilir bir test veya ölçek benzer şartlarda uygulandığında benzer sonuçlar verir. Bu test veya ölçek ne derece güvenilir ise ondan elde edilen verilerde o derece güvenilirdir. Test-yeniden test, alternatif formlar, iç ölçümleme ya da iç uyum testi kullanılabilir bazı istatistiksel yöntemler vardır. Anketin güvenilirliğini ölçmek için bu yöntemlerden herhangi birisi kullanılabilir (Altunışık vd. 2010: 122).

Çalışmada, Sakarya ve Bolu OBM'lere bağlı Orman İşletme Müdürleri, İşletme Şefleri, Şube Müdürleri, Bölge Müdürü, Bölge Müdür yardımcısı ve Şubelerde görevli Orman mühendisleri görüşülerek birincil kaynaklardan, dolaysız olarak ve yüksek güvenilirlikte bilgi elde edilmesi sağlanmıştır.

Görüşülen kişilerden konu hakkında derinliğine bilgi edinmeyi amaçlayan soruların önceden belirlenmediği, ancak görüşülecek konu başlıklarının tespit edildiği yapılanmamış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu tekniğin yapısına uygun olarak sorulan sorulara alınan cevaplar tartışılıp yorumlanmıştır. Bu görüşmeler sırasında hem örgütün aksayan yönleri, çalışanların en fazla sıkıntı çektikleri konular ve nasıl bir örgüt ile bu sorunların çözümlenebileceği ile ilgili görüşler alınmıştır.

Bu çalışmayı yapan kişi OGM teşkilatında yaklaşık olarak 22 yıldır görev yapmaktadır. OGM'nin taşra birimlerinden; İşletme Şefliği, Müdür yardımcılığı, İşletme Müdürlüğü ve Mühendis olarak yıllarca görev yaptığımdan bu çalışmada deneyimlerimden de yararlanmayı uygun gördüm.

3.4. Verilerin Toplanması

Ön uygulama, geçerlilik ve güvenilirlik sınamalarının ardından anket formunun dağıtılmasına başlamıştır. Bu süreç 15 Aralık 2012 ile 30 Şubat 2013 tarihleri arasında kapsayan iki buçuk ayı kapsayan bir süreyi içermektedir. Öncelikle Sakarya ve Bolu OBM'ler ile görüşülmüş çalışma hakkında açıklama yapılmış ve veri toplamak için izin istenmiştir. Görüşülen makamlarca veri toplanılmasına izin verilmiştir. Sonraki süreçte verilerin toplanması için iki yol izlenmiştir. Bunlardan ilki, bu kurumların kurumsal ağları yardımıyla tüm TE'lerin e-mail adreslerine anket formları gönderilmiştir. İkinci yol olarak, ulaşılabildiği kadar işletmelere ve Bölge Müdürlüğü birimlerinden veri alınması elden anketlerin verilmesi yoluyla sağlanmıştır. Belirlenen süreler içinde e-mail yoluyla 49 adet anket, yüz yüze anket uygulaması ile 104 adet anket elde edilmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Bu çalışmada, betimleyici ve keşfe yönelik araştırma yaklaşımları kullanılacağı için seçilecek olan istatistik testleri de bu yaklaşıma uygun olarak tanımlayıcı testler olmuştur. Tanımlayıcı istatistik testlerine; yüzde, frekans, mod, medyan, Varyans, standart sapma ve çapraz tablolar örnek verilebilir (Bilgin, 2011: 62). Bu analizler elde edilen verilerin genel durumları hakkında fikir vermesi açısından önemlidir. Bu çalışmada, yüzde, frekans, medyan, Varyans, standart sapma ve çapraz tablolar kullanılacaktır. Araştırmada veriler dağılım açısından incelenmiştir. Araştırma verilerine uygulanan Kolmogorov-Smirnov (K-S) testi sonuçlarına göre verilerin normal dağılıma uymadığı görülmüştür. Bu nedenle araştırma amacı göz önüne bulundurulurken verilerin analizi amacıyla, Kruskal-Wallis testi kullanılacaktır. Bu test sonucunda gruplar arasındaki farklılıkların tespiti için,

One-Way ANOVA ve guruplar arası farklılıklarının tespiti amacıyla Schaffe testi kullanılacaktır.

Araştırmanın alt amaçlarına göre ki kare analizi, korelasyon, regresyon ve Kruskal Wallis testi yapılacaktır.

Kruskal-Wallis testi, One-Way Varyans Analizi olarak da bilinmektedir. Uygulama olarak Mann Whitney U testine benzemektedir, ancak üç veya daha fazla gurubun karşılaştırılmasında kullanılmaktadır (Altunışık vd. 2010: 210). Bu çalışmada yedi farklı gurupta görev yapan TE'lerin mevcut örgüt yapısına, örgütten beklentilerine, yeniden yapılandırılmasını istedikleri örgüt modeli hakkında düşüncelerinin farklılık taşıyıp taşımadığını belirlemek amacıyla kullanılacaktır.

One-Way-ANOVA testi, ANOVA testi ikiden fazla gurup arasında farklılık olup olmadığını tespit etmede bilgi sağlamaktadır. Ancak, bu farklılığa sebep olan gurubun hangi gurup veya guruplardan kaynaklandığı konusunda bilgi vermemektedir. Bu amaçla, farklı olan gurupların tespiti amacıyla One-Way-ANOVA testi (Schaffe, Duncan, Tukey) kullanılan bir testtir (Altunışık, 2010: 198).

BÖLÜM IV

4.BULGULAR VE YORUM

Bu bölüm araştırmada elde edilen verilerin analiz edilmesini kapsamaktadır. Analizler, verilerin analizi bölümünde seçimi yapılan istatistik testler yardımıyla gerçekleştirilecektir.

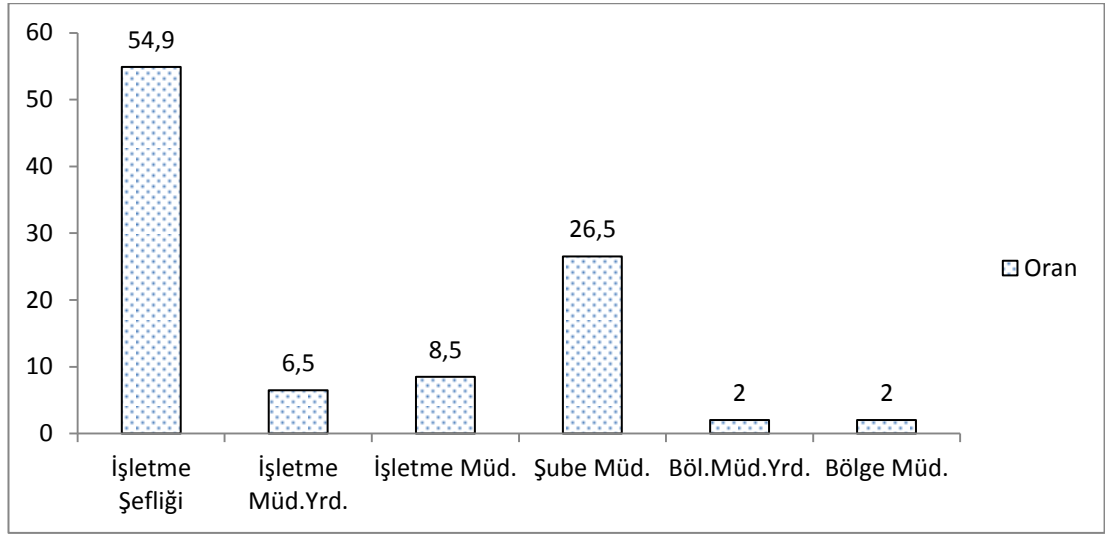
4.1. Teknik Elemanların Görev yaptıkları Birim İtibariyle Dağılımı

Araştırma sonucu elde edilen verilere, frekans ve yüzde analizi uygulanarak katılımcıların demografik bulgularına ulaşılmıştır. Katılımcılara ilişkin bulgular Tablo 5’ deki gibidir.

Tablo 5. Katılımcıların Görev Aldıkları Birimler

Görev Birimleri	Frekans	Oran (%)
İşletme Şefliği	84	54,9
İşletme Müd.	10	6,5
İşletme Müd.	13	8,5
Şube Müd.	40	26,1
Böl.Müd.Yrd.	3	2,0
Bölge Müd.	3	2,0
Toplam	153	100

Şekil 9.Katılımcıların Görev Aldıkları Birimler



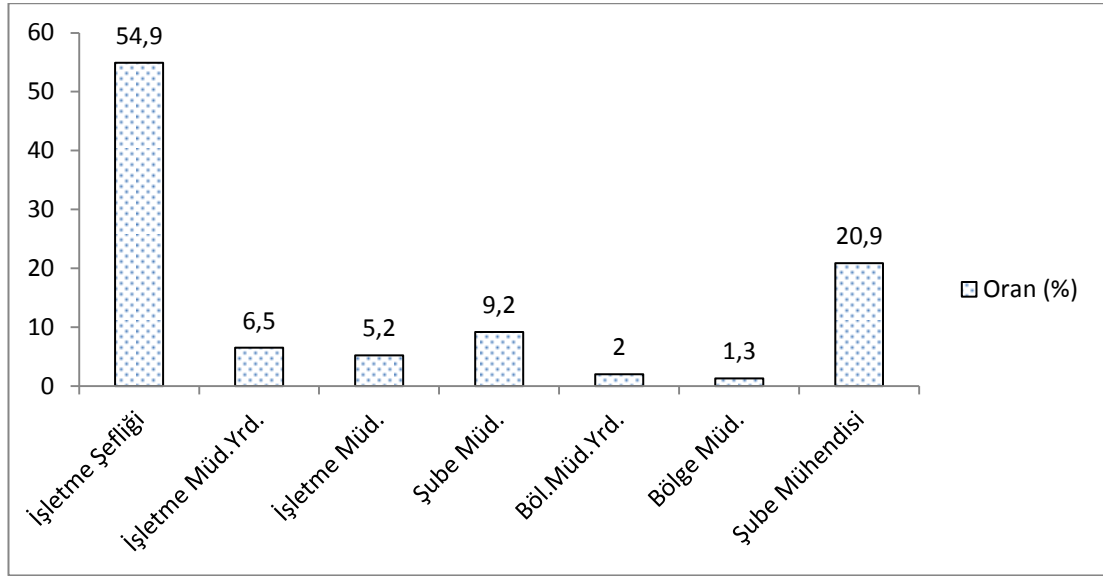
Görev yapılan birim bazında yapılan ölçümlerde deneklerin % 54,9'zu OİŞ, % 6,5'i OİM Yard, % 8,5'i OİM, % 26,1'i Şube Müdürlüğü, % 2 OBM ve % 2 Bölge Müd. Yrd. Görevlerinde bulunmaktadır. Bu sonuçtan deneklerin yaklaşık olarak % 50' si operasyonel birimlerde görev yaptığı, % 45' inin daha çok denetim ve kontrol birimlerinde görev yaptığı görülmektedir.

Yukarıdaki birimlerde görev yapan TE'lerin dağılımına baktığımızda,

Tablo 6.TE'lerin Görev Birimlerine Göre Dağılımı

Görev Birimleri	Frekans	Oran (%)
İşletme Şefliği	84	54,9
İşletme Müd.Yrd.	10	6,5
İşletme Müd.	8	5,2
Şube Müd.	14	9,2
Böl.Müd.Yrd.	3	2,0
Bölge Müd.	2	1,3
Mühendis	32	20,9
Toplam	153	100

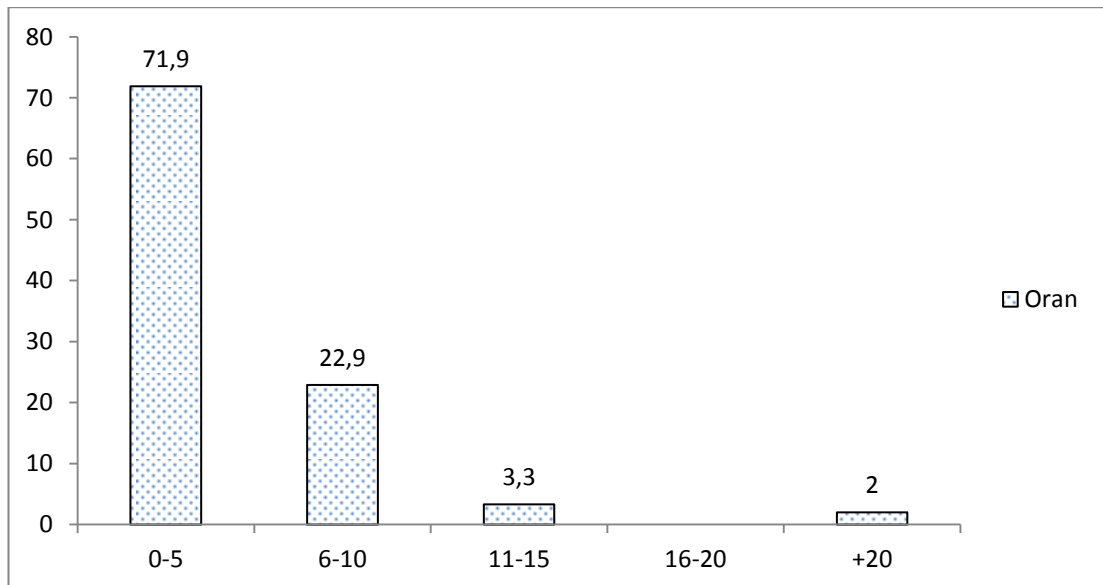
Şekil 10. TE'lerin Görev Birimlerine Göre Dağılımı



TE'lerin görev birimlerine göre dağılımına baktığımızda, OİŞ'de % 54,9, OİM Yard. % 6,5, OİM % 5,2, Şube Müdürü % 9,2, OBM Yard. % 2, OBM % 1,3 ve şube mühendisleri % 20,9 olarak görülmektedir. Bu sonuçlardan da görülmektedir ki TE'lerin % 55'i operasyonel görevler yaparken % 45'i denetim ve kontrol görevlerini yapmaktadır.

Çalışmaya katılan TE'lerin halen görev yaptıkları birimlerdeki hizmet yıllarına baktığımızda % 71,9'unun 0-5, % 22,9'nun 6-10, % 3,3 'nün 11-15 ve % 2'sinin 20 yıl ve üstü görev süresine sahip olduğu görülmüştür.

Şekil 11. TE'lerin Buldukları Görevdeki Hizmet Yılları

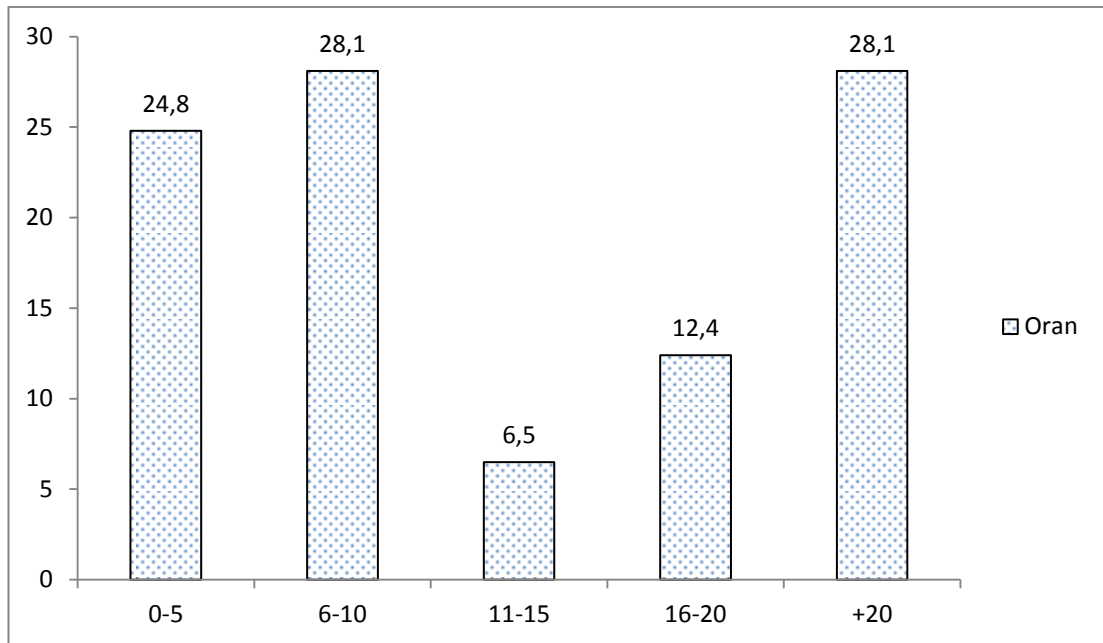


Bu sonuçlara göre katılımcıların büyük çoğunluğunun bulunduğu göreve ya yeni atandığı ya da tayin yoluyla başka birimlerden atandığı görülmektedir.

TE'lerin kıdem yıllarına baktığımızda, % 24,8'inin 0-5 , % 28,1'nin 6-10, %6,5'nin 11-15, % 12,4'ü 16-20ve % 28,1'i20 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuçlardan TE'lerin yaklaşık olarak yarısının az deneyimli olduğu söylenebilir.

Orman işletmelerinde görev yapan TE'lerin toplan hizmet sürelerine baktığımızda,

Şekil 12. TE'lerin Meslekte Geçen Toplam Hizmet Süreleri



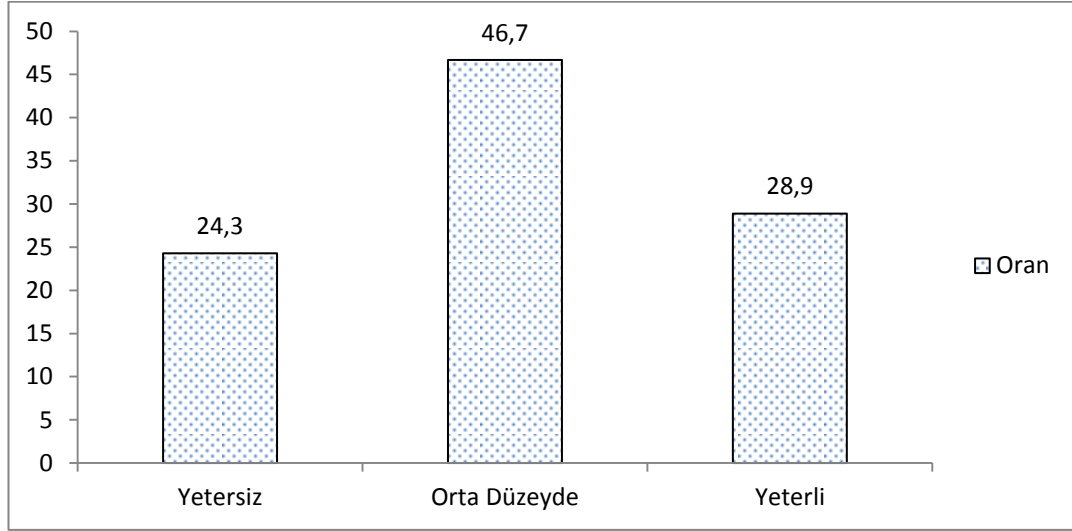
İşgörenlerin yaklaşık yarısı 0-10 yıl hizmete sahip olup işgörenlerin yaklaşık dörtte biri de yirmi yıl ve üzeri hizmet yılına sahiptir.

4.2 Eğitim ve Çalışma Koşullarına İlişkin İncelemeler

TE'lerin tamamı orman mühendisliği lisansına sahip elemanlardır. TE'ler almış oldukları lisans eğitimi sonucunda OGM'nin çeşitli birimlerinde görev yapmaktadırlar. TE'lerin aldıkları lisans eğitiminin mesleğin icrasında yeterliliğini incelediğimizde, katılımcıların % 24,3'ü eğitimin yetersiz olduğunu, % 46,4 'ü orta düzeyde olduğunu ve % 28,9'u de eğitimin yeterli olduğu görülmüştür. Bundan,

TE'lerin büyük çoğunluğu aldıkları eğitimin, mesleğin icrasında yetersiz-orta düzeyde olduğu görülmüştür

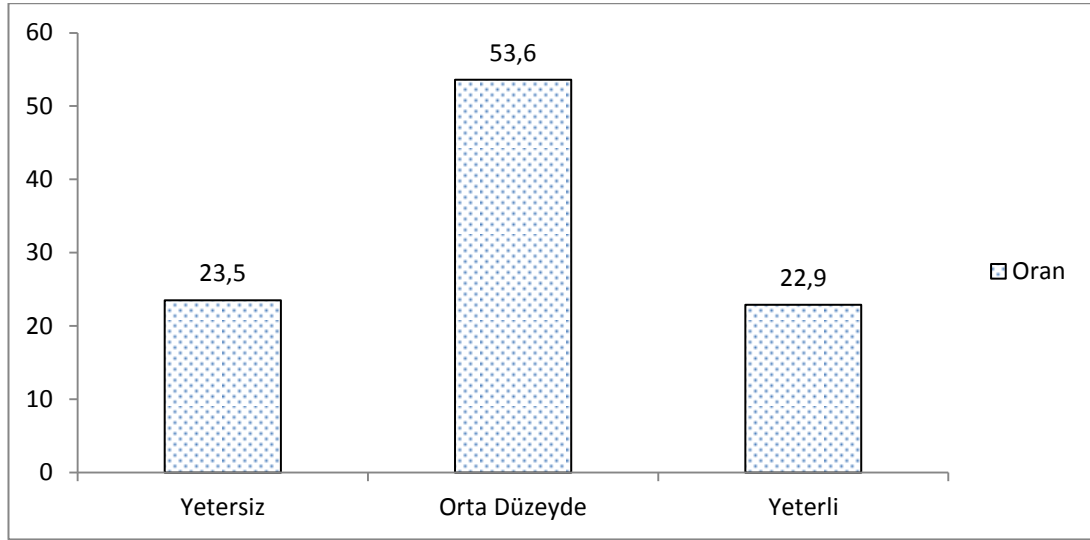
Şekil 13. Alınan Lisans Eğitiminin Yeterlilik Düzeyi



Bu sonuca göre, orman fakültelerinde verilen teorik ve pratik eğitimin OGM'nin örgüt ve iş yapısına göre gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Kurumlar çalışanlarına kendi iş ve işleyişine göre eğitim vermektedirler. Bundan amaç, kurumlar kendi işgörenlerini arzuladıkları bilgilerle donatarak daha iyi hizmet vermelerini sağlamaktır. OGM'nin bu amaçla çalışanlarına vermiş olduğu "Hizmet İçi Eğitim." 'in yeterliliğini incelediğimizde, verilen eğitimi çalışanların % 23,5'i yetersiz , % 53,6'sı orta düzeyde ve % 22,9'u eğitimi yeterli görmektedir.

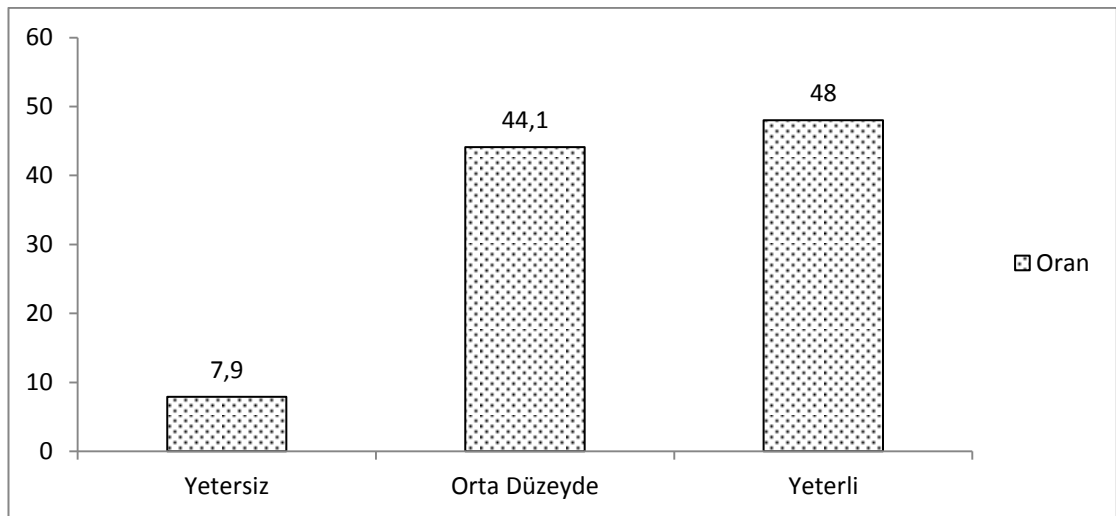
Şekil 14. TE'lerin Hizmet İçi Eğitim Durumları



Bu sonuçlardan, kurumda verilen hizmet içi eğitimin çok az kişi tarafından yeterli görüldüğü, büyük çoğunluk tarafından yetersiz-orta düzeyde görülmektedir. Bu sonuca göre OGM hizmet içi eğitim programlarını çalışanların görüş ve eleştirileri doğrultusunda gözden geçirerek çalışana uygulamada daha faydalı olacak programlar düzenlemelidir.

OGM'nin çok geniş, dağınık ve başka kurumlarla ilişkili (Madencilik, Tarım, TCK...vb.) mevzuat yapısına sahiptir. Bu nedenle işgörenlerin mevzuata erişim önem arz etmektedir. TE'lerin yaptıkları faaliyetler için ihtiyaç duydukları kaynak ve yayınlara ulaşabilme durumunu incelediğimizde, işgörenlerin % 7,9'u yetersiz görürken, % 44,1'i orta düzeyde ve % 48'i yeterli görmektedir.

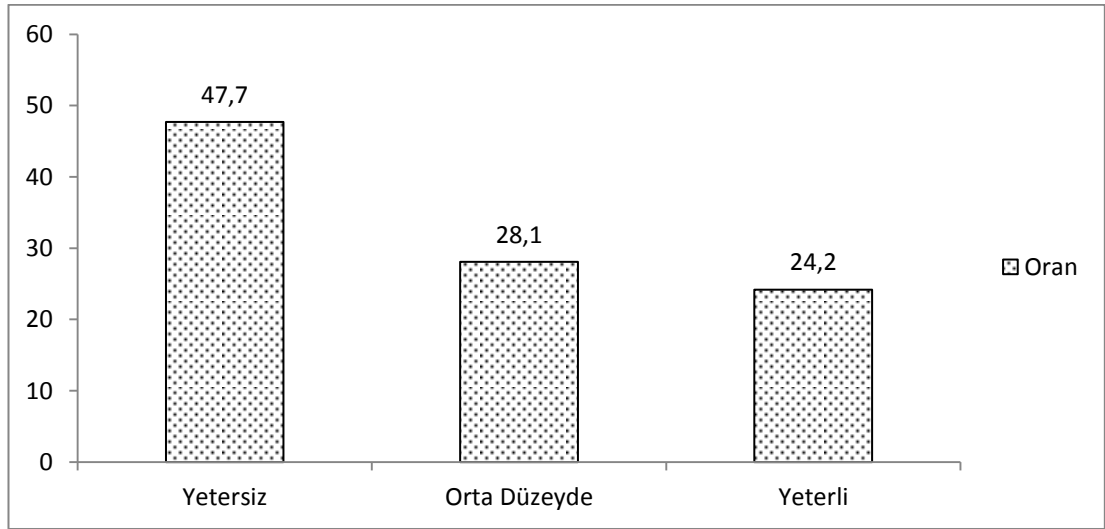
Şekil 15. TE'lerin kaynak ve Yayınlara Ulaşabilme Durumu



Bu sonuçlardan işgörenlerin yayın ve kaynaklara ulaşmada sorun yaşamadıkları ve her türlü kaynağa ulaşabildikleri görülmektedir.

Orman İşletme Müdürlüklerinde görev yapan TE'ler 657 sayılı kanuna tabi olup haftalık 40 saatlik çalışma şartına tabidirler. Ormancılık örgütünde görev yapan TE'lerin çalışma saatlerinin yaptıkları işe uyumunu incelediğimizde, işgörenlerin % 47,7'si yetersiz görürken, % 28,1'i orta düzeyde ve % 24,2'si yeterli düzeyde uyumlu görmektedir.

Şekil 16. Resmi Çalışma Saatlerinin Yapılan İşe Uyumu



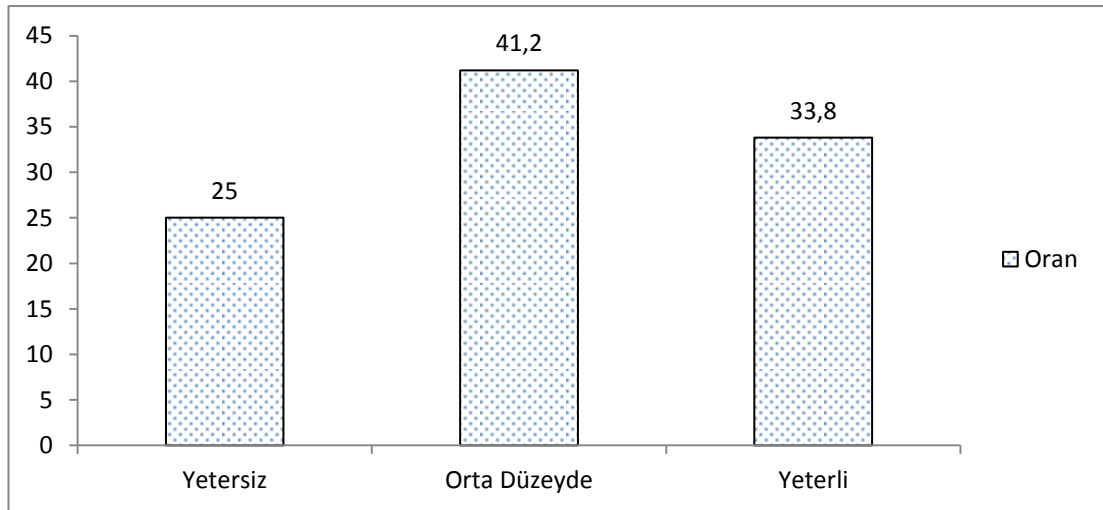
Bu sonuçlara baktığımızda işgörenlerin yaklaşık %75'i resmi çalışma saatlerinin yaptıkları işe uyumunu yetersiz-orta düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. Bu sonuçtan işgörenlerin mevcut ormancılık faaliyetlerinin, Devlet kuruluşlarının uymak zorunda olduğu resmi çalışma saatlerine uymadığı görülmektedir. Buradan örgütün çalışma saatinin işgörenlerin yaptıkları iş ile uyumlu olmadığı söylenebilir.

Tablo 7. Resmi Çalışma Saatlerinin Yapılan İşe uyumluluğu

	Frekans	Oran	Ortalama	Standart Sapma
Valid Yetersiz	72	47,7	1,76	0,817
Orta	42	28,1		
Düzeyde	39	24,2		
Yeterli	153	100,0		
Total				

Örgütsel performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olan çalışanların kararlara katılımı; iş tatmini, motivasyon, örgüte bağlılık, takım anlayışı, koordinasyon ve iş birliğini arttırmada, çalışanların daha büyük bir özveriyle çalışmalarını sağlamada fayda sağlayacaktır (Bakan ve Büyükbeşe, 2008: 29). Bu amaçla TE'lerin işletme Müdürlüğü yönetiminde karar alma sürecine katılımını incelediğimizde, % 25'i yetersiz düzeyde, % 41,2'si orta düzeyde ve % 33,8'i yeterli düzeyde karar alımına karıldığı görülmüştür.

Şekil 17. İşgörenlerin İşletme Yönetimi Karar Alma Sürecine Katılımı



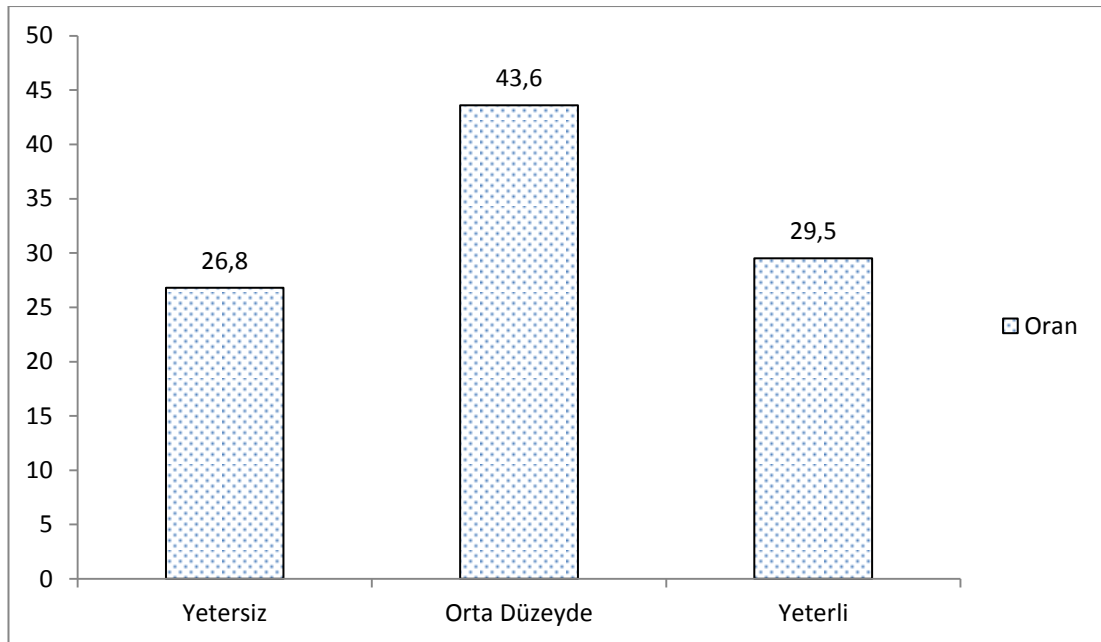
Bu sonuçlara göre çalışanların büyük çoğunluğu Orta düzeyde-yeterli karar alma sürecine katılmaktadır.

Tablo 8 .İşgörenlerin İşletme Yönetimi Karar Alma Sürecine Katılımı

		Frekans	Oran	Ortalama	Standart Sapma
Valid	Yetersiz	37	25,0	2,09	0,764
	Orta Düzeyde	61	41,2		
	Yeterli	50	33,8		
	Total	148	100,0		
Missing	System	5			
Total		153	100,0		

Örgütlerde aynı birimlerde yapılması gereken görevlerin, çalışanlar arasında dengeli bir şekilde dağıtılması örgüt yönetiminin önemli bir görevidir. Dengesiz bir görev dağılımı bir kısım işgöreni zor durumda bırakacağı gibi bazı personelin etkisiz kullanımına neden olacak ve örgüt içi dengeleri etkileyecektir. OİM'lerde aynı konumda olan personelin buldukları konum itibariyle işin bölüşülmesi konusunda ölçüm yapılmıştır.

Şekil 18. İşgörenlerin Buldukları Birimlerde Aynı Konumdaki Personelle İş Bölüşümü



Bu sonuçlara göre OİM'lerde aynı konumda bulunan personel arasında iş bölüşümünü çalışanların % 26,8'i yetersiz görürken, % 43,6'sı orta düzeyde ve %

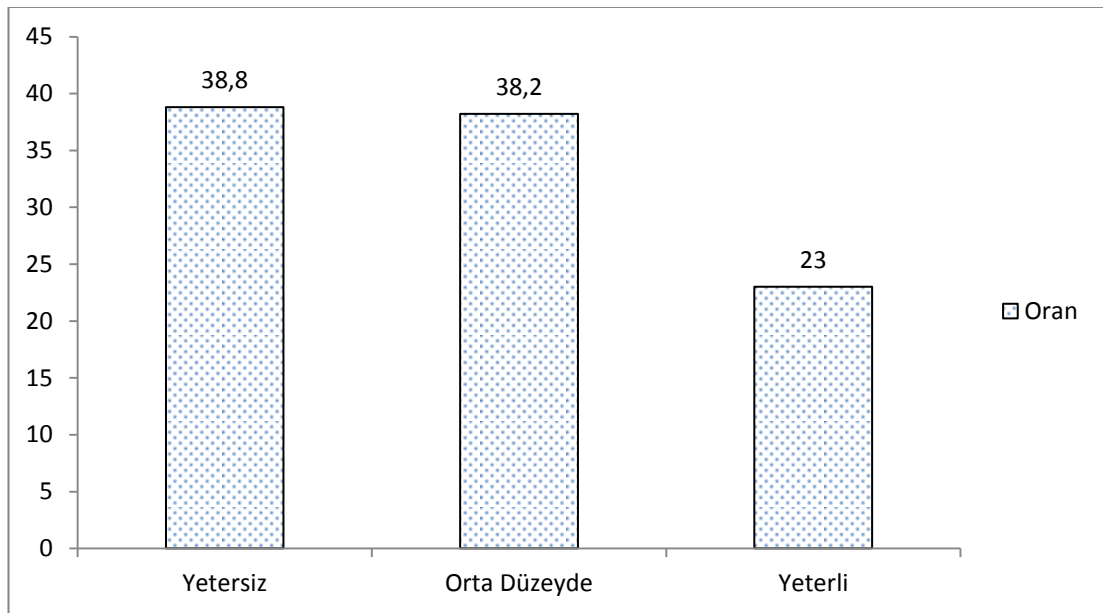
29,5'i yeterli görmektedir. Bu sonuçtan işgörenler arasında dengeli bir iş dağılımının olmadığı görülmektedir.

Tablo 9. İşgörenlerin Buldukları Birimlerde Aynı Konumdaki Personelle İş Bölüşümü

	Frekans	Oran	Ortalama	Standart Sapma
Valid Yetersiz	40	26,8	2,01	0,769
Orta Düzeyde	65	43,6		
Yeterli	44	29,5		
Total	149	100,0		
Missing System	4			
Total	153	100,0		

Günümüzde örgütler çalışanlardan yüksek verim almak için onların motivasyonunun sağlanması gerektiği üzerinde durmuşlar. Bu konuda yapılan çalışmalarda Görevde yükselme olanaklarının motivasyonun önemli bir kaynağı olduğu görülmüştür (Öztürk ve Dündar, 2003: 59). Ormancılık örgütünde TE'lerin görevde yükselme ve ilerleme olanaklarını incelediğimizde

Şekil 19. Görevde Yükselme ve İlerleme Olanakları



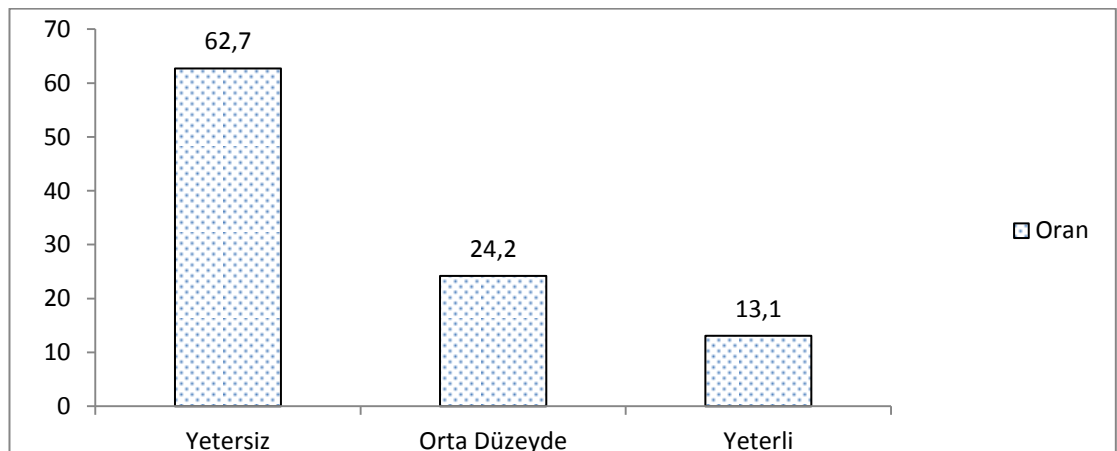
İşgörenlerin % 38,8'i görevde yükselme olanaklarını yetersiz görürken, % 38,2'i orta düzeyde ve % 23'ü yeterli düzeyde görmektedir. Bu sonuçlardan ormancılık örgütünde görevde yükselme ve ilerleme olanaklarının çok yetersiz olduğu söylenebilir.

Tablo 10. Görevde Yükselme ve İlerleme Olanakları

	Frekans	Oran	Ortalama	Standart Sapma
Valid Yetersiz	59	38,8	1,84	0,769
Orta Düzeyde	58	38,2		
Yeterli	35	23,0		
Total	152	100,0		
Missing System	1			
Total	153	100,0		

İşgörenlerin özel hayatlarının ve doğal olarak ailelerinin yaptıkları işler üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Bu çerçevede; örgütlerin çalışanlarını ailelerinden ayrı düşünmeleri çoğunlukla mümkün olmamaktadır. Bu nedenle özel hayata ve aileye saygılı bir örgütsel yapının oluşturulmasının hem birey, hem aile ve hem de örgüt açısından çok olumlu sonuçları bulunmaktadır (Çarıkçı, 2001: 127). Ormancılık örgütünde TE'lerin aile ve özel hayatlarına yeterince zaman ayırıp ayıramadıkları konusunda yapılan incelemede,

Şekil 20. Özel hayata Ayrılan Zaman



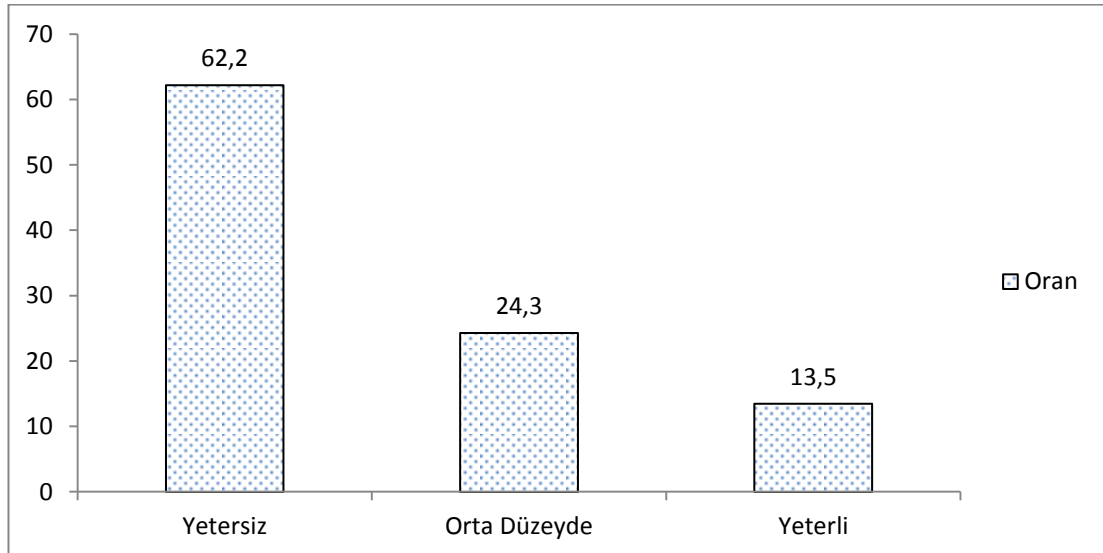
Ormanlık Örgütünde görev yapan TE'lerin % 62,7'si özel hayatına zaman ayıramadığını, % 24,2'sinin orta düzeyde ve % 13,1'inin ise yeterli düzeyde zaman ayırdığı görülmüştür. Bu sonuçlardan, ormanlık örgütünde işgörenlerin çok büyük çoğunluğu aile ve özel hayatına zaman ayıramadığı görülmüştür.

Tablo 11. Özel hayata Ayrılan Zaman

	Frekans	Oran	Ortalama	Standart Sapma
Valid Yetersiz	96	62,7	1,51	0,720
Orta Düzeyde	37	24,2		
Yeterli	20	13,1		
Total	153	100,0		

Ormanlık Örgütünde branslaşmanın başladığı taşra birimi OBM bünyesinde örgütlenen Şube Müdürlükleridir. Şube müdürlüklerinin görevi, işletme müdürlükleri ve işletme şefliklerini şubeleri ile ilgili konularda aydınlatmak, yol göstermek, denetlemek, organize etmek ve yardımcı olmaktır¹⁰. Şube müdürlüğü biriminin taşra örgütüne yapmış olduğu katkıyı ölçmek amacıyla yapılan çalışmada,

Şekil 21. Şube Müdürlüklerinin İş Yükünü Azaltabilmesi



¹⁰ OGM taşra taşra teşkilatı kuruluş ve görev yönetmeliğinde şube müdürlerinin görevlerinin ortak özellikleri.

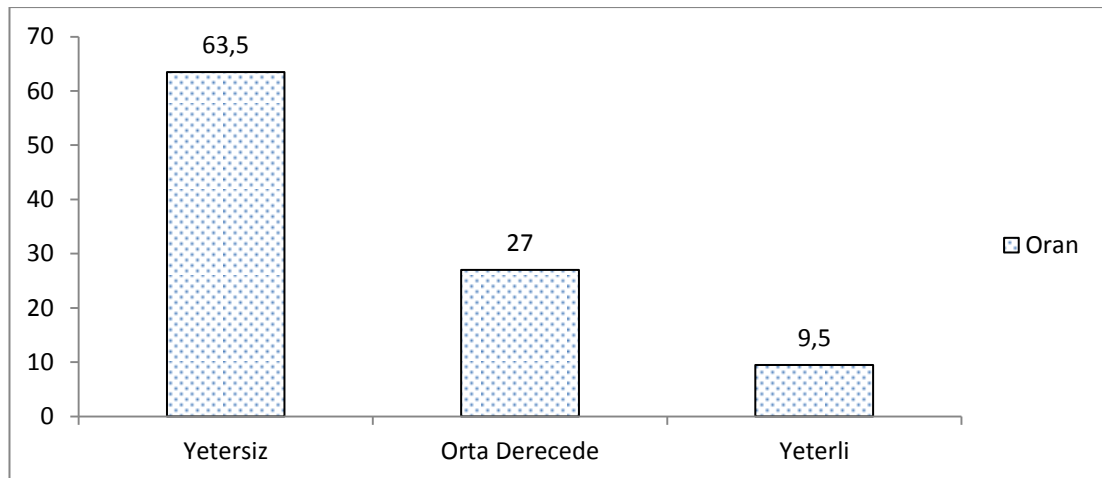
Ormancılık örgütünde görev yapan TE'lerin % 62,2'si şube müdürlüğü biriminin iş yükünü azaltma konusunda yetersiz görürken, % 24,3'ü orta düzeyde ve % 13,5'i yeterli görmektedir. Bu sonuçlardan şube müdürlüğü biriminin OİM ve OİŞ iş yükünü azaltma konusunda bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Tablo 12. Şube Müdürlüklerinin İş Yükünü Azaltabilmesi

	Frekans	Oran	Ortalama	Standart Sapma
Valid				
Yetersiz	92	62,2		
Orta Düzeyde	36	24,3		
Yeterli	20	13,5	1,52	0,726
Total	148	100,0		
Missing				
System	5			
Total	153	100,0		

Sorumluluk, bir kimsenin kendisinin ya da başkalarının davranışları için bir kimseye ya da yetkiliye hesap verme ve bu davranışların doğurabileceği sonuçlara katlanmayı kabul etme zorunluluğu olarak tanımlanabilir (Yönet, 2005: 241). Ormancılık örgütünün taşra birimlerinde sorumlulukların dengeli bir şekilde tüm taşra birimlerine dağıtılmış olup olmadığını tespit etmek amacıyla yaptığımız ölçümlerde,

Şekil 22. Şube Müdürlüklerinin İşgörenlerin Sorumluluklarını Azaltma Etkisi



Çalışmaya katılanların % 63,5'i şube müdürlüklerinin sorumlulukları azaltmada yetersiz olduğunu belirtirken, % 27'si orta düzeyde ve % 9,5'i yeterli düzeyde görmektedir.

Tablo 13. Şube Müdürlüklerinin İşgörenlerin Sorumluluklarını Azaltma Etkisi

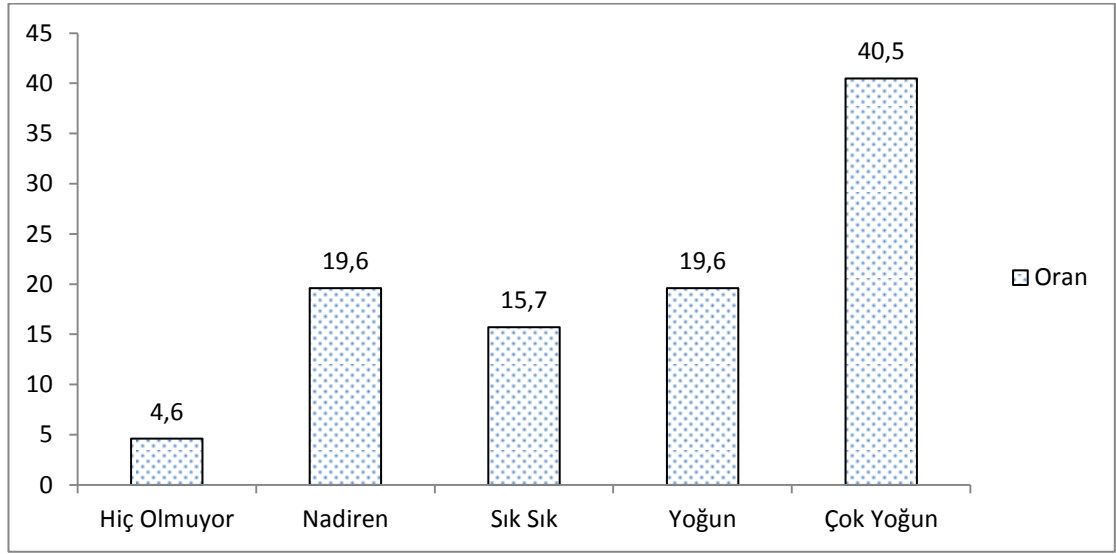
	Frekans	Oran	Ortalama	Standart Sapma
Valid Yetersiz	94	63,5		
Orta Düzeyde	40	27,0		
Yeterli	14	9,5	1,47	0,666
Total	148	100,0		
Missing System	5			
Total	153	100,0		

Katılımcıların çok büyük kısmı ormancılık örgütünün taşra birimlerinden olan şube müdürlüklerinin özellikle orman işletme şefliklerinin sorumluluklarını azaltmada bir etkilerinin olmadığını düşünmekte. Bu duruma göre sorumlulukların taşra birimleri arasında dengesiz bir şekilde dağıldığı söylenebilir.

4.3. Çalışma Koşullarını Etkileyen Etkenler

Orman İşletme Müdürlüklerinde çalışan TE'lerin tamamı 657 Sayılı Kanuna tabi olan memur statüsünde çalışmaktadırlar. 657 sayılı Yasa'nın 99.maddesine göre memurların haftalık çalışma süresi 40 saattir. Bu süreyi aşan çalışmalar fazla çalışma olarak adlandırılmaktadır. Orman işletmelerinde işgörenlerin fazla çalışma yapma zorunda kalma durumlarını incelediğimizde,

Şekil 23. İşgörenlerin İş Yoğunluğundan Dolayı Fazla Çalışma Zorunluluk Durumları



Yapılan ölçümlerde işgörenlerin % 4,6'ı hiç fazla çalışmaz iken, % 19,6'sı nadiren, % 15,7'si sık sık, % 19,6'sı yoğun ve % 40,5'i çok yoğun olarak iş yoğunluğundan dolayı fazla çalışma yapmak zorunda kalmaktadır.

Tablo 14. İşgörenlerin İş Yoğunluğundan Dolayı Fazla Çalışma Zorunluluk Durumları

	Frekans	Oran	Ortalama	St.Sapma
Valid Hiç Olmuyor	7	4,6		
Nadiren	30	19,6		
Sık Sık	24	15,7	3,72	1,3
Yoğun	30	19,6		
Çok Yoğun	62	40,5		
Total	153	100,0		

Bu sonuçlara baktığımızda ormancılık örgütünde çalışan işgörenlerin çok büyük çoğunluğu iş yoğunluğundan dolayı fazla çalışmak zorunda kalmaktadır.

Bu sonuçlara göre ormancılık örgütünün taşra birimlerinde iş yoğunluğundan dolayı fazla çalışma yapılmak zorunda kalınmaktadır. İş yoğunluğu ile görev unvanları arasında farklılık olup olmadığını incelediğimizde,

H₀: Ormancılık örgütünün taşra birimlerinde görev yapan TE'lerin yapmış oldukları görevler ile iş yükleri arasında fark yoktur.

H₁:Ormancılık örgütünün taşra birimlerinde görev yapan TE'lerin yapmış oldukları görevler ile iş yükleri arasında fark vardır.

Tablo 15. Ormancılık Örgütünde Görev Unvanlarıyla İş yükleri Arasındaki İlişkinin Kruskal- Wallis Testi

Ranks			
	Göreviniz	N	MeanRank
B1Çalıştığımız birimde iş yoğunluğundan dolayı fazla çalışma yapmak zorunda kaldığımız oluyor mu ?	İşletme Şefliği	84	98,19
	Müd.Yrd	10	56,85
	İşletme Müdürü	8	80,25
	Şube Müdürü	14	65,18
	Böl.Müd.Yrd	3	31,50
	Bölge Müdürü	2	122,50
	Mühendis	32	33,45
	Total	153	

Test Statistics ^{a,b}	
	Çalıştığımız birimde iş yoğunluğundan dolayı fazla çalışmayapmak zorunda kaldığımız oluyor mu ?
Chi-Square	63,966
df	6
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Göreviniz

Ormancılık örgütünde görev yapan TE'lerin yaptıkları görev ile iş yükleri arasında farklılık olup olmadığını göstermektedir. Analizde sig. Değerinin 0,05'ten küçük olması katılımcıların yaptıkları görev ile iş yükleri arasında farklılık olduğunu

göstermektedir. Bu farkın kaynağını tespit etmek amacıyla One-Way-ANOVA (Schaffe)testinin sonuçlarına bakmamız gerekmektedir

Tablo 16. İşgörenlerin İş Yoğunluklarının Görev Gurupları Açısından Farklılıklarının Tespiti Amacıyla Schaffe Testi

(I) Göreviniz	(J) Göreviniz	MeanDifference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% ConfidenceInterval	
					LowerBound	UpperBound
İşletme Şefliği	Müd.Yrd	1,293*	,328	,021	,11	2,47
	İşletme Müdürü	,518	,363	,915	-,79	1,83
	Şube Müdürü	1,036*	,283	,044	,02	2,06
	Böl.Müd.Yrd	2,060	,577	,054	-,02	4,14
	Bölge Müdürü	-,607	,702	,993	-3,14	1,92
	Mühendis	2,080*	,204	,000	1,35	2,81
Müd.Yrd	İşletme Şefliği	-1,293*	,328	,021	-2,47	-,11
	İşletme Müdürü	-,775	,465	,835	-2,45	,90
	Şube Müdürü	-,257	,406	,999	-1,72	1,21
	Böl.Müd.Yrd	,767	,646	,965	-1,56	3,09
	Bölge Müdürü	-1,900	,760	,401	-4,64	,84
	Mühendis	,788	,355	,558	-,49	2,07
İşletme Müdürü	İşletme Şefliği	-,518	,363	,915	-1,83	,79
	Müd.Yrd.	,775	,465	,835	-,90	2,45
	Şube Müdürü	,518	,435	,964	-1,05	2,08
	Böl.Müd.Yrd.	1,542	,664	,498	-,85	3,93
	Bölge Müdürü	-1,125	,776	,909	-3,92	1,67
	Mühendis	1,563*	,388	,016	,17	2,96
Şube Müdürü	İşletme Şefliği	-1,036*	,283	,044	-2,06	-,02
	Müd.Yrd.	,257	,406	,999	-1,21	1,72
	İşletme Müdürü	-,518	,435	,964	-2,08	1,05
	Böl.Müd.Yrd	1,024	,624	,845	-1,22	3,27
	Bölge Müdürü	-1,643	,742	,558	-4,31	1,03
	Mühendis	1,045	,314	,095	-,09	2,18
Böl.Müd.Yrd.	İşletme Şefliği	-2,060	,577	,054	-4,14	,02
	Müd.Yrd.	-,767	,646	,965	-3,09	1,56
	İşletme Müdürü	-1,542	,664	,498	-3,93	,85
	Şube Müdürü	-1,024	,624	,845	-3,27	1,22
	Bölge Müdürü	-2,667	,896	,190	-5,89	,56
	Mühendis	,021	,592	1,000	-2,11	2,15

Tablo.16. Devam

Bölge Müdürü	İşletme Şefliği	,607	,702	,993	-1,92	3,14
	Müd.Yrd	1,900	,760	,401	-,84	4,64
	İşletme Müdürü	1,125	,776	,909	-1,67	3,92
	Şube Müdürü	1,643	,742	,558	-1,03	4,31
	Böl.Müd.Yrd	2,667	,896	,190	-,56	5,89
	Mühendis	2,688*	,715	,034	,11	5,26
Mühendis	İşletme Şefliği	-2,080*	,204	,000	-2,81	-1,35
	Müd.Yrd	-,788	,355	,558	-2,07	,49
	İşletme Müdürü	-1,563*	,388	,016	-2,96	-,17
	Şube Müdürü	-1,045	,314	,095	-2,18	,09
	Böl.Müd.Yrd	-,021	,592	1,000	-2,15	2,11
	Bölge Müdürü	-2,688*	,715	,034	-5,26	-,11

*. The meandifference is significant at the 0.05 level.

	İşletme Şefi	Müdür Yrd.	İşletme Müdürü	Şube Müdürü	Böl.Müd. Yrd.	Bölge Müdürü
İşletme Şefi						
Müdür Yrd.	0,021					
İşletme Müdürü	0,915	0,465				
Şube Müdürü	0,044	0,406	0,964			
Böl.Müd. Yrd.	0,054	0,646	0,664	0,845		
Bölge Müdürü	0,993	0,401	0,776	0,558	0,190	
Şube Mühendisi	0,000	0,558	0,388	0,019	1,000	0,034

P < 0,05 değerleri anlamlı değerlerdir.

Scheffe testine göre, İŞ ile Müd. Yrd., ŞM. ve Şube mühendisi arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır. Müd. Yrd. ile İŞ arasında anlamlı fark vardır. İşletme Müdürü ile Şube Mühendisi arasında anlamlı fark vardır. ŞM ile İŞ arasında anlamlı fark vardır. Bölge Müdürü ile şube mühendisi arasında anlamlı fark vardır.

Scheffe testi sonuçlarına göre, ormancılık örgütünün taşra örgütünde görev yapan TE'lerin görev unvanları ile yüklenmiş oldukları iş yükleri arasında anlamlı fark vardır. Bölge müdürü en fazla iş yüküne sahip iken (5,00), işletme şefi ikinci sırada (4,39), işletme Müdürü üçüncü sırada (3,88) daha sonra sırasıyla Şube müdürü (3,36), Müd. Yrd. (3,10), Böl. Müd. Yrd.(2,33) ve Şube mühendisleri (2,31) olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre, Bölge müdürü, işletme şefi ve işletme müdürünün yüklenmiş oldukları iş yükleri diğer birimlere göre daha yüksektir ve bu yükseklik istatistiksel olarak anlamlı büyüklüktedir. Bu bağlamda, iş yükün yapılan görevler açısından farklılık göstermesinden dolayı H_0 hipotezi reddedilerek H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Orman işletme müdürlüklerinde TE'lerin çok büyük bir kısmının iş yükünü haftalık 40 saatlik yasal süre ile yerine getiremediği görülmüştür. İşgörenlerin iş yükünden dolayı fazla çalışma zorunda kalma nedenlerini incelediğimizde,

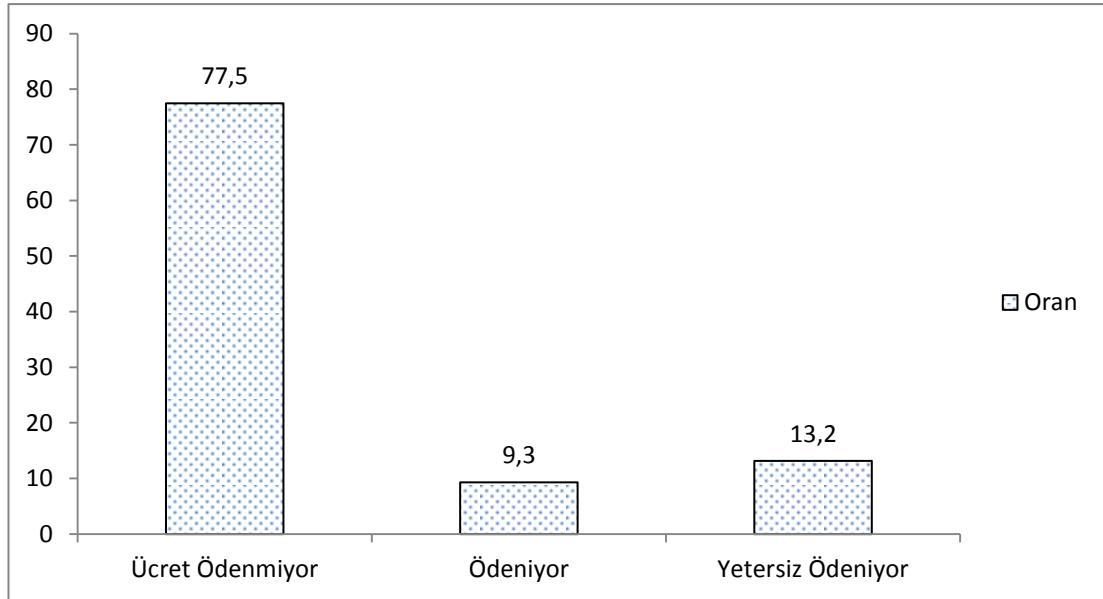
Tablo 17. İşgörenlerin Öncelik Sırasına Göre Fazla Çalışma Nedenleri

Fazla Çalışma Nedeni	1. Unsur	2.Unsur	3.Unsur	4.Unsur	5.Unsur
İş Yükünün Fazla Olması	89	18	9	6	
Bilgi ve Tecrübe Yetersizliği		1	3	6	77
Personel Eksikliği	20	51	29	12	1
Bürokratik İşler	19	26	38	32	5
Arazi İşleri	14	16	27	42	5

İşgörenlerin 88'i fazla çalışmanın 1.nedeni olarak "İş yükünün fazla olması" olarak göstermişken, fazla çalışmanın 2. nedeni olarak 51 kişi "Personel eksikliği" olarak göstermiştir. Fazla çalışmaya neden olan 3. unsur ise çalışanların "Bürokratik işler" , 4. neden olarak "Arazi işleri" ve 5.neden olarak ta "Bilgi ve tecrübe yetersizliği" olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlardan, ormancılık örgütünde fazla çalışmayı gerektiren unsurların başında " İş yükünün fazla olması" ve " arazi işleri" gelmektedir. Bu sonuçlardan, işgörenlerin bilgi ve tecrübelerinin yeterli olmasına rağmen iş yüklerinin fazlalığından dolayı fazla çalışmak zorunda kalmaktadırlar.

Devlet Memurları Kanununun 99 ve 100'üncü maddeleri uyarınca tespit olunan günlük çalışma saatleri dışında yapılan çalışmalar ücretle karşılanır (DMK, 178.Mad) hükmü bulunmaktadır. Orman İşletme Müdürlüklerinde görev yapan TE'lerin yapmış oldukları fazla çalışmaların karşılığını alıp almadıkları hususunu incelediğimizde,

Şekil 24. Fazla Yapılan Çalışmanın Ücret Durumu



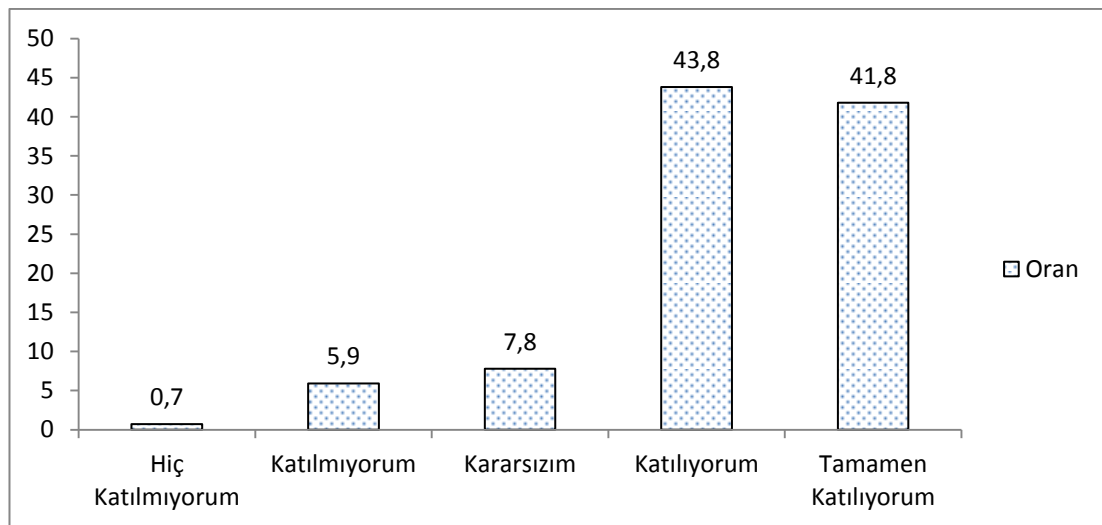
İşgörenlerin % 77,5'i fazla çalışmadan dolayı bir ücret ödenmediğini, % 9,3'ü ödendiğini ve % 13,2'si ise yetersiz ödendiğini belirtmiştir. Bu sonuçlardan işgörenlerin ormancılık faaliyetlerinden dolayı yapmış oldukları fazla çalışmanın karşılığı olan ücreti büyük çoğunlukla alamadıkları görülmüştür.

Tablo 18. Fazla Yapılan Çalışmanın Ücret Durumu

	Frekans	Oran	Ortalama	Standart Sapma
Valid Ücret ödenmiyor	117	77,5	1,36	0,708
Ödeniyor	14	9,3		
Yetersiz ödeniyor	20	13,2		
Total	151	100,0		
Missing System	2			
Total	153			

Ormancılık örgütünde iş yükü ve sorumluluğunun çok büyük bir kısmı OİŞ'lere yüklenilmiştir. Bu kademelerde görev yapan TE'ler mesleğin henüz ilk yıllarında bu yükü karşılamaktadırlar. Bu durumun sonucu olarak, bu birimlerde görev yapan personel en kısa sürede bu birimlerdeki görevlerini tamamlayıp, iş yükü ve sorumluluğu daha az birimlerde görev yapma eğilimindedirler. Ormancılık örgütünde görev yapan TE'ler den özellikle İşletme şeflerinin buldukları konumdan bir an önce ayrılıp şeflik dışında bir birimde görev alma eğilimlerini incelediğimizde,

Şekil 25. TE'lerin İşletme Şefliği Görevinde Kalma Eğilimleri



Çalışmaya katılan TE'lerin % 0,7'si "TE'lerden işletme şefleri, buldukları konumdan bir an önce ayrılıp şeflik dışında bir konumda görev almak istemektedir" düşüncesine hiç katılmamakta, % 5,9'u katılmakta,% 7,8'i kararsız kalmakta, % 43,8'i katılmakta ve % 41,8' tamamen katılmaktadır.

Tablo 19. TE'lerin İşletme Şefliği Görevinde Kalma Eğilimleri

	Frekans	Oran	Ortalama	Standart Sapma
Valid Hiç Katılmıyorum	1	,7		
Katılmıyorum	9	5,9		
Kararsızım	12	7,8		
Katılıyorum	67	43,8	4,20	0,869
tamamen katılıyorum	64	41,8		
Total	153	100,0		

Bu sonuçlara göre Ormancılık örgütünde görev yapan TE'lerin % 85'i, özellikle işletme şefliğinde görev yapan TE'lerin buldukları konumdan bir an önce ayrılma düşüncesinde olduğunu düşünmektedirler.

TE'lerin görev unvanlarıyla özellikle OİŞ'lerin buldukları görevden bir an önce ayrılma istekleri arasında farklılık olup olmadığını incelediğimizde,

H0: TE'lerin görev unvanlarıyla, buldukları görevde kalma istekleri arasında farklılık yoktur.

H1:TE'lerin görev unvanlarıyla, buldukları görevde kalma istekleri arasında farklılık vardır.

Tablo 20. TE'lerin Görev Unvanlarıyla Buldukları Görevde Kalma İstekleri Arasındaki Farklılığın Tespiti İçin Kruskal-Wallis Testi

	Göreviniz	N	MeanRank
B36Teknik elemanlardan	İşletme Şefliği	84	90,67
özellikle işletme şefleri	Müd.Yrd	10	96,85
,buldukları konumdan bir an	İşletme Müdürü	8	61,19
önce ayrılıp şeflik dışında bir	Şube Müdürü	14	52,57
konumda görev almak	Böl.Müd.Yrd	3	39,33
istemektedirler” düşüncesine	Bölge Müdürü	2	56,00
katılıyor musunuz ?	Mühendis	32	54,41
	Total	153	

Test Statistics^{a,b}

	Teknik elemanlardanözellikleişletmeşefleri ,bulduklarikonumdanbiran önce ayrılıpşeflikdışındabirkonumdagörevalmakistemektedirler” düşüncesinekatılıyormusunuz ?	
Chi-Square		31,118
df		6
Asymp. Sig.		,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Göreviniz

Bu test sonuçlarına göre, sig. değeri 0,000 olup 0,005 değerinden küçük olduğundan gruplar arasında istatistiksel anlamda anlamlı fark olduğu görülmektedir. Bu farkın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla One-Way-ANOVA testini uyguladığımızda,

Tablo 21. TE'lerin Görev Unvanlarıyla Buldukları Görevde Kalma İstekleri Arasındaki Farklılığın Tespiti

Duncan^{a,b}

Göreviniz	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Böl.Müd.Yrd	3	3,33	
ŞubeMüdürü	14	3,71	3,71
Mühendis	32	3,78	3,78
İşletmeMüdürü	8	3,88	3,88
BölgeMüdürü	2	4,00	4,00
İşletmeŞefliği	84		4,48
Müd.Yrd	10		4,50
Sig.		,211	,147

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 5,968.

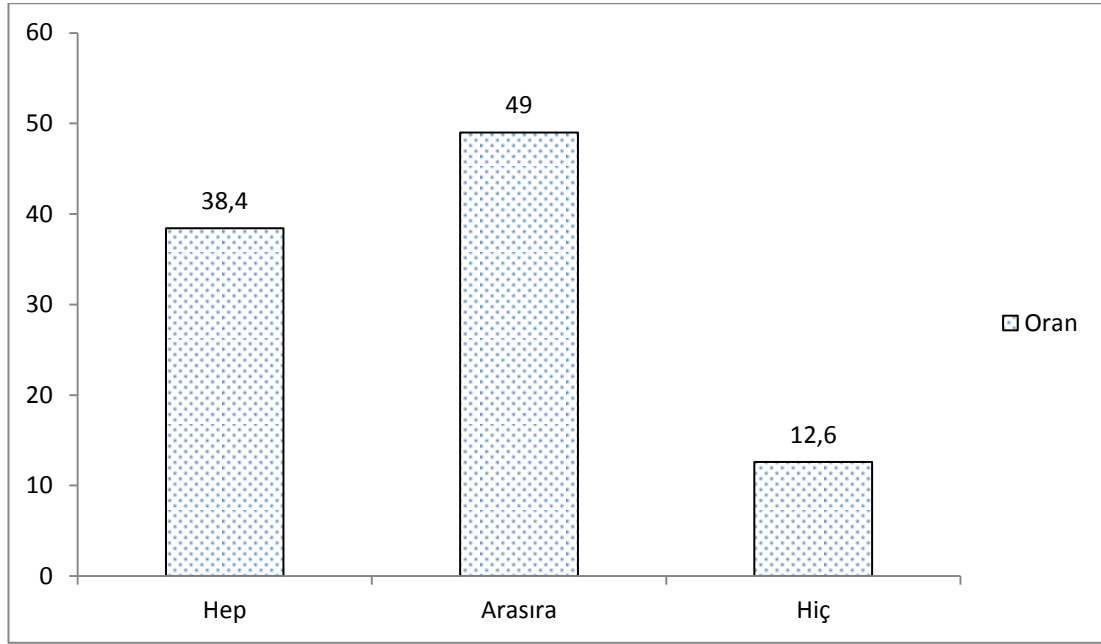
b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Bu test sonucuna göre Böl. Müd. Yrd.(3,33), Şube Müdürü (3,71), Şube Mühendisi (3,78), İşletme Müdürü (3,88), Bölge Müdürü (4,00) 1.Gurubu oluşturmakta olup, OİŞ (4,48) ve Müd. Yrd. (4,50) ikinci gurubu oluşturmaktadır. Bu sonuçlara göre 2. Gurup TE'lerin buldukları görevden ayrılmak istemeleri konusunda daha istekli görülmektedir. Buna göre, H0 hipotezi reddedilip H1 hipotezi kabul edilmektedir. TE'lerden özellikle Müdür Yrd. Ve OİŞ'ler buldukları görevden bir an önce ayrılma istekleri diğer guruplardan istatistiksel anlamda farklılık göstermektedir.

Bir hafta olağan biçimde çalışıp yorulan kimsenin hafta sonunda dinlenmesi onun insanlık haysiyetine yaraşır bir yaşayış düzeyine erişmesi için bugünkü uygarlık dünyasında vazgeçilmez bir koşul sayılmaktadır. İnsanca yaşamının gerekli koşullarından birisi de olağan biçimde çalışan işgörenlerin hafta sonu

dinlenmeleridir¹¹. Orman İşletme Müdürlüklerinde çalışan TE'lerin ormancılık faaliyetlerinden dolayı hafta sonu çalışma zorunda kalmaları durumları incelendiğinde,

Şekil 26. Orman İşletme Müdürlüğünde Çalışan TE'lerin Hafta Sonu Çalışma Durumu



Bu sonuçlara göre işgörenlerin % 38,4'ü sürekli hafta sonları çalışmak zorunda iken % 49'u anasıra ve %12,6'sı hiç hafta sonları çalışmamaktadır. Bu sonuçlara baktığımızda 10 çalışandan 9'u neredeyse hafta sonları çalışmak zorunda kalmaktadır.

¹¹ Anayasa Mahkemesi, 13.07.1977, E:1977/132, K.1977/65, R.Gazete:14171

Tablo 22. Orman İşletme Müdürlüğünde Çalışan TE'lerin Hafta Sonu Çalışma Durumu

	Frekans	Oran	Ortalama	Standart Sapma
Valid Hep	58	38,4	1,74	0,669
Arasıra	74	49,0		
Hiç	19	12,6		
Total	151	100,0		
Missing System	2			
Total	153			

Ormanlık örgütünde ormanlık faaliyetlerinden dolayı işgörenlerin çok büyük bir oranının hafta sonları çalışmak zorunda kalma nedenlerine baktığımızda,

Tablo 23. İşgörenlerin Haftasonu Çalışma Nedenleri

Çalışma Nedenleri	1. Unsur	2.Unsur	3.Unsur	4.Unsur
Ormanlığın 7/24 Saat Özelliği	57	37	23	2
Kendim Arzuluyorum	1	4	10	68
Teşkilat Yapısının Yetersizliği	18	47	37	6
Aşırı görev ve sorumluluk Yüklenilmesi	59	17	30	6

İşgörenlerin Haftasonu çalışma nedenlerinin başında “Aşırı görev ve sorumluluk yüklenilmesi” gelirken, ikinci ve üçüncü sırada “Teşkilat yapısının yetersizliği” ve son sırada “ Kendim arzuluyorum” gelmektedir. Bu sonuçlardan işgörenlerin aşırı görev ve sorumlulukları ve teşkilat yapısının yetersizliğinden dolayı hafta sonu çalışmak zorunda kalır iken, neredeyse yok denecek kadar az işgören kendi isteği ile çalışmak zorunda kalmaktadır.

4.4. Çalışma Şartlarını Etkileyen Baskısal ve Zorlaştıran Etkenler

İşgörenlerin kendisinden ve çevresinden kaynaklanan bedensel ve ruhsal gerilim, baskı, endişe, kısaca kişiye rahatsızlık veren durum olarak stres tanımlanmaktadır. Açıkçası stres, bireyle çevresi arasında zayıf bir uyumun varlığını göstermektedir. Çevrenin bireyden aşırı isteklerinin olması ya da bireyin kapasitesinin üstünde istekleri olması, bu durumun nedeni olabilmektedir (Aytaç, 2013: 2). Ormancılık örgütünde çalışma şartlarını etkileyen baskısal unsurları tespit etmeye yönelik çalışma yapılmıştır.

Yapılan ölçümler sonucunda, katılımcılardan 98'i 1.Derecede amirlerden kaynaklanan baskısal unsurlarla karşılaşırken, 23'ü siyasilerden, 14'ü yerel idarecilerde ve 8'i diğer kamu kuruluşundan kaynaklanan unsurlardan etkilenmektedir. 2.Dereceden etkileyenlerin başında 63 kişi ile siyasiler, 38 kişiyle yerel idareciler, 23 kişiyle amirler ve 6 kişiyle diğer kuruluşlar gelmektedir.

Tablo 24. Çalışma Şartlarını Etkileyen Baskı Unsurları

Baskısal Unsurlar	1.Derece	2.Derece	3.Derece	4.Derece
Amirler	98	33	13	5
Siyasiler	23	63	38	6
Yerel İdareciler	14	27	69	18
Diğer kamu ve özel kuruluşlar	8	10	10	95

Sonuç olarak işgörenler en fazla Amirlerinden ve siyasilerden çalışma şartlarını etkileyen baskısal unsurlarla karşılaşırken, yerel idarecilerden çok az etkilenmekte diğer kamu ve özel kuruluşlardan ise neredeyse etkilenmemektedir.

Bu baskısal unsurların işgörenlerin yapmış olduğu görevlere göre değişip değişmediğini incelemek için Kruskal-Wallis testi yapılmıştır

H₀: TE'lerin görev unvanlarına göre baskı faktörleri arasında fark yoktur.

H1:TE'lerin görev unvanlarına göre baskı faktörleri arasında fark vardır.

Tablo 25.Çalışma Şartlarını Etkileyen Baskı Unsurları için Kruskal-Wallis Testi

Ranks			
Göreviniz		N	MeanRank
Çalışma şartlarınızı etkileyen	İşletme Şefliği	83	75,25
baskısal faktörlerin kaynağı	Müd.Yrd	10	64,90
nelerdir ? (sizi etkileyen baskı	İşletme Müdürü	8	65,88
türlerini etkinlik sırasına göre	Şube Müdürü	14	79,11
1'den 4'e kadar	Böl.Müd.Yrd	1	138,00
numaralandırınız)	Bölge Müdürü	1	115,00
	Mühendis	32	74,78
	Total	149	

Test Statistics ^{a,b}	
	Çalışma şartlarınızı etkileyen baskısal faktörlerin kaynağı nelerdir ?
Chi-Square	5,719
df	6
Asymp. Sig.	,455

a. Kruskal Wallis Test

b. GroupingVariable: Göreviniz

Bu analiz sonucuna göre sig. Değeri 0,05'ten büyük çıktığından TE'lerin görev unvanlarıyla çalışma şartlarını etkileyen baskısal unsurlar arasında istatistiksel anlamda fark yoktur ve H_0 hipotezi kabul edilmektedir.

İşletmelerin en önemli ve değişkenliği en önemli kaynaklarından birisi çalışanlarıdır ve çalışanların performansı işletmelerin başarısını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Çalışanların yüksek performans gösterebilmeleri ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri ise çalıştıkları ortamda karşılaştıkları zorluklarla ilişkilidir. İşgörenlerin iş ortamında yüksek performans göstermesi ve verimli bir şekilde çalışabilmesi için çalışma koşullarını zorlaştıran etmenlerin ortadan kaldırılması bu

mümkün değilse en aza indirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle öncelikle işgörenlerin iş ortamlarında çalışma şartlarını zorlaştıran etkenlerin tespitiyle başlanmalıdır. Orman işletmelerinde çalışma şartlarını zorlaştıran etmenleri incelediğimizde,

Yapılan çalışma sonucunda, çalışma şartlarını zorlaştıran 1.derece etkenler olarak 86 kişi “Teşkilatın mevcut yapısı”, 9 kişi” Bürokratik engeller”, 7 kişi “Toplumsal baskılar”, 3 kişi “Teknoloji, alet ve teçhizat yetersizliği”, 6 kişi “Yasal engeller”, 33 kişi “Personel yetersizliği”, 4 kişi “Eğitim ve bilgi yetersizliği” ve 1 kişi ise “Finansal engeller” çalışma şartlarını zorlaştıran etken olarak belirtmişlerdir. 2.Derece etkileyen etkenlere baktığımızda, 59 kişi ile personel yetersizliği başı çekmektedir. 3.Derece etkenlere baktığımızda 37 kişi ile bürokratik engeller ilk sırada yer almaktadır. 8.Derece etkenlerin başında ise eğitim ve yetersizliği gelmektedir.

Tablo 26. Çalışma Şartlarını Zorlaştıran Etkenler

Zorlaştıran Etkenler	1.D	2.D	3.D	4.D	5.D	6.D	7.D	8.D
Teşkilatın mevcut yapısı	86	21	17	8	6	4	1	
Bürokratik engeller	9	24	37	33	10	13	2	
Toplumsal baskılar	7	15	17	26	29	14	7	12
Teknoloji, Alet ve teçhizat yetersizliği	3	10	13	14	13	24	22	17
Yasal engeller	6	3	15	18	24	22	27	8
Personel yetersizliği	33	59	20	11	3	8	1	5
Eğitim ve bilgi yetersizliği	4	7	12	9	21	15	22	26
Finansal engeller	1	3	2	5	12	15	30	44

Sonuç olarak, orman işletmelerinde çalışma şartlarını zorlaştıran etkenlerin başında ormancılık teşkilatının mevcut yapısı ve personel yetersizliği gelmektedir. İşgörenlerin çalışma şartlarını zorlaştırmada finansal durum ve yasal mevzuat çok az düzeyde etkili olmaktadır.

Devlet asli görevlerini bürokratik yapı içinde bürokratlar eliyle yerine getirmektedir. Bürokratlar bu görevlerini devletin belirlediği kurallar çerçevesinde yerine getirmektedir. Devlet bürokratların yapmış oldukları görevlerin belirlenen

kurallara uygunluğunu çeşitli mekanizmalar yoluyla denetlemektedir. Bu denetlemeler sonucu, eğitici, düzeltici ve cezalandırıcı yöntemler kullanılmaktadır. Ormancılık örgütünde işgörenlerin yapmış oldukları ormancılık faaliyetlerindeki hatalardan dolayı Cumhuriyet savcısı, kurum müfettişleri ve Maliye-Sayıştay tarafından muhatap olmak zorunda kalmaktadırlar. Bu durum işgörenler arasında bazı çekincelere ve hoşnutsuzluklara neden olmaktadır. Ormancılık örgütünde görev yapan TE'lerin bu durumu incelendiğinde,

Çalışmaya katılan işgörenlerin % 55,5'i ormancılık faaliyetlerinden dolayı Cumhuriyet Savcısıyla, % 61,4'ü müfettiş ve % 48,4'ü maliye-Sayıştay ile muhatap olmaktan korkmaktadır.

Tablo 27. TE'lerin Ormancılık Faaliyetlerinden Dolayı Çekinceleri

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Cumhuriyet Savcısıyla Muhatap Olmak	10,5	25,5	8,5	35,9	19,9
Müfettiş ile Muhatap Olmak	6,5	26,8	5,2	35,9	25,5
Sayıştay-Maliye ile Muhatap Olmak	13,1	33,3	5,2	37,3	11,1

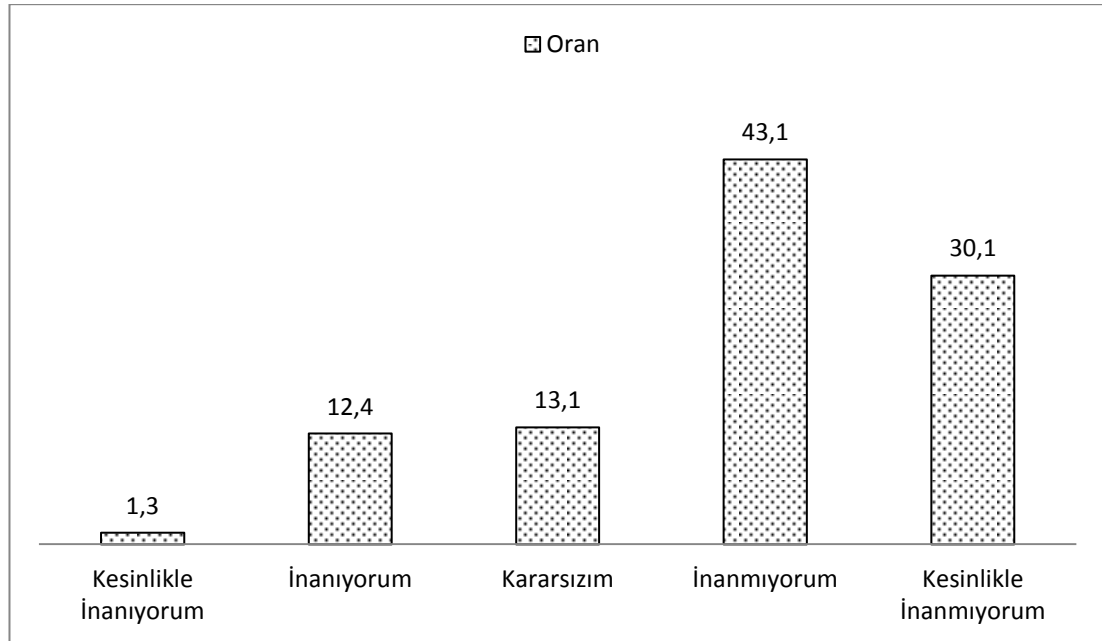
Bu sonuçlara göre işgörenlerin öncelikle çekindiği birimlerin başında Müfettişler gelmekte akabinde Cumhuriyet savcıları en sonda ise Maliye-Sayıştay gelmektedir.

4.5. Mevcut Örgüt Yapısının Çalışanların Kişisel Beklentilere Etkisi

Örgüt çalışanlarının, görevlerini örgütsel amaçlar doğrultusunda ve istekle yerine getirmelerini sağlayacak bir çalışma ortamının oluşturulması, yönetimlerin en önemli işlevlerinden biridir. Günümüz modern yönetim anlayışı ile yönetilen örgütlerde, çalışanları özendirme amaçlı olarak kullanılan ekonomik araçların

yanında ekonomik olmayan araçların da kullanıldığını görmekteyiz. Sosyal psikoloğlara göre kişileri, hedeflerini gerçekleştirmek için harekete geçiren şey duygularıdır, bu duygular algıları harekete geçirerek kişilerin eylemlerini şekillendirmektedir. Ancak, kişilerin güdülenme derecesi, yalnızca eylemlerinin sonuçlarının algılanış değerine yani; hedef ya da ödüle bağlı olmayıp, aynı zamanda ödüle ulaşma olasılığının algılanmasına bir başka ifadeyle beklentilerine de bağlıdır (Karatepe, 2005: 123-124). Çalışmaya katılan TE'lerin yapmış oldukları başarılı çalışmaların sonucunda bu başarılarının, üst birimlerce değerlendirilip değerlendirilmediği algısı incelendiğinde

Şekil 27. İşgörenlerin Başarılarının Üst Yönetimce Değerlendirme Algısı



Yapılan çalışmaya katılan işgörenlerin % 1,3'ü yapmış olduğu başarılı çalışmanın üst yönetimce maddi ve maddi olmayan bir unsurla ödüllendirileceğine kesinlikle inandığı, % 12,4'ü inandığı, % 13,1'i kararsız olduğu, % 43,1'i inanmadığı ve % 30,1'i ise kesinlikle inanmadığı görülmüştür.

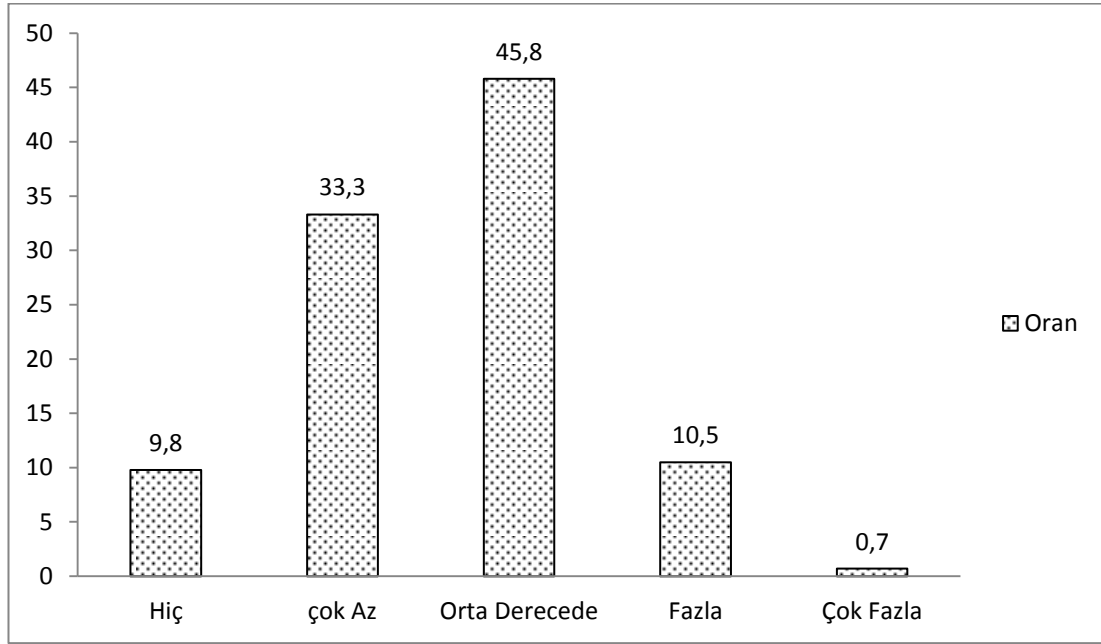
Tablo 28. İşgörenlerin Başarılarının üst Yönetimce Değerlendirme Algısı

	Frekans	Oran	Ortalama	Standart Sapma
Valid Kesinlikle inanıyorum	2	1,3		
inanıyorum	19	12,4		
Kararsızım	20	13,1		
İnanmıyorum	66	43,1	3,88	1,019
Kesinlikle inanmıyorum	46	30,1		
Total	153	100,0		

Sonuç olarak, işgörenlerin yaklaşık olarak dörtte üçü çalışmalarındaki başarıların üst yönetimce maddi ve maddi olmayan unsurlarla değerlendirileceğine dair inançlarının olmadığı görülmüştür.

Örgütlerde işgörenlerle işveren arasında yazılı ve yazılı olmayan karşılıklı sözleşmeler bulunmaktadır. Yazılı sözleşmeler iş ilişkileri ile ilgili hukuki durumları yansıtırken, yazılı olmayan sözleşmeler (psikolojik sözleşmeler) işveren ve işgören arasında karşılıklılık esasına dayanan dinamik ve yazılı olmayan bir dizi duygusal beklentileri içine alan sözleşmelerdir. Duygusal beklenti bu içerikte tarafların birbirlerini verdikleri söz veya vaatlerin tutulmamasına ilişkin karşılıklı niyet ve inançları içine alır (Top, 2012: 203). Vrom tarafından yapılan çalışmada, motivasyonun çalışanların işle ilgili beklentilerine bağlı bulunduğunu belirtmiştir. Beklenti kuramına göre çalışanlar sadece işlerinden umduklarını buldukları zaman tatmin olurlar (Yıldırım, 2007: 16). Ormancılık örgütüne katılan TE'lerin bu örgütten beklentilerinin ne oranda karşılandığını incelediğimizde,

Şekil 28. İşgörenleri Ormancılık Örgütüne Katılırken Sahip Olduğu Beklentilerin Karşılanma Oranı



Çalışmaya katılan işgörenlerin % 9,8'i örgüte katıldıkları dönemdeki beklentilerinin hiç gerçekleşmediğini, % 33,3'ü çok az gerçekleştiğini, % 45,8'i orta derecede gerçekleştiğini, % 10,5'i fazlaca gerçekleştiğini ve % 0,7'si çok fazla gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

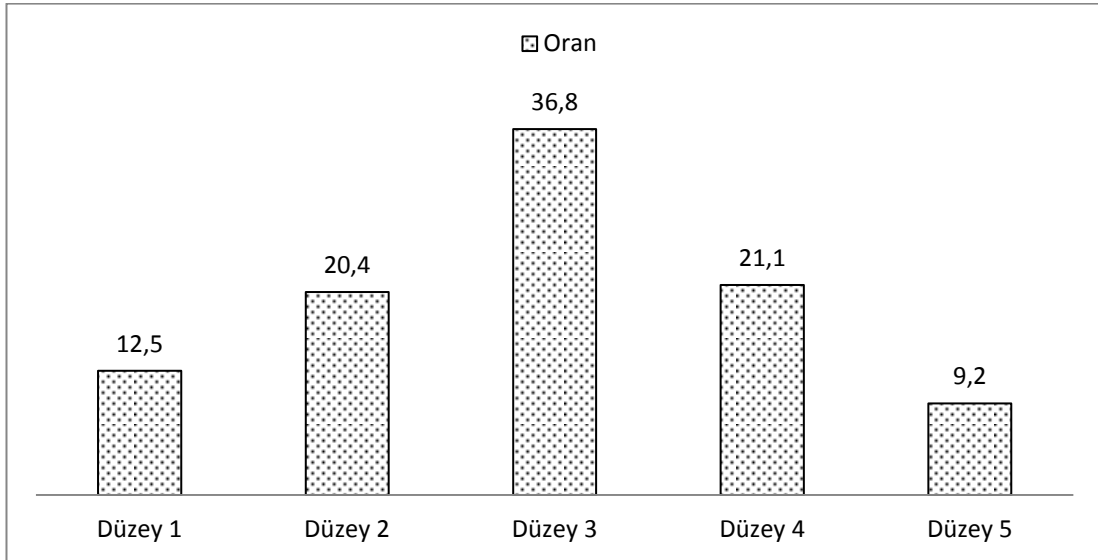
Tablo 29. İşgörenleri Ormancılık Örgütüne Katılırken Sahip Olduğu Beklentilerin Karşılanma Oranı

	Frekans	Oran	Ortalama	Standart Sapma
Valid Hiç	15	9,8		
Çok az	51	33,3		
Orta derecede	70	45,8		
Fazla	16	10,5	2,59	0,831
Çok fazla	1	,7		
Total	153	100,0		

Bu sonuçlara baktığımızda, ormancılık örgütüne katılan işgörenlerden onda dokuzunun örgütten beklentilerinin gerçekleşmediği söylenebilir.

İş tatmini, bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünün ya da örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı duygu olarak tanımlanabilir. Yüksek iş tatmini, örgütün iyi yöneticiliğinin bir belirtisi olsa da kolaylıkla gerçekleştirilmez veya satın alınamaz. Temelde etkin davranışsal yönetimin sonucu olarak ortaya çıkar. İş tatmini bir örgütte sağlam bir örgütsel yapı oluşturmanın bir ölçüsüdür. Yöneticiler açısından tatmin olmuş bir işgücü iş yerine yüksek üretkenlik, sağlıklı ve olumlu bir yaşam ve mutluluk getirir. İş tatminsizliği ise, örgütte psikolojik sorunlar, işe devamsızlık, işten ayrılma, iş kazaları ve hata yapma, personel devir hızındaki artış ve yabancılaşma gibi sorunlar ortaya çıkarabilmektedir (Gözen, 2007: 2). Ormancılık örgütünde görev yapan TE'lerin yaptıkları işten dolayı sağladıkları kişisel tatmin düzeyini incelediğimizde (En düşük 1 ve en yüksek düzey 5 olarak ankete konmuştur), yaptığı işin kişisel tatmin düzeyini 1.Düzye olarak belirtenlerin oranı % 12,5, 2. Düzye olarak belirtenler % 20,4, 3. Düzye olarak belirtenler % 36,8, 4.Düzye olarak belirtenler % 21,1 ve 5.Düzye olarak belirtenler % 9,2 olarak ölçülmüştür.

Şekil 29. Orman İşletme Müdürlüklerinde İşgörenlerin Yaptıkları Görevden Sağladıkları Kişisel Tatmin Düzeyi.



Bu sonuçlardan işgörenlerin çok büyük bir kısmı yaptıkları işten düşük ve orta düzeyde kişisel tatmin sağladıkları görülmüştür.

Tablo 30. Orman İşletme Müdürlüklerinde İşgörenlerin Yaptıkları Görevden Sağladıkları Kişisel Tatmin Düzeyi.

		Frekans	Oran	Ortalama	Standart Sapma
Valid	1	19	12,5	2,94	1,135
	2	31	20,4		
	3	56	36,8		
	4	32	21,1		
	5	14	9,2		
	Total	152	100,0		
Missing	System	1			
Total		153			

Ormanlık örgütünde görev yapan TE'lerin yaptıkları görev ile kişisel tatmin düzeyleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Kruskal-Wallis testi yapılmıştır.

H_0 : Ormanlık Örgütünde Görev Yapan TE'lerin Yaptıkları Görev İle kişisel tatmin düzeyleri aynıdır.

H_1 : Ormanlık Örgütünde Görev Yapan TE'lerin Yaptıkları Görev İle kişisel tatmin düzeyleri farklıdır.

Tablo 31. Ormanlık Örgütünde Görev yapan TE'lerin Yaptıkları Görev İle Kişisel Tatmin Algılarına İlişkin Kruskal-Wallis Testi

	Göreviniz	N	MeanRank
Yaptığınız Meslek kişisel tatmin sağlıyor mu?(Tatmin düzeyinizi 1'den 5'e karar aralığında işaretleyiniz)	İşletme Şefliği	84	70,11
	Müd.Yrd	10	78,45
	İşletme Müdürü	8	95,00
	Şube Müdürü	14	86,39
	Böl.Müd.Yrd	3	78,67
	Bölge Müdürü	2	134,00
	Mühendis	31	80,02
	Total	152	

Test Statistics^{a,b}

	Yaptığınız Meslek kişisel tatmin sağlıyor mu ?
Chi-Square	8,095
df	6
Asymp. Sig.	,231

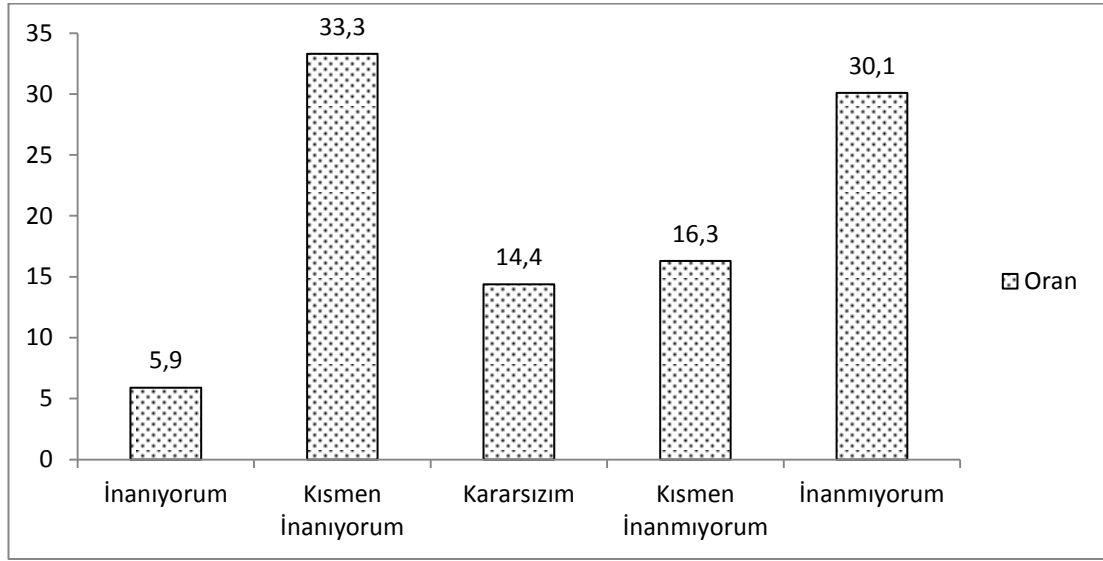
a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Göreviniz

Kruskal-Wallis testi sonuçlarına göre sig. Değeri 0,231 elde edilmiştir. Bu değer 0,05'ten büyük olması ankete katılanların yapmış oldukları görev ile kişisel tatmin düzeyleri arasında fark olmadığını göstermektedir. Bu analizin sonucuna göre TE'lerin yapmış oldukları görev ile kişisel tatmin düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığından H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

İşgörenlerin örgüte bağlılığının sağlanabilmesi için örgütler işgörenlerin istek, ihtiyaç ve beklentilerini iyi anlamak ve bunları karşılamak durumundadır. İşgörenlerin istek, ihtiyaç ve beklentileri gerek maddi unsurlarla (ücret, teşvik primumu gibi) gerekse maddi olmayan (Yükselme fırsatları, eğitim olanakları gibi) unsurlarla ilgili olabilir. Bunlar karşılandığında işgörenler, örgüt için etkili ve verimli çalışma göstereceklerdir (Uygur, 2007: 72). Ormancılık örgütünde çalışan TE'lerin meslek ile ilgili gelecek beklentilerinin gerçekleşeceğine dair algıları incelendiğinde,

Şekil 30. TE'lerin Meslek İle İlgili Geleceğe Yönelik Beklentilerin Gerçekleşeceğine Dair İnanış Durumları



Bu sonuçlara göre işgörenlerin %5,9'u mesleki beklentilerinin gerçekleşeceğine inanmakta, %33,3ü kısmen inanmakta, % 14,4'ü kararsız, % 16,3'ü kısmen inanmamakta ve % 30,1'i inanmamakta. Bu sonuçlardan, işgörenlerin neredeyse onda biri meslek ile ilgili gelecek ile beklentilerinin gerçekleşeceğine inanmaktadır. Bu durum örgütte karamsar bir ortama sebebiyet verebilmektedir.

Tablo 32. İşgörenlerin Mesleki Olarak Gelecek Beklentilerinin Gerçekleşme Algıları

	Frekans	Oran	Ortalama	Standart sapma
Valid inaniyorum	9	5,9	3,31	1,35
kısmen inaniyorum	48	33,3		
kararsızım	22	14,4		
kısmen inanmıyorum	25	16,3		
inanmıyorum	47	30,1		
Total	151	100,0		

İşgörenlerin mesleki olarak kariyer yapacağı gelecek beklentisinin TE'lerin görev guruplarına göre farklılık gösterip göstermediğini incelediğimizde,

H₀:Ormancılık örgütünün taşra birimlerinde görev yapan TE'lerin yapmış oldukları görev unvanlarıyla mesleki kariyer beklentileri arasında farklılık yoktur.

H₁:Ormancılık örgütünün taşra birimlerinde görev yapan TE'lerin yapmış oldukları görev unvanlarıyla mesleki kariyer beklentileri arasında farklılık vardır.

Ormancılık örgütünde görev yapan TE'lerin yapmış oldukları görev ile mesleki kariyer beklentileri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Kruskal-Wallis Testini uyguladığımızda,

Tablo 33.Ormancılık Örgütünde Görev yapan TE'lerin Yaptıkları Görev ile Mesleki Kariyer Beklentileri Arasındaki Düşüncelerine İlişkin Kruskal-Wallis Testi

Ranks			
	Göreviniz	N	MeanRank
B7 Mesleğiniz ile ilgili geleceğe yönelik beklentilerinizin gerçekleşeceğine inanıyor musunuz ?	İşletme Şefliği	84	76,61
	Müd.Yrd	10	86,50
	İşletme Müdürü	8	78,44
	Şube Müdürü	14	69,18
	Böl.Müd.Yrd	3	15,00
	Bölge Müdürü	2	20,00
	Mühendis	32	87,50
	Total	153	

Test Statistics ^{a,b}	
	B7 Mesleğiniz ile ilgili geleceğe yönelik beklentilerinizin gerçekleşeceğine inanıyor musunuz ?
Chi-Square	12,809
df	6
Asymp. Sig.	,046

a. Kruskal Wallis Test

b. GroupingVariable: Göreviniz

Bu testin sonucunda sig. Değeri 0,046 olduğu görülmüştür. Bu değer 0,05'ten küçük olduğundan guruplar arasında istatistiksel anlamda farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılığın kaynağını incelemek amacıyla Schaffe testi uygulanmış ancak guruplar arası farklılıkları belirleyemediğinden diğer Post Hoc testlerinden olan Duncan testi uygulanmıştır.

Tablo 34. TE'lerin Yapmış Oldukları Görev ile Mesleki Kariyer Beklentilerinin Farklılığının Tespiti Amacıyla Duncan Testi

Duncan ^{a,b}			
Göreviniz	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Böl.Müd.Yrd	3	1,33	
BölgeMüdürü	2	1,50	
ŞubeMüdürü	14		3,07
İşletmeŞefliği	84		3,30
İşletmeMüdürü	8		3,38
Müd.Yrd	10		3,60
Mühendis	32		3,66
Sig.		,829	,508

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 5,968.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

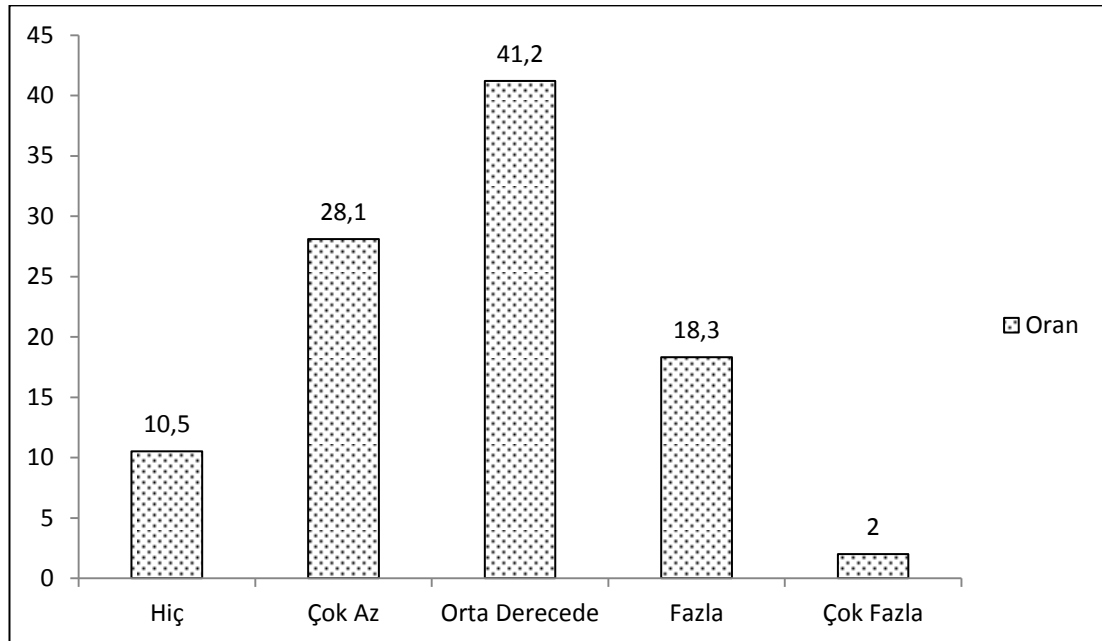
Duncan testine göre TE'lerin yaptıkları görev ile geleceğe yönelik beklentileri arasındaki farklılıkları iki guruba ayırmaktadır. 1. Gurup Bölge Müdürü Yardımcısı (1,33) ve Bölge Müdürü (1,5) olup sig. Değeri 0,829 olup gurup geleceğe yönelik beklentilerin aynı olduğunu göstermektedir.2.Gurup Şube Müdürü (3,07), İşletme Şefi (3,3), İşletme Müdürü (3,38), Müd. Yrd. (3,60) ve Mühendis (3,66) olduğu ve sig. Değeri 0,508 olup gurup içinde farklılık olmadığını göstermektedir.

Bu sonuçlara göre ormancılık örgütünün taşra birimlerinde görev yapan TE'lerin yapmış oldukları görevlerle geleceğe yönelik beklentileri arasında

istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu ve iki grup oluştuğu görülmüş olup H_0 hipotezi reddedilmekte ve H_1 hipotezi kabul edilmektedir. Yani, Ormancılık örgütünün taşra birimlerinde görev yapan TE'lerin yapmış oldukları görev unvanlarıyla mesleki kariyer beklentileri arasında farklılık vardır.

Çalışanların görüşlerinin, düşüncelerinin, fikirlerinin ve sahip olduğu bilgilerin istekli olarak örgütün faaliyetlerine katkı sağlamak amacı ile vurgulanarak ifade edilebilmesi “Örgütsel ses” olarak tanımlanmaktadır. Bu olgu güçlü ve etkili bir değişimin önemli bir kaynağıdır. Üst yönetimin çalışanların düşüncelerine ve önerilerine önem vermesi, faaliyetler ile ilgili yaşadıkları sorunları dile getirmeleri için teşvik etmesi ve bunun sonucunda çalışanların değişimde etkili olduklarına inanmaları, örgütsel sesin artmasına ve olumlu etkilere sebep olacaktır (Alparslan, 2010: 6). Ormancılık örgütünde işgörenlerin fikirlerine ve çalışmalarına üst birimlerince verilen değer algısı incelendiğinde,

Şekil 31. İşgörenlerin Düşünce ve Çalışmalarına Üst Birimlerince Değer Verilme Düzeyi



Çalışmaya katılan TE'lerin % 10,5'i yapmış olduğu çalışmalar ve düşüncelerine üst yönetim tarafından hiç önem verilmediği, % 28,1'i çok az önem

verildiğini, % 41,2' si orta derecede önem verildiğini, % 18,3'ü fazla önem verildiğini ve % 2'si ise çok fazla önem verildiğini belirtmişlerdir

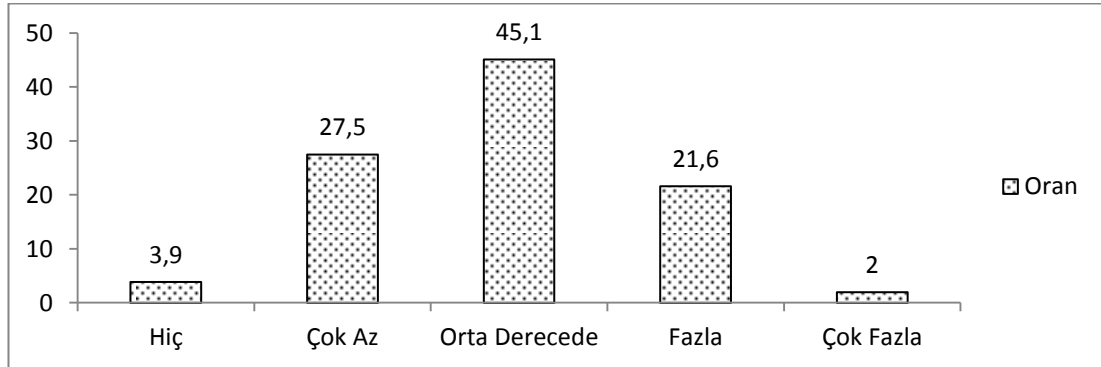
Tablo 35. İşgörenlerin Düşünce ve Çalışmalarına Üst Birimlerince Değer Verilme Düzeyi

	Frekans	Oran	Ortalama	Standart Sapma
Valid Hiç	16	10,5		
Çok az	43	28,1		
Orta derece	63	41,2		
fazla	28	18,3	2,73	0,946
Çok fazla	3	2,0		
Total	153	100,0		

Bu sonuçlarda, ormancılık örgütünde görev yapan işgörenlerin neredeyse 10 kişiden 8'inin düşünce ve çalışmaları üst birimlerce dikkate alınmadığı görülmüştür.

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişi sağlayan faktörler teknolojinin çeşitlenmesi ve teknolojinin kaynağı olan bilginin her alanda kullanılmasıdır. Sanayi toplumunda insanlar zorunlu ihtiyaçlarını genellikle maddi ürünlerle sağlamaktadır. Bilgi toplumu aşaması ile bilgi üretimi ve kullanımı yaygınlaşmıştır. Buna göre, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi olarak bilinen tabloda en üst seviyede ulunan, bireyin kendini kanıtlaması, yeteneklerini geliştirme ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerinin, bilgi toplumunda yeterince karşılanabileceği düşünülmektedir (Deliveli, 2010: 60). Ormancılık örgütünde görev yapan TE'lerin Meslekleri ile ilgili idari ve teknik konularda kendilerini geliştirme imkanlarını incelediğimizde,

Şekil 32. Ormanlık Örgütünde TE'lerin Kendilerini Geliştirebilme İmkanları



Çalışmaya katılanların % 3,9'u kendilerini hiç geliştirme imkanı bulunmadığını belirtirken, % 27,5'i çok az , % 45,1'i orta derecede, % 21,6'ı fazlasıyla ve %2'si çok fazla kendini geliştirme imkanı bulmaktadır.

Tablo 36. Ormanlık Örgütünde TE'lerin Kendilerini Geliştirebilme İmkanları

	Frekans	Oran	Ortalama	Standart Sapma
Valid Hiç	6	3,9		
Çok az	42	27,5		
Orta derecede	69	45,1		
Fazla	33	21,6	2,90	0,831
Çok fazla	3	2,0		
Total	153	100,0		

Bu sonuçlara göre, çalışmaya katılanlardan yaklaşık olarak dörtte biri kendini yeterince geliştirebilme imkanı bulabildiği görülmüştür. Geri kalan dörtte üçü kendini geliştirme imkanı bulamamaktadır.

Ormanlık örgütünde işgörenlerin görev unvanlarıyla kendini geliştirme imkanları arasında farklılık olup olmadığını incelediğimizde,

H₀: TE'ler idari ve teknik konularda görev unvanlarıyla yetkinlik düzeyleri arasında fark yoktur.

H₁: TE'ler idari ve teknik konularda görev unvanlarıyla yetkinlik düzeyleri arasında fark vardır.

Tablo 37. TE'lerin İdari ve Teknik Konularda Yetkinlik Düzeyinin Tespiti Amacıyla Kruskal-Wallis Testi

Ranks			
	Göreviniz	N	MeanRank
B15Mesleğinizde idari ve teknik konularda kendinizi geliştirme imkanı buluyor musunuz ?	İşletme Şefliği	84	72,45
	Müd.Yrd	10	92,75
	İşletme Müdürü	8	88,81
	Şube Müdürü	14	113,43
	Böl.Müd.Yrd	3	83,00
	Bölge Müdürü	2	108,50
	Mühendis	32	62,61
	Total	153	

Test Statistics ^{a,b}	
	B15Mesleğinizde idari ve teknik konularda kendinizi geliştirme imkanı buluyor musunuz ?
Chi-Square	18,941
df	6
Asymp. Sig.	,004

a. Kruskal Wallis Test

b. GroupingVariable: Göreviniz

Kruskal-Wallis testi sonucunda sig. Değeri 0,004 elde edilmiş olup bu değer 0,005 değerinden küçük olduğundan TE'lerin idari ve teknik konularda görev unvanları ile yetkinlik düzeyleri arasında anlamlı fark vardır. Bu farkın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla One-Way-ANOVA testlerinden Tukey testi yapılmıştır.

Tablo 38. TE'lerin İdari ve Teknik Konularda Görev Unvanları İle Yetkinlik Düzeyleri Amacıyla Tukey Testi

(I) Göreviniz	(J) Göreviniz	MeanDifference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% ConfidenceInterval	
					LowerBound	UpperBound
İşletme Şefliği	Müd.Yrd	-,390	,272	,782	-1,20	,42
	İşletme Müdürü	-,315	,301	,942	-1,22	,58
	Şube Müdürü	-,833*	,235	,009	-1,54	-,13
	Böl.Müd.Yrd	-,190	,478	1,000	-1,62	1,24
	Bölge Müdürü	-,690	,582	,898	-2,43	1,05
	Mühendis	,185	,169	,930	-,32	,69
Müd.Yrd	İşletme Şefliği	,390	,272	,782	-,42	1,20
	İşletme Müdürü	,075	,386	1,000	-1,08	1,23
	Şube Müdürü	-,443	,337	,844	-1,45	,56
	Böl.Müd.Yrd	,200	,536	1,000	-1,40	1,80
	Bölge Müdürü	-,300	,630	,999	-2,18	1,58
	Mühendis	,575	,295	,451	-,31	1,46
İşletme Müdürü	İşletme Şefliği	,315	,301	,942	-,58	1,22
	Müd.Yrd	-,075	,386	1,000	-1,23	1,08
	Şube Müdürü	-,518	,361	,781	-1,60	,56
	Böl.Müd.Yrd	,125	,551	1,000	-1,52	1,77
	Bölge Müdürü	-,375	,643	,997	-2,30	1,55
	Mühendis	,500	,322	,711	-,46	1,46
Şube Müdürü	İşletme Şefliği	,833*	,235	,009	,13	1,54
	Müd.Yrd	,443	,337	,844	-,56	1,45
	İşletme Müdürü	,518	,361	,781	-,56	1,60
	Böl.Müd.Yrd	,643	,518	,876	-,90	2,19
	Bölge Müdürü	,143	,615	1,000	-1,70	1,98
	Mühendis	1,018*	,261	,003	,24	1,80
Böl.Müd.Yrd	İşletme Şefliği	,190	,478	1,000	-1,24	1,62
	Müd.Yrd	-,200	,536	1,000	-1,80	1,40
	İşletme Müdürü	-,125	,551	1,000	-1,77	1,52
	Şube Müdürü	-,643	,518	,876	-2,19	,90
	Bölge Müdürü	-,500	,743	,994	-2,72	1,72
	Mühendis	,375	,491	,988	-1,09	1,84

Tablo.38. Devamı

Bölge Müdürü	İşletme Şefliği	,690	,582	,898	-1,05	2,43
	Müd.Yrd	,300	,630	,999	-1,58	2,18
	İşletme Müdürü	,375	,643	,997	-1,55	2,30
	Şube Müdürü	-,143	,615	1,000	-1,98	1,70
	Böl.Müd.Yrd	,500	,743	,994	-1,72	2,72
	Mühendis	,875	,593	,759	-,90	2,65
Mühendis	İşletme Şefliği	-,185	,169	,930	-,69	,32
	Müd.Yrd	-,575	,295	,451	-1,46	,31
	İşletme Müdürü	-,500	,322	,711	-1,46	,46
	Şube Müdürü	-1,018*	,261	,003	-1,80	-,24
	Böl.Müd.Yrd	-,375	,491	,988	-1,84	1,09
	Bölge Müdürü	-,875	,593	,759	-2,65	,90

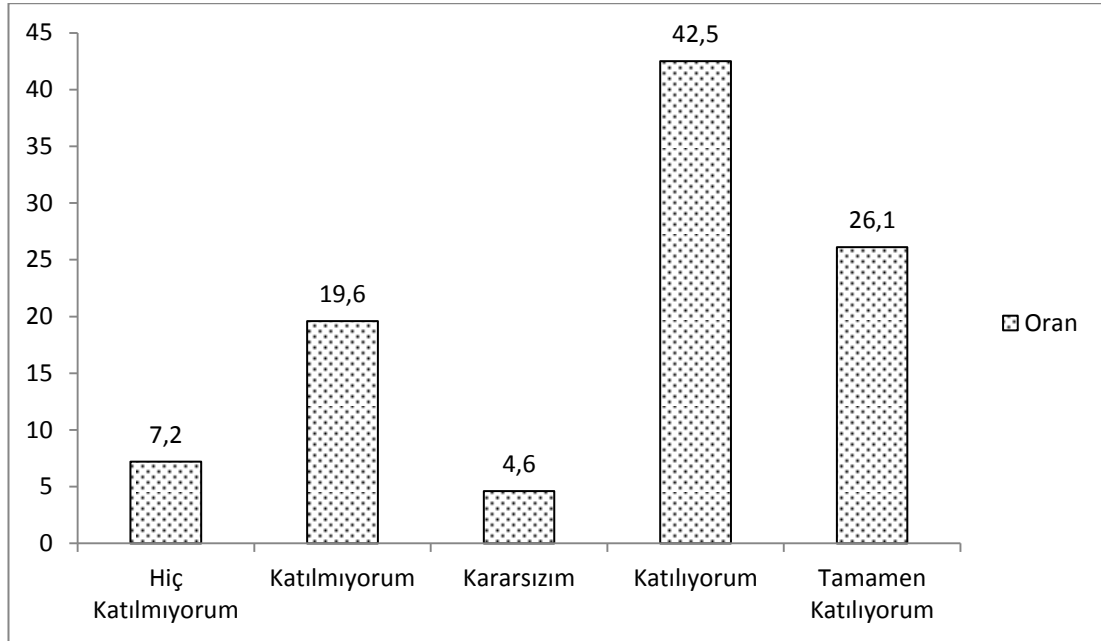
*. Themeandifference is significant at the 0.05 level.

Bu testin sonucuna göre, OİŞ (2,81) ile Şube Müdürleri (3,64), Şube Müdürleri (3,64) ile Şube Mühendisleri(2,63)arasında görev unvanları ile yetkinlik düzeyleri arasında istatistiksel anlamda anlamlı fark vardır. Yani, Şube müdürlerinin yetkinlik düzeyleri işletme şefi ve şube mühendislerinden istatistiksel anlamda daha yüksektir. Bu sonuca göre H_0 hipotezi reddedilirken H_1 hipotezi kabul edilmektedir.

4.6 Mevcut Örgüt Yapısının İş Performansına Etkisinin İşgören Algısına Göre İncelenmesi

İş bölümü ve uzmanlaşma, örgüt için önemli olan faaliyetlerin zamanında, eksiksiz ve kaliteli yapılmasıdır. Bunların gerçekleşebilmesi içinde, örgütte çalışan personelin alanında deneyimli, uzmanlaşmış olması ve uzmanlaştığı bölümde çalışması gereklidir. Örgüt yapısı oluşturulurken, örgüt amaçlarını gerçekleştirecek ölçütlere göre bölümlendirmeler yapılmalı ve bu bölümlendirmelere göre uzman ve deneyimli personel alınmalıdır. Böylece, çalışanlar en iyi oldukları işte kendilerini geliştirirken, örgüte yararı daha fazla olacaktır (Paşaoğlu vd. 2013: 7). Ormancılığın taşra birimlerinde branşlaşma ve iş bölümü bulunmamaktadır. Taşra birimlerinde görev yapan TE'lerin bu durumun başarılarını ne derece etkilediğini incelediğimizde,

Şekil 33. Ormancılığın Çok Farklı Branşları İçermesinin Yönetim Başarısına Etkileri



Çalışmaya katılan TE'lerin % 7,2'si ormancılık faaliyetlerinin çok farklı görevleri içermesinin yönetim başarısını düşürdüğü düşüncesine hiç katılmazken, % 19,6'sı katıldığını, % 4,6'sı kararsız kalmakta, % 42,5'i katılmakta ve % 26,1'i tamamen katılmaktadır. Yaklaşık olarak her on kişiden yedisi katılmaktadır.

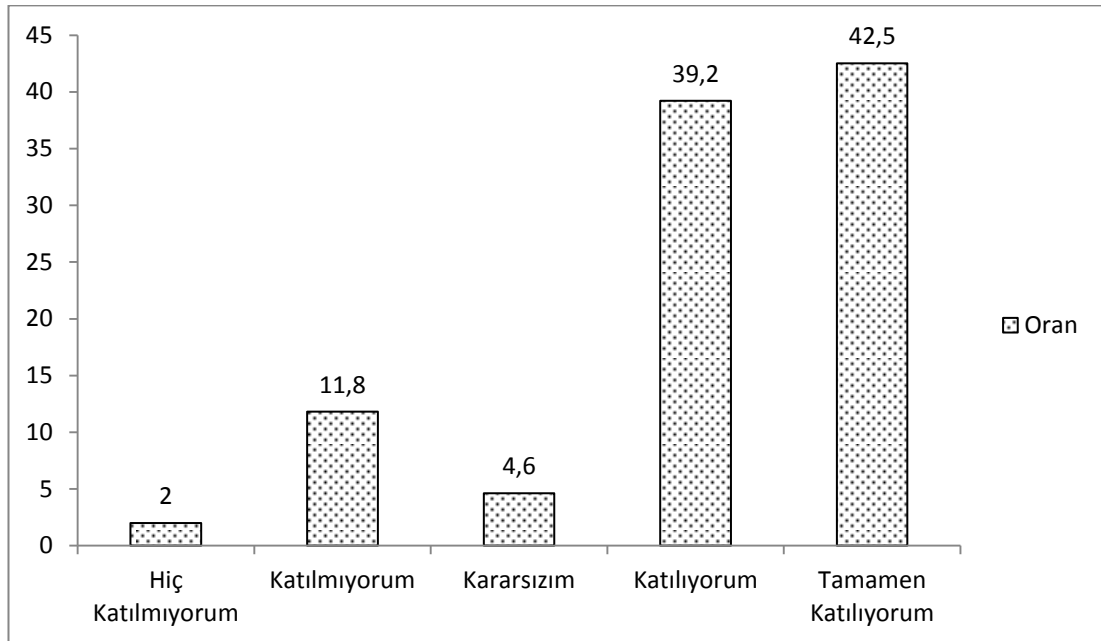
Tablo 39. Ormancılığın Çok Farklı Branşları İçermesinin Yönetim Başarısına Etkileri

	Frekans	Oran	Ortalama	Standart Sapma
Valid Hiç Katılmıyorum	11	7,2		
Katılmıyorum	30	19,6		
Kararsızım	7	4,6		
Katılıyorum	65	42,5	3,61	1,263
tamamen katılıyorum	40	26,1		
Total	153	100,0		

Bu sonuçlara göre çalışmaya katılan TE'lerin yaklaşık olarak % 70'i ormancılık örgütünde, ormancılık faaliyetlerinin çok farklı görevleri içermesinin, işgörenlerin yöneticilik başarısını düşürdüğü görüşünde olduğu görülmüştür.

Bürokrasiyi üç farklı anlamda kullanıldığını görmekteyiz. Birincisi “kamu yönetimi”, ikincisi “kırtasiyecilik”, üçüncüsü ise genel kuralları olan, uzmanlar tarafından yürütülen, yazılı belgelere dayanan hiyerarşik bir yönetim şeklidir. Bürokratik yapılanma merkeziyetçi, aşırı uzmanlaşmış, yoğun kurallı ve katı hiyerarşik bir hal aldığında bu yapılanma beraberinde kırtasiyecilik olarak nitelendirilebilecek hantal, aşırı kaynak kullanımına sebebiyet veren bir yapıyı da beraberinde getirecektir. Ormancılık örgütünde TE'lerin çalışma zamanlarının neredeyse % 72'si bürokratik faaliyetlerle geçmektedir (Yurdakul, 2003). Ormancılık örgütündeki bu yoğun bürokratik faaliyetlerin, TE'lerin asli görevlerinin ifasına etkilerini incelediğimizde,

Şekil 34. Ormancılık Faaliyetlerindeki Yoğun Bürokratik Faaliyetlerin TE'lerin Asli görevlerine Etkisi



Çalışmaya katılan TE'lerin % 2'si ormancılık faaliyetlerindeki bürokrasinin yoğunluğu asli görevi olan mühendisliği yapmaya engel olduğu düşüncesine hiç

katılmadığı, % 11,8'i katıldığı, % 4,6'sının kararsız olduğu, % 39,2'sinin katıldığı ve % 42,5'inin tamamen katıldığı görülmüştür.

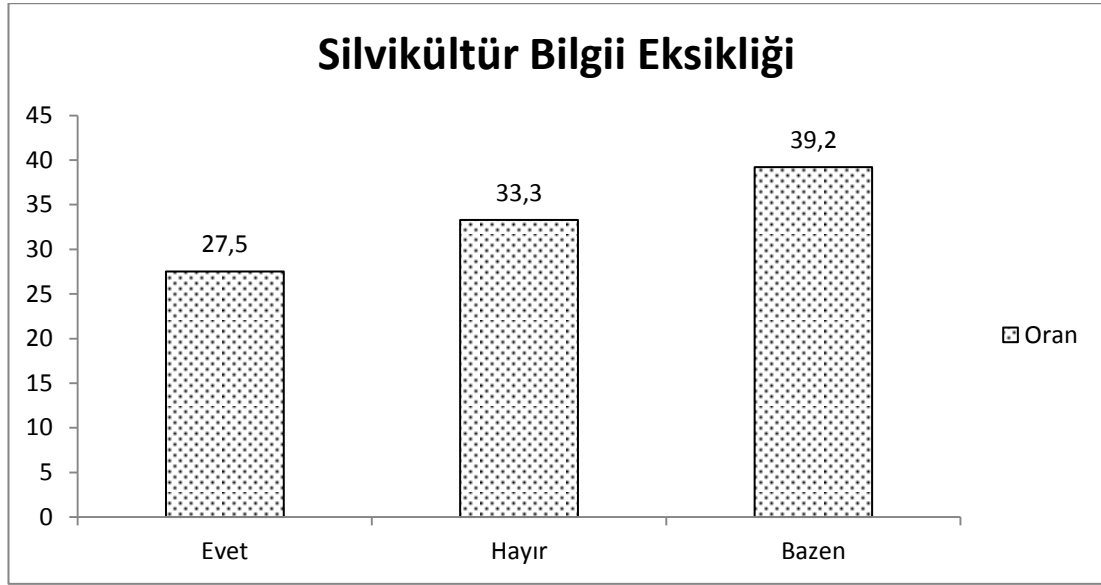
Tablo 40. Ormancılık Faaliyetlerindeki Yoğun Bürokratik Faaliyetlerin TE'lerin Asli Görevlerine Etkisi

	Frekans	Oran	Ortalama	Standart Sapma
Valid				
Hiç Katılmıyorum	3	2,0		
Katılmıyorum	18	11,8		
Kararsızım	7	4,6		
Katılıyorum	60	39,2	4,08	1,057
tamamen katılıyorum	65	42,5		
Total	153	100,0		

Bu sonuçlara göre, ormancılık faaliyetlerindeki yoğun bürokratik faaliyetler, yaklaşık olarak 10 TE'den 8'inin asli görevi olan mühendislik faaliyetlerini yapmaya vakit bulamadığı görülmüştür.

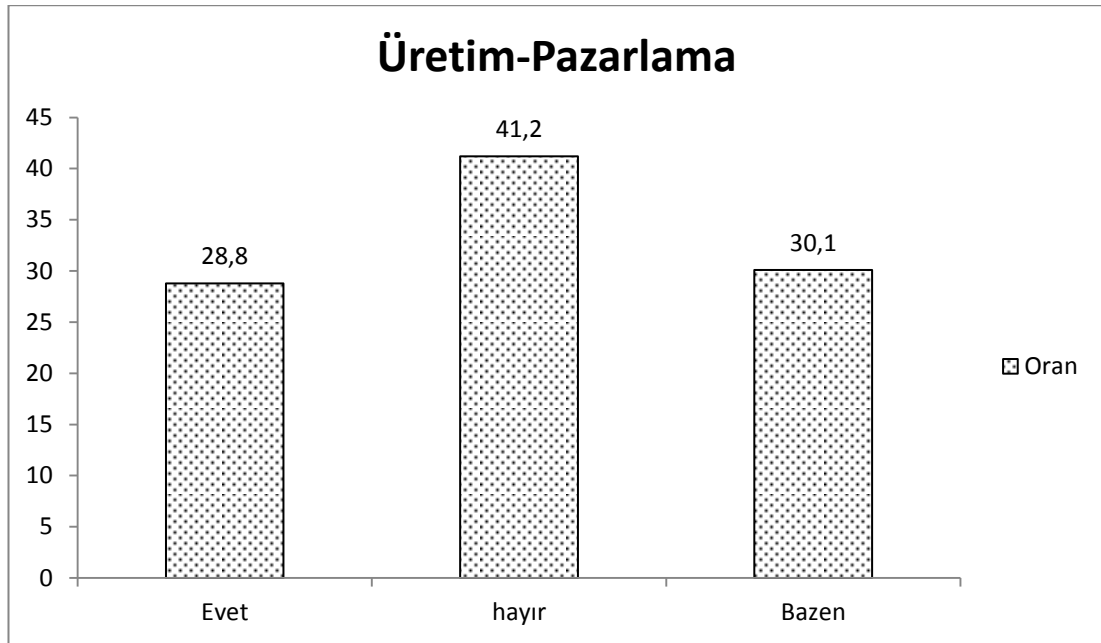
Ormancılık faaliyetleri birçok farklı işlevi içermektedir. Ormancılık eğitimini almış ve orman teşkilatına girmiş olan bir TE görev esnasında bir takım bilgi eksikliklerini kendinde görebilmektedir. Yani, normal lisans eğitimi sürecinde almış olduğu eğitimin yetersizliği ormancılık faaliyetleri icra edilirken hissediliyor mu? Bu sorunun cevabını araştırmak amacıyla yaptığımız incelemede,

Şekil 35. Meslek İcrası Sırasında Görülen Bilgi Eksiklikleri



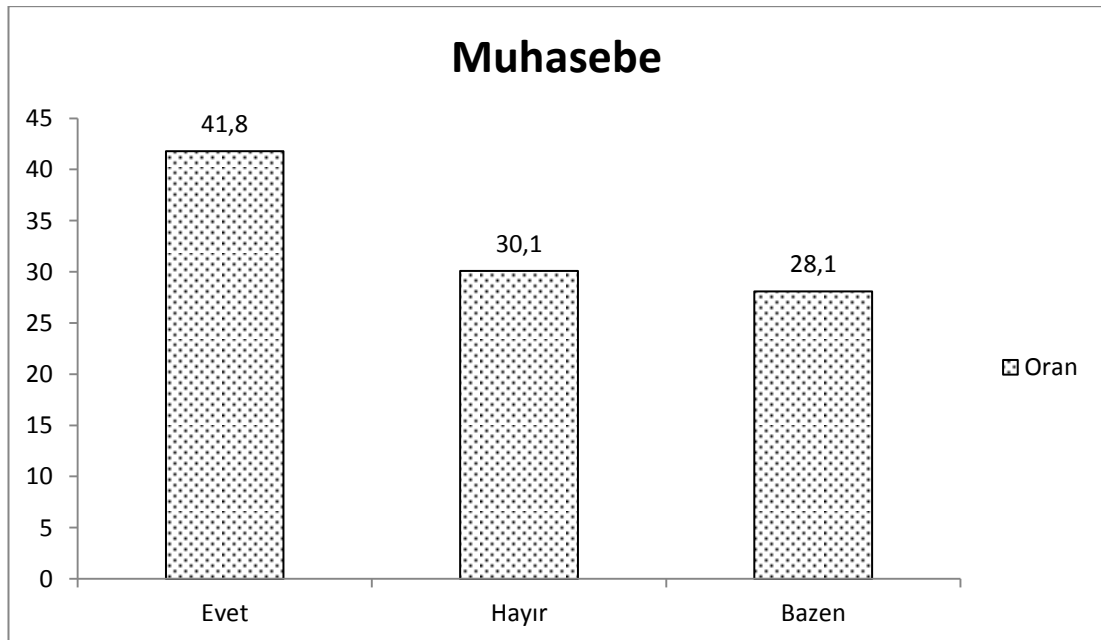
Çalışmaya katılan işgörenlerin % 27,5'i mesleğini icra ederken "Keşke daha fazla silvikültür bilgisi alsaydım" sorusuna evet derken, % 33,3'ü hayır demekte ve % 39,2'si bazen demiştir.

Şekil 36.İşletme-Pazarlama Konusunda Görülen Bilgi Eksikliği



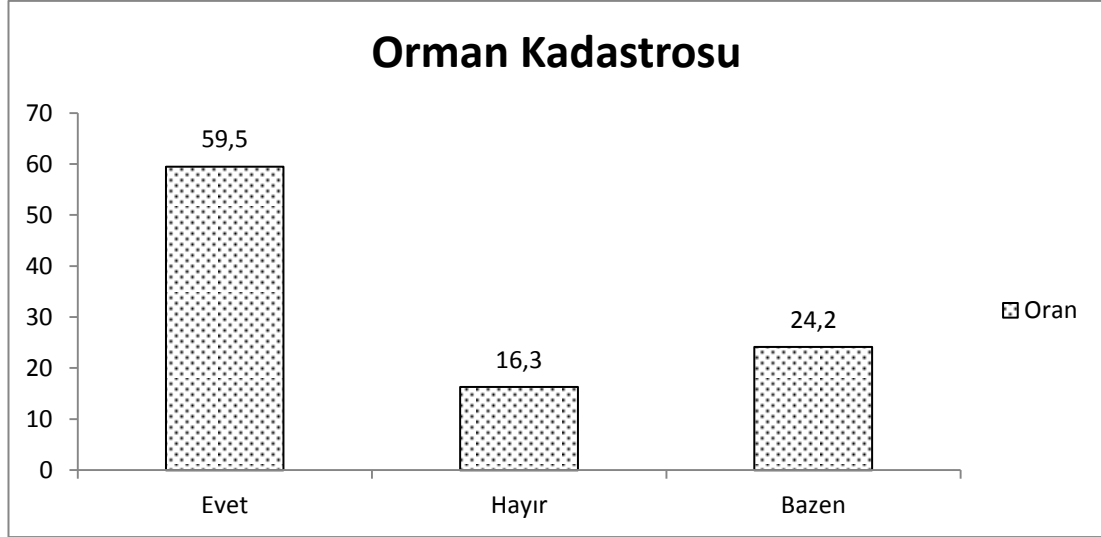
Üretim –Pazarlama yönünden yaptığımız incelemede % 28,8’i daha fazla bilgi alma isteğine evet derken, % 41,2’si hayır demiş olup % 30,1’i bazen demiştir.

Şekil 37. Muhasebe Konularında Görülen Bilgi Eksikliği



Muhasebe yönünde daha fazla bilgi sahibi olma isteği ile ilgili yaptığımız çalışmada TE'lerin % 41,8' evet derken, % 30,1'i hayır demekte ve % 28,1'i bazen demiştir.

Şekil 38. Orman Kadastrosu Konularında Görülen Bilgi Eksikliği



Çalışmaya katılan TE'lerin % 59,5'i ormancılık faaliyetleri esnasında keşke daha fazla kadastro bilgisine sahip olmaya evet derken, % 16,3'ü hayır demekte ve % 24,2'i ise bazen demiştir.

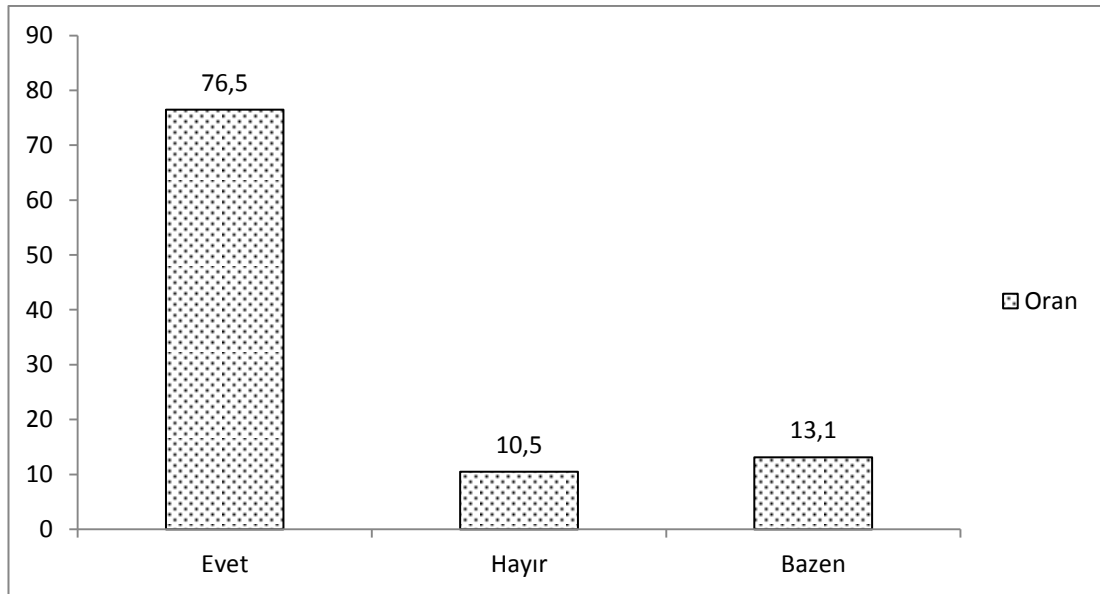
Tablo 41. Meslek İcrası Sırasında Görülen Bilgi Eksiklikleri

	Evet	Hayır	Bazen
Keşke daha fazla Silvikültür bilgisi almış olsaydım	27,5	33,3	39,2
Keşke daha fazla İşletme - Pazarlama bilgisi almış olsaydım	28,8	41,2	30,1
Keşke daha fazla Muhasebe bilgisi almış olsaydım Yetersizliği	41,8	30,1	28,1
Keşke daha fazla Kadastro bilgisi almış olsaydım	59,5	16,3	24,2

Bu bilgiler ışığında, evet ve bazen seçeneklerini birlikte değerlendirdiğimizde, işgörenlerin yaklaşık olarak % 70 ormancılık faaliyetleri esnasında silvikültür bilgisi yönünde kendinde eksiklik görmektedir. İşletme – pazarlama yönünde neredeyse yarıya yakını bilgi eksikliği hissetmemekte, muhasebe olarak işgörenlerin yaklaşık olarak % 70 bilgi eksikliği hissetmekte ve yaklaşık olarak % 85 kadastro yönünde bilgi eksikliği hissetmektedir. Sonuçlara dikkat ettiğimizde kadastro ve muhasebe gibi direk ormancılık faaliyeti olmayan konularda işgörenlerin kendilerini yetersiz gördükleri anlaşılmaktadır.

Bölgümlere ayırma örgütteki tüm faaliyetleri gurup ya da bölüm içinde yapılması işlemdir. Bölümlere ayırma sürecinde benzer işlerin bir araya getirilmesi önemlidir. Örgütlerde bölümlere ayırma, örgütün yapısının uygun bir biçimde kurulmasına ve amaçlarına etkin ve verimli bir biçimde çalışmasına yardım eder. İş bölümü sayesinde, işler daha verimli ve ekonomik biçimde gerçekleştirilir, işgörenlerin kontrol ve değerlendirilmeleri kolaylaşır, uzmanlaşma artacak, koordinasyon kolaylaşacak ve örgütün giderlerinde azalmalar olacaktır (Tokgöz, 2013: 52). İş bölümü ve branşlaşmanın olmadığı ormancılık örgütünde işgörenlerin işbölümü ve verimlilik algısını incelediğimizde,

Şekil 39. TE'lerin İşbölümü ve Başarı Düzeylerine Etkisi Algısı



Çalışmaya katılan TE'lerin % 76,5'i " sadece belirli bir alanda ilgileniyor olsam daha başarılı olurum" düşüncesine evet derken, % 10,5'i hayır demekte ve % 13,1'i bazen demiştir.

Tablo 42. TE'lerin İşbölümü ve Başarı Düzeylerine Etkisi Algısı

	Frekans	Oran	Ortalama	Standart Sapma
Valid Evet	117	76,5	1,37	0,705
Hayır	16	10,5		
Bazen	20	13,1		
Total	153	100,0		

Bu sonuçlara göre TE'lerin yaklaşık olarak % 90'nı örgütte iş bölümü ve branşlaşmaya dayalı bir modelde daha başarılı olacağı kanaati mevcuttur.

Ormancılık örgütünde görev yapan TE'lerin görev unvanlarıyla işbölümü branşlaşma istekleri arasında fark olup olmadığını incelediğimizde

H₀: TE'lerin görev unvanları ile İşbölümü-branşlaşma istekleri arasında fark yoktur.

H₁: TE'lerin görev unvanları ile işbölümü-branşlaşma istekleri arasında fark vardır.

Tablo 43. TE'lerin Görev Unvanları İle İşbölümü-Uzmanlaşma İsteklerinin Kruskal-Wallis Testi.

Ranks			
	Göreviniz	N	MeanRank
Ormancılık faaliyetlerinizde" sadece belirli bir alanda ilgileniyor olsam daha başarılı ve verimli olurum" dediğiniz oluyor mu ?	İşletme Şefliği	84	73,88
	Müd.Yrd	10	67,45
	İşletme Müdürü	8	67,31
	Şube Müdürü	14	104,32
	Böl.Müd.Yrd	3	109,33
	Bölge Müdürü	2	92,25
	Mühendis	32	74,67
	Total	153	

Test Statistics^{a,b}

	Ormancılık faaliyetlerinizde” sadece belirli bir alanda ilgileniyor olsam daha başarılı ve verimli olurum” dediğiniz oluyor mu ?
Chi-Square	15,487
df	6
Asymp. Sig.	,017

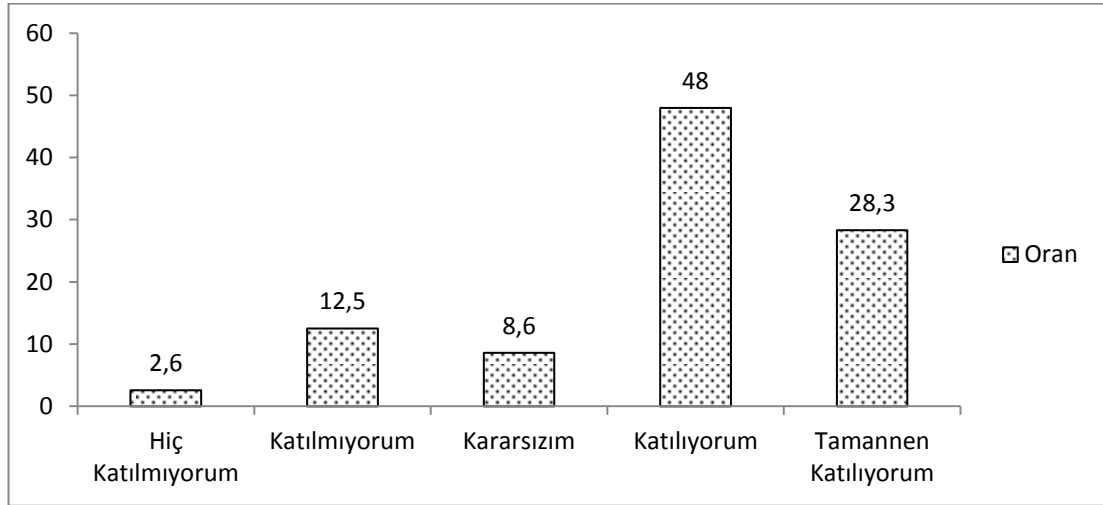
a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Göreviniz

Kruskal-Wallis Testi sonucu sig. Değeri 0,05 değerinden küçük olduğundan TE'lerin görev unvanlarıyla işbölümü-branşlaşma istekleri arasında istatistiksel anlamda fark vardır. Bu farkın hangi gruptan kaynaklandığını incelemek amacıyla Post Hoc testlerinin tamamını uygulamamıza rağmen tüm çalışma guruplarını tek gurup olarak göstermiştir. Bu sonuç tüm TE guruplarının işbölümü ve branşlaşmanın ormancılık örgütünde verimliliği artıracığında hemfikir olduğunu göstermektedir.

Bürokrasi, ünlü Alman sosyolog Max Weber'le özdeşleşen ve kamu yönetiminde devrim olarak değerlendirilebilecek ilkelerin ve felsefenin tamamını anlatan bir kavramdır. Bürokratik yönetim, sorumluluğun açıkça tanımlandığı; görevler ve yapılacak işlerin planlandığı; denetim ve teftişe dayanan; örgütteki her eylem ve işlemin yazılı olduğu ve saklandığı ve hiyerarşiyi öngören bir yapıya sahiptir. Bürokrasi herkesin bildiği biçimiyle negatif anlamı olan bir kavramdır. Bürokrasi kavramıyla birlikte, hizmetlerde yavaşlık, formalite çokluğu ve esneklik yeteneği olmayan bir yönetsel mekanizma akla gelmektedir (Çukurçayır, 2009: 53). Ormancılık örgütünde görev yapan TE'ler örgütte, hem bürokratik işleri icra ederken aynı zamanda Teknik Eleman olarak icra görevini yerine getirmektedir. Yurdakul (2003) tarafından yapılan çalışmada TE'lerin zamanlarının % 73'ü bürokratik faaliyetlerle geçtiği tespit edilmiştir. Bu durumun TE'lerde yarattığı duyguyu tespit etmek amacıyla yapılan çalışmada,

Şekil 40. Bürokratik Faaliyetlerin Fazlalığının TE'lerin Asli Faaliyetleri Üzerindeki Etkileri



Çalışmaya katılan işgörenlerin % 2,6'sı “ yönetim ve bürokratik faaliyetlerinden dolayı arazi çalışmalarına yeterince zaman ayıramamam beni üzüyor” düşüncesine hiç katılmazken, % 12,5'i katılıyor, % 8,6'sı kararsız, % 48'i katılıyor ve % 28,3'ü tamamen katıldığı görülmüştür.

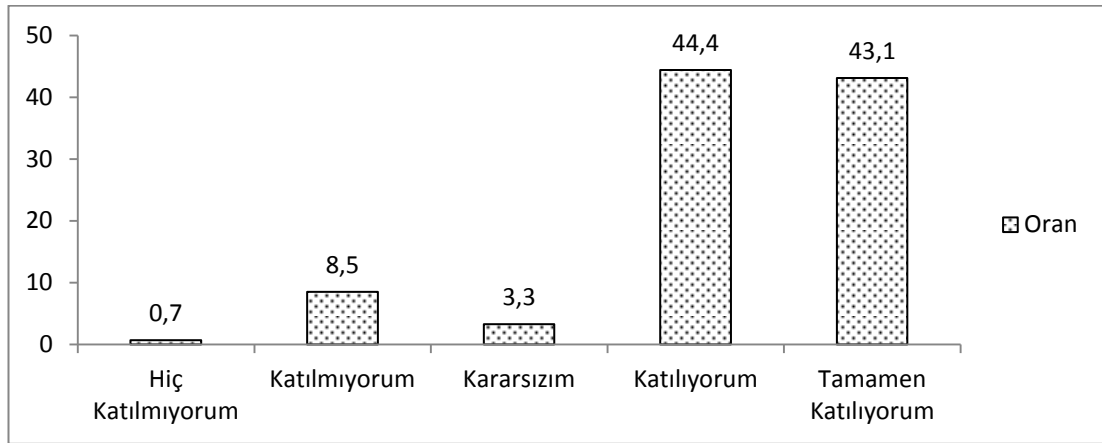
Tablo 44. Bürokratik Faaliyetlerin Fazlalığının TE'lerin Asli Faaliyetleri Üzerindeki Etkileri

	Frekans	Oran	Ortalama	Standart Sapma
Valid				
Hiç Katılmıyorum	4	2,6		
Katılmıyorum	19	12,5		
Kararsızım	13	8,6	3,87	1,046
Katılıyorum	73	48,0		
tamamamen katılıyorum	43	28,3		
Total	152	100,0		
Missing System	1			
Total	153			

Bu sonuçlara göre, Ormanlık faaliyetlerinde görev yapan 4 TE'den 3'ü bürokratik faaliyetlerin çokluğundan dolayı asli işi olan arazi işlerini yeterince yapamamaktan rahatsız olmaktadır.

Ormancılık örgütünde bürokrasiyi arttıran unsurlardan biri de üst birimlerden gelen yazı ve cetvellerin çokluğudur. Bu yazı ve cetveller TE'ler tarafından değerlendirilmekte ve doldurulduktan sonra üst birimlere gönderilmektedir. Bu şekilde evrak işlerinin yoğunluğundan dolayı TE'lerin arazi faaliyetlerine yeterince zaman ayırlamaması durumu incelendiğinde,

Şekil 41.Üst Birimlerce Gelen Gereğinden Fazla Yazı ve Cetvellerin Arazi İşlerini Engellemesi



Çalışmaya katılan işgörenlerden % 0,7'si “ üst birimlerden gelen yazı ve cetvellerin çokluğu arazi işlerimi yeterince yapamamam beni üzüyor” düşüncesine hiç katılmazken, % 8,5'i katılmıyorum, % 3,3'ü kararsız, % 44,4'ü katılıyorum ve % 43,1'inin tamamen katıldığı görülmüştür.

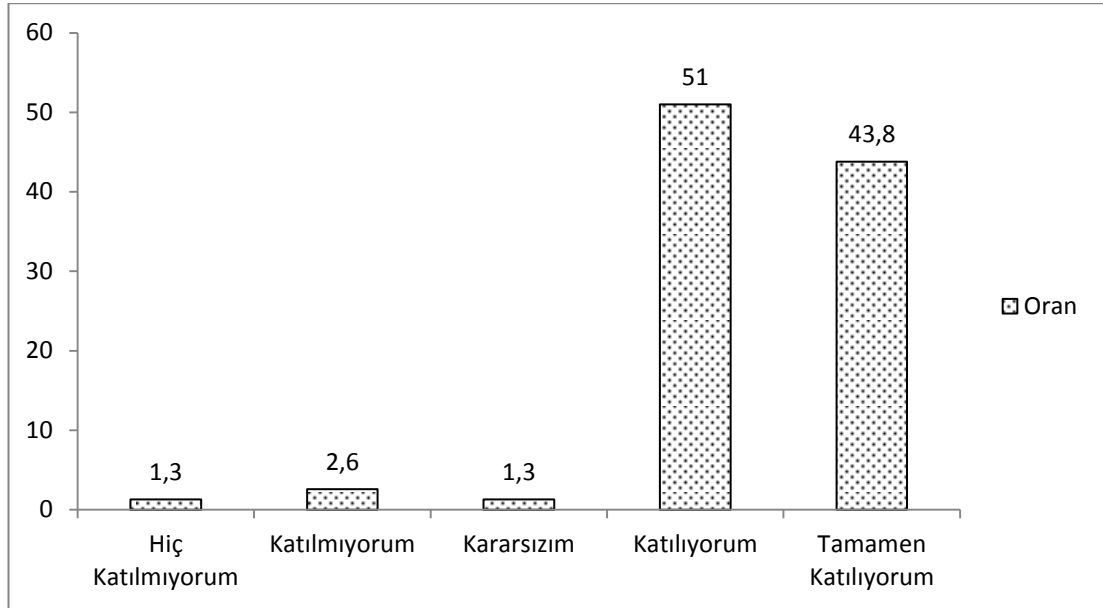
Tablo 45. Üst Birimlerce Gelen Gereğinden Fazla Yazı ve Cetvellerin Arazi İşlerini Engellemesi

	Frekans	Oran	Ortalama	Standart Sapma
Valid				
Hiç Katılmıyorum	1	,7		
Katılmıyorum	13	8,5		
Kararsızım	5	3,3		
Katılıyorum	68	44,4	4,21	0,908
tamamen katılıyorum	66	43,1		
Total	153	100,0		

Bu sonuçlara göre, 10 TE'den 9'u ormancılık bürokrasisinin aşırı yazı ve cetvellerinden dolayı arazi faaliyetlerini yeterince yerine getirmemekten rahatsızlık duymaktadır.

Günümüzün çok disiplinli ve karmaşık nitelikteki projeleri için birey bazındaki çalışmalar ve klasik nitelikteki yöneticilik girişimleriyle istenilen sonuçlara ulaşmak mümkün değildir. İş dünyasında sürekli olarak yaşanan yoğun gelişmeler ve değişimin artan hızı, beraberinde getirdiği küresel ölçekli sorunları çözme noktasında işletmeleri zor durumda bırakmaktadır. Günümüzde bir işletmenin önüne çıkan fırsatları kullanma becerisi, genellikle işletme içindeki yetenekli insanların bir araya getirilmesi ve etkili bir şekilde yönetilmeleri ile doğru orantılıdır. Takım çalışması işletmeler açısından rekabet üstünlüğünü sağlamaya ve müşteri memnuniyeti sağlamaya yönelik çalışma düşüncesinin temelini oluşturmaktadır (İnce vd. 2004: 424). Ormancılık örgütünde icracı birimler olan OİŞ'lerde faaliyetler işletme şefi adı verilen TE'ler tarafından yerine getirilmektedir. Ormancılık örgütünde icracı birimlerin bir ekip çalışması şekline dönüşümü örgütte görev yapanların veriminde artış olup olmayacağı algısı üzerine yaptığımız araştırmada,

Şekil 42. Ormanlık Faaliyetlerimde Ekip Çalışmasının İş Verimine Etkisi Algısı



Çalışmaya katılan işgörenlerin % 1,3'ü “ ormanlık faaliyetlerinde ekip olarak iş paylaşabileceğim ve ortak karar alabileceğim iş ortamının olması verimimi artırır” düşüncesine hiç katılmadıkları, % 2,6'sı katıldıkları, % 1,3'ü kararsız oldukları, % 51'i katıldıkları ve % 43,8'i tamamen katıldıklarını belirlenmiştir.

Tablo 46. Ormanlık Faaliyetlerimde Ekip Çalışmasının İş Verimine Etkisi Algısı

	Frekans	Oran	Ortalama	Standart Sapma
Valid Hiç Katılmıyorum	2	1,3	4,33	0,752
Katılmıyorum	4	2,6		
Kararsızım	2	1,3		
Katılıyorum	78	51,0		
tamamen katılıyorum	67	43,8		
Total	153	100,0		

Bu sonuçlara göre, Ormanlık faaliyetlerinde görev yapan TE'lerin yaklaşık olarak % 95'i ekip çalışmasının kendilerinin verimlerini arttıracığı yönünde düşünceye sahip oldukları görülmüştür.

Ormancılık örgütünde görev yapan TE'lerin görev unvanlarıyla, ormancılık faaliyetlerinde ekip çalışmasının iş verimine etkisi algısının farklılık gösterip göstermediğini incelediğimizde,

H0: TE'lerin görev unvanlarıyla, ormancılık faaliyetlerinde ekip çalışmasının iş verimi üzerine etkisi algıları arasında fark yoktur.

H1: TE'lerin görev unvanlarıyla, ormancılık faaliyetlerinde ekip çalışmasının iş verimi üzerine etkisi algıları arasında fark vardır.

Tablo 47. TE'lerin Görev Unvanlarıyla Ekip Çalışmalarının İş verimine Etkisi Algıları Arasında Farklılıkların Tespiti amacıyla Kruskal-Wallis Testi

Ranks		
Göreviniz	N	MeanRank
B29Ormancılık faaliyetlerinde İşletme Şefliği	84	82,60
ekip olarak iş paylaşabileceğim Müd.Yrd	10	71,90
ve ortak karar alabileceğim iş İşletme Müdürü	8	60,25
ortamı olması verimimi arttırır” Şube Müdürü	14	75,50
düşüncesine katılıyor musunuz Böl.Müd.Yrd	3	71,67
? Bölge Müdürü	2	120,00
Mühendis	32	66,55
Total	153	

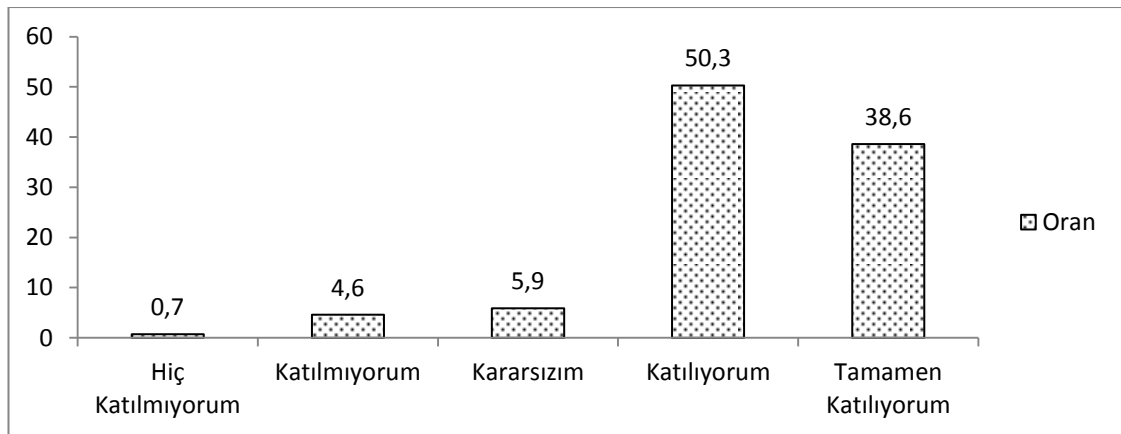
Test Statistics ^{a,b}	
	Ormancılık faaliyetlerinde ekip olarak iş paylaşabileceğim ve ortak karar alabileceğim ortamı olması verimimi arttırır” düşüncesine katılıyor musunuz ?
Chi-Square	8,093
df	6
Asymp. Sig.	,231

Bu sonuçlara göre, sig. değeri 0,231 elde edilmiş olup, bu değer 0,005 değerinden büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilmektedir. Yani ormancılık faaliyetlerinde görev yapan TE'lerin görev unvanlarıyla, ormancılık çalışmalarında

ekip çalışmasının iş verimine etkisi algısı arasında istatistiksel anlamda fark yoktur. Yani tüm TE gurupları bu konuda aynı fikirdeler.

Kişinin iş yapabilme yeteneğini gösteren en önemli ölçütlerden biri profesyonellik düzeyidir. Profesyonellik aynı zamanda bir insanın işindeki yetkinliğidir. Yetkinlik veya profesyonellik, kişinin potansiyeli ve bu potansiyelin işe yansımış biçimidir. İşte profesyonel olmak onu sadece bilmeyi değil, en ince ayrıntılarına kadar kavramış olmayı, uygulayabilmeyi ve fark yaratmayı gerektirir. Profesyonelliğin belki de en önemli ölçütü; işinin gereklerini mükemmel bir şekilde gerçekleştirmeyi ve aynı zamanda kendini geliştirme potansiyeline sahip olmayı gerektirir. Buna göre profesyonellik uzmanlık gerektiren belirli bir alanda, bilgi, beceri, tutum ve davranış ortaya koyabilmektir. Profesyonellik sadece belirli bir alandaki yetkinlik değil, aynı zamanda bir öğrenme potansiyeline sahip olmak ve kendini geliştirme yeteneği gösterebilmektir (Tutar, 2012: 197). Ormancılık örgütünün icracı birimlerinde görev yapanlar genelde genç ve deneyimsiz elemanlardır. Bu elemanların ormancılık faaliyetleri esnasında, bir uzman veya konusunda profesyonel biriyle çalışma arzusunu incelediğimizde,

Şekil 43. TE'lerin Ormancılık Faaliyetlerinde, Konusunda Uzman-Profesyonel Elemanlarla Çalışma İstekleri



Çalışmaya katılan TE'lerin % 0,7'si “ konusunda uzman-profesyonel olan iş arkadaşlarımla birlikte çalışabiliyor olsam” düşüncesine hiç katılmıyorken, % 4,6'sı

katılmadığını, %5,9'u kararsız olup, % 50,3'ü katıldığını ve % 38,6'sı tamamen katıldığını belirtmişlerdir.

Tablo 48. TE'lerin Ormancılık Faaliyetlerinde, Konusunda Uzman-Profesyonel Elemanlarla Çalışma İstekleri

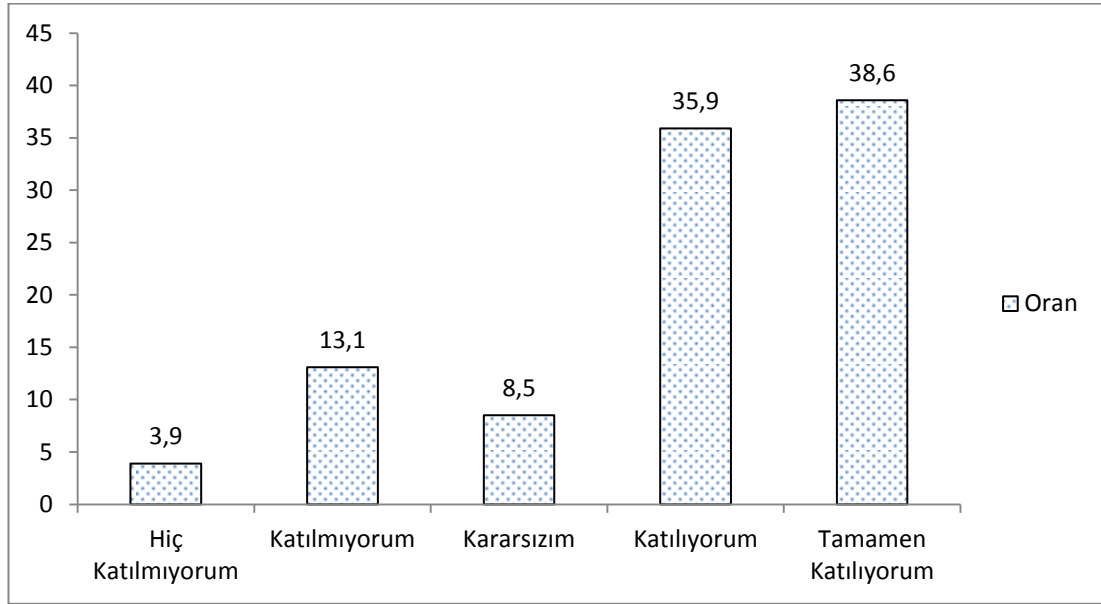
	Frekans	Oran	Ortalama	Standart Sapma
Valid Hiç Katılmıyorum	1	,7		
Katılmıyorum	7	4,6		
Kararsızım	9	5,9		
Katılıyorum	77	50,3	4,22	0,802
tamamen katılıyorum	59	38,6		
Total	153	100,0		

Bu sonuçlara göre, ormancılık örgütünde görev yapan TE'lerin neredeyse % 90 konusunda uzman elemanlarla çalışma isteğinde olduklarını belirtmişleridir.

Ormancılık örgütünün taşra yapılanması "Bölge Müdürlüğü" düzeyinde yapılmıştır¹². Bölge Müdürlükleri genellikle kendisine bağlı olan OİM'lerin organizasyonunu sağlamak ve denetlemek görevlerini yerine getirmektedir. Yani hiyerarşik ve bürokratik bir makam olarak geniş yetkilere sahip ancak sorumluluk düzeyi düşük bir birimdir. Ormancılık faaliyetlerinin sorumlulukları büyük ölçüde OİM ve OİŞ'lere yüklenilmiştir. Ormancılık faaliyetlerinde görev yapan TE'lerin bu durumdan rahatsızlık düzeylerini tespit etmek amacıyla yapılan çalışmada,

¹² OGM Teşkilat ve Görevleri Hakkında KHK (3234) Madde 24:Genel Müdürlük Taşra teşkilatı; ormancılık hizmetlerinin özelliği ve tekniğinin gereği olarak bölge seviyesinde kurulacak Orman Bölge Müdürlükleri ile Müdürlükler ve Şefliklerden teşekkül eder

Şekil 44.Orman Bölge Müdürlüklerinin Ormancılık Faaliyetlerinin Sorumluluğuna Katılımı Konusunda TE'lerin Düşünceleri



Çalışmaya katılan işgörenlerin % 3,9'u "Orman Bölge Müdürlüklerinin hiyerarşik ve bürokratik bir makam olmaktan çıkartılıp, Orman İşletme Müdürlüklerinin sorumluluklarına ortak olan ve uygulamaya etkin olarak katılan birimlere dönüştürülmesi düşüncesini nasıl değerlendiriyorsunuz ?" sorusuna hiç katılmadıklarını, %13,1'i katılmamakta olduğunu, % 8,5'i kararsız kalmakta, % 35,9'u katılmakta ve % 38,6'sı tamamen katıldığını belirtmişlerdir.

Tablo 49. Orman Bölge Müdürlüklerinin Ormancılık Faaliyetlerinin Sorumluluğuna Katılımı Konusunda TE'lerin Düşünceleri

	Frekans	Oran	Ortalama	Standart Sapma
Valid Hiç Katılmıyorum	6	3,9		
Katılmıyorum	20	13,1		
Kararsızım	13	8,5		
Katılıyorum	55	35,9	3,92	1,161
tamamen katılıyorum	59	38,6		
Total	153	100,0		

Bu sonuçlara göre ormancılık örgütünde görev yapan TE'lerin yaklaşık olarak dörtte üçü OBM'nin mevcut yapısının değiştirilip ormancılık faaliyetlerinde daha etkin bir görev alması gerektiğine inanmaktadırlar.

OBM'lerin ormancılık faaliyetlerinde bürokratik bir makam olmaktan çıkartılıp ormancılık faaliyetlerine daha etkin katılması gerektiği yönündeki algının TE'lerin görev unvanlarına göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için Kruskal-Wallis testine bakılacaktır.

H0: TE'lerin görev unvanlarıyla OBM'lerin mevcut yapılarının etkinsizliği algısı arasında fark yoktur.

H1:TE'lerin görev unvanlarıyla OBM'lerin mevcut yapılarının etkinsizliği algısı arasında fark vardır.

Tablo 50. TE'lerin Görev Unvanlarıyla OBM'lerin Ormancılık Faaliyetlerine Daha Etkin Katılımı Algısının Farklılığını Ölçmek Amacıyla Kruskal-Wallis Testi.

Ranks			
Göreviniz		N	MeanRank
B31Orman Bölge	İşletme Şefliği	84	89,80
Müdürlüklerinin hiyerarşik ve bürokratik bir makam olmaktan çıkarılıp, Orman işletme müdürlüklerinin sorumluluğuna ortak olan ve uygulamaya etkin olarak katılan birimlere dönüştürülmesi düşüncesini nasıl değerlendiriyorsunuz ?	Müd.Yrd	10	101,20
	İşletme Müdürü	8	60,69
	Şube Müdürü	14	39,89
	Böl.Müd.Yrd	3	45,83
	Bölge Müdürü	2	70,25
	Mühendis	32	59,48
	Total	153	

	OBM'lerin hiyerarşik ve bürokratik bir makam olmaktan çıkarılıp, Orman işletme müdürlüklerinin sorumluluğuna ortak olan ve uygulamaya etkin olarak katılan birimlere dönüştürülmesi düşüncesini nasıl değerlendiriyorsunuz ?
Chi-Square	30,703
df	6
Asymp. Sig.	,000

Bu test sonucuna göre sig. Değeri 0,000 çıkmış olup 0,05 değerinden küçük olduğundan TE'lerin görev unvanlarıyla OBM'lerin bürokratik bir yapıdan çıkarılıp daha etkin ormancılık faaliyetlerine katılımı konusunda istatistiksel anlamda farklılık vardır. Bu farklılığın hangi guruplardan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla One-Way-ANOVA testini uyguladığımızda,

Tablo 51.OBM'lerin Daha Etkin Ormancılık Faaliyetlerine Karılımı Gerektiği Düşüncesinin TE'lerin Görev Unvanlarına Göre Farklılığının Tespiti amacıyla One-Way-ANOVA Testi

(I) Göreviniz	(J) Göreviniz	MeanDifferenc e (I-J)	Std. Error	Sig.	95% ConfidenceInterval	
					LowerBound	UpperBound
İşletme Şefliği	Müd.Yrd	-,350	,357	,957	-1,42	,72
	İşletme Müdürü	,875	,395	,293	-,31	2,06
	Şube Müdürü	1,393*	,308	,000	,47	2,31
	Böl.Müd.Yrd	1,250	,627	,423	-,62	3,12
	Bölge Müdürü	,750	,763	,957	-1,53	3,03
	Mühendis	,688*	,222	,036	,02	1,35
Müd.Yrd	İşletme Şefliği	,350	,357	,957	-,72	1,42
	İşletme Müdürü	1,225	,506	,197	-,29	2,74
	Şube Müdürü	1,743*	,442	,002	,42	3,06
	Böl.Müd.Yrd	1,600	,702	,261	-,50	3,70
	Bölge Müdürü	1,100	,826	,836	-1,37	3,57
	Mühendis	1,037	,386	,110	-,12	2,19
İşletme Müdürü	İşletme Şefliği	-,875	,395	,293	-2,06	,31
	Müd.Yrd	-1,225	,506	,197	-2,74	,29
	Şube Müdürü	,518	,473	,929	-,90	1,93
	Böl.Müd.Yrd	,375	,722	,999	-1,78	2,53
	Bölge Müdürü	-,125	,843	1,000	-2,65	2,40
	Mühendis	-,188	,422	,999	-1,45	1,07
Şube Müdürü	İşletme Şefliği	-1,393*	,308	,000	-2,31	-,47
	Müd.Yrd	-1,743*	,442	,002	-3,06	-,42
	İşletme Müdürü	-,518	,473	,929	-1,93	,90
	Böl.Müd.Yrd	-,143	,679	1,000	-2,17	1,89
	Bölge Müdürü	-,643	,806	,985	-3,05	1,77
	Mühendis	-,705	,342	,380	-1,73	,32

Tablo.51. Devamı

Böl.Müd.Yrd	İşletme Şefliği	-1,250	,627	,423	-3,12	,62
	Müd.Yrd	-1,600	,702	,261	-3,70	,50
	İşletme Müdürü	-,375	,722	,999	-2,53	1,78
	Şube Müdürü	,143	,679	1,000	-1,89	2,17
	Bölge Müdürü	-,500	,974	,999	-3,41	2,41
	Mühendis	-,563	,644	,976	-2,49	1,36
Bölge Müdürü	İşletme Şefliği	-,750	,763	,957	-3,03	1,53
	Müd.Yrd	-1,100	,826	,836	-3,57	1,37
	İşletme Müdürü	,125	,843	1,000	-2,40	2,65
	Şube Müdürü	,643	,806	,985	-1,77	3,05
	Böl.Müd.Yrd	,500	,974	,999	-2,41	3,41
	Mühendis	-,063	,777	1,000	-2,39	2,26
Mühendis	İşletme Şefliği	-,688*	,222	,036	-1,35	-,02
	Müd.Yrd	-1,037	,386	,110	-2,19	,12
	İşletme Müdürü	,188	,422	,999	-1,07	1,45
	Şube Müdürü	,705	,342	,380	-,32	1,73
	Böl.Müd.Yrd	,563	,644	,976	-1,36	2,49
	Bölge Müdürü	,063	,777	1,000	-2,26	2,39

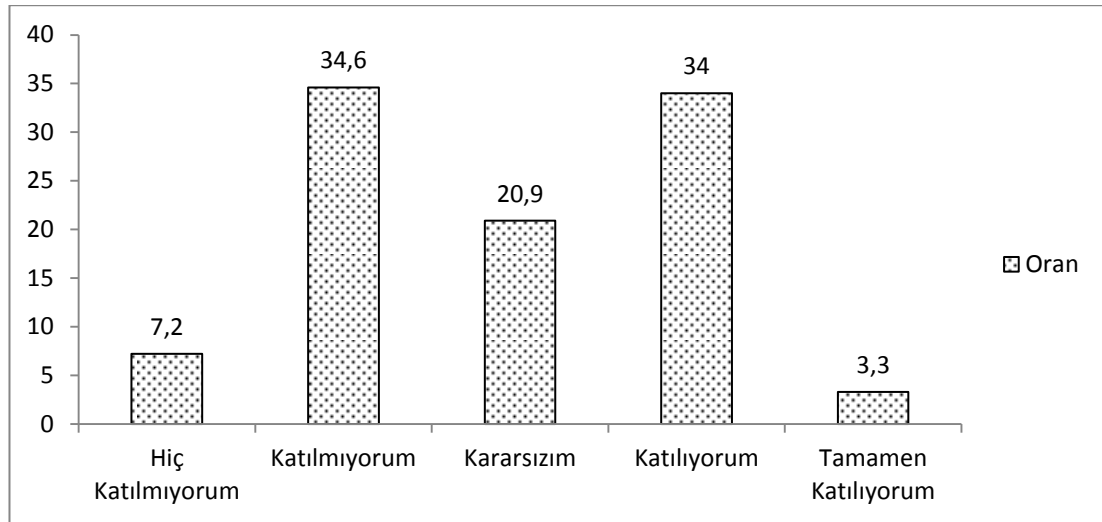
*. Themeandifference is significant at the 0.05 level.

Tukey testine göre, OİŞ (4,25) ile Şube Müdürü (2,86) ve Şube Mühendisi (3,56) ,Müdür Yrd. (3,38) ile Şube Müdürü, Şube Müdürü ile Müd. Yrd. ve OİŞ gurupları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır. Özellikle Müd. Yar. ve işletme şefi Şube müdürüne nazaran bölge müdürlüğünün daha etkin ormancılık faaliyetlerine katılması gerektiğini düşünmektedir. Bu sonuçlara göre H_0 hipotezi reddedilmekte olup H_1 hipotezi kabul edilmektedir.

Devlet Orman İşletmesi ve Döner Sermayesi Yönetmeliği, Orman İşletme Müdürlüklerinin amaç ve gayelerini 1.maddesinde uzun bir şekilde yazmıştır. Bu maddeye göre, “Devlet orman işletmeleri tarafından işletilecek ormanları imar etmek, korumak, amenajman planlarına ve iktisadi icaplara göre teknik usullerle ve devamlı bir şekilde işletmek; amenajman ve işletmecilikle ilgili her türlü plan ve

projeleri yapmak ve yaptırmak ...” Şeklinde belirtilmiştir. Bu yönetmelik OİM'lere çok sayıda görev yüklemiştir. Orman işletmelerinin yönetmelikte belirlenen amaçlara ulaşmada başarılı olup olmadığını algılama düzeylerini incelediğimizde,

Şekil 45.Orman İşletme Müdürlükleri Ormancılık Amaçlarına Ulaşmada Başarılı mıdır?



Çalışmaya katılan TE'lerin % 7,2'si “ Orman işletme müdürlükleri, işletmecilik amaçlarına ulaşmada başarılıdır” düşüncesine hiç katılmadığı, % 34,6'sı katıldığı, % 20,9'u kararsız olmakta, % 34'ü katılmakta ve % 3,3'ü tamamen katılmaktadır.

Tablo 52.Orman İşletme Müdürlükleri Ormancılık Amaçlarına Ulaşmada Başarılı mıdır?

	Frekans	Oran	Ortalama	St.Sapma
Valid Hiç Katılmıyorum	11	7,2		
Katılmıyorum	53	34,6		
Kararsızım	32	20,9		
Katılıyorum	52	34,0	2,60	1,060
tamamen katılıyorum	5	3,3		
Total	153	100,0		

Bu sonuçlara göre çalışmaya katılanların kararsızlık içinde oldukları ve başarılı olduğunu düşünenlerle düşünmeyenlerin dengede olduğu görülmüştür.

OİM'lerin ormancılık ve işletmecilik amaçlarına ulaşmada başarılı olma algısının TE'lerin görev unvanlarına göre farklılık gösterip göstermediğini incelediğimizde,

H0: TE'lerin görev unvanlarıyla OİM'lerin ormancılık amaçlarına ulaşma başarısı algısı arasında fark yoktur.

H1:TE'lerin görev unvanlarıyla OİM'lerin ormancılık amaçlarına ulaşma başarısı algısı arasında fark vardır.

Tablo 53. TE'lerin Görev Unvanlarıyla OİM'lerin Başarı Algısı Arasındaki Farklılığın Kruskal-Wallis Testi

Ranks

	Göreviniz	N	MeanRank
B32 Şu anki Ormancılık örgütünün taşra birimleri olan orman işletme müdürlükleri, işletmecilik amaçlarına varmada başarılıdır” düşüncesine katılıyor musunuz ?	İşletme Şefliği	84	74,76
	Müd.Yrd	10	75,75
	İşletme Müdürü	8	80,31
	Şube Müdürü	14	77,00
	Böl.Müd.Yrd	3	94,33
	Bölge Müdürü	2	80,25
	Mühendis	32	80,63
	Total	153	

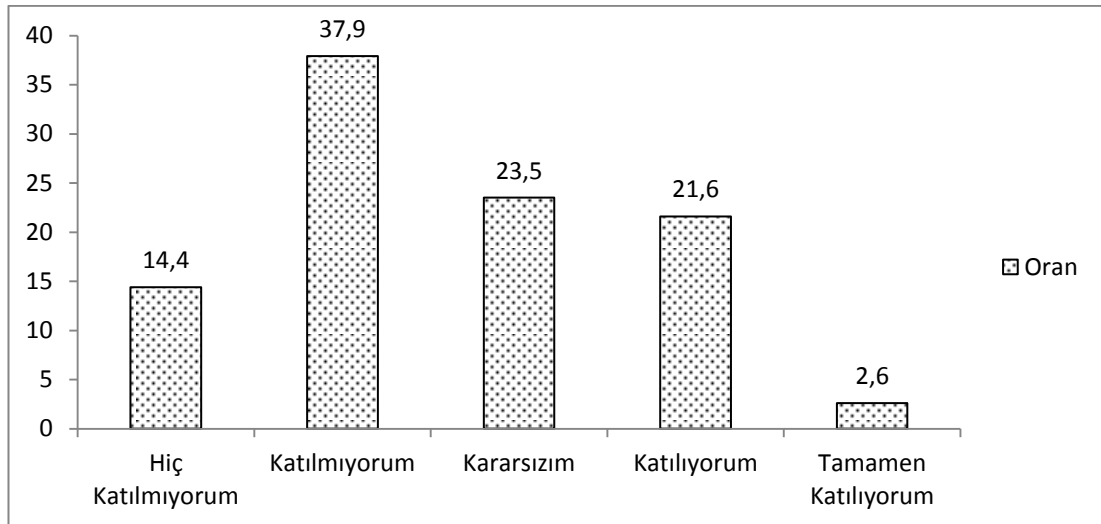
Test Statistics^{a,b}

	B32 Şu anki Ormancılık örgütünün taşra birimleri olan orman işletme müdürlükleri, işletmecilik amaçlarına varmada başarılıdır” düşüncesine katılıyor musunuz ?	
Chi-Square		1,047
df		6
Asymp. Sig.		,984

Bu sonuçlara göre, sig. Değeri 0,005 değerinden büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilmektedir. Bu sonuçlara göre, TE'lerin görev unvanlarıyla OİM'lerin başarılı olduklarına dair algıları arasında farklılık bulunmamaktadır.

Bölge Müdürlüğünün görevleri 2011 tarih ve 27825 Sayılı Resmi Gazetede çıkan yönetmelikte açık olarak belirtilmiştir¹³. Bu yönetmeliğe göre; beş yıllık kalkınma planları, stratejik planı, bölge müdürlüğünün çalışma planı hazırlamak, planlama ile ilgili istatistiki bilgileri toplamak, faaliyet raporu hazırlamak; orman koruma ve yangınla mücadele hizmetlerinin yapılmasını sağlamak, yangın önlenmesinde kullanılacak haberleşmenin bağlanması; muvafakat, izin, irtifak ve tahsis işlemleri, orman kadastro komisyonları ile ilgili iş ve işlemler; üretim, taşıma ve satışla ilgili yıllık programları yapmak... vs. gibi görevler yönetmelikte belirtilmiştir. Görüldüğü üzere tüm bu görevlerin ortak noktası, planlama, denetim, organize etme gibi faaliyetleri içermektedir. Orman Bölge Müdürlüklerinin şu anki yapısıyla OBM'lerin ormancılık ve işletmecilik amaçlarına ulaşmada başarılı olup olmadığını TE'lerin nasıl algıladığını incelediğimizde,

Şekil 46.OBM'lerin Mevcut Yapılarının Ormancılık ve İşletmecilik Amaçlarına Ulaşmada Başarılı mıdır?



¹³ Orman genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatı Kuruluş ve Görev Yönetmeliği, 24.01.2011 tarih ve 27825 Sayılı Resmi Gazete.

Çalışmaya katılan TE'lerin % 14,4'ü “ Şu anki ormancılık örgütünün taşra birimi olan OBM'ler ormancılık ve işletmecilik amaçlarına ulaşmada başarılıdır” düşüncesine hiç katılmadıkları, % 37,9'u katıldıkları, % 23,5'i kararsız kalmakta, % 21,6'sı katılmakta ve % 2,6'sı ise tamamen katılmaktadır.

Tablo 54.OBM'lerin Mevcut Yapılarının Ormancılık ve İşletmecilik Amaçlarına Ulaşmada Başarılı mıdır ?

	Frekans	Oran	Ortalama	Standart Sapma
Valid Hiç Katılmıyorum	22	14,4		
Katılmıyorum	58	37,9		
Kararsızım	36	23,5		
Katılıyorum	33	21,6	2,60	1,051
tamamen katılıyorum	4	2,6		
Total	153	100,0		

Bu sonuçlara göre işgörenlerin dörtte biri OBM'lerin ormancılık ve işletmecilik amaçlarına ulaşmada başarılı olarak görmektedir.

Ormancılık örgütünde görev yapan TE'lerin görev unvanlarıyla OBM'lerin mevcut yapılarının tekinsizliği arasında farklılık olup olmadığını tespit amacıyla Kruskal-Wallis testi yaptığımızda

H0: TE'lerin görev unvanlarıyla OBM'lerin mevcut yapısının etkinsizliği algısı arasında farklılık yoktur

H1: TE'lerin görev unvanlarıyla OBM'lerin mevcut yapısının etkinsizliği algısı arasında farklılık vardır.

Tablo 55. TE'lerin Görev Unvanları İle OBM'lerin Mevcut Yapılarının Etkinliğinin İncelenmesi İçin Kruskal-Wallis Testi

Ranks			
	Göreviniz	N	MeanRank
B33 Şu anki Ormanlık örgütünün taşra birimleri olan bölge müdürlükleri ormanlık ve işletmecilik amaçlarına varmada başarılıdır"	İşletme Şefliği	84	72,29
	Müd.Yrd	10	61,75
	İşletme Müdürü	8	77,94
	Şube Müdürü	14	109,46
	Böl.Müd.Yrd	3	133,00
	Bölge Müdürü	2	115,75
	Mühendis	32	72,02
	Total	153	

Test Statistics ^{a,b}	
	B33 Şu anki Ormanlık örgütünün taşra birimleri olan bölge müdürlükleri ormanlık ve işletmecilik amaçlarına varmada başarılıdır" düşüncesine katılıyor musunuz ?
Chi-Square	17,810
df	6
Asymp. Sig.	,007

a. Kruskal Wallis Test

b. GroupingVariable: Göreviniz

Bu test sonucuna göre sig. Değeri 0,007 olup 0,005 değerinden küçük olduğundan guruplar arasında istatistiksel anlamda anlamlı fark vardır. Bu farklılığın hangi guruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla One-Way-ANOVA testini uygulamamız gerekmektedir. Bu testi uyguladığımızda,

Tablo 56. TE'lerin Görev Unvanlarıyla OBM'lerin Etkin olmadığı Algısı Arasında Farklılığın Tespiti

Duncan^{a,b}

Göreviniz	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Müd. Yrd	10	2,20	
Mühendis	32	2,47	
İşletmeŞefliği	84	2,49	
İşletmeMüdürü	8	2,63	
ŞubeMüdürü	14	3,43	3,43
BölgeMüdürü	2	3,50	3,50
Böl.Müd. Yrd	3		4,00
Sig.		,053	,364

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

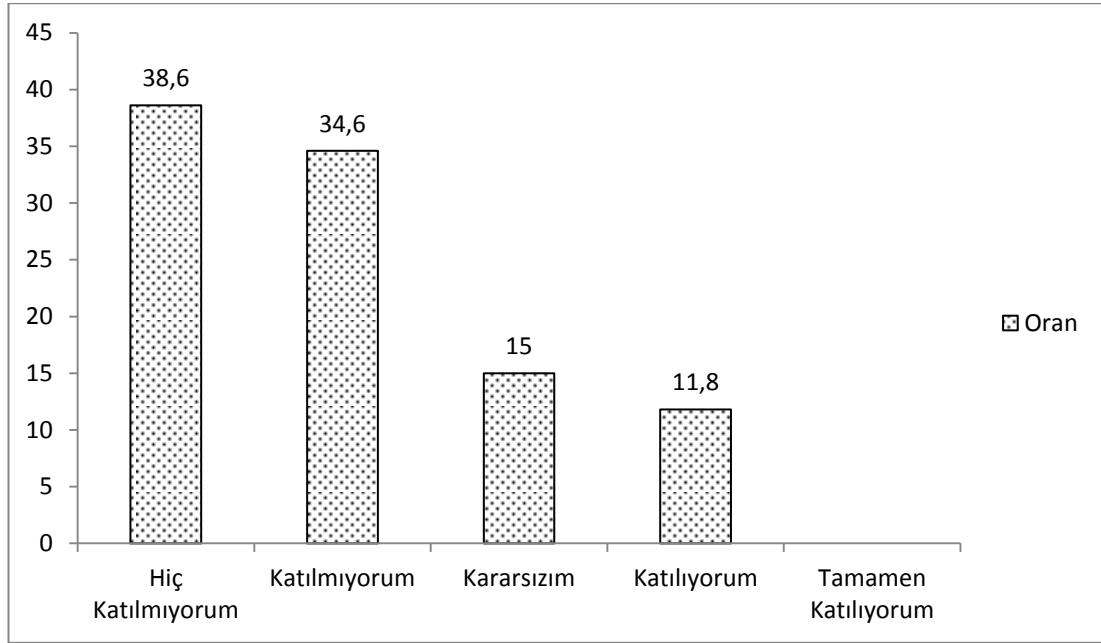
a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 5,968.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Bu test sonucuna göre, Müd. Yrd. (2,20), Şube Mühendisi (2,47), OİŞ (2,49), OİM (2,63) ve Şube Müdürü (3,43) 1.gurubu oluştururken Bölge Müdürü (3,50), Böl. Müd. Yrd.(4,00) 2.gurubu oluşturmaktadır. Bu sonuçlara göre Müd. Yrd., Şube Mühendisi, OİŞ ve OİM'ler OBM'lerin ormancılık ve işletmecilik amaçlarına varmada başarılı bulma algısı, Bölge Müdürü ve Böl Müd. Yrd. farklı ve daha düşük düzeydedir. Yani, 1.gurup OBM örgütünü, 2.guruba göre daha etkinsiz görmektedir. Bu durumda H0 hipotezi reddedilip, H1 hipotezi kabul edilmektedir. Yani, TE'lerin görev unvanlarıyla OBM'lerin mevcut yapılarının etkinsizliği algısı arasında istatistiksel anlamda fark vardır.

Bu analizin paralelinde, OBM'lerin mevcut yapıları ile işletme müdürlüklerinin çalışmalarına olumlu etkileri var mıdır? Yani, "çok yoğun iş yükü altında bulunan OİM'lerin iş yüklerini hafifletmede OBM'lerin bir etkisi var mıdır?" hususunu incelediğimizde,

Şekil 47. OBM'lerin İşletme Müdürlüklerinin İş Yüklerine Etkisi,



Çalışmaya katılan TE'lerin % 38,6'sı " OBM örgütü orman işletme müdürlüklerinin iş yüklerini hafifletiyor" düşüncesine hiç katılmamakta, % 34,6'sı katılmamakta, % 15'i kararsız kalmakta ve % 11,8'i katılmaktadır.

Tablo 57.OBM'lerin İşletme Müdürlüklerinin İş Yüklerine Etkisi

	Frekans	Oran	Ortalama	Standart Sapma
Valid Hiç Katılmıyorum	59	38,6		
Katılmıyorum	53	34,6		
Kararsızım	23	15,0	2,00	1,007
Katılıyorum	18	11,8		
Total	153	100,0		

Bu sonuçlara göre, ormancılık örgütünde görev yapan TE'lerin dörtte üçü OBM'lerin OİM'lerin iş yüklerini olumlu yönde etkileyecek faaliyetlerde olmadığını belirtmişlerdir.

OBM'lerin ormancılık faaliyetlerinden kaynaklanan iş yüküne etkisinin TE'lerin görev unvanlarına göre değişip değişmediğini incelediğimizde,

H0: TE'lerin görev unvanlarıyla OBM'lerin OİM'lerin ormancılık faaliyetlerinden kaynaklanan iş yüküne etkisi algıları arasında fark yoktur.

H1:TE'lerin görev unvanlarıyla OBM'lerin OİM'lerin ormancılık faaliyetlerinden kaynaklanan iş yüküne etkisi algıları arasında fark vardır.

Tablo 58. TE'lerin Görev Unvanlarıyla OBM'lerin Ormancılık Faaliyetlerinde İş Yüküne Etkisinin Algısının Farklılık Gösterip Göstermediğinin Kruskal-Wallis Testi

Ranks			
	Göreviniz	N	MeanRank
B35 Bölge müdürlüğü örgütü	İşletme Şefliği	84	65,94
orman işletme müdürlüklerinin	Müd.Yrd	10	61,80
iş yükünü hafifletiyor”	İşletme Müdürü	8	84,06
düşüncesine katılıyor musunuz	Şube Müdürü	14	115,39
?	Böl.Müd.Yrd	3	118,17
	Bölge Müdürü	2	115,25
	Mühendis	32	85,97
	Total	153	

Test Statistics ^{a,b}	
	B35 Bölge müdürlüğü örgütü orman işletme müdürlüklerinin iş yükünü hafifletiyor” düşüncesine katılıyor musunuz ?
Chi-Square	25,123
df	6
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test

Bu sonuçlara göre sig. Değeri 0,05'ten küçük olduğundan, gruplar arasında farklılık olduğu anlaşılmaktadır. Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla One-Way-ANOVA Testini uygulamamız gerekmektedir.

Tablo 59. TE'lerin Görev Unvanlarıyla OBM'lerin Ormancılık Faaliyetlerindeki İş yüklerine Etkisinin algıları Arasındaki Farklılığı Tespiti

Duncan^{a,b}

Göreviniz	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Müd.Yrd	10	1,60	
İşletmeŞefliği	84	1,71	
İşletmeMüdürü	8	2,13	2,13
Mühendis	32	2,22	2,22
Böl.Müd.Yrd	3		3,00
BölgeMüdürü	2		3,00
ŞubeMüdürü	14		3,07
Sig.		,295	,115

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 5,968.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

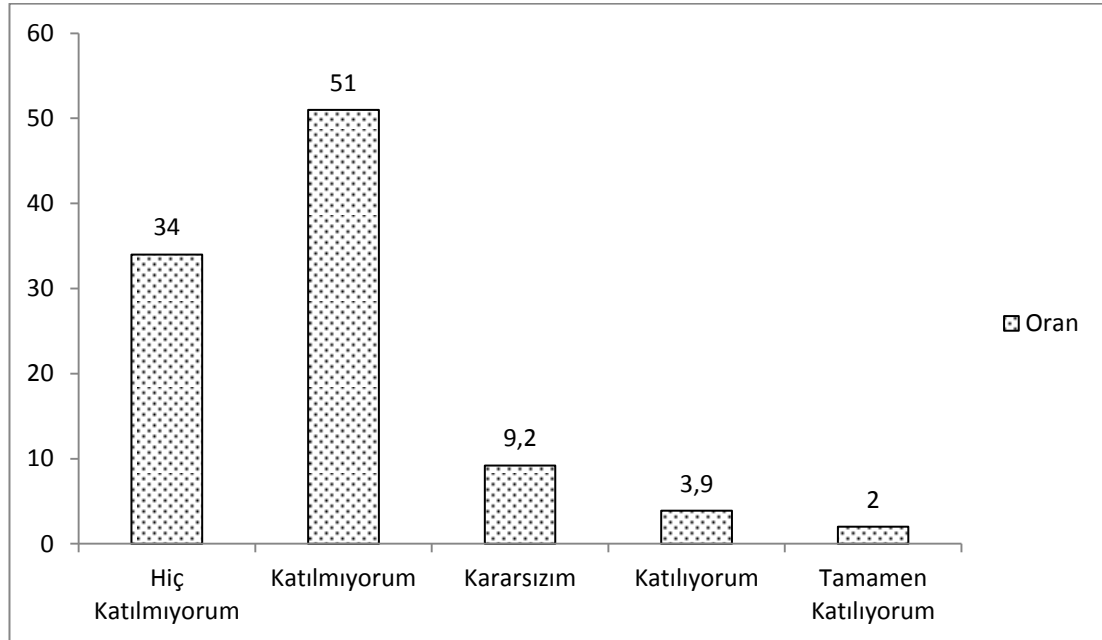
Bu sonuçlara göre, Müd. Yrd. (1,6), OİŞ (1,71), OİM (2,13) ve Şube Mühendisleri (2,22) 1.gurubu oluştururken, Böl. Müd. Yrd. (3,00), Bölge Müd. (3,00) ve Şube Müdürü (3,07) 2. Gurubu oluşturmaktadır. Bu sonuçlardan 1.gurup OBM'leri 2.guruba göre ormancılık faaliyetlerinden kaynaklanan iş yüküne etkisini daha düşük görmektedirler. Bu sonuçlara göre TE'lerin görev unvanlarıyla OBM'lerin ormancılık faaliyetlerinden kaynaklanan iş yüküne etkisi algısı arasında istatistiksel anlamda farklılık olduğu görüldüğünden H0 hipotezi reddedilip H1 hipotezi kabul edilmektedir.

Verimlilik bir üretim biriminde veya bir ekonomide üretim faktörlerinin ne ölçüde başarıyla kullanıldığını ortaya koyan bir kavramdır. Verimlilik çalışanların

performansını ve çalışma şartlarını geliştiren tekniklerdir. Bu teknikler çalışanları daha iyi, daha çok çalışmaya özendirir (İstar, 2012: 10).

Örgütlerde küreselleşmenin etkisiyle uluslararası rekabete açılma süreci; yönetim ve insan faktörünü ve çalışma normlarını, yeni örgütsel hedef ve stratejilere doğru yönlendirmekte ve örgüt içinde en üst düzey yöneticiden en alt düzey çalışana kadar çalışanı, çalışmayı, çalışma yaşamı ve ortamı ile statüleri etkilemekte ve değişen çalışma koşulları içinde insan kaynaklarının yeni çalışma profilleri geliştirmesini gerektirmektedir. Günümüzde örgüt yöneticilerinin gerçekleştirmesi gereken en önemli örgütsel katkı bütünsel anlamda insan kaynaklarının ve özelde ise bilgi çalışanlarının verimliliğini arttırıcı yöntemler geliştirmektir (Öğüt vd. 2004: 278). Bir kamu kuruluşu olan OGM gelişen dünya şartlarında en önemli üretim faktörü olan emek faktörünü verimli kullanmak zorundadır. Ormancılık örgütünde görev yapan TE'lerin, ormancılık örgütünün mevcut yapısı ile TE'leri verimli kullanıp kullanmadığı algısını incelediğimizde,

Şekil 48. Ormancılık Örgütünün Mevcut Yapısıyla TE'leri Etkin ve Verimli Kullanıp Kullanmadığı Algısı



Çalışmaya katılan TE'lerin % 34'ü "Orman teşkilatı mevcut örgüt yapısı ile teknik elemanlarını etkili ve verimli olarak kullanıyor" düşüncesine hiç

katılmamakta, % 51'i katılmamakta, % 9,2'si kararsız kalmakta, % 3,9'u katılmakta ve %2'si tamamen katılmaktadır.

Tablo 60.Ormancılık Örgütünün Mevcut Yapısıyla TE'leri Etkin ve Verimli Kullanıp Kullanmadığı Algısı

	Frekans	Oran	Ortalama	Standart Sapma
Valid				
Hiç Katılmıyorum	52	34,0	1,89	0,870
Katılmıyorum	78	51,0		
Kararsızım	14	9,2		
Katılıyorum	6	3,9		
tamamen katılıyorum	3	2,0		
Total	153	100,0		

Bu sonuçlara göre çalışmaya katılan TE'lerin % 85'i, ormancılık örgütünün bünyesinde görev yapan TE'lerin verimli kullanılmadığı düşüncesinde olmaktadır.

4.7. Ormancılık Örgütünde Görev Yapan İşgörenlerin Arzuladıkları Örgüt yapısı

Örgüt çalışanlarının, görevlerini örgütsel amaçlar doğrultusunda ve istekle yerine getirmelerini sağlayacak bir çalışma ortamı oluşturulması, yönetimlerin en önemli işlevlerinden biridir. Güdüleme; isteklendirme, teşvik etme ve yönlendirme anlamına gelen bir kavramdır. İnsanların verimliliklerinin artırılması, onları teşvik eden etmenlerin bilinmesini gerektirmektedir. Yüksek tatminlere rağmen, örgütlerde çalışanların büyük bir kısmının verimli olamamasının en büyük nedeni, güdülerin yanlış teşhis edilmesinden kaynaklanmaktadır (Karatepe, 2005: 118-119). Ormancılık örgütünde yönetici konumunda görev yapanların tamamına yakını Orman Mühendisi ünvanlı TE'ler dir. Yönetici konumunda görev yapan TE'leri daha verimli kılacak güdülerin tespit edilmesi amacıyla yapılan çalışmada,

Çalışmaya katılan işgörenler 1.Düzey olarak yöneticilerin güdülenecekleri hususların başında % 63 ile pirim verilmesi, % 57 ile çalışmalarının takdir

edilmesi,% 21 ile terfi ettirilmeleri ve % 4 ile de istediği yere tayin ettirilmeleri gelmektedir. 2.Düzye güdöleyici uygulamaların başında % 58 ile terfi ettirilmeleri ve % 29 ile takdir edilmeleri gelmektedir. 5.Düzye güdöleyici unsurların başında yurt içi/dışı eğitimlere göndermek gelmektedir.

Tablo 61. Ormancılık Örgütünde Başarılı Yöneticiler Nasıl Değerlendirilmeli

Güdöleme Unsurları	1.Düzye	2.Düzye	3.Düzye	4.Düzye	5.Düzye
Pirim Verilmeli	63	24	29	16	10
Terfi Ettirilmeli	21	58	36	18	7
İstediği Yere Tayin	4	12	29	48	12
Takdir Edilmeli	57	29	24	20	39
Yurt içi/dışı Seminere göndermek	5	19	19	32	64

Bu sonuçlara göre, ormancılık örgütünde görev yapan yöneticileri en fazla güdöleyici unsurların başında Pirim ve takdir edilmek gelmektedir. Seminerlere göndermek ve istediği yerlere tayin gibi unsurlar güdölemede pek etkili olmadığı görölmüştür.

Yeniden yapılanmaya gidecek örgütlerde bu çalışmanın başarıya ulaşması için çalışanların yapılacak değişikliğe katılımının sağlanması, hem uygulama koşullarını iyi bilen personelin güdülenmesine hem de nihai kararların kalitesinin iyileştirilmesine hizmet edecektir (Şığva, 2001: 57). Bu amaçla orman teşkilatının taşra örgütünde tüm kademelerinde görev yapan TE'lerin " OGM'nin taşra örgütünün yeniden yapılandırılması çerçevesinde yani oluşturulacak yapı nasıl olmalıdır" sorusuna vermiş oldukları cevapları genel olarak kategorize edersek, **Bölge Müdürlüğünün yapısı:** Çalışmaya katılanların bu konudaki görüşleri aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır.

- Bölge Müdürlüğü aynen kalmalı

- Bölge müdürlüğünde mevcut şube müdürlükleri yerine işletme müdürlüğünü temsil eden mühendisler olmalı, bölge müdürlüğü makamı koordinasyon görevi görmelidir.
- Bölge Müdürlüğü denetim ve kontrol biriminden ziyade, ormancılık faaliyetlerine ve sorumluluğu üslenecek bir yapıda olmalı. Bu yapıya göre şube müdürlükleri yapılanmalıdır.
- Bölge Müdürlükleri kapatılmalı.
- Bölge müdürlükleri kapatılmalı veya sayıları azaltılmalı. Eğer kapatılmayacaksa, teknik yönü ağır konularda proje hazırlayan ve bu projeleri tüm safhalarıyla uygulayan ve sonuçlandıran birimler olmalıdır.
- Bölge müdürlüğünün bünyesinde bulunan şube müdürlükleri, ormancılık faaliyetlerine daha aktif olarak katılmalı, sorumluluk üstlenilmeli ve taşra birimlerinin iş yükü ve sorumluluklarını azaltacak yapılanmaya gidilmelidir.
- Bölge müdürlüğünde atıl olarak bulunan TE'ler ve diğer personel taşraya kanalize edilmelidir. Şube müdürlükleri denetim görevinin yanında uygulamaya aktif olarak katılmalıdır.
- Bölge müdürlüğü lağvedilmeli, il müdürlüğü yapısına uygun örgütlenmeye gidilmeli ve şube müdürlüğü sayısı azaltılmalıdır.
- Bölge müdürlüğü daha çok koordinasyon görevi görmelidir. Ormancılık faaliyetleri ile ilgili olmayan ve başka kurumların görev alanına giren şubelerin görevleri bu kurumlara aktarılmalı ve şubeler kapatılmalıdır (Orköy- Tarım ve Hayvancılık Müdürlüğüne, Orman kadastro- Kadastro müdürlüğüne).
- Bölge müdürlüğü koordinasyon ve onay birimi olmalı. Ormancılık faaliyetlerinde etkin rol oynamamalıdır.
- Bölge müdürleri seçimle gelmeli ve bu makamda olanlarda unvan aranmalıdır (Doktora, Y. Lisans gibi).
- Bölge müdürlükleri özelliklerine göre şube müdürlükleri kurulmalı ve bu şubelerde görev yapacak personelin nicelik ve nitelikleri ve görev tanımları belirtilmelidir.

- Bölge müdürlüğü bürokrasinin bedeni değil, damarı olmalı; bilginin toplanması değil, bilgi ve eğitim dağıtması olmalıdır.
- Bölge müdürlüğü işletme müdürlükleri ile OGM arasında koordinasyon sağlamalıdır.

Orman İşletme Müdürlüğünün Yapısı: Çalışmaya katılanların işletme müdürlüğünün yeniden yapılanması ile ilgili görüşleri aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır.

- Öncelikle işletmenin temel konuları belirlenmeli, buna göre kuruluş ihdas edilmelidir. Bu kuruluşta görevlendirilecek personelin nitelik ve nicelikleri belirlenmelidir. Nadir olarak kullanılacak birimleri birkaç işletme müştereken kullanabilir.
- İşletme müdürlükleri aynı yapıda kalmalı. İşe yeni başlayan mühendisler direkt olarak işletme şefliği görevine atanmamalıdır. Öncelikle 1-2 yıl deneyimli bir elemanın yanında görev yapmalıdır.
- İşletme müdürü ve yardımcısı faaliyetlere daha etkin katılmalıdır. Her şeflikte en az üç mühendis olmalı ve bu mühendisler şubelere göre iş paylaşımı yapmalı ve konularında uzmanlaşmalıdırlar.
- Bölge müdürlüğünde bulunan şube müdürlüklerinin karşılıkları işletme müdürlüğünde mühendislik olarak olmalı ve bu personelin uzmanlaşması sağlanmalıdır.
- İşletme müdürlüklerinde ormancılık faaliyetlerini işletme şefleri icra etmeli, ormancılık faaliyetlerinin dışındaki görevler için de o görevle ilgili uzman eleman görevlendirilmeli.
- Şeflikler kaldırılmalı ve işletmedeki görevler fonksiyonlarına göre ayrılıp iş bölümüne gidilmeli. Her bölümde o konuda yetişmiş eleman istihdam edilmeli.
- İşletme müdürlükleri idari ve mali işler için ayrı bir yapıda, teknik işler için ayrı bir yapıda olmalıdır. Yani teknik elemanlar idari ve mali konularda görev ve sorumluluk almamalıdır.

- Şube müdürlüklerinin karşılığı, işletme müdürlüğünde şeflikler kurulmalıdır. TE'ler görev alanlarına göre kendilerini geliştirmelidirler.
- İşletme müdürlüğünün mevcut yapısı korunmalı, vatandaşların işletme ile ilgili işleri için "Halkla ilişkiler birimi" kurulmalıdır.
- Lağvedilen Bölge müdürlüğünün tüm şubelerinin karşılığı işletme müdürlüğünde "Başmühendislik" olarak kurulmalıdır.
- Orman işletme müdürlüklerinde kadastro ve mülkiyet şefliği ve koruma şeflikleri kurularak bu konudaki görev ve sorumluluklar işletme şeflerinden alınarak bu şefliklere verilmelidir. Bu şekilde işletme şeflerin iş yüklerinde azalma olacaktır.
- Bölge müdürlüğünün onay hariç tüm yetkileri işletme müdürlüklerine devredilmelidir. İşletme müdürlüğünde her şubenin görev alanı ile ilgili mühendis görevlendirilmelidir.
- İşletme müdürlükleri mevcut yapıyı korumalıdır. İşletme şeflerinin yanında konusunda uzman elemanlar ve ara elemanlar görevlendirilmelidir.
- Mevcut yapı korunmalı, işletme şefliklerin alanları küçültülmelidir. Çalışma saatleri ayarlanmalı. 24 saat gereken görevlerde vardiya sistemi getirilmelidir.
- İşletme müdürlüklerinde iş bölümü ve uzmanlaşmaya gidilmelidir. Fonksiyonlara göre ayrılan iş kollarına göre mühendislikler kurulmalıdır.
- İşbölümü ve branşlaşmaya gidilmeli, ara eleman tahsis edilmeli, görev ve sorumluluk tanımları yapılmalı. Şeklinde sınıflama yapmak mümkündür.

Çalışmaya katılan TE'ler gerek OBM ve gerekse OİM'lerin yapısında değişiklik olmasını arzu etmektedirler. Özellikle uzmanlaşmanın İşletme müdürlüğü düzeyinde ve aktif ormancılık faaliyetlerinin yapıldığı alanda olmasını talep etmektedirler. Bölge müdürlüğünü ise aktif ormancılığın dışında görmek istemektedirler.

Bu çalışmaya katılanlardan, tasarladıkları ormancılık örgütünün yönetiminde temel ilkelerin neler olması gerektiğine yönelik yaptığımız çalışmada,

Çalışmaya katılan TE'ler Zihninde tasarlamış olduğu ormancılık örgütünün yönetiminde temel ilkelerin neler olmalıdır sorusuna 1.Öncelik olarak, 55 kişi “verimlilik ve üretkenlik”, 36 kişi “katılımcılık” ve 12 kişi de “demokratiklik” olarak beyan etmiştir. 2.Öncelik olarak 24 kişi “şeffaflık”, 23 kişi “katılımcılık” ve 21 kişi “demokratiklik” olarak beyan etmiştir.10. öncelik olarak 61 kişi” rekabet” derken 20 kişi de “objektiflik” olarak belirtmiştir.(Ö: öncelik)

Tablo 62. Ormancılık Örgütünün Yönetiminde Temel İlkeler Neler Olmalıdır

	1.Ö	2.Ö	3.Ö	4.Ö	5.Ö	6.Ö	7.Ö	8.Ö	9.Ö	10.Ö
Katılımcılık	36	23	18	23	18	15	5	4	3	
Demokratiklik	12	21	25	16	16	20	11	4	3	7
Şeffaflık	10	24	13	17	15	11	19	10	7	4
Hesap Verilebilirlik	9	22	19	22	15	20	16	11	1	3
Objektiflik	8	15	23	15	19	9	14	20	12	3
Çağdaşlık	5	9	11	8	13	20	12	19	22	8
Yöresellik	6	3	10	10	11	10	16	13	26	20
Sosyal Sorumluluk	7	4	13	14	18	22	14	24	14	4
Verimlilik ve Üretkenlik	55	19	9	9	9	6	13	8	9	4
Rekabet		2	4		5	2	10	13	26	61

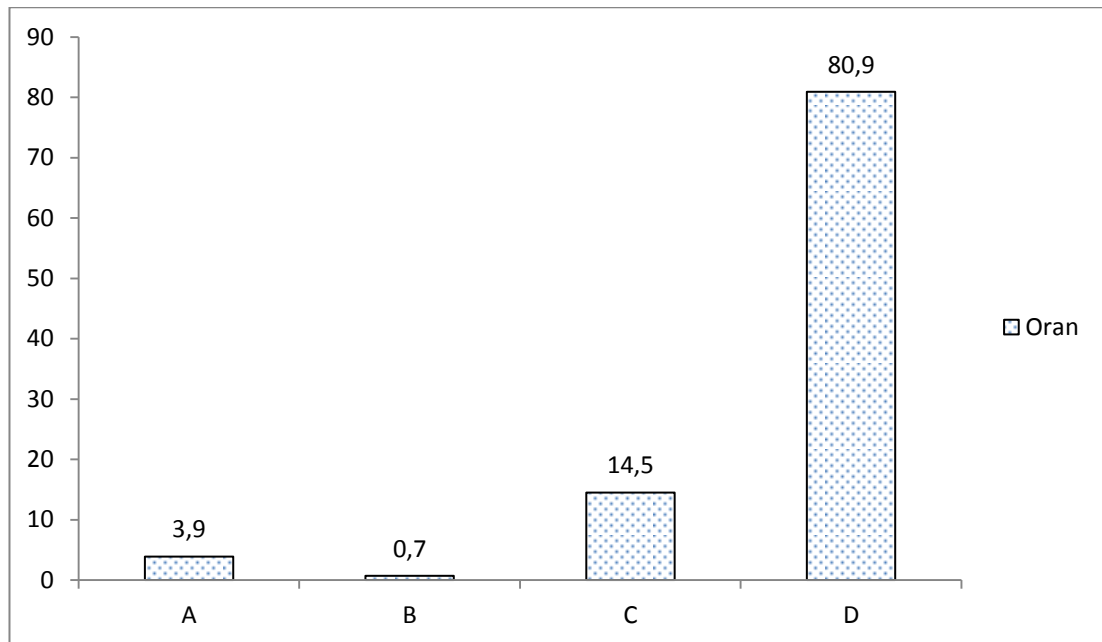
Bu sonuçlara göre TE'lerin arzuladıkları bir yönetim modelinde önceliğin “verimlilik ve üretkenlik”, “katılımcılık ve demokratiklik” ilkelerinin olması gerektiğini düşünmektedirler. Yöresellik, çağdaşlık ve rekabet gibi unsurları pek düşünmedikleri görülmüştür.

“Ölçemezseniz yönetemezsiniz” ilkeleriyle hareket eden kurumsal başarı karnesi sistemi, birden fazla performans göstergesinin ölçülmesi ve performans ölçümlerinin sonuçlarına belirli ağırlıklar verilmesi suretiyle özet bir rapor

hazırlanmasına dayalı bir performans ölçüm sistemi olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütü yönetebilmenin ve geleceğe taşıyabilmenin ancak örgütü, örgüt içi süreçleri ve örgüt performansını en iyi şekilde ölçmek ve analiz etmekten geçtiğini kabul etmek gerekir. Kurumsal başarı karnesi, yönetimi de örgütü yönetmenin ölçmekten geçtiği anlayışı çerçevesinde doğan bir ihtiyaçtan dolayı ortaya çıkmıştır (Büyük ve Barca, 2011: 164). Tasarlanacak bir ormancılık örgütünde nasıl bir başarı sistemi olması gerektiğine yönelik yapılan çalışmada,

- A- Başarı, kurumların kayıtlarına yansıyan rakamlara dayanarak birim bazında saptanacak birtakım sayısal kriterlerle ölçülmeli
- B- Sicil amirlerince verilen sicil puanlarının ortalaması şeklinde
- C- Çalışanın performansı konunun uzmanları tarafından oluşan bir komisyon tarafından yapılacak sınav- denetleme... Vs. gibi sistem araçlarıyla ölçülmeli
- D- Çalışanı içinde bulunduğu koşullara göre değerlendirilebilecek model geliştirilmeli

Şekil 49. Tasarlanacak Ormancılık Örgüt Modelinde Başarı Ölçüm Sistemi



Çalışmaya katılan TE'lerin % 3,9'u tasarlanacak olan örgüt modelinde başarıyı ölçüm sistemi olarak "A" şikkını önermişken, % 0,7'si "B" şikkı, % 14,5'i "C" şikkı ve % 80,9'u D şikkını işaretlemiştir.

Tablo 63. Tasarlanacak Ormancılık Örgüt Modelinde Başarı Ölçüm Sistemi

		Frekans	Oran	Ortalama	Standart Sapma
Valid	A	6	3,9	3,72	0,673
	B	1	,7		
	C	22	14,5		
	D	123	80,9		
	Total	152	100,0		
Missing	System	1			
Total		153			

Bu sonuçlara göre Çalışmaya katılan TE'ler den onda dokuzu ormancılık örgütünde başarının ölçüm sistemi olarak” Çalışanı içinde bulunduğu koşullara göre değerlendirilebilecek model geliştirilmeli” düşüncesine katılmaktadır. Yani üretim yoğun işletmelerde, üretim durumu, yangın riski yüksek yerlerde, yangınlara müdahale ve önlemedeki başarı, sosyal problemleri yoğun olan işletmelerde bu sorunların çözümündeki başarı, ağaçlandırma ve erozyon kontrolü yoğun çalışmaların olduğu işletmelerde bu çalışmalardaki başarı gibi örnekler çoğaltılabilir.

Tablo 64. Gruplar Arası Farklılıklara Ait Hipotezlerin İcmali

	Hipotezler	Kabul / Red
H1	Ormancılık örgütünün taşra birimlerinde görev yapan TE'lerin yapmış oldukları görevler ile iş yükleri arasında fark vardır.	Kabul
H1	TE'lerin görev unvanlarıyla, buldukları görevde kalma istekleri arasında farklılık vardır.	Kabul
H1	TE'lerin görev unvanlarına göre baskı faktörleri arasında fark vardır.	Ret
H1	Ormancılık Örgütünde Görev Yapan TE'lerin Yaptıkları Görev İle kişisel tatmin düzeyleri farklıdır.	Ret

H1	Ormancılık örgütünün taşra birimlerinde görev yapan TE'lerin yapmış oldukları görev unvanlarıyla mesleki kariyer beklentileri arasında farklılık vardır.	Kabul
H1	TE'ler idari ve teknik konularda görev unvanlarıyla yetkinlik düzeyleri arasında fark vardır	Kabul
H1	TE'lerin görev unvanları ile işbölümü- branşlaşma istekleri arasında fark vardır.	Kabul
H1	TE'lerin görev unvanlarıyla, ormancılık faaliyetlerinde ekip çalışmasının iş verimi üzerine etkisi algıları arasında fark vardır.	Ret
H1	TE'lerin görev unvanlarıyla OBM'lerin mevcut yapılarının etkisizliği algısı arasında fark vardır.	Kabul
H1	TE'lerin görev unvanlarıyla OİM'lerin ormancılık amaçlarına ulaşma başarısı algısı arasında fark vardır.	Ret
H1	TE'lerin görev unvanlarıyla OBM'lerin ormancılık faaliyetlerinden kaynaklanan iş yüküne etkisi algıları arasında fark vardır.	Kabul

Bu çalışmada gruplar arası farklılıklara ait on bir hipotezden (H1) yedisi kabul edilip dördü reddedilmiştir. Reddedilen hipotezleri incelediğimizde, gruplar arası istatistiksel anlamda fark olmadığı ancak, bu grupların ortak değer gösterdiği frekans değerleri önem taşımaktadır. Reddedilen hipotezleri sırasıyla incelediğimizde,

- TE'lerin görev unvanlarına göre baskı faktörleri arasında fark olmadığı görülmüştür. Çalışmaya katılan 143 kişiden 98'i baskısal faktörlerin başında amirleri olduğunu belirtmişlerdir. Yani tüm gruplar amir baskısı altında bulunmaktadır.
- Ormancılık Örgütünde Görev Yapan TE'lerin Yaptıkları Görev İle kişisel tatmin düzeyleri aynı olduğu ve istatistiksel anlamda fark olmadığı görülmüştür. Kişisel tatmin düzeyi ile ilgili genel oranlara baktığımızda yaklaşık olarak % 70'i orta düzey ve altı tatmin düzeyine sahip olduğu

görülmüştür. Bu sonuçlar, TE'lerin yaptıkları görev ile kişisel tatmin düzeyleri tüm guruplarda düşük düzeyde olduğu söylenebilir.

- TE'lerin görev unvanlarıyla, ormancılık faaliyetlerinde ekip çalışmasının iş verimi üzerine etkisi algıları arasında fark olmadığı görülmüştür. Çalışmaya katılanların yaklaşık olarak % 95'i ekip çalışmasının iş verimini arttıracığını belirtmişlerdir. Yani, TE'lerin tamamına yakını tek bir gurup olarak iş bölümü ve uzmanlaşmanın iş verimini arttıracığını belirtmişlerdir.
- TE'lerin görev unvanlarıyla OİM'lerin ormancılık amaçlarına ulaşma başarısı algısı arasında fark olmadığı görülmüştür. Çalışmaya katılanların genel frekans değerlerini incelediğimizde de başarılı olduğunu belirtenler ile başarısız olduğunu belirtenler arasında dengeli bir durum tespit edilmiştir.

4.8. Ormancılık Örgütüne Etki Eden Unsurlar Arası İlişkilerin Test Edilmesi

Korelasyon, istatistiksel anlamda iki veya daha fazla değişken arasında ilişki bulunup, bulunmadığı ilişki varsa bu ilişkinin derecesinin saptanması ve bu ilişkinin matematiksel olarak gösterilmesidir. Bundan anlaşılan, iki değişken arasında ilişkinin olması ve bu ilişkinin yeterince kuvvetli olmasıdır. Korelasyon katsayısı ± 1 ' e yaklaştığı oranda değişkenler arasındaki ilişkiler güçlüdür. Katsayı 0'a yaklaştığı oranda değişkenler arasında zayıf ilişkiden sözedilebilir. Katsayı 0 ise ilişki yoktur. Korelasyon ilişkisi iki değişken arasında karşılıklı bağ olduğunu bu bağın gücünün ne olduğunu ve bunun yönünü, örneğin birinin artarken diğerinin azaldığını veya ikisinin birlikte arttığını anlatır. Ancak, hangisinin hangisini etkilediğini veya bunlara etki eden ortak bir etken olup olmadığı hakkında bize bilgi vermez (Ünsal, 2002: 64).

Çalışmada, TE'lerin iş yoğunluğundan dolayı fazla çalışmak zorunda kalmaları sonucu, bundan etkilenen ve aralarında ilişki olabilecek değişkenleri incelediğimizde,

H1: TE'lerin iş yoğunluğundan dolayı fazla çalışmak zorunda kalmaları ile özel hayatlarına ayırabildikleri zaman arasında ilişki vardır.

H2: TE'lerin iş yoğunluğundan dolayı fazla çalışmak zorunda kalmaları ile ormancılık faaliyetlerinde bürokratik işlerin çokluğundan dolayı asli ormancılık görevlerin icra edilememesi arasında ilişki vardır.

H3: TE'lerin iş yoğunluğundan dolayı fazla çalışmak zorunda kalmaları ile OBM'lerin iş yüküne etkileri arasında ilişki vardır.

H4:TE'lerin iş yoğunluğundan dolayı fazla çalışmak zorunda kalmaları ile şube müdürlüklerinin iş yüküne etkileri arasında ilişki vardır.

Tablo 65. H:1,2,3,4 Hipotezler İçin Korelasyon Analizi

		Özel hayata ayrılabilen zaman	Bürokratik faaliyetlerin çokluğundan dolayı asli ormancılık görevinin icrası	OBM'lerin iş yüküne etkisi	Şube Müdürlüğünün iş yüküne etkisi
İş yoğ.dolayı fazla çalışma zorunda kalmak	Spearmans Kor.	-0,549*	0,369*	-0,214*	-0,315*
	p (2 uçlu)	0,000	0,000	0,008	0,000

Bu sonuçlara göre,

a) iş yoğunluğundan dolayı fazla çalışmak zorunda kalma ile özel hayata ayrılan zaman arasında istatistiksel anlamda anlamlı ve orta düzeyde negatif yönlü ilişki vardır. Yani, iş yoğunluğundan dolayı fazla çalışmak zorunda kalanların özel hayatlarına ayırabildikleri zamanları azalmaktadır. Bu sonuçlara göre H1 hipotezi kabul edilmektedir.

b)) iş yoğunluğundan dolayı fazla çalışmak zorunda kalma ile bürokratik faaliyetlerin çokluğundan dolayı asli ormancılık faaliyetlerin icrası arasında istatistiksel anlamda anlamlı ve düşük düzeyde pozitif yönde ilişki vardır. Yani iş yoğunluğundan dolayı fazla çalışmak zorunda kalmak zorunda kalanlar aynı zamanda bürokratik işlerden dolayı asli ormancılık faaliyetlerinin de icra edememektedirler. Bu sonuçlara göre H2 hipotezi kabul edilmektedir.

c)) iş yoğunluğundan dolayı fazla çalışmak zorunda kalma ile OBM'lerin iş yüklerine etkileri arasında istatistiksel anlamda anlamlı ve zayıf düzeyde negatif yönde ilişki vardır. Yani, OBM'lerin iş yüküne etkisi attıkça TE'lerin fazla çalışma zorunda kalma düzeylerinde azalma olacaktır. Bu sonuca göre H3 hipotezi kabul edilmektedir.

d)) iş yoğunluğundan dolayı fazla çalışmak zorunda kalma ile şube müdürlerinin iş yüküne etkisi arasında istatistiksel anlamda anlamlı orta düzeyde negatif yönde ilişki vardır. Yani, şube müdürlükleri ne kadar iş yüküne olumlu etkileri artarsa TE'lerin fazla çalışma düzeyleri orta düzeyde azalacaktır. Bu sonuçlara göre H4 hipotezi kabul edilmektedir.

TE'lerin ormancılık faaliyetleriyle ilgili olarak idari ve teknik konularda kendilerini geliştirmeleri ile ilişkili olabilecek değişkenleri incelediğimizde

H1: TE'lerin ormancılık faaliyetlerinde kendilerini idari ve teknik konularda geliştirme imkânları ile geleceğe yönelik beklentilerin gerçekleşme inancı arasında ilişki vardır.

H2: TE'lerin ormancılık faaliyetlerinde kendilerini idari ve teknik konularda geliştirme imkânları ile ormancılık faaliyetlerinden dolayı Cumhuriyet savcısıyla muhatap olma arasında ilişki vardır.

H3: TE'lerin ormancılık faaliyetlerinde kendilerini idari ve teknik konularda geliştirme imkânları ile ormancılık faaliyetlerinde sadece belirli bir alanda ilgilenmenin daha başarılı olacağına dair algı arasında ilişki vardır.

H4: TE'lerin ormancılık faaliyetlerinde kendilerini idari ve teknik konularda geliştirme imkânları ile OİM'lerin işletmecilik amaçlarına ulaşmada başarı düzeyleri algısı arasında ilişki vardır.

H5: TE'lerin ormancılık faaliyetlerinde kendilerini idari ve teknik konularda geliştirme imkânları ile OBM'lerin ormancılık ve işletmecilik amaçlarına ulaşmada başarılı olma algısı arasında ilişki vardır.

Tablo 66.H1,2.3.4 Hipotezleri İçin Korelasyon Tablosu

		Meslek ile ilgili geleceğe yönelik beklentilerin gerçekleşme inancı	Ormancılık faal. dolayı C. Savcısı çekincesi	Ormancılık faaliyetlerinde sadece belirli alanda ilgileniyor olmanın verimliliğe etkisinin algısı	Mevcut OBM'lerin ormancılık amaçlarına ulaşmada başarı algısı	Mevcut OİM'lerin ormancılık amaçlarına ulaşmada başarı algısı
Meslekte idari ve teknik konularda kendini geliştirme imkanları	Spearman's Kor. p (2 uçlu)	0,355 0,000	-0,227 0,005	0,236 0,003	0,278 0,000	0,315 0,000

Bu sonuçlara göre,

a) Ormancılık mesleğinde idari ve teknik konularda kendini geliştirme imkanları ile geleceğe yönelik beklentilerin gerçekleşeceğine dair inan arasında istatistiksel anlamda anlamlı düşük düzeyde pozitif yönde ilişki vardır. Yani, TE'ler mesleklerinde kendilerini idari ve teknik yönde geliştirdiklerinde, geleceğe yönelik beklentilerinin gerçekleşeceği inancı artmaktadır. Bu sonuçlara göre H1 hipotezi kabul edilmektedir.

b) Ormancılık mesleğinde idari ve teknik konularda kendini geliştirme imkânları ile TE'lerin ormancılık faaliyetlerinden dolayı Cumhuriyet Savcısıyla muhatap olma çekincesi arasında istatistiksel anlamda anlamlı zayıf düzeyde negatif yönde ilişki vardır. Yani, TE'ler mesleki konularda kendilerini geliştirdiklerinde Cumhuriyet Savcısıyla sorun yaşama düzeyinde azalma yaşanacaktır. Bu sonuçlara göre H2 hipotezi kabul edilmektedir.

c) Ormancılık mesleğinde idari ve teknik konularda kendini geliştirme imkânları ile ormancılık faaliyetlerinde sadece belirli bir alanda ilgileniyor olmak arasında istatistiksel anlamda düşük düzeyde pozitif yönde ilişki vardır. Yani, TE'ler kendilerini idari ve teknik konularda geliştirdikleri düzeyde iş bölümü ve

uzmanlaşmanın iş verimliliğine olumlu etkisi olacağı algısı arasında paralellik bulunmaktadır. Bu sonuçlara göre H3 hipotezi kabul edilmektedir.

d) Ormancılık mesleğinde idari ve teknik konularda kendini geliştirme imkânları ile OİM'lerin mevcut durumlarının ormancılık amaçlarına ulaşmada başarılı olma algısı arasında istatistiksel anlamda düşük düzeyde pozitif yönde ilişki vardır. Yani, işgörenler kendilerini geliştirdikçe OİM'lerin ormancılık amaçlarına ulaşmada başarı algısı artmaktadır. Bu sonuçlara göre H4 hipotezi kabul edilmektedir.

e) Ormancılık mesleğinde idari ve teknik konularda kendini geliştirme imkânları ile OBM'lerin mevcut durumlarının ormancılık amaçlarına ulaşmada başarılı olma algısı arasında istatistiksel anlamda düşük düzeyde pozitif yönde ilişki vardır. Yani, İşgörenler kendilerini geliştirdikçe OBM'lerin başarı düzeyi artacaktır. Bu sonuçlara göre H5 hipotezi kabul edilmektedir.

TE'lerin kişisel tatmin düzeyi ile ilişkili olabilecek değişkenleri incelediğimizde,

H1: TE'lerde kişisel tatmin düzeyi ile ormancılık mesleği ile ilgili geleceğe yönelik beklentilerin gerçekleşme inancı arasında ilişki vardır.

H2: TE'lerde kişisel tatmin düzeyi ile fikirlerine üstleri tarafından değer verilmesi arasında ilişki vardır.

H3: TE'lerde kişisel tatmin düzeyi ile OBM'lerin OİM'lerin iş yüklerine etkisinin algısı arasında ilişki vardır.

H4: TE'lerde kişisel tatmin düzeyi ile TE'lerin buldukları görevden ayrılma istekleri arasında ilişki vardır.

Tablo 67. TE'lerin Kişisel Tatmin Düzeyiyle ilişkili Değişkenler

		Geleceğe yönelik beklentilerin gerçekleşmesi	Düşüncelere üstler tarafından değer verilmesi	OBM'lerin OİM'lerin iş yüküne etkisi	TE'lerin buldukları görevden ayrılma eğilimleri
Kişisel Tatmin Düzeyi	Spearmans Kor. p (2 uçlu)	0,285	0,287	0,268	-0,183
		0,000	0,000	0,001	0,024

Bu sonuçlara göre,

a) TE'lerin kişisel tatmin düzeyi ile mesleki geleceğe yönelik beklentileri arasında istatistiksel anlamda zayıf düzeyde pozitif yönde ilişki vardır. Yani, kişisel tatmin düzeyi arttıkça TE'lerin mesleki geleceğe yönelik beklentilerinin gerçekleşme algısı artmaktadır. Bu sonuçlara göre H1 hipotezi kabul edilmektedir.

b) TE'lerin kişisel tatmin düzeyi ile düşüncelerine üstleri tarafından değer verilmesi arasında istatistiksel anlamda zayıf düzeyde pozitif yönde ilişki vardır. Yani, yöneticiler çalışanlarının düşüncelerine değer verdikçe, çalışanlarının kişisel tatmin düzeyi artmaktadır. Bu sonuçlara göre H2 hipotezi kabul edilmektedir.

c) TE'lerin kişisel tatmin düzeyi ile OBM'lerin OİM'lerin iş yüklerine etkisi arasında istatistiksel anlamda zayıf düzeyde pozitif yönde ilişki vardır. Yani, OBM'ler OİM'lerin iş yüküne etkileri artarken TE'lerin kişisel tatmin düzeyi artmaktadır. Bu sonuçlara göre H3 hipotezi kabul edilmektedir.

d) TE'lerin kişisel tatmin düzeyi ile TE'lerin (özellikle OİŞ) buldukları görevden ayrılma istekleri arasında istatistiksel anlamda zayıf düzeyde negatif yönde ilişki vardır. Yani, TE'lerin kişisel tatmin düzeyleri arttıkça, buldukları görevlerden ayrılma eğilimleri azalacaktır. Bu sonuçlara göre, H4 hipotezi kabul edilmektedir.

Ormancılık örgütünün taşra birimlerinden olan OBM'lerin OİM'lerin iş yüküne etkileriyle ilişkili olabilecek değişkenleri incelediğimizde,

H1: OBM'lerin OİM'lerin iş yüklerine etkisi ile TE'lerin iş yoğunluğundan dolayı fazla çalışma yapması arasında ilişki vardır.

H2: OBM'lerin OİM'lerin iş yüklerine etkisi ile şube müdürlüklerinin iş yükünü azaltması arasında ilişki vardır.

H3: OBM'lerin OİM'lerin iş yüklerine etkisi ile Bürokratik faaliyetlerin çokluğundan dolayı asli görevlerin icra edilememesi arasında ilişki vardır.

H4: OBM'lerin OİM'lerin iş yüklerine etkisi ile TE'lerin ormancılık faaliyetlerinden dolayı Cumhuriyet savcısıyla muhatap olma çekincesi arasında ilişki vardır.

H5: OBM'lerin OİM'lerin iş yüklerine etkisi ile OBM'lerin bürokratik bir makam olmaktan çıkarılıp OİM'lerin iş yüküne etkisi olan birimlere dönüştürme düşünceleri arasında ilişki vardır.

H6: OBM'lerin OİM'lerin iş yüklerine etkisi ile TE'lerin buldukları birimlerden ayrılma eğilimleri arasında ilişki vardır.

Tablo 68. OBM'lerin OİM'lerin İş Yüklerine Etkisiyle İlişkili Değişkenlerin İncelenmesi

OBM'lerin OİM'lerin iş yüklerine etkisi	
-0,214 0,008	TE'lerin iş yoğunluğundan dolayı fazla çalışma yapması Spearman's Kor. p (2 uçlu)
0,415 0,000	Şube Müdürlüklerinin iş yükünü azaltabilmesi Spearman's Kor. p (2 uçlu)
-0,372 0,000	Bürokratik faaliyetlerin çokluğundan dolayı asli görevlerin icra edilememesi Spearman's Kor. p (2 uçlu)
	TE'lerin ormancılık faaliyetlerinden dolayı Cumhuriyet savcısıyla muhatap olma çekincesi

-0,282 0,000	Spearman's Kor. p (2 uçlu)
-0,474 0,000	OBM'lerin bürokratik bir makam olmaktan çıkarılıp OİM'lerin iş yüküne etkisi olan birimlere dönüştürme düşünceleri Spearman's Kor. p (2 uçlu)
-,0379 0,000	TE'lerin buldukları birimlerden ayrılma eğilimleri Spearman's Kor. p (2 uçlu)

Bu sonuçlara göre,

a) OBM'lerin OİM'lerin iş yüklerine etkisi ile TE'lerin iş yoğunluğundan dolayı fazla çalışma yapması arasında istatistiksel anlamda zayıf düzeyde negatif yönde ilişki vardır. Yani, OBM'leri OİM'lerin iş yüklerini hafiflettikleri düzeyde TE'lerin fazla çalışma zorunda kalma düzeyleri azalacaktır. Bu sonuca göre H1 hipotezi kabul edilmektedir.

b) OBM'lerin OİM'lerin iş yüklerine etkisi ile Şube Müdürlüklerinin iş yükünü azaltabilmesi arasında istatistiksel anlamda Düşük düzeyde pozitif yönde ilişki vardır. Yani, OBM'lerin iş yükünü azaltmada etkinliği arttığı takdirde, Şube Müdürlükleride OİM'lerde iş yükünü azaltacaktır. Bu sonuçlara göre H2 hipotezi kabul edilmektedir.

c) OBM'lerin OİM'lerin iş yüklerine etkisi ile Mevcut örgüt yapısında bürokratik faaliyetlerin çokluğundan dolayı asli ormancılık faaliyetlerinin yapılamaması arasında istatistiksel anlamda düşük düzeyde negatif yönde ilişki vardır. Yani, OBM'lerin OİM'lerin iş yüklerine olumlu etkisi arttıkça, bürokratik faaliyetler azalacak ve daha fazla asli ormancılık faaliyetleri yapılacaktır. Bu sonuçlara göre, H3 hipotezi kabul edilmektedir.

d) OBM'lerin OİM'lerin iş yüklerine etkisi ile TE'lerin ormancılık faaliyetlerinden dolayı Cumhuriyet savcısıyla muhatap olma algısı arasında istatistiksel anlamda zayıf düzeyde negatif yönlü ilişki vardır. Yani, OBM'lerin OİM'lerin iş yüklerine olumlu etkisi arttıkça, TE'lerin Cumhuriyet savcısıyla muhatap olma düzeyleri azalacaktır. Bu sonuca göre, H4 hipotezi kabul edilmektedir.

e) OBM'lerin OİM'lerin iş yüklerine etkisi ile OBM'lerin daha icracı birimlere dönüştürülüp OİM'lerin sorumluluklarına orak birimlere dönüştürülmesi arasında istatistiksel anlamda düşük düzeyde negatif yönde ilişki vardır. Yani, OBM'lerin OİM'lerin iş yüklerine olumlu etkileri azaldıkça, TE'ler OBM'lerin bürokratik makam olmaktan çıkarılıp daha çok iş ve sorumluluk alan birimlere dönüşmesi gerektiği yönündeki algı artmaktadır. Bu sonuçlara göre, H5 hipotezi kabul edilmektedir.

f) OBM'lerin OİM'lerin iş yüklerine etkisi ile TE'lerin(özellikle OİŞ) buldukları birimlerden ayrılma eğilimleri arasında istatistiksel anlamda düşük düzeyde negatif yönde ilişki vardır. Yani, OBM'lerin OİM'lerin iş yüklerine olumlu etkisi arttıkça, TE'lerin özellikle işletme şeflerinin buldukları görevden ayrılma eğilimleri azalmaktadır. Bu sonuçlara göre, H6 hipotezi kabul edilmektedir.

Ormancılık örgütünde özellikle OİŞ'ler iş yüklerinin ve sorumluluklarının fazlalığından dolayı buldukları konumdan bir an önce ayrılıp şeflik dışında bir birimde görev alma eğilimleri bulunmaktadır. Bu eğilimle ilişkili olabilecek değişkenleri incelediğimizde,

H1: TE'ler (özellikle OİŞ) buldukları konumdan ayrılma eğilimleri ile iş yoğunluğundan dolayı fazla çalışma zorunda kalmaları arasında ilişki vardır.

H2: TE'ler (özellikle OİŞ) buldukları konumdan ayrılma eğilimleri ile Şube Müdürlüklerinin iş yüküne etkileri arasında ilişki vardır.

H3: TE'ler (özellikle OİŞ) buldukları konumdan ayrılma eğilimleri ile bürokratik faaliyetlerin çokluğundan dolayı asli görevlerin icra edilememesi arasında ilişki vardır.

H4:TE'ler (özellikle OİŞ) buldukları konumdan ayrılma eğilimleri ile TE'lerin ormancılık faaliyetlerinden dolayı Cumhuriyet savcısıyla muhatap olma çekincesi arasında ilişki vardır.

H5: TE'ler (özellikle OİŞ) buldukları konumdan ayrılma eğilimleri ile ormancılık faaliyetlerinde iş bölümü ve ortak karar mekanizmalarının oluşturulmasının verimli çalışma algısı arasında ilişki vardır.

H6: TE'ler (özellikle OİŞ) buldukları konumdan ayrılma eğilimleri ile Uzman-Profesyonel iş arkadaşları ile çalışma eğilimleri arasında ilişki vardır.

H7:TE'ler (özellikle OİŞ) buldukları konumdan ayrılma eğilimleri ile OBM'lerin ormancılık amaçlarına ulaşmada başarı algısı arasında ilişki vardır.

Tablo 69. TE'ler (özellikle OİŞ) Buldukları Konumdan Ayrılma Eğilimleri İle İlişkili Değişkenlerin Analizi.

	TE'ler (özellikle OİŞ) buldukları konumdan ayrılma eğilimleri
iş yoğunluğundan dolayı fazla çalışma zorunda kalmaları Spearman's Kor. p (2 uçlu)	0,310 0,000
Şube Müdürlüklerinin iş yüküne etkileri Spearman's Kor. p (2 uçlu)	-0,392 0,000
Bürokratik faaliyetlerin çokluğundan dolayı asli görevlerin icra edilememesi Spearman's Kor. p (2 uçlu)	0,378 0,000
TE'lerin ormancılık faaliyetlerinden dolayı Cumhuriyet savcısıyla muhatap olma çekincesi Spearman's Kor. p (2 uçlu)	0,201 0,013

Ormanlık faaliyetlerinde iş bölümü ve ortak karar mekanizmalarının oluşturulmasının verimli çalışma algısı Spearmans Kor. p (2 uçlu)	0,248 0,002
Uzman- Profesyonel iş arkadaşları ile çalışma eğilimleri Spearmans Kor. p (2 uçlu)	0,218 0,007
OBM'lerin ormanlık amaçlarına ulaşmada başarı algısı Spearmans Kor. p (2 uçlu)	-0,224 0,005

Bu sonuçlara göre,

a) TE'ler (özellikle OİŞ) buldukları konumdan ayrılma eğilimleri ile iş yoğunluğundan dolayı fazla çalışma zorunda kalmaları arasında istatistiksel anlamda düşük düzeyde pozitif yönde ilişki vardır. Yani, TE'ler fazla çalışma yapmak zorunda kaldıkları sürece buldukları konumdan ayrılma eğiliminde olmaktadır. Bu sonuçlara göre H1 hipotezi kabul edilmektedir.

b) TE'ler (özellikle OİŞ) buldukları konumdan ayrılma eğilimleri ile Şube Müdürlüklerinin iş yüküne etkileri arasında istatistiksel anlamda düşük düzeyde negatif yönde ilişki vardır. Yani, Şube müdürlüklerinin iş yüküne olumlu etkisi arttığı takdirde, TE'lerin buldukları konumdan ayrılma eğilimleri azalacaktır. Bu sonuçlara göre H2 hipotezi kabul edilmektedir.

c) TE'ler (özellikle OİŞ) buldukları konumdan ayrılma eğilimleri ile bürokratik faaliyetlerin çokluğundan dolayı asli görevlerin icra edilememesi arasında istatistiksel anlamda düşük düzeyde pozitif yönde ilişki vardır. Yani, bürokratik faaliyetler arttıkça ve asli görevi yapamama arttıkça, TE'ler buldukları konumdan ayrılma eğilimleri artacaktır. Bu sonuçlara göre H3 hipotezi kabul edilmektedir.

d) TE'ler (özellikle OİŞ) buldukları konumdan ayrılma eğilimleri ile TE'lerin ormanlık faaliyetlerinden dolayı Cumhuriyet savcısıyla muhatap olma çekincesi

arasında istatistiksel anlama zayıf düzeyde pozitif yönde ilişki vardır. Yani, TE'lerin Cumhuriyet Savcısıyla muhatap olma düzeyi arttıkça, TE'lerin buldukları konumdan ayrılma eğilimleri artmaktadır. Bu sonuçlara göre H4 hipotezi kabul edilmektedir.

e) TE'ler (özellikle OİŞ) buldukları konumdan ayrılma eğilimleri ile ormancılık faaliyetlerinde iş bölümü ve ortak karar mekanizmalarının oluşturulmasının verimli çalışma algısı arasında istatistiksel anlamda zayıf düzeyde pozitif yönde ilişki vardır. Yani, TE'ler buldukları konumdan ayrılma eğilimleri artarken, aynı zamanda bu kişiler ormancılık faaliyetlerinde iş bölümü ve ortak karar mekanizmalarının oluşturulması düşüncelerinde de artış olmaktadır. Bu sonuçlara göre H5 hipotezi kabul edilmektedir.

f) TE'ler (özellikle OİŞ) buldukları konumdan ayrılma eğilimleri ile Uzman-Profesyonel iş arkadaşları ile çalışma eğilimleri arasında istatistiksel anlamda zayıf düzeyde pozitif yönde ilişki vardır. Yani, TE'lerin buldukları konumdan ayrılma eğilimleri artarken, bu kişilerin konusunda uzman bireylerle çalışma eğilimlerinde artmaktadır. Bu sonuçlara göre H6 hipotezi kabul edilmektedir.

g) TE'ler (özellikle OİŞ) buldukları konumdan ayrılma eğilimleri ile OBM'lerin ormancılık amaçlarına ulaşmada başarı algısı arasında istatistiksel anlamda zayıf düzeyde negatif yönde ilişki vardır. Yani, OBM'lerin ormancılık ve işletmecilik amaçlarına ulaşmada başarı düzeyi arttıkça, TE'lerin buldukları konumdan ayrılma eğilimleri azalacaktır. Bu sonuçlara göre H7 hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 70. İlişkileri İnceleyen Korelasyon Analizlerinin İcmali

Sıra No	Hipotez
1	TE'lerin iş yoğunluğundan dolayı fazla çalışmak zorunda kalmaları ile özel hayatlarına ayırabildikleri zaman arasında ilişki vardır.
2	TE'lerin iş yoğunluğundan dolayı fazla çalışmak zorunda kalmaları ile ormancılık faaliyetlerinde bürokratik işlerin çokluğundan dolayı asli ormancılık görevlerin icra edilememesi arasında ilişki vardır.

3	TE'lerin iş yoğunluğundan dolayı fazla çalışmak zorunda kalmaları ile OBM'lerin iş yüküne etkileri arasında ilişki vardır.
4	TE'lerin iş yoğunluğundan dolayı fazla çalışmak zorunda kalmaları ile şube müdürlüklerinin iş yüküne etkileri arasında ilişki vardır.
5	TE'lerin ormancılık faaliyetlerinde kendilerini idari ve teknik konularda geliştirme imkanları ile geleceğe yönelik beklentilerin gerçekleşme inancı arasında ilişki vardır.
6	TE'lerin ormancılık faaliyetlerinde kendilerini idari ve teknik konularda geliştirme imkanları ile ormancılık faaliyetlerinden dolayı Cumhuriyet savcısıyla muhatap olma arasında ilişki vardır.
7	TE'lerin ormancılık faaliyetlerinde kendilerini idari ve teknik konularda geliştirme imkanları ile ormancılık faaliyetlerinde sadece belirli bir alanda ilgilenmenin daha başarılı olacağına dair algı arasında ilişki vardır.
8	TE'lerin ormancılık faaliyetlerinde kendilerini idari ve teknik konularda geliştirme imkanları ile OİM'lerin işletmecilik amaçlarına ulaşmada başarı düzeyleri algısı arasında ilişki vardır.
9	TE'lerin ormancılık faaliyetlerinde kendilerini idari ve teknik konularda geliştirme imkanları ile OBM'lerin ormancılık ve işletmecilik amaçlarına ulaşmada başarılı olma algısı arasında ilişki vardır.
10	TE'lerde kişisel tatmin düzeyi ile ormancılık mesleği ile ilgili geleceğe yönelik beklentilerin gerçekleşme inancı arasında ilişki vardır.
11	TE'lerde kişisel tatmin düzeyi ile fikirlerine üstleri tarafından değer verilmesi arasında ilişki vardır.
12	TE'lerde kişisel tatmin düzeyi ile OBM'lerin OİM'lerin iş yüklerine etkisinin algısı arasında ilişki vardır.
13	TE'lerde kişisel tatmin düzeyi ile TE'lerin buldukları görevden ayrılma istekleri arasında ilişki vardır.
14	OBM'lerin OİM'lerin iş yüklerine etkisi ile TE'lerin iş yoğunluğundan dolayı fazla çalışma yapması arasında ilişki vardır.
15	OBM'lerin OİM'lerin iş yüklerine etkisi ile şube müdürlüklerinin iş yükünü azaltması arasında ilişki vardır.
16	OBM'lerin OİM'lerin iş yüklerine etkisi ile Bürokratik faaliyetlerin çokluğundan dolayı asli görevlerin icra edilememesi arasında ilişki vardır.
17	OBM'lerin OİM'lerin iş yüklerine etkisi ile OBM'lerin bürokratik bir makam olmaktan çıkarılıp OİM'lerin iş yüküne etkisi olan birimlere dönüştürme düşünceleri arasında ilişki vardır.
18	OBM'lerin OİM'lerin iş yüklerine etkisi ile TE'lerin buldukları birimlerden ayrılma eğilimleri arasında ilişki vardır.
19	TE'ler (özellikle OİŞ) buldukları konumdan ayrılma eğilimleri ile iş yoğunluğundan

	dolayı fazla çalışma zorunda kalmaları arasında ilişki vardır.
20	TE'ler (özellikle OİŞ) buldukları konumdan ayrılma eğilimleri ile Şube Müdürlüklerinin iş yüküne etkileri arasında ilişki vardır.
21	TE'ler (özellikle OİŞ) buldukları konumdan ayrılma eğilimleri ile bürokratik faaliyetlerin çokluğundan dolayı asli görevlerin icra edilememesi arasında ilişki vardır.
22	TE'ler (özellikle OİŞ) buldukları konumdan ayrılma eğilimleri ile TE'lerin ormancılık faaliyetlerinden dolayı Cumhuriyet savcısıyla muhatap olma çekincesi arasında ilişki vardır.
23	TE'ler (özellikle OİŞ) buldukları konumdan ayrılma eğilimleri ile ormancılık faaliyetlerinde iş bölümü ve ortak karar mekanizmalarının oluşturulmasının verimli çalışma algısı arasında ilişki vardır.
24	TE'ler (özellikle OİŞ) buldukları konumdan ayrılma eğilimleri ile ormancılık faaliyetlerinde iş bölümü ve ortak karar mekanizmalarının oluşturulmasının verimli çalışma algısı arasında ilişki vardır.
25	TE'ler (özellikle OİŞ) buldukları konumdan ayrılma eğilimleri ile OBM'lerin ormancılık amaçlarına ulaşmada başarı algısı arasında ilişki vardır.

Bu çalışma ile ormancılık örgüt yapısını etkileyebilecek ve örgüt yapısından etkilendiği düşünülen değişkenler arasında 25 adet ilişki görülmüştür.

Değişkenler arasındaki ilişkilerin gücünü/şiddetini ölçmede yaygın olarak kullanılan istatistik değeri korelasyon olduğunu daha önce belirtmiştik. Ancak değişkenler arasındaki ilişkileri incelememiz gerektiğinde regresyon analizine ihtiyaç duyulmaktadır. Regresyon analizi, metrik bir değişken ile bir veya daha fazla sayıda metrik bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir istatistiksel yöntemdir. Tek bir bağımsız değişkenin kullanıldığı regresyon tek değişkenli, birden fazla bağımsız değişkenin kullanıldığı regresyon analizine ise çok değişkenli regresyon analizi denir (Altunışık, 2010: 230) .

Regresyon analizi genellikle aşağıdaki sorulara cevap aramada kullanılır (Altunışık, 2010: 231).

- Bağımlı değişkendeki değişimin önemli bir kısmı bağımsız değişkenlerce açıklanabilir mi?
- Bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarı bağımsız değişkenlerce açıklanabilmektedir?

- Değişkenler arasında ne tür bir ilişki vardır?
- Bağımlı değişkene ileriye dönük değerleri tahmin etmek mümkün müdür ve nasıl tahmin edilmelidir?

Bu çalışmada kullanılan ölçek çerçevesinde, örgüt yapısını etkileyebilecek ve örgüt yapısından etkilenebilecek değişkenler arasından regresyon modelleri geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu çalışma sonucunda 2 adet model geliştirilmiştir.

Model 1: TE'lerin Çalıştığı birimlerde iş yoğunluğundan dolayı fazla çalışma yapmak zorunda kalmaları bağımlı değişkenini etkileyen bağımsız değişkenleri incelediğimizde (ölçekte bulunan diğer değişkenler istatistiksel anlamda ilişkili olmadıklarından kullanılmamıştır),

A- Resmi çalışma saatlerinin yapılan işe uyumluluğu

B- Özel hayata ayrılabilen zaman

C- Ormancılık faaliyetlerinden dolayı hafta sonu çalışma zorunluluğu

Tablo 71. TE'lerin Çalıştıkları Birimde İş Yoğunluğundan Dolayı Fazla Çalışmalarını(Bağımlı Değişken) Etkileyen Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Regresyon Analizi.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,709 ^a	,503	,492	,924

a. Predictors: (Constant), Ormancılık faaliyetlerinden dolayı hafta sonu çalışmak zorunda kalıyor musunuz ?, Resmi çalışma saatlerinin yaptığınız işe uyumluluğu, Özel hayatınıza ayrabildiğiniz zaman

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	MeanSquare	F	Sig.
1	Regression	126,798	3	42,266	49,499	,000 ^a
	Residual	125,519	147	,854		
	Total	252,318	150			

- a. Predictors: (Constant), Ormancılık faaliyetlerinden dolayı hafta sonu çalışmak zorunda kalıyor musunuz ?, Resmi çalışma saatlerinin yaptığınız işe uyumluluğu, Özel hayatınıza ayırabildiğiniz zaman
- b. Dependent Variable: B1Çalıştığınız birimde iş yoğunluğundan dolayı fazla çalışma yapmak zorunda kaldığınız oluyor mu ?

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,488	,484		7,201	,000
	Resmi çalışma saatlerinin yaptığınız işe uyumluluğu	-,358	,105	-,226	-3,417	,001
	Özel hayatınıza ayırabildiğiniz zaman	-,516	,127	-,283	-4,054	,000
	Ormancılık faaliyetlerinden dolayı hafta sonu çalışmak zorunda kalıyor musunuz ?	,726	,137	,374	5,306	,000

- a. Dependent Variable: B1Çalıştığınız birimde iş yoğunluğundan dolayı fazla çalışma yapmak zorunda kaldığınız oluyor mu ?

Bu analiz sonucunda, TE'lerin iş yoğunluğundan dolayı fazla çalışmak zorunda kalmalarını; resmi çalışma saatlerinin yapılan işe uyumluluğu, özel hayata ayrılan zaman, hafta sonu çalışma zorunluluğu, iş yoğunluğundan dolayı fazla çalışma yapma zorunda kalınmasının % 50,3'ünü açıklamaktadır. Yani bu üç değişken TE'lerin fazla çalışma zorunluluğunun % 50'sini açıklayabilmektedir. Ayrıca, bu değişkenler ile bağımlı değişken arasında istatistiksel anlamda kuvvetli düzeyde (0,709) pozitif yönde ilişki bulunmaktadır.

ANOVA tablosunun anlamlılık sütunundaki değer 0,000 olup bu değer değişkenler arasındaki ilişkinin $p < 0,001$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Tablodaki ilişkiyi formüle edecek olursak;

$F(3,147) = 49,499; p < 0,001$ denklemi oluşturulabilir.

TE'lerin iş yoğunluğundan dolayı fazla çalışma zorunda kalmaları = 3,488-0,358A- 0,516 B+ 0,726 C

Bu sonuçlardan, TE'lerin iş yoğunluğundan dolayı fazla çalışma zorunda kalmaları üzerine en fazla etkiye sahip faktör C (hafta sonu çalışma zorunluluğu), bunu sırasıyla A(Resmi çalışma saatlerinin yapılan işe uyumluluğu) ile ters yönde ve B (Özel hayata ayrılan zaman) ile ters yönde etkilediği anlaşılmaktadır.

Model 2: Teknik elemanlardan özellikle işletme şeflerinin buldukları konumdan ayrılma eğilimimi bağımlı değişkenini etkileyen bağımsız değişkenleri incelediğimizde,

A- Şube Müdürlüklerinin iş yükünü azaltabilmesi

B- Ormancılık faaliyetlerinden dolayı hafta sonu çalışmak zorunda kalmak

Tablo 72. TE'lerden Özellikle İşletme Şeflerinin Buldukları Konumdan Ayrılma Eğilimini Etkileyen Değişkenler Arasındaki Regresyon Analizi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,512 ^a	,262	,252	,742

a. Predictors: (Constant), Şube müdürlüklerinin İş yükünüzü azaltabilmesi, Ormancılık faaliyetlerinden dolayı hafta sonu çalışmak zorunda kalıyor musunuz ?

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27,942	2	13,971	25,396	,000 ^a
	Residual	78,667	143	,550		
	Total	106,610	145			

a. Predictors: (Constant), Şube müdürlüklerinin İş yükünüzü azaltabilmesi, Ormancılık faaliyetlerinden dolayı hafta sonu çalışmak zorunda kalıyor musunuz ?

b. Dependent Variable: B36Teknik elemanlardan özellikle işletme şefleri ,buldukları konumdan bir an önce ayrılıp şeflik dışında bir konumda görev almak istemektedirler” düşüncesine katılıyor musunuz ?

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,834	,303		12,675	,000
	Ormancılık faaliyetlerinden dolayı hafta sonu çalışmak zorunda kalıyor musunuz ?	,417	,097	,325	4,276	,000
	Şube müdürlüklerinin İş yükünüzü azaltabilmesi	-,361	,091	-,302	-3,968	,000

a. Dependent Variable: B36Teknik elemanlardan özellikle işletme şefleri ,buldukları konumdan bir an önce ayrılıp şeflik dışında bir konumda görev almak istemektedirler” düşüncesine katılıyor musunuz ?

Bu analiz sonucunda, teknik elemanlardan özellikle işletme şeflerinin buldukları konumdan uzaklaşma eğilimleri; ormancılık faaliyetlerinden dolayı hafta sonu çalışma zorunda kalıyor olmak ve Şube Müdürlüklerinin iş yükünü azaltabilmesi değişkenleri % 26,2 'sini açıklamaktadır. Yani, bu iki değişken TE'lerin buldukları konumdan ayrılma eğilimlerinin % 26'ini açıklayabilmektedir. Ayrıca bu değişkenler ile bağımlı değişken arasında istatistiksel anlamda orta düzeyde pozitif yönde ilişki bulunmaktadır.

ANOVA tablosunun anlamlılık sütunundaki değer 0,000 olup bu değer değişkenler arasındaki ilişkinin $p < 0,001$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Tablodaki ilişkiyi formüle edecek olursak;

$F(2,143) = 25,396$; $p < 0,001$ denklemi oluşturulabilir.

TE'lerden özellikle işletme şeflerinin buldukları konumdan uzaklaşma eğilimleri = 3,834 + B.0,417 – A. 0,361

Bu sonuçlardan, TE'lerin özellikle OİŞ'lerin buldukları konumdan uzaklaşma eğilimleri üzeninde en fazla etkiye B(Hafta sonlarında çalışma yapmak zorunda kalmak) ve A (şube müdürlüklerinin iş yükünü azaltması) 'dan negatif yönde etkilendiği anlaşılmaktadır.

BÖLÜM V

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, elde edilen bulguların yorumlanması sonucunda elde edilen genel bulgular, OGM'nin taşra yapılanmasına yeni model önerisi, önerilen modelle mevcut modelin kıyaslanması, önerilen modelle literatürde yapılan çalışmalarla kıyaslamalar yapılmış ve gelecekte yapılacak çalışmalar ile ilgili öneriler belirtilmiştir.

5.1 Genel Sonuçlar

Ormancılık, toplumun orman ürün ve hizmetlerine olan ihtiyaçlarını sürekli ve optimal olarak karşılamak amacı ile biyolojik ve teknik boyutu yanında ekonomik, sosyal, kültürel ve yönetsel boyutlu çalışmaları kapsayan çok yönlü ve sürdürülebilir bir etkinliktir (Ok, 2008: 1). Ormancılık örgütü de diğer tüm örgütler gibi iç ve dış çevre koşullarındaki değişimlerden dolayı yaşamını sürdürmek için yeniden yapılanma süreçlerini planlaması ve hayata geçirmesi yaşamsal derecede önem arz etmektedir. Bu çalışma kapsamında önce ormancılık örgütü ve orman işletmeciliği anlatılmış, yeniden yapılanma ve yeniden yapılanma süreçleri, örgütsel yapı ve tasarımı ve ormancılık örgütünün yeniden yapılanma gereklilikleri ve yeni bir model ortaya konmaya çalışılmıştır. Model ortaya koyarken, özellikle işgörenlerin mevcut örgüt yapısında yaşadıkları sorunlar ve aksaklıklar ile yeniden yapılanma sürecinde modelde olmasını arzuladıkları özellikler tespit edilmeye çalışılmıştır.

Örgütlerdeki yeniden yapılanma çalışmaları, örgütsel etkinliğin, verimliliğin, örgütsel performansın ve bunlara paralel olarak işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının artırılmasına yönelik olarak yapılmasına karşın, genel olarak değişimin işgörenler

tarafından dirençle karşılandığı yönündedir. Bu konuda yapılan çalışmalarda da iş süreçleri ve yönetim anlayışında yaşanan değişimin özellikle değişimin hemen sonrasındaki dönemde, işgörenler tarafından olumlu olarak algılanmadığı görülmüştür (Eğilmez, 2008).

Daha önce yapılan araştırmalar, yeniden yapılanma uygulamalarında daha çok örgütsel yapı, kullanılan teknoloji, yönetim anlayışı gibi konulara zamana bağlı bir proje anlayışı içinde yaklaşıldığını ve insan unsurunun yani organizasyonda çalışan işgörenlerin ihmal edildiğini, bunun sonucu olarak da birçok yeniden yapılanma girişiminin başarısızlıkla sonuçlandığı ortaya koymaktadır (Eğilmez, 2008: 134).

Bu nedenlerden dolayı OGM'nin taşra birimlerinin yeniden yapılandırılmasında işin başından sonuna kadar her aşamada işgörenler işin içine dahil edilerek yapılması amaçlanmıştır. Öncelikle örgütün bir yeniden yapılanma ihtiyacının olup olmadığı işgörenler açısından değerlendirilmeye çalışılmıştır. Ayrıca işgörenlerin daha verimli olabilecekleri, kendilerini geliştirebilecekleri, en az riskle çalışabilecekleri ve daha kaliteli çıktılar elde edebilecekleri örgüt modeli işgörenlerin görüşleri doğrultusunda şekillendirilmeye çalışılmıştır.

Çalışmaya katılanlar birim bazında incelendiğinde, TE'lerin yarısından fazlası OİŞ ve dörtte biri de Şube Müdürlüğü biriminde ve geriye kalanlar ise diğer birimlerde görev yapmaktadır. Bu birimlerde görev yapan TE'lerin dağılımına baktığımızda, yaklaşık olarak %55'i OİŞ, % 21 Şube Mühendisi, % 10 Şube müdürü ve geriye kalan %14'dü de diğer birimlerde görev yapmaktadır. Bu sonuçlardan, ormancılık faaliyetlerinde icracı birim olan OİŞ dışında kalan birimlerde yaklaşık olarak TE'lerin % 45'i istihdam edilmektedir. Özellikle bu % 45 lik dilimde görev yapan TE'ler meslekte deneyimli elemanlardan oluşmaktadır. Ormancılığın icra edilmesi ise genç ve deneyimsiz bireylere bırakıldığı görülmektedir.

TE'ler orman fakültelerinden mezun olan orman mühendislerinden oluşmaktadır. Bu bireyler aldıkları lisans eğitimi sonucu elde ettikleri bilgi donanımı ile mesleğe OİŞ biriminden göreve başlamaktadırlar. Ancak TE'lerin yaklaşık olarak

% 29 eğitimlerinin mesleklerini icra etmede yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Bu sonuçlar, lisan eğitiminin mesleğin icrasında yeterli olmadığını ortaya koymaktadır. TE'ler aldıkları eğitim ile ormancılık problemlerini yönetmede ve çözmede eksiklik yaşadıkları görülmüştür. Ormancılık örgütü bu tür eğitim eksikliklerini gidermek amacıyla” hizmet içi eğitim” programları düzenlemektedir. Ancak işgörenlerin nedeysede dörtte üçü bu eğitimlerin yeterliliğine inanmamaktadır. Bu sonuçlardan, işgörenlerin gerek lisans eğitimlerinin gerekse hizmet içi eğitimlerden mesleklerinin icrası için yeterli bilgilerle donatılmadıkları görülmektedir.

TE'ler ormancılık faaliyetlerini yürütürken, yapmış oldukları görev ile bu görevin çalışma saatlerine uyumsuz olduğu görülmüştür. TE'lerin dörtte üçü çalışma saatleri ile yaptıkları iş arasında uyumsuzluk yaşamaktadır. Özellikle ormancılık faaliyetlerinin 24 saat kesintisiz bir hizmet gerektirmesi ve çok geniş alanlarda çalışıldığı düşünüldüğünde, yapılan görevin çalışma saatlerine uyamaması doğal bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sonuçlar, TE'lerin ya fazla mesai yapmalarını ya da farklı mesai saatlerinde çalışmalarını ortaya çıkarmaktadır. Bu durumda, diğer kurumların ormancılık örgütüyle veya vatandaşların ormancılık örgütüyle mesai saatlerinde yapılması gereken işler konusunda aksaklıklar yaşayacağı görülmektedir.

Örgütlerde motivasyonun önemli kaynaklarından biri de görevde yükselme olanaklarıdır (Öztürk ve Dündar, 2003). Bu çalışmada TE'lerin dörtte üçü ormancılık örgütünde görevde yükselme olanaklarını yetersiz olarak görmektedir. Bu sonuç, işgörenlerin iş performanslarında düşüşe neden olabilmekte ve gelecek beklentilerini olumsuz etkileyecektir.

İşgörenin iş hayatının yanında birde aile hayatı bulunmaktadır. Aile hayatına iş hayatından daha fazla önem verilmesi gerektiğini söylenebilir. Ormancılık örgütünde aile hayatına yeterince zaman ayıranların oranı %13 civarındadır. Yani, neredeyse çalışanların % 90' ailelerine yeterince zaman ayıramamaktadırlar. TE'ler mevcut ormancılık gereklerinden dolayı fazla çalışma yapmaları ve hafta sonları çalışma zorunluluklarından dolayı aile hayatlarını ihmal etmektedirler.

Şube Müdürlükleri, OGM'nin taşra örgütünde iş bölümü ve uzmanlaşmanın oluştuğu birimlerdir. Bu birimler OBM'lerin bünyelerinde örgütlenmişlerdir. Bu birimlerin TE'lerin iş yüküne etkilerini incelediğimizde, işgörenlerin % 13'ü yeterli görürken geri kalanı ise yetersiz görmektedir. Yani, şube müdürlükleri mevcut yapılarıyla TE'lerin iş yüklerini azaltmada etkinsiz olduğu söylenebilir. Aynı şekilde, Şube Müdürlüğü birimlerinin TE'lerin sorumluluklarını azaltmada etkili olmadıkları görülmüştür. Bunun sonucu olarak, gerek iş yükü ve gerekse sorumluluğun büyük kısmı taşrada görev yapan İşletme Müdürlüğünde görevli TE'lerde kalmaktadır. Bu sonuçlardan, Şube Müdürlüğünde görevli TE'lerin ormancılık faaliyetlerinde etkin kullanılmadığı sonucu çıkarılabilmektedir.

OGM taşra örgütünde görev yapan TE'lerin tamamı 657 sayılı kanuna tabi memur statüsünde çalışmakta olup, haftalık çalışma saatleri 40 saattir. Ancak ormancılık faaliyetlerinin bu 40 saate sığmadığı görülmüştür. TE'lerin neredeyse %80'i iş yoğunluğundan dolayı fazla çalışma yapma zorunda kalmaktadır. İş yoğunluğundan dolayı fazla çalışma yapma zorunda kalma görev unvanlarına göre de farklılık göstermektedir. Özellikle, Bölge Müdürü, OİŞ, OİM en fazla çalışma yapma zorunda kalırken, Şube mühendisi, Böl. Müd. Yrd. Müd. Yrd. ve Şube Müdürleri daha az fazla çalışma zorunda kalmaktadırlar. Bu sonuçlar, ormancılık iş yükünün birimler arasında dengesiz dağıldığını göstermektedir.

Ormancılık örgütünün taşra birimlerinde fazla çalışma nedenlerinin başında iş yükünün fazla olması gelmektedir. Daha sonrada sırasıyla, personel eksikliği, bürokratik işler, arazi işleri olarak sıralanmaktadır. Bu sonuçlar bize, ormancılık faaliyetlerinde bir kısım TE'lere kapasitelerinin üzerinde iş yükü yüklenildiğini göstermektedir.

TE'lerin çalışma saatlerinin uyumsuzluğunun bir diğer sonucu da hafta sonu çalışma yapmak zorunda kalmaktır. TE'lerin neredeyse % 90'ı hafta sonu çalışma yapma zorunda kalmaktadır. TE'lerin hafta sonu çalışma yapma nedenlerinin başında "aşırı görev ve sorumluluk yüklenilmesi" gelmektedir. Daha sonra sırasıyla, teşkilat yapısının yetersizliği ve ormancılığın 7/24 saat görev gerektiren özelliği gelmektedir.

TE'lerin büyük çoğunluğu iş yoğunluğundan dolayı fazla çalışma zorunda kalmalarına rağmen, işgörenlerin neredeyse % 90'ı bunun karşılığında fazla mesai ücretini alamamaktadırlar. Oysaki DMK'nın ilgili maddelerinde bu hak yasal güvence altına alınmasına karşın TE'ler bu hakkı kullanamamaktadırlar.

TE'lerden özellikle OİŞ'lerin % 90'ının dan fazlası buldukları konumdan bir an önce ayrılıp şeflik dışında görev almak istemektedirler. Ormancılık faaliyetlerinin neredeyse tamamına yakını icra eden bu birimlerdeki elemanlar, gerek iş yükü ve gerekse yüklenmiş oldukları sorumlulukların fazlalığından dolayı bu konumdan uzaklaşma eğiliminde olmaktadır. Ormancılık örgütünde görev yapan TE'lerin görev unvanlarıyla buldukları konumda kalma eğilimleri arasında da farklılık bulunmaktadır. Özellikle Müd. Yrd ve işletme şefleri buldukları görevden ayrılma eğilimleri yüksek iken, Böl. Müd. Yrd. ve Şube müdürlerinde bu eğilim daha düşük düzeydedir.

TE'lerin mesleki faaliyetlerinde çalışma şartlarını etkileyen baskı unsurların başında “amirler” gelmektedir. Orman teşkilatının mevcut yapısında katı hiyerarşik yapıdan dolayı çalışanın bir üstü konumunda bulunan amir konumundaki TE'ler alt pozisyonda bulunan TE'ler için en önemli baskı unsuru olmaktadır. Baskı unsuru olarak amirleri, siyasiler ve yerel idareciler takip etmektedir. Bu baskı unsurları görev unvanlarına göre değişiklik göstermeyip tüm TE'lerde aynıdır. Yani, Bölge Müdüründen OİŞ'ye kadar işgörenler amirlerini bir baskı unsuru olarak görmektedirler. Bu sonuç, ast-üst konumunda çalışan TE'lerde güven ve stressiz bir çalışma ortamı oluşumunu engelleyecektir. Özellikle, bu durum iş yerinde stresi artırıcı bir ortam yaratacaktır.

Ormancılık örgütünde TE'lerin bakış açılarına göre çalışma koşulların zorlaştıran etmenlerin başında “teşkilatın mevcut yapısı” gelmektedir. Ormancılık örgütünde farklı kademelerde görev yapan TE'ler mevcut yapıyı ormancılık faaliyetlerinde işi zorlaştıran yani, işe engel olan bir etmen olarak görmektedirler. Bu sonuç örgüt yapısının iş performansını direk etkileyebilecek bir unsur olduğunu da

göstermektedir. Çalışma şartlarının etkileyen diğer unsurlar ise sırasıyla, personel yetersizliği, bürokratik engeller şeklinde devam etmektedir.

Ormancılık faaliyetlerinden dolayı TE'lerin büyük çoğunluğunda "Müfettiş" korkusu bulunmaktadır. Özellikle ormancılık faaliyetleri çok farklı iş kalemlerini kapsamaması ve icracı birimlerde görev yapanların deneyimsiz olması "mesleki hatayanlılık" icraatlara neden olmakta bu durumun sonucunda kurumca görevlendirilen müfettiş tarafından teftiş edilmekte ve idari ve adli süreçle sonuçlanan bir durumla karşılaşmaktadır. Eratilla tarafından (2013) yılında yapılan bir çalışmada TE'lerin yaklaşık olarak % 28'i meslek hayatında en az bir kez yargılanmış olduğu görülmüştür. Burada sorgulanması gereken husus, bu durum TE'lerden kaynaklanmakta mıdır? Yoksa mevcut örgüt yapısından mı kaynaklanmaktadır?

TE'ler ormancılık faaliyetlerinde yapmış oldukları başarılı çalışmaların üst yönetimlerce değerlendirildiğine dair inançları kalmamıştır. Yani, çalışanlar ne kadar başarılı olurlarsa olsunlar eğer bir ödül verilecekse bu ödül adaletli ve liyakate göre verileceğine inanmamaktadırlar. Bu durum örgütlerde işgörenlerin moral motivasyonuna negatif etki etmektedir. Bunun daha vahim sonucu, işgörenler başarı primlerini elde etmek için örgüt dışı yollara başvurma temayüllerine gireceklerinden dolayı, iş ortamında hizmet kalitesi düşecektir.

TE'ler ormancılık örgütüne katılırken bazı beklentilerse sahiptirler. İşgörenlerin örgüte katıldıktan sonra bu beklentilerinin büyük bir kısmının gerçekleşmediği görülmüştür. Bu durum çalışanları geleceğe dair hedefsizliğe götüreceği, çalışanların örgütlerine katma değer yaratamayacağı anlamına da gelmektedir. Bu durumun diğer bir sonucu, çalışanlarda gelecek beklentisi de kalmamaktadır. Yapılan çalışmada TE'ler gelecek beklentilerinin gerçekleşeceğine inanmayarak karamsar bir tablo çizmektedirler. TE'lerin görev unvanları ile gelecek beklentileri arasında farklılık olduğu görülmüştür. Özellikle Böl. Müd. Yrd. ve Bölge Müdürlerinde gelecek beklentileri yüksek iken, şube mühendislerinde ise en düşük düzeydedir. Kariyer beklentisi yüksek olan iki unvan gerek ekonomik açıdan gerekse OGM'de üst birimlere bu birimlerden eleman atandığından bu birimlerde gelecek

beklentisi yüksek olmaktadır. Şube mühendisleri genellikle pasif görevlerde ve aktif ormancılığın dışında bırakıldığından bu birimlerde beklenti çok düşük düzeyde olmuştur.

TE'lerin ormancılık faaliyetlerinde % 30 civarı üst düzeyde iş tatmini sağlarken, % 70 civarında işgörende düşük düzeyde iş tatmini sağlandığı görülmüştür. Yukarıda değinildiği gibi, yüksek iş tatmini, yüksek üretkenlik ve olumlu ve mutlu bir iş yeri oluştururken, iş tatminsizliği ise, iş kazaları, hata yapma gibi sorunları ortaya çıkarmaktadır (Gözen, 2007). Önceki sonuçlardan da görüldüğü gibi TE'lerde yüksek düzeyde bir yargılanma oranı gözlenmektedir. Ormancılık örgütünde TE'lerin görev unvanları ile kişisel tatmin düzeyleri arasında da fark bulunmamaktadır. Yani tatminsizlik üst birimden alt birime kadar tüm elemanlarda yaşanmaktadır. Bu durumu iş tatminsizliğine bağlayabileceğimiz gibi ormancılık gibi doğal güzelliklerle dolu bir iş ortamında iş tatmini düzeyinin yüksek çıkmamasının altında yatan nedenlerin incelenmesi gerekmektedir.

Ormancılık Örgütünde görev yapan TE'lerin düşünce ve çalışmalarına üst birimlerce çok düşük düzeyde değer verildiği görülmüştür. TE'lerin her biri kendi çapında bir bilgi birikimine sahip olup bu birikimden örgütün istifade edebilmesi için işgörenin düşüncelerinin dinlenmesi ve bu düşüncelere değer verildiği izleniminin çalışana verilmesi gerekmektedir. Eratilla (2013) yılında yapılan bir çalışmada orman işletmelerinde çatışma yoğunluğunun "Nadiren" seviyesinde olduğu görülmüştür. Yani örgütte ast- üst arasında fikir görüşmelerinin veya fikirsel tartışmalarının nadir olduğu görülmüştür. Örgütlerde çatışma kuramlarından etkileşimci yaklaşıma göre, örgütte çatışma olmaması örgütün sağlığı ile sorunlarının olduğuna dair bir işarettir. Çatışmasız örgüt ilgisizliğin ve monotonluğun belirtileri olup üyelerinin değişime ve yeniliğe kapalı olduğunu gösterir (Üngüren, 2008: 887).

Ormancılık örgütünde görev yapan TE'lerin çok azı kendini idari ve teknik konularda kendini geliştirme imkanı sağlayabilmektedir. Kişinin kendini geliştirmesi, kişinin belli bir alanda bilgi birikimini arttırması ve o alanda uzmanlaşmaya gitmesi anlamına gelmektedir. Oysaki ormancılık faaliyetlerinde örgüt yapısından dolayı

TE'ler çok farklı faaliyetleri gerçekleştirmek zorunda kaldıklarından dolayı TE'ler kendilerini geliştirme imkanı bulamamaktadır. Bu çalışmada, TE'lerin görev unvanları ile kendilerini geliştirme düzeyleri arasında farklılık olduğu görülmüştür. Yukarıda değinildiği gibi ormancılık örgütünde uzmanlaşma ve branşlaşma taşrada Şube Müdürlüğü düzeyinde başlamaktadır. Yani bu birimde görevli şube müdürleri bulunduğu birimde kendini geliştirmektedir. Yaptığımız çalışmada da Şube müdürlerinin kendini geliştirme konusunda diğer birimlerden farklılık olduğu ve Şube Müdürlerinin kendilerini idari ve teknik yönden diğer birimlere göre daha çok geliştirdiği görülmüştür.

Ormancılık örgütünde TE'ler hem yönetici hem de uygulayıcı konumundadırlar. Çalışmaya katılan TE'lerin çok büyük çoğunluğu ormancılık faaliyetlerinin çok farklı branşları içermesinin işgörenlerin yöneticilik başarılarını düşürdüğünü belirtmişlerdir. Günümüz örgütlerinde yöneticiler uzmanı olduğu alanlarda kendilerini geliştirebilmektedirler. Ormancılık örgütünde farklı alanlarda görev yapmak zorunda kalan işgörenler, bu alanların mevzuatını, uygulamalarını ve teknik gereklerini yetine getirirken gerek zaman ve gerekse odaklanma eksikliği yaşadıklarından yönetim faaliyetlerinde kendilerinden kaynaklanmayan bir başarı eksiliği veya bir başarısızlık yaşamaktadırlar. Çalışmaya katılan TE'lerin büyük kısmı sadece belirli alanlarda yani örgütte iş bölümüne gidildiğinde daha başarılı olunacağını belirtmişlerdir. Bu sonuçlar bize örgütte yaşanan yönetim sorununun kaynaklarından birinin de örgüt yapısının mevcut durumunun iş bölümü ve uzmanlaşmaya uygun olmayışdır

Ormancılık örgütü yoğun bürokratik faaliyetlerinin olduğu bir kurumdur (Yurdakul, 2003). Bu yoğun bürokratik faaliyetler nedeniyle TE'lerin neredeyse % 90'ında asli ormancılık faaliyetlerini engellediği veya layıkıyla yapamadıkları görülmüştür. Devletin dili yazı olduğundan, bürokratik faaliyetleri yerine getirmek zorunda kalan TE'ler kanunlar önünde sorumlu duruma düşmemek için öncelikle yazışmaları eksiksiz yapma eğiliminde olmaktadır. Bu tür bürokratik işlerden kalan zamanlarında ise arazi ve diğer ormancılık faaliyetlerini yerine getirmektedirler. Ancak ormancılık örgütündeki bürokratik faaliyetlerinin çokluğu

neredeşye TE'lerin asli görevi olan ormancılık faaliyetlerini yapamaz hale getirdiği görölmüştür. Bu sonuç, ormanlarımıza yapılması gereken teknik müdahalelerin zamanında ve ihtiyaç duyulan kalitede yapılmasında şüpheler bırakmaktadır.

Çalışmaya katılan TE'lerin görevlerinin ifası esnasında çok büyük bir kısmı kendilerinde bilgi eksiklikleri görmektedir. Bu eksik özellikle ormancılık faaliyetlerinin dışındaki konularda daha da artmaktadır. Bu sonuca göre, ormancılık ile ilgili lisans eğitimini alan TE'ler meslekleri icra ederken kendilerini bilgi yönünden eksik hissettikleri özellikle direk ormancılık faaliyetlerinin dışında olan ancak yapmakla görevli oldukları konularda bu eksiklik daha fazla hissedildiği görölmüştür.

Çalışmaya katılan TE'lerin neredeyse tamamına yakını ormancılık faaliyetlerinde ekip çalışması ve ortak karar mekanizması oluşturulduğunda, iş veriminin artacağı yönünde görüş bildirmişlerdir. Günümüzde insan kaynakları üzerinde yapılan çalışmalarda da bireysel çalışma yöntemlerinin yeterince verimli olmadığını, takım çalışmasının yüksek verimliliği sağladığı, emek maliyetlerini düşürdüğü, personel performansını arttırdığı, işletmeye olan sadakatini ve motivasyonu arttırdığı kabul edilmektedir (Küçük, 2008: 168). Bu sonuçlara göre, bireysel olarak ormancılık faaliyetlerinin yürütüldüğü birimlerde yapılan işin verimli olmadığı, emek maliyetlerinin yüksek olduğu, personel performansının düşük olduğu, işletmeye olan sadakat ve motivasyonun düşük olduğu söylenebilir. Ormancılık örgütünde bireysel faaliyetler özellikle işletme Müdürlüğü bünyesinde bulunan OİŞ'lerde icra edilmekte ve belirtilen olumsuzluklar yaşanmaktadır. Çalışma sonuçları da bunu desteklemektedir. Çalışmaya katılan TE'lerin görev unvanları ile ormancılık faaliyetlerinde ekip çalışmasının iş verimini artıracağı algısı arasında farklılık bulunmamaktadır. Yani tüm birimlerde görev yapan TE'ler bu konuda hem fikirdirler. Bu sonuçlar özellikle OİŞ'lerin örgütsel yapı ve işleyişlerinin tekrar gözden geçirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Daha öncede belirtildiği üzere, OBM'ler Şube Müdürlüklerinden oluşmakta olup taşrada denetim ve organizasyon görevini yerine getirmektedir. Çalışmaya

katılan TE'lerin çok büyük çoğunluğu OBM'lerin bu yapısından rahatsız olmakta, OBM'lerin ormancılık faaliyetlerinde sorumluluğa da katılması gerektiğini belirtmektedirler. Sonuç olarak, OBM birimlerinin aktif ormancılığın içinde yer alması TE'ler tarafından arzulanmaktadır. Bu konuda TE'lerin görev unvanlarıyla OBM'lerin ormancılık faaliyetlerinde aktif rol alma beklentileri arasında da farklılık olduğu görülmüştür. Özellikle Şube Müdürleri ile Bölge Müdürleri bu işe sıcak bakmaz iken, OİŞ ve Müd.Yrd. görevini yürüten TE'ler daha çok istemektedirler. İş yükünün dağılımına baktığımızda da bu durum mevcut durumla örtüşmektedir. Yani mevcut örgüt yapısında sorumluluk almayan birimler sorumluluk almak istememektedir.

TE'lerin üçte ikisi OBM'lerin mevcut örgüt yapılarıyla ormancılık ve işletmecilik amaçlarına ulaşmada başarılı olmadığı kanaatinde olduğu görülmüştür. OBM'ler genellikle planlama koordinasyon ve denetim görevlerini yerine getirdiğinden aktif ormancılık ve orman işletmeciliği faaliyetlerine olumlu etkileri bulunmamaktadır. OBM'lerin ormancılık ve işletmecilik amaçlarındaki etkisizliği algısı TE'lerin görev unvanlarına göre farklılık göstermiştir. Özellikle OBM birimlerinde görev yapan Şube Müdürü, Böl. Müd. Yrd ve Bölge Müdürü OBM'leri etkin görürken, Müd. Yrd, Mühendis, OİŞ ve OİM bu yapıyı etkin görmemektedir. Bu sonuç, TE'lerin konumları dikkate alındığında OBM'de görev yapanlar kendilerini etkin hissedebilmektedirler. Oysa aktif ormancılık görevini yürüten birimler bu etkinliği hissedememektedirler.

OBM'lerin etkisizliğinin altında yatan nedenlerden biride bu yapının OİM'lerin iş yüklerine olumlu olarak bir etkilerinin olmamasıdır. TE'lerin çok büyük çoğunluğu OBM'leri iş yüklerine olumlu yönde etkilerinin olmadığını belirtmişlerdir. Bu algı TE'lerin görev unvanlarına göre değişiklik gösterdiği görülmüştür. Özellikle OBM örgütünde görev yapan TE'ler OBM'leri OİM'lerin iş yüküne olumlu etkileri olduğunu belirtmelerine karşın, OİM'lerde görev yapan TE'ler OBM'lerin iş yüküne olumlu yönde etkisini düşük düzeyde görmektedirler. Bu sonuç, TE'lerin buldukları konuma göre karar verdiğini ve daha çok duygusal kararlar olduğu kanaati uyandırmaktadır.

Yukarıda değinildiği gibi, ekip çalışması olmayan örgütlerde işgörenlerin verimliliği düşmekte, işgören maliyetleri artmakta ve işe bağlılığı azalmaktadır. Çalışmaya katılan TE'lerin neredeyse tamamına yakını TE'lerin etkin ve verimli kullanılmadığını belirtmişlerdir. Bu durum özellikle ormancılık örgütünde bireysel görevlerin olduğu, ekip çalışması olmamasından kaynaklandığı söylenebilir.

İşgörenlerin verimli çalışmalarını sağlayan etmenlerden biri de güdülemede uygun araçların seçimidir. Bu çalışmada TE'lerin yarısından fazlası en iyi güdüleme aracı olarak "pirim verilmesi" olduğunu belirtmişlerdir. Bu sonuca göre işgörelere yaptıkları faaliyetler sonucu pirim verildiği takdirde daha verimli olacakları görülmüştür. Güdülemede diğer unsurlar ise "çalışanın takdir edilmesi" ve "terfi ettirilmeleridir". OGM işgörenlerin daha verimli çalışmalarını sağlamak ve performanslarını arttırmak için her orman işletmesinde bulunan "döner sermaye" kullanılarak pirim verme yoluna gidebilir.

Yeniden yapılanmaya gidecek örgütler başarılı sonuçlar almak için işgörenlerin de dikkate alınması gerektiğini yukarıda belirtmiştik. OGM'nin taşra birimlerinde yapılacak bir yeniden yapılanmada TE'lerin nasıl bir örgüt yapısı arzuladıkları OBM ve OİM yapısının ayrı ayrı belirtmişlerdir. TE'lerin büyük çoğunluğu OBM'lerin kapatılmasını önermişlerdir. Kapatılmasını önermeyenler de bu birimlerin ormancılık faaliyetlerinde daha aktif görev almalarını, elemanlarının taşraya kanalize edilmesi gerektiği ağırlıklı olarak belirtilmiştir. Bir diğer görüşte, OBM koordinasyon görevi üstlenmeli, ormancılık faaliyetleri ile ilgisi olmayan birimlerin kapatılarak bu görevler ilgili kurumlara aktarılmalı (Kadastro-Orköy gibi).İşletme Müdürlüğünün yapısı olarakta öncelikle işletmeye göre nitelik ve niceliğe uygun norm kadrolar oluşturulmalı, personelin uzmanlaşması sağlanmalı, işletmelerde görevler fonksiyonlarına göre ayrılmalı ve iş bölümüne gidilmeli, OBM'ler deki şube müdürlüğünün karşılığı birimler kurulmalıdır. Bölge Müdürlüklerinin onay yetkileri hariç tüm yetkiler işletmelere devredilmelidir. Şeklinde öneriler sunulmuştur.

Çalışmaya katılan TE'ler yeniden yapılandırılacak örgütün yönetiminde temel ilkenin “verimlilik ve üretkenlik “ olarak belirtmişlerdir. Daha sonra da sırasıyla, katılımcılık, demokratiklik ve şeffaflık gelmektedir. Bu sonuçlar bize TE'lerin verimli ve üretken bir örgüt yapısı arzuladıklarını göstermektedir.

TE'ler ormancılık örgütünde başarının ölçülmesi gerektiğini ve bu ölçümün, çalışanın içinde bulunduğu koşullara göre değerlendirilebilecek model geliştirilmesi gerektiğini önerilmektedir. Bu sonuç bize her birimin kendi konumuna göre doğrularının belirlenmesi gerektiği ve kendi koşullarında değerlendirilip ölçülmesi gerektiği şeklinde bir arzunun olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmada değişkenler arasında istatistiksel anlamda anlamlı birtakım ilişkiler görülmüştür.

Yukarıda belirtildiği üzere TE'lerin büyük bir kısmı iş yoğunluğundan dolayı fazla çalışma yapmak zorunda kalmaktadır. İşgörenlerin fazla çalışma yapımlarıyla özel hayatlarına ayırabildikleri zaman arasında ters yönlü bir ilişki görülmüştür. Ormancılık örgütünde fazla çalışmanın yoğunluğu dikkate alındığında TE'lerin özel hayata ayırdıkları zaman ihtiyaç duyulanan çok altında kalacaktır. Fazla çalışma ile etkileşimde olan bir diğer unsur da yoğun bürokratik faaliyetlerden dolayı asli ormancılık faaliyetlerinin yapılamamasıdır. Sonuçlar göstermiştir ki, Bürokratik faaliyetler arttıkça fazla çalışma miktarı artmakta ve asli ormancılık faaliyetlerinin icrası azalmaktadır. OBM'lerin ve Şube Müdürlüklerinin ormancılık faaliyetlerinde iş yüküne olumlu yönde etkileri arttığında fazla çalışma miktarında azalma olacağı görülmüştür. Bu sonuçlara göre, OBM ve alt birimi olan Şube Müdürlükleri ormancılık faaliyetlerine aktif katılımı ile işgörenlerin fazla çalışma zorunda kalma durumları azalacak, özel hayatlarına daha fazla zaman ayıracaklar, bürokratik faaliyetler azalarak TE'ler daha fazla asli görevlerini icra edebilecekler.

Bu çalışmada, TE'lerin mesleki ve teknik konularda kendilerini yeterince geliştiremedikleri görülmüştür. Çalışmaya katılan TE'lerin mesleki ve teknik konularda kendilerini geliştirebilmeleri ile mesleki olarak geleceğe yönelik beklentilerinin gerçekleşeceğine dair beklenti arasında paralellik, ormancılık

faaliyetlerinden dolayı Cumhuriyet savcısından çekinme arasında negatif yönde ilişki görülmüştür. Ayrıca, İşgörenin kendini geliştirme imkanları ile iş bölümü ve uzmanlaşma isteği algısı arasında paralellik, OİM ve OBM'lerin ormancılık amaçlarına ulaşmada daha başarılı olacağı algısı arasında paralellik görülmüştür. Bu sonuçlar bize kendini geliştirme imkânı bulan İşgörenin mesleki olarak gelecek beklentilerinin artacağı, hata yapma olasılığının azalacağından adli birimlerden çekincelerinin azalacağı ve bulunduğu örgütlerin amaçlarına ulaşma başarısının artacağını göstermektedir. Bu sonucu mevcut duruma uyarladığımızda, işgörenlerin mesleki olarak gelecek beklentilerinin azaldığı, adli kurumlardan çekincelerin arttığı ve bulunduğu örgütün amaçlarına ulaşacağı algısının azaldığı görülmektedir.

Çalışmamızın sonuçlarından biride ormancılık örgütünde görev yapan TE'lerin kişisel tatmin düzeyinin düşük olduğu idi. Çalışmada kişisel tatmin düzeyi ile geleceğe yönelik beklentilerin gerçekleşmesi, düşüncelere üstler tarafından değer verilmesi ve OBM ile OİM'lerin iş yüklerine olumlu etkiler arasında paralellik görülmüştür. Kişisel tatmin düzeyi ile TE'lerin buldukları konumdan ayrılma eğilimleri arasında ise negatif yönde paralellik görülmüştür. Bu sonucu mevcut duruma uyarladığımızda, işgörenlerin gelecek beklentilerinde, düşüncelerine üstler tarafından değer verildiği algısı ve taşra örgütlerinin iş yüklerine olumlu etki düzeyinin düşük olduğu, TE'lerin görevlerinden ayrılma eğilimlerinin ise yüksek olduğu sonucu görülmüştür.

Çalışmamızda OBM'lerin OİM'lerin iş yüklerine olumlu yönde etkilerinin düşük düzeyde olduğu görülmüştü. Bu durumun etkilediği değişkenleri incelediğimizde; OBM'lerin iş yüküne olumlu etkisiyle TE'lerin iş yoğunluğundan dolayı fazla çalışma yapması, bürokratik faaliyetlerden dolayı asli görevlerin ifa edilememesi, adli birimlerden çekinilmesi ve TE'lerin buldukları konumdan ayrılma eğilimleri arasında negatif yönde bir ilişki görülmüştür. Şube müdürlerinin iş yükünü azaltabilmesi ile pozitif yönde ilişki görülmüştür. Bu sonucun günümüzdeki anlamı, TE'lerin iş yoğunluğundan dolayı fazla çalışma yapması, asli görevin icra edilememesi, adli birimlerden çekinme ve TE'lerin bulunduğu konumdan ayrılma

eğilimlerinin yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Şube müdürlerinin iş yüküne olumlu etkisinin düşük düzeyde olduğu görülmüştür.

Çalışmada TE'lerin(özellikle OİŞ) buldukları konumdan ayrılma eğilimlerinin yüksek olduğu görülmüştü. Bu sonucun etkileşim içinde olduğu değişkenleri incelediğimizde; TE'lerin buldukları konumdan ayrılma eğilimleri ile iş yoğunluğundan dolayı fazla çalışma yapmaları, bürokratik faaliyetlerin çokluğundan dolayı asli görevin ifa edilememesi, adli birimlerden çekinilmesi, iş bölümü ve ortak karar mekanizmasının iş verimini artıracak algısı, uzman-profesyonel iş arkadaşları ile çalışma eğilimleri arasında pozitif yönde paralellik görülmüştür. Şube müdürlerinin iş yüklerine etkileri ile OBM'lerin ormancılık amaçlarına ulaşmada başarı algısı arasında ise negatif yönde ilişki görülmüştür. Bu sonuçlara göre, TE'lerin özellikle OİŞ'lerin bulunduğu konumdan ayrılıp başka konumlara geçmesini pozitif yönde etkileyen değişken değerleri çalışmamızda yüksek çıktığından TE'lerin buldukları konumdan ayrılma eğilimleri artacaktır. Ancak şube müdürleri iş yüküne olumlu yönde etki ettiği ve OBM'lerin ormancılık amaçlarına ulaşmada başarı algısı arttığında TE'lerin ayrılma eğilimleri azalacaktır.

Çalışmamızda bulduğumuz önemli sonuçlardan biri işgörenlerin iş yoğunluğundan dolayı çok sık fazla çalışma yapmak zorunda kalmasıdır. Bu değişkeni bağımlı kabul edip bunu etkileyen bağımsız değişkenler olarak Resmi çalışma saatlerinin iş uyumsuzluğu, özel hayata ayrılabilen zaman ve hafta sonu çalışma zorunluluğu değişkenleri 0,492 (%49) düzeyinde fazla çalışmayı ifade etmektedir. Bu sonuçlara göre, resmi çalışma saatlerinin işe uyumluluğu arttıkça (-0,358) fazla çalışma azalacaktır. Özel hayata ayrılan zaman arttıkça (-0,516) fazla çalışma azalacak ve hafta sonu çalışma zorunluluğu arttıkça fazla çalışma artacaktır. Bu sonuçlara göre, örgütün çalışma düzenini resmi çalışma saatlerine uyarladığımızda ve hafta sonu çalışma gereklerini ortadan kaldıracak düzenlemeler yapıldığında fazla çalışma yapma zorunluluğu azalacak ve özel hayata ayrılan zaman da artacaktır.

TE'lerin (özellikle OİŞ) bulunduğu konumdan ayrılma eğilimlerini bağımlı değişken kabul edip bunu etkileyen bağımsız değişkenler olarak Şube müdürlerinin iş yükünü azaltabilmesi ve hafta sonu çalışma zorunluluğu 0,262(%26)olarak bağımlı değişkeni açıklamaktadır. Yani Şube müdürleri iş yükünü azalttıkça (-0,417) ve hafta sonları çalışma zorunluluğu (0,417) azaldıkça TE'lerin buldukları konumdan ayrılma eğilimleri azalacaktır. Yani, OBM örgütündeki Şube müdürlükleri aktif ormancılığa kanalize edildiğinde ve hafta sonları çalışma gerekleri ortadan kaldırıldığında TE'ler özellikle OİŞ ler buldukları konumdan ayrılma eğilimleri azalacaktır.

5.2. OGM'nin Taşra Yapılanmasına Yeni Model Önerisi

Genel bulgular bölümünde elde edilen sonuçları kısaca özetlersek

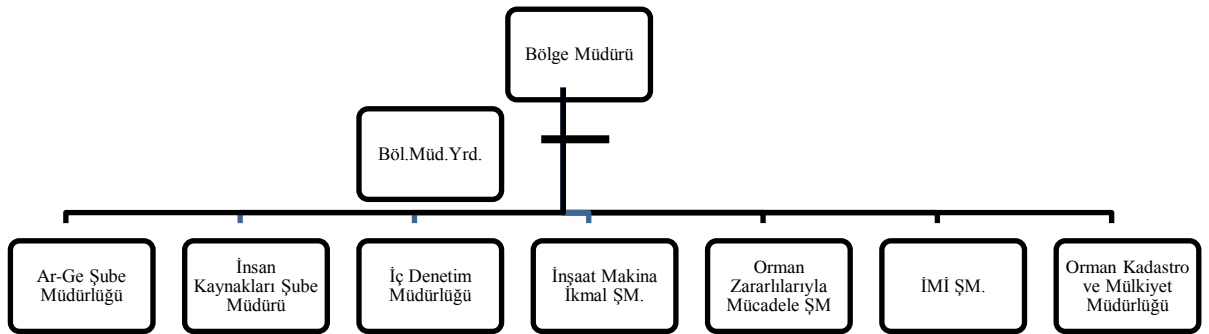
- Zaman içinde gerek Dünyada ve gerekse ülkemizde ormancılıktan beklentilerin değişmesi
- Bu beklentiler karşısında zamanla ormancılık amaçlarının değişmesi
- Ormanların yapısında ve ormancılığın amaçlarındaki değişimler
- Tüm bu değişikliklere karşın taşra örgütünde etkili bir değişikliğe gidilmemesi
- İşgörenlere aşırı ve farklı görevler yüklenilmesi
- İş yoğunluğunun işgörenlere dengesiz dağılımı
- Kamusal çalışma takvimi ile ormancılık takviminin uyuşmaması
- Taşra örgütünde işgörenlerin büyük kısmının etkin ormancılığın dışında bırakılması
- Teknik personelin etkin kullanılmaması
- Yoğun bürokrasinin ormancılık faaliyetlerini engellemesi

Tüm bu sonuçlar yukarıdaki sorunların çözümü için OGM'nin taşra örgütlerinde yeniden yapılanmayı gerekli kılmaktadır. Daha öncede belirtildiği gibi işgörenlerin dahil edilmediği ve işgörenlere rağmen yeniden yapılandırmalar istenilen sonuçları vermemektedir. Bu nedenle ormancılık örgütünde işgörenlerin sıkıntı duyduğu alanların tespit edilerek ve önerileri dikkate alınarak OGM'nin taşra

örgütü tasarlanmıştır. Bu model ile yukarıda tespit edilen olumsuzlukların birçoğu giderilebilecektir.

Tüm bu veriler ışığında OGM'nin taşra örgütü olan OBM'nin yapısı

Şekil 48.Yeniden Yapılandırılmış OBM Örgüt Şeması



Bölge Müdürlüğü OGM'ye bağlı taşra örgütü olup Orman İşletmelerinin lojistik ihtiyaçlarını karşılamak, iç denetim ve ormancılıkla doğrudan bağlantısı olmayan fakat orman işletme müdürlüklerinde ihtiyaç duyulan hizmetleri yerine getirmekle görevlendirilmiştir.

Bölge Müdürü: Bölge Müdürlüğü örgütünün amiri olup bünyesinde bulunan şube müdürlüklerinin 1.derece amiridir.

AR-GE ŞM: Bu şube müdürlüğü bölge müdürlüğünün sınırlarında bulunan orman işletme müdürlüklerinin araştırılmasını ve çözüm bulunmasını istediği ormancılık ve sosyal konularda araştırma yapar ve işletme müdürlüklerine yol gösterir.

İnsan Kaynakları ŞM: Bölge müdürlüğü sınırlarında bulunan işletme müdürlüklerinin insan kaynakları ihtiyaçlarının planlanması, personel sağlama ve seçme, personel değerlendirilmesi ve ücretlendirilmesi, personelin ve iş ortamının

geliştirilmesi ve etkili iş ilişkileri ortamı yaratma ve sürdürme görevlerini yerine getirmek.

İç Denetim ŞM : OGM'nin direktifleri doğrultusunda orman işletme müdürlüklerini planlar ve programlara ulaşmada başarı düzeylerini ölçmek, uygulamaların kanun, yönetmelik ve tamimlere uygunluğunu denetlemek ve hatalı işlemlerin önüne geçerek kurumun ve personelin zarar görmesini engellemek.

İdari ve Mali İşler ŞM : Bölge müdürlüğü sınırlarında bulunan OİM'leri mali yönden planlama yaparak kaynak teminini sağlamak, işletmeler arası kaynak hareketini düzenlemek.

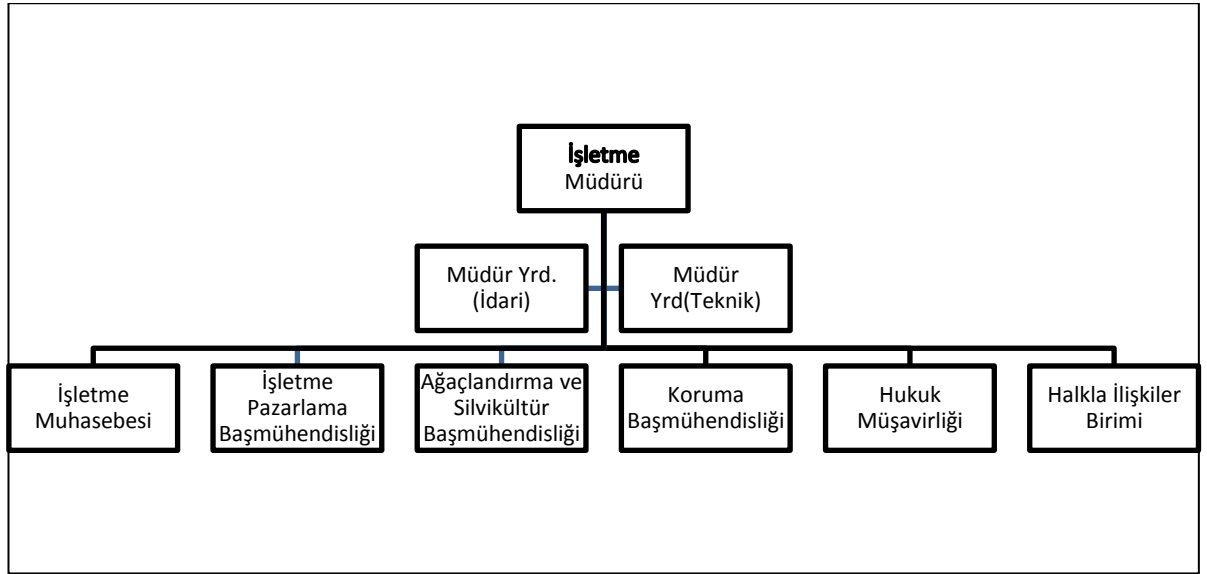
İnşaat Makine İkmal ŞM: Bölge müdürlüğü sınırlarında bulunan OİM'lerin ihtiyaç duydukları orman yollarının yapımı, sanat yapılarının yapımı ve onarımı, iş makinalarının temini ve onarımı, orman idarelerine ait binalarla ilgili her türlü iş ve işlemlerin planlanması ve yapımı işleri.

Orman Zararlılarıyla Mücadele ŞM: Bölge müdürlüğü sınırlarında bulunan ormanlık alanlarda olabilecek böcek ve diğer zararlıların vermiş olduğu zararlarla ilgili araştırmalar yapmak, mevcut olan böcek ve diğer zararlıların zararlarıyla ilgili çözümler üretmek ve işletme müdürlüklerine mücadelede kılavuzluk etmektir.

Orman Kadastro ve Mülkiyet Şube Müdürlüğü: Kadastro yapılan ormanlık alanlarda 2/B çalışmalarını yapmak, ormanlık alanlarda ihtiyaç duyulan yerlerin ölçümünü yapmak ve orman işletme müdürlüklerinin kadastro problemlerini çözmek. Ormanlık alanlarda verilen her türlü izin-irtifak iş ve işlemlerini yapmak.

İşgörenlerin görüşleri doğrultusunda oluşturulan İşletme Müdürlüğü modeli aşağıdaki gibidir.

Şekil 50. Yeniden Yapılandırılmış OİM Örgüt Şeması



Orman İşletme Müdürlüğü sınırlarında bulunan tüm ormancılık faaliyetlerinden dolayı OGM'ye karşı sorumlu birimdir. İşletme Müdürü alt birimlerinin 1.derece amiri konumundadır. Orman İşletme Müdürlüğünde oluşturulan birimlerin görevleri aşağıdaki gibidir.

İşletme Müdürü: İşletme müdürü, mahiyetinde çalışan tüm personelin 1.derece amiridir. İşletme Müdürü faaliyetlerinden dolayı OGM'ye karşı sorumludur. İşletme müdürü alt birimlerin koordineli bir biçimde çalışmasını sağlamak, bu birimlerin işletme plan ve Programlarına uygun bir biçimde çalışmalarını denetlemek ve lojistik ihtiyaçlarını temin etmekle görevlidir.

Müdür Yardımcısı (İdari) : İşletme müdürünün emrinde olup, işletme müdürlüğünün mali ve personel konularında işletme müdürü adına iş ve işlemleri yerine getirmekle görevlidir.

Müdür Yardımcısı (Teknik) : İşletme müdürlüğünün emrinde olup, işletme müdürlüğünün teknik ormancılık konularında işletme müdürü adına iş ve işlemleri yapmakla görevlidir.

İşletme Muhasebesi: Orman işletme müdürlüğünün tüm gelir ve giderlerinin kayıt altına alındığı, satış ve alım iş ve işlemlerinin yerine getirildiği birimdir.

İşletme Pazarlama Başmühendisliği: Hasılat (Ürün) verebilecek ormanlık alanlarda makro ve mikro üretim planlarını ve programlarını yapmak, piyasa ve ormanın yapısına göre ürün standartlarını belirlemek, ormanlık alanlarda üretim sürecinin başından ürünün nihai kullanıcıya teslimine kadar geçen süreçlerden sorumludur.

Ağaçlandırma ve Silvikültür Başmühendisliği: İşletme müdürlüğü sınırlarında bulunan ormanlık alanların doğal ve yapay gençleştirme programlarını yapmak ve uygulanmak, gençlik bakımı, kültür bakımı, rehabilitasyon, sıklık bakımı, ilk aralama gibi ormanlık alanlarda makro ve mikro planlar yapmak ve uygulamaktır.

Koruma Başmühendisliği: İşletme müdürlüğü sınırlarında bulunan ormanlık alanları her türlü yangın, açma, işgal faydalanma, usulsüz kesim, kaçak yapılaşma ve ormanlık alanlara zarar verebilecek tüm faktörlere karşı ormanlık alanları korumakla sorumludur.

Hukuk Müşavirliği: Orman işletme müdürlüğünün hak ve menfaatlerini ceza ve hukuk mahkemelerinde savunmak, işletme müdürlüğünün sözleşme ve hukuki belge niteliğindeki tüm iş ve işlemlerinde işletme müdürlüğüne danışmanlık yapmaktır.

Halkla İlişkiler Birimi: Orman işletme müdürlüğünün vatandaşla resmi iş ve işlemlerinde ilk başvuru ve başvuruyu kayıt altına alan birimdir. Vatandaşların başvurularını ilgili olduğu birimlere ulaştırmak ve neticelenen başvuruları vatandaşlara iletmekle görevlidir.

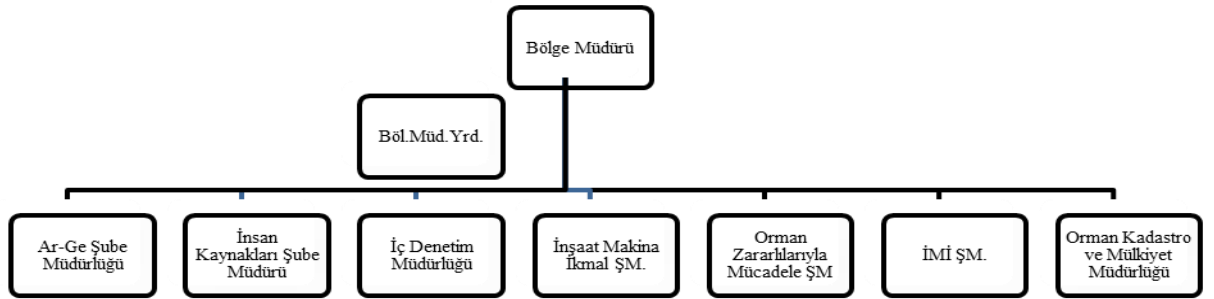
OİM ve OBM'ye ait tasarlanan örgüt şeması Adapazarı ve Bolu illerinde faaliyet gösteren bazı işletme müdürlerine uygulanabilirliği açısından sunulmuş ve görüş ve eleştirilerden sonra yeniden düzenlenerek son hali yukarıdaki gibi verilmiştir.

5.3. Tartışma ve Öneriler

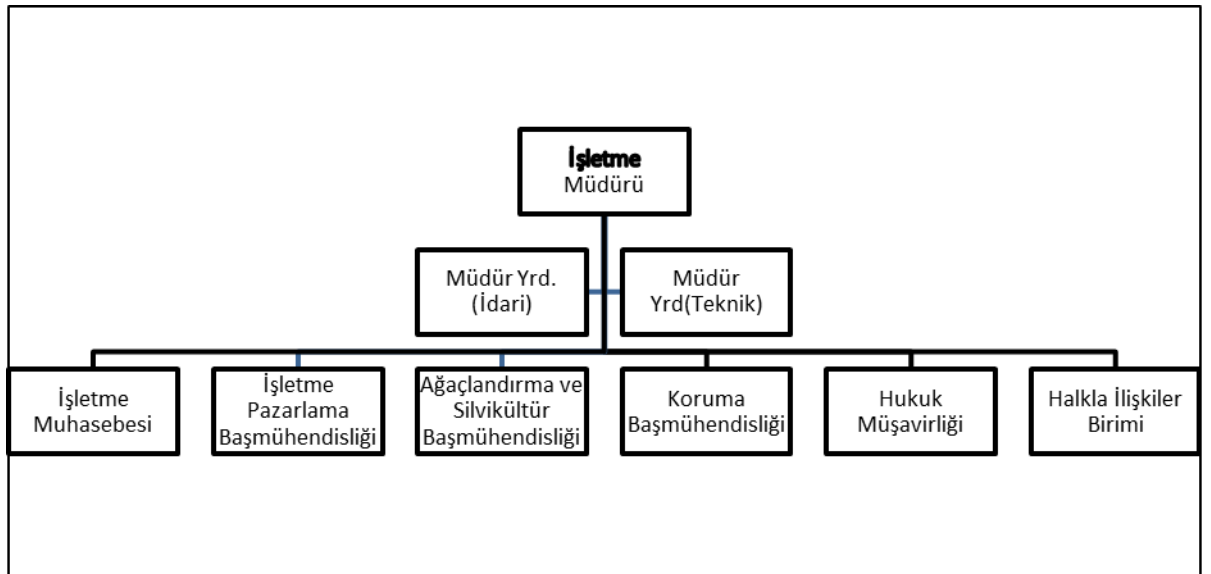
5.3.1. Önerilen Modelin Mevcut Modelle Kıyaslanması

Önerilen modelin ormancılık örgütüne katacağı faydaları ve ortadan kaldıracığı olumsuzlukları anlamak için OGM'nin mevcut taşra örgütü ile karşılaştırmak yerinde olacaktır

Şekil 51. Önerilen Bölge Müdürlüğü Şeması

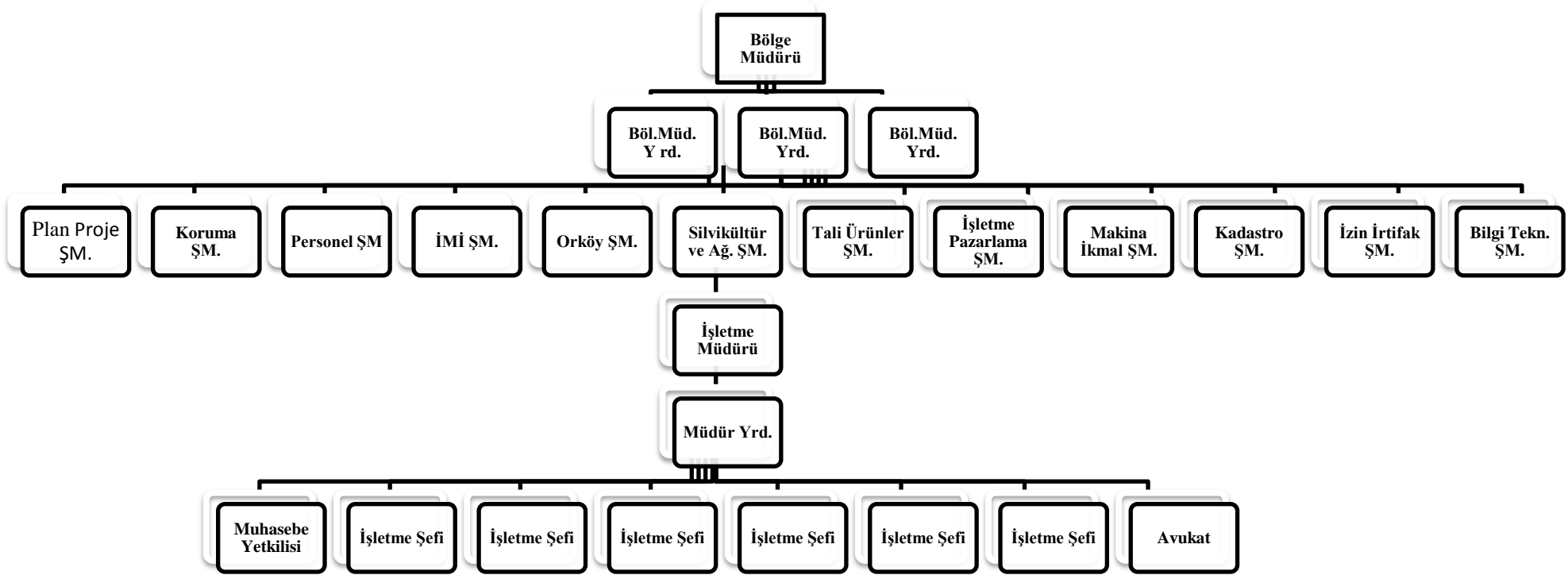


Şekil 52.Önerilen İşletme Müdürlüğü Şeması



Şekil 48. OBM'nün Mevcut Taşra Örgütlenmesi

199



Mevcut OBM örgüt yapısı ile tasarlanan OBM örgüt yapısı arasındaki temel farkları şöyle sıralayabiliriz.

- Mevcut örgüt yapısında bulunan OBM-OİM arasındaki hiyerarşik yapı ortadan kalkmaktadır.
- Uzmanlaşma ve branşlaşma uygulamaya en yakın birim olan işletme Müdürlüğü bünyesinde yapılanmıştır.
- Ormancılık ile ilgili birimler OİM bünyesinde örgütlenirken, direk ormancılık faaliyetinde bulunmayan ancak ormancılığa lojistik destek sağlayan birimler OBM bünyesinde örgütlenmiştir.
- OBM'ler direk ormancılık faaliyetleri yerine, daha çok işletmeler arası koordinasyon ve işletmelerin direk ormancılık faaliyetleri dışındaki ihtiyaçlarını sağlamaktır.

Bu örgüt yapısı günümüz orman işletmeciliğine ne katacaktır. Bu katkıları mevcut örgüt yapısı ile kıyaslama yaparak açıklayacak olursak ;

- **Teknik Personel Daha Etkin ve Verimli Kullanılacaktır:** Mevcut örgüt yapısında TE'ler mesleğe OİŞ biriminde başlamaktadır. Mesleki deneyim ve tecrübe kazandıkça, Müd.Yrd, OİM, ŞM, Böl.Müd.Yrd..vs. birimlerine atanmaktadır. Bu birimler ise operasyonel ormancılıktan uzak birimlerdir. Kısaca mevcut yapıda TE'nin deneyim ve bilgi birikimi arttıkça aktif ormancılıktan uzaklaşmaktadır. Tasarlanan modelde ise TE'ler vasıflarına uygun Başmühendislik biriminde göreve başlayacak olup meslek hayatı boyunca bu birimde görev yapacaktır.
- **Teknik Personel Kendini Geliştirme İmkânı Bulacaktır:** TE'ler mevcut örgüt yapısında OİŞ olarak göreve başlamakta ve çok sayıda ve farklı görevleri yapmak zorunda kalmaktadırlar. Bu durum TE'nin kendini geliştirmesine imkan vermemektedir. OGM'de TE'lerin kendilerini geliştirmeye başladıkları birim ŞM. Birimleridir. Bu birimler ise operasyonel birimler değildir. Tasarlanan modelde, TE'lerin kabiliyetlerine göre

OİM'lerde Başmühendislik birimlerinde göreve başlayacaklardır. Bu birimde göreve başlayan TE mevcut ekip içinde ve belli bir görev tanımı içinde çok kısa sürede kendini belli bir alanda geliştirme imkanı bulacaktır.

- **Bürokratik Süreçler ve Kırtasiyecilik Azalacaktır :** Ormancılık örgütü kırtasiyeciliğin fazla olduğu bir örgüttür. Belge akışı, önce OGM'den başlar nihai birim olan OİŞ de son bulur. OİŞ bu yazıda istenen bilgileri araştırır ve cevapladıktan sonra üst birimlere gönderir ve OGM'de son bulur. Şöyle bir örnek verelim, OGM, İşletme Pazarlama dairesinden çıkan bir yazı önce 27 OBM, buradan 218 OİM ve buradan da 1340 OİŞ birimine gönderilmektedir. Yazının cevabı da aynı yoldan verilmektedir. Sonuç olarak bir yazının yazılıp cevabının alınması için $27 + 218 + 1340 = 1385$ iş göreni meşgul edecek, yazının cevabı da aynı yoldan olacağından 2770 İşgörenin bir yazının yazılıp cevaplanması sürecinde emek ve zamanını alacaktır. Ayrıca bu sürecin her aşamasında bir yazışma yani kırtasiyecilik gerekecektir. Önerilen modelde bu durumu incelediğimizde, OGM, İşletme Pazarlama dairesinden çıkan bir yazı 218 OİM birimine gidecek ve bu birimde gerekli incelemeler yapıldıktan sonra aynı yolla ilgili daireye gönderilecektir. Yani, $218 + 218 = 436$ İşgörenin emek ve mesaisi harcanacaktır. Sonuç olarak $436 / 2770 = \%15,7$ yaklaşık olarak % 20 dersek, bürokratik faaliyetlere ayrılan zaman ve kırtasiyeye ayrılan kaynaktan yaklaşık olarak % 80 tasarruf edilecektir.

- **TE'lerin Hata Yapma Riski ve Yargılanma İhtimali azalacaktır.**

Mevcut örgüt yapısında, TE'ler özellikle OİŞ'ler çok farklı görevleri yerine getirmek zorunda kalmakta ve bu görevlerden dolayı da sorumlu tutulmaktadırlar. Mesleğin henüz ilk yıllarında bu görevleri yapmak zorunda olan TE'lerin hata yapma riskleri yüksek bulunmaktadır. Bundan dolayı da çok sayıda TE (%28) yargılanmış ve yargılanmaktadır. Önerilen modelde, TE'ler belirli bir görevle görevlendirileceklerdir. Bu sayede üzerlerindeki çok sayıdaki farklı iş yükü azalacaktır. Ayrıca sadece belli bir alanda görev yapan TE'ler kendilerini geliştirme imkanı bulacağından hata yapma olasılığı azalacak ve adli birimlerle muhatap olma ihtimali azalacaktır.

- **TE'lerin Buldukları Konumdan Ayrılma Oranları Azalacaktır:** Ormancılık örgütünde özellikle OİŞ biriminde görev yapan TE'lerin buldukları konumdan uzaklaşma eğiliminde oldukları görülmüştür. Bunun nedeni olarak ta bu birimde görev yapan TE'lere aşırı görev ve sorumluluk yüklenilmesidir. Bundan dolayı da TE'ler daha az sorumluluk gerektiren görevlere gitme eğiliminde oldukları görülmüştür. Önerilen modelde TE'ler sadece buldukları birimin ilgi alanında bulunan konular ve görevlerden sorumlu olacaklarından, TE'lerin üzerinde bulunan aşırı görev ve sorumluluklar azalacak ve bu sebepten kaynaklanan görev yerini değiştirmeler en aza inecektir.
- **Kaliteli Sonuçlar Elde Edilecektir:** Mevcut modelde ormancılığın operasyonel birimlerinde görev yapan TE'lerin genç ve deneyimsiz olmaları, çok farklı görevleri yapma zorunda olmaları ve bürokratik faaliyetlerin fazlalığından dolayı esas ormancılık faaliyetlerine yeterince zaman ayıramama nedeniyle ormancılık faaliyetlerini layıkıyla yerine getirememektedirler. Önerilen modelde icracı birimlerde TE'ler belirli bir görev alanında ve bir ekip çalışması ile görev yapacaktır. TE ne kadar deneyimsiz olursa görev yaptığı Başmühendislik biriminde deneyimli elemanlar ile ortak kararlar ile yapılacak faaliyetlerde hata oranı düşük olacağından bu faaliyetlerin ürünlerinin kalitesi de artacaktır.
- **TE'lerin İş Yükü Dengesizlikleri En Aza İndirilecektir :** Mevcut örgüt yapısında ormancılık faaliyetleri çoğunlukla OİM birimlerinde ve özellikle OİŞ birimlerinde icra edilmektedir. Bunun sonucu olarak ormancılık faaliyetlerinin iş yüklerini bu birimler çekmektedir. Önerilen modelde ormancılıkla ilgili tüm birimler OİM bünyesinde yapılandırıldığından tüm TE'ler icracı birimlerde görevlendirilecektir. Bu şekilde daha önceleri sadece OİŞ'lerin yüklendikleri ormancılık faaliyetlerine, OBM'lerin bünyelerinde görev yapan şube müdürleri ve şube mühendislerinin katılımı sağlanarak tüm TE'ler arasında iş yükü dağılımında dengesizlikler en aza inecektir.

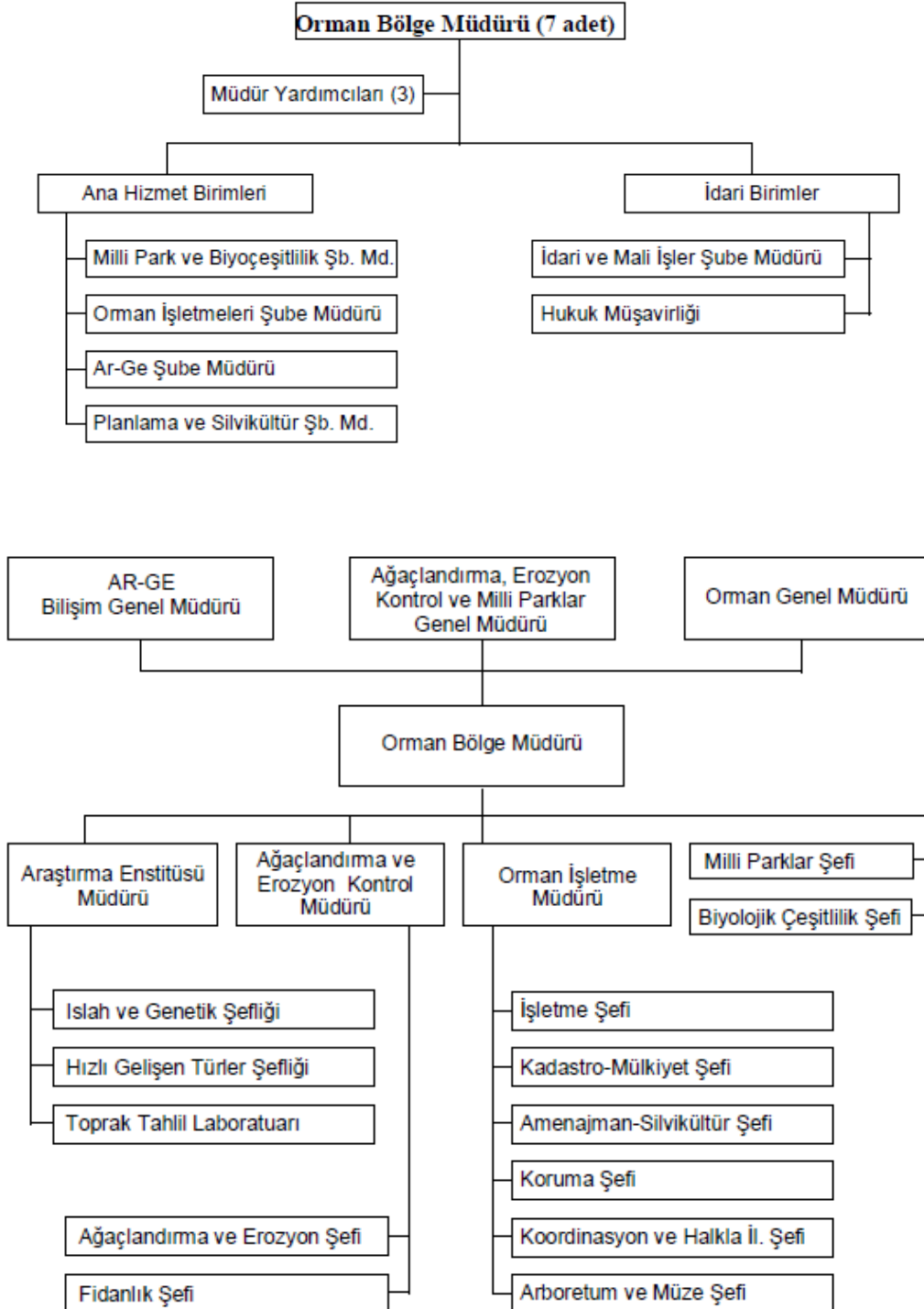
- **TE'lerin Gerek Fazla Çalışma ve Gerekse Hafta Sonları Çalışma Gereksinimleri En Aza İnecektir:** Mevcut ormancılık örgütünde TE'lerin çok sayıda ve farklı görevleri yapma zorunda olmaları, bu görevleri sadece belli bir kesimdeki TE'lere yüklenmesi ve aşırı bürokratik faaliyetlerden dolayı TE'lerin büyük çoğunluğu gerek hafta içi ve gerekse hafta sonu fazla çalışma yapmak zorunda kalmaktadır. Önerilen modelde TE'ler tüm ormancılık faaliyetleri yerine sadece belirli bir alanda iş bölümü esasları çerçevesinde yapılacağından TE'ler sadece kendi görevli oldukları zamanlarda çalışma yapacaklarından fazla çalışma gerekleri en aza inecektir.

5.3.2. Önerilen Modelin Literatürde Yapılan Çalışmalarla Kıyaslanması

OGM'nin örgüt yapısının yeniden yapılanması ile ilgili olarak literatürde yapılan çalışmalar ile önerdiğimiz modeli karşılaştırmamız, önerilen modelin sağlıklı işleyişi açısından yararlı olacaktır.

Bu konuda yapılan çalışmalardan biri Başkent vd. (www.orman.ktu.edu.tr) tarafından yapılan çalışmadır.

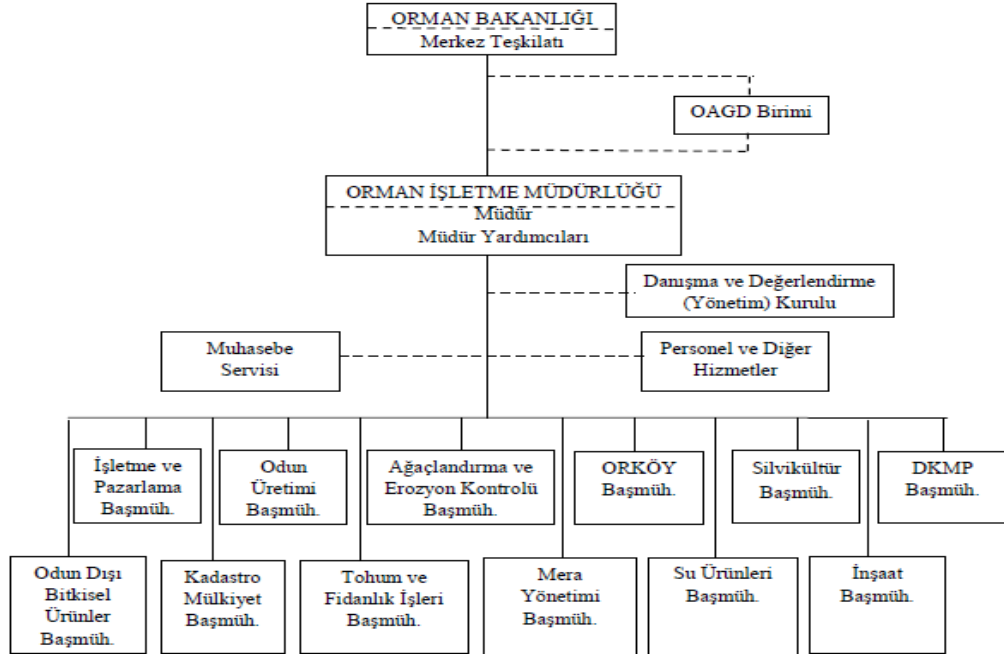
Şekil 53. OBM'nin Merkez Teşkilat ve Taşra Yapısı



Bu modelde, Ormancılık örgütünde en büyük sorun olan çok sayıda farklı görevleri ve sorumlulukları üstlenen işletme şefliği biriminin devamını önermesi en büyük farklılıktır. Bu modelde işletme şefliğine yardımcı olabilecek birimler kurulmuş ise de ormancılık faaliyetlerinin tek sorumlusu ve işin yükleneceği birim işletme şefi olacağından bu model günümüzdeki modelde yaşanan sorunları bir miktar hafifletebilir ama ana sorunları çözmeden uzaktır. Ayrıca bu modelde Bölge Müdürlüğü konum olarak yine merkez konumunu sürdürecektir işletme müdürlükleri açısından bürokraside çok fazla azalma sağlayamayacaktır. Bu model işletme müdürlüklerinde iş bölümü ve uzmanlaşmanın önünü tam olarak açmamaktadır. Ayrıca, ekip çalışmasının işletmelere getireceği avantajları sağlamamaktadır.

Ormancılık örgüt yapısının yeniden yapılanması ile ilgili çalışmalardan biri de Yaman (2010) tarafından yapılan çalışmadır. Bu çalışmanın en önemli özelliği, Bölge Müdürlüklerini, orman işletmelerine uygulamada yol gösteren, karşılaştıkları problemleri araştıran ve bilimsel yoldan çözen birimler olarak öngörmektedir. Orman İşletme Müdürlüklerini de, mevcut OBM bünyesinde bulunan tüm birimlerin karşılığı “Başmühendislik” birimleri öngörülmektedir.

Şekil 54.Yamana Göre OBM Örgüt Yapısı



Bu model mevcut OBM'lerin kaldırılmasını öngörmekte ve OBM 'ye ait mevcut birimlerinin tamamını "Başmühendislik" birimleri olarak Orman İşletme Müdürlüklerinin bünyesinde tasarlamıştır. Bu model ile OİM bünyesine asli ormancılık faaliyetlerinin dışındaki faaliyetlerin de eklenmesiyle OİM'ler hantallaşan ve günümüz örgüt yapısının kaynaklanan sorunlara yakın sorunların yaşanmasına devam edecektir. Bu model ile günümüzde 27 olan OBM kuruluşu sayısı OİM'lerin yeniden yapılanmasıyla 218'e çıkacaktır. Ayrıca bu modelde işgücü kaynağının israfına neden olacaktır. Bu çalışma ile önerilen modelde ise, OBM'ler orman işletme müdürlüklerine lojistik hizmetler sağlayacak birimleri bünyesinde barındıracak olup hem işletme müdürlüklerinin hantallıktan kurtaracak hem de işgücü kaynağı daha verimli kullanımı sağlanmış olacaktır.

5.4. Öneriler

Bu çalışma, Bolu ve Adapazarı OBM ve bunların bünyelerinde bulunan OİM'ler dikkate alınarak yapılmıştır. Bu çalışma ile elde edilen bulgular ve önerilen model bu yöreye uygun olduğu düşünülen bir modeldir.

Klasik ve neo-klasik kuramlar, en iyi örgüt ve yönetim yapısını belirlemeye çalışmışlar ve normatif bir düşünce ortaya koymuşlardır. Durumsallık yaklaşımına göre” her insan ve durum farklıdır.” Dolayısıyla klasik ve neo –klasiklerin iddia ettikleri gibi her yerde ve her zaman geçerli “ en iyi yönetim tarzı” ya da “ en iyi örgüt” yoktur. En iyi yönetim tarzı insana, teknolojiye ve çevreye göre değişiklik göstermektedir (Şahin, 2004: 536).

Bu çalışma Türkiye ormancılığı geneli için değil Bolu ve Adapazarı yöreleri için uygun bir model olarak değerlendirilmiştir. Oysa ülkemiz coğrafyası çok farklı karakteristik özellikler gösterdiğinden her yörenin ormancılık gerekleri ve insan yapısı dikkate alınarak kendi içinde doğruları bulunmalıdır. Yani, her yörenin doğrusu farklıdır. Bu doğruları tespit ederek o yöreye uygun ormancılık örgütü yeniden yapılanmalıdır. Bu bağlamda özellikle Ege ve Akdeniz ormancılığı koşulları incelenmeli ve bu yörelere uygun OBM taşra birimlerinin yeniden yapılması araştırılmaları yapılmalıdır. Çünkü bu yöreler orman yangınları yönünden çok kritik öneme sahip olmakla birlikte verimli ormanlık alan yönünden de öneme sahip alanlardır.

Bu çalışmada OİM bünyesinde “Başmühendislikler” tasarlanmıştır. Ancak bu başmühendisliklerin içinde oluşturulacak ekip sayıları belirtilmemiştir. Bu nedenle, “Başmühendislik” biriminin görev alanlarının büyüklüğü, arazi yapısı, orman yapısı ve diğer çevresel koşullar dikkate alınarak her işletme müdürlüğünün kendi alanında arazide fiilen yapılacak hesaplamalar ve ölçümler ile işlerin yapılabileceği ekip sayıları ve büyüklüğü hesaplanmalıdır. Bu hesaplamalar sonucunda oluşturulacak ekiplerin eleman sayıları ve bu elemanlarda bulunması gereken nitelikler belirlenerek ekipler kurulmalıdır.

Bilindiği üzere Orman Fakülteleri lisans seviyesinde “Orman Mühendisi” mezun vermektedir. Ormancılığın belirli bir dalında kendini geliştirmek isteyen mühendisler Y. Lisans yapmaları gerekmektedir. Bu çalışmada önerilen modelde OİM bünyesinde oluşturulan birimlerde görev yapan TE’lerin bu birimlerin görev tanımına uygun olarak eğitim almaları gerekmektedir. Ülkemizde İİBF bünyesinde

çok sayıda bölüm içermektedir (İktisat, işletme, ÇEKO, Maliye..vs).Bu fakültelerin eğitim müfredatına baktığımızda ilk iki yıl tüm bölümlerde aynı dersler okutulmaktadır(AÖF). Son iki yıl ise öğrencinin okumak istediği bölümün derslerini alarak mezun olmaktadır. Bu örneği Orman fakültelerine uyarladığımızda, ilk iki yıl tüm ormancılık bölümlerinde temel ormancılık eğitimi verildikten sonraki iki yıl içinde öğrencinin okumayı arzuladığı bölümün derslerinin ağırlıklı olduğu bir müfredat uygulanarak farklı dallarda mühendis yetiştirilebilir. Bu eğitim sonucunda, Silvikültür ve Ağaçlandırma Mühendisi, İşletme Pazarlama Mühendisi, Orman Koruna Mühendisi..vs. unvanları ile mühendisler mezun olacaklardır. Bu eğitim sonucunda OGM'nin ihtiyaç duyduğu nitelikte TE'leri elde etmiş olacaktır.

6. KAYNAKÇA

- Alpan, G. Ve Efil, İ. (2011). Bir yönetim Modeli Önerisi: Toplam Entropi Yönetimi, Bussines and Economics Research Journal, Volume 2, Number 1, 53-87
- Alparslan, A. M. (2010), *Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma*. Y. Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniv. SBE. Isparta
- Altunışık, R. Vd. (2010). **Araştırma Teknikleri** (6.Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık
- Aytaç, S. (2013).*İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetim*<http://www.turkis.org.tr/source.cms.docs/turkis.org.tr.ce/docs/file/ec109.pdf>. Adresinden 04 Haziran 2013 tarihinde alınmıştır.
- B. Koç.(2005).1870 Orman Nizamnamesinin Osmanlı Ormancılığına Katkısı Üzerine Notlar. **Tarih Araştırmaları Dergisi**. 37(24), 231-257
- Bakan, İ ve Büyükbeşe, T. (2008). Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması. **SDÜ İİBF Dergisi**, 13(1), 29-56
- Başkent vd. (2012).Türkiye Ormancılığının Yeniden Yapılandırılmasına Farklı Bir yaklaşım [http : //www.orman.ktu.edu.tr/om/abds/oamenajmani/ downloads/ amenajman/ eserler/ yeniden_yapilandirma.pdf](http://www.orman.ktu.edu.tr/om/abds/oamenajmani/downloads/amenajman/eserler/yeniden_yapilandirma.pdf). Adresinden 10 Ağustos 2012 tarihinde alınmıştır.
- Bilgin, Y. (2011).*Turizmde Lisans Öğrenimi Gören Öğrencilerin Kişilik Özellikleri ve Mesleğe Yönelik Düşünceleri Üzerine Bir Alan Araştırması*, Turizm ve Otelcilik ABD, SBE, Düzce Üniversitesi, Düzce
- Çamdalı, Ü. (2012). Termodinamik ve Sosyal Sistemlerin Yakın Çevre İlişkilerindeki İlginç Benzeşim, Değişim ve Bir Sonuç- Bir Ümit. **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**,67(2), 213-220

- Çarıkçı, İ. (2001). Örgütlerin Aile Yaklaşımları Çerçevesinde aile Dostu Örgüt Yapıları, **SDÜ İİBF Dergisi**, 4 (1), 127-138
- Çetin, N. G. (2009). *Türkiye Hastanelerinin Profesyonel Yönetimine Geçişinde Başhekimlik ve Hastane Yönetiminin Yeniden yapılanması. İşletme ABD.* SBE. Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta
- Çukurçayır, M. A. (2009). Yerel Yönetimde Değişim: Bürokratik Örgütten Hizmet İşletmesine Doğru, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 73, 31-50
- Daşdemir, İ. (2003). Orman İşletmelerinin Başarı Düzeylerinin Belirlenmesi, Orman Bakanlığı, Doğu Anadolu OAM, **Teknik Bülten** No: 1
- Daşdemir, İ. ve Güngör, E. (2010). Çok Kriterli Yaklaşımla Orman Kaynaklarının İşlevsel Önceliklerinin Belirlenmesi: Ulus Devlet Orman İşletmesi Örneği, **Bartın Orman fakültesi Dergisi**, 17 (12), 11-25
- Deliveli, Ö. (2010). *Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik, Y. Lisans Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi SBE, Isparta
- Doğan, H. ve Taş, S. (2009). İşletmelerde Yaşlanma ve Yaşlanmayı Geciktirme(Antiaging) Stratejileri. **Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**.1(1), 73-90
- DPT (Devlet Planlama Teşkilatı).(2001).**Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı. Ormancılık Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Ankara, DPT
- Eğilmez, A. E. (2008).*Organizasyonlarda Yeniden yapılanma ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Kocaeli Bölgesinde Bir Araştırma. Yönetim ve Organizasyon*, SBE, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli
- Ekici, F. Ve Özden, S. (2010).*Orman Mühendisliğinin Dünü, Bugünü ve Geleceği.* III Ulusal Ormancılık Kongresi 20-22 Mayıs 2010.Cilt :I, 17-23

- Eratilla, M. (2012). Orman İşletmelerinde Çatışma Nedenleri ile Çatışma Yönetim Tazları Arasındaki İlişki: Bolu Orman Bölge Müdürlüğünde Bir Uygulama, **D.Ü., SBE Dergisi**, 2(1), 71-92
- Erdönmez, M., Aksen, A., Ekizoğlu, A. (1998). **Ormancılık Yönetim Bilgisi**(1.Baskı). İstanbul, İstanbul Üniversitesi
- Fırat, F. (1971).**Ormancılık İşletme İktisadı**. Kurtulmuş Matbaası, İstanbul
- Gözen, E. (2007). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama, Y. Lisans Tezi*, SBE. Atılım Üniversitesi, Ankara
- Güçlü, N. Ve Şehitoğlu, E. T. (2006). Örgütsel Değişim Yönetimi, **Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 13, 240-254
- İnce, M., Bedük, A. , Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri, **Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi**, Sayı: 11, 423-446
- İştar, E. (2012). Stres ve Verimlilik Etkisi, **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı: 33, 1-21
- Karalar, R vd. (2009).**Genel İşletme**. Anadolu Üniversitesi yayınları, Eskişehir
- Karatepe, S. (2005). Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 60(4), 118-132
- Koçoğlu, Y. K. (2006).*Büyümekte olan Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Yeniden Yapılanmaya Yönelik Yeniden yapılanma Çalışmaları ve Bir uygulama Örneği. Yönetim ve Organizasyon. Y. Lisans Tezi*, SBE. Marmara Üniversitesi, İstanbul
- Koştu, N. Ve Kiper, S. (2010). Denizli Sağlık Yüksekokulu Son Sınıf Öğrencilerinin Mesleki Örgütlenme Konusundaki Görüşleri, **Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi**, 5(14), 1-14

- Köroğlu, V. T. (2007). *Ormanların Korunmasının Köy Tüzel Kişiliklerinin Sorumluluğuna Verilmesinin Değerlendirilmesi, Y. Lisans Tezi*, FBE, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.
- Küçük, F. (2008). Kurumlarda Takım Çalışmasının Yenilik (İnnovasyon) Üzerine Etkileri, **Kamu-İş**, 10 (1), 167-182
- Nakip, M. (2005), **Pazarlama Araştırmalarına Giriş: SPSS Destekli**, Seçkin Yayıncılık, Ankara
- OGM (Orman Genel Müdürlüğü).(2009) 2010-2014 *Stratejik Plan*. Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Ankara: OGM
- OGM (Orman genel Müdürlüğü). (2013)*2Nolu Çalışma Gurubu OGM Tarihi Gelişim Raporu*. web.ogm.gov.tr/birimler/merkez/ Strateji Geliştirme adresinden 28 Ocak 2013 tarihinde alınmıştır.
- OGM(Orman Genel Müdürlüğü).(2006). **Dokuzuncu Kalkınma Planı(2007-2013). Ormancılık Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Ankara: OGM.
- Ok, K.(2008). *Sürdürülebilir Kalkınmanın Sektörel Politikalara Entegrasyonu: Ormancılık*, Ormancılık Sektörel Politikalar ve Süreklilik Nihai Raporu (TR0402.11), İ.Ü. Orman Fakültesi
- Orman Bakanlığı. (1998). **Cumhuriyetimizin 75.yılında Ormancılığımız**, Orman Bakanlığı Yayınları, Ankara
- Orman ve Su işleri Bakanlığının 17.10.2011 tarih ve 49 sayılı oluru.
- Öğüt, A. Akgemici, T. Demirsel, M.T. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci, Selçuk Üniversitesi **SBE Dergisi**, Sayı, 277-290
- ÖZALP, i. (2004).**Yönetim Organizasyon**. AÖF yayınları, Eskişehir. Anadolu Üniversitesi

- Özalp, İ. (2012). **Yönetim ve Organizasyon I**(1.Baskı). Eskişehir, Anadolu Üniversitesi
- Özalp, İ. Şakar, N. Haşit, G. (1992). Yeniden yapılanmanın İşletmenin Devamlılığını Sağlayıcı Bir süreç olarak Kullanılması ve Eskişehir’de Faaliyet Gösteren İşletmelerde Yeniden yapılanma İle İlgili Yapılan Çalışma ve Uygulama Sonuçları. **Anadolu Üniversitesi İİBF. Dergisi**, 1(2), 131-160
- Özen, Y ve Gül, A.(2007). Sosyal ve Eğitim Bilimleri Araştırmalarında Evren-Örnekleme Sorunu, **KKED/ OKKEF**. Sayı:15, 394-422
- Öztürk, Z. Ve DüNDAR, H. (2003). Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden faktörler. **CÜ. İİB Dergisi**. 4(2), 5-67
- Paşaoğlu vd. (2013). **Yönetim ve Organizasyon** (1.Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi
- Sayılı, H. Ve Tüfekçi, A. (2008). Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü. **Erciyes Ün. İİBF Dergisi**. Sayı:30, 193-210
- Şafak, İ. (2009). *Ege Bölgesi Orman İşletmelerinin Etkinlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi. Doktora Tezi*. Celal Bayar Üniversitesi, SBE, Manisa
- Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi, **Selçuk Üniversitesi, SBE Dergisi**, S.11; 523-547
- Şahin, M. (1982). Yönetimde Yeniden Düzenleme, **Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi dergisi**,18(1), 20-49
- Şığva, Y. (2001).*Küreselleşme ve Yeniden yapılanma İhtiyacı Erzurum Aşkale Çimento Sanayi T.A.Ş.’de Bir Uygulama. Y. Lisans tezi*, Yönetim ve Organizasyon. SBE. Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Taşçı, D. (2013). **Örgüt Kuramı** (1.Baskı), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi

- Tokgöz, N. (2013). **Yönetim ve Organizasyon** (1.Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi
- Top, S. (2012). Çalışanların İşverenleriyle İlgili Duygusal Beklentilerinin Psikolojik Sözleşme Bağlamında Değerlendirilmesi, **Süleyman Demirel Üniversitesi SBE Dergisi**, Sayı: 15, 201-227
- Tutar, H. (2012). **Yönetici asistanlığı** (1.Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi
- Türker, M.F. Barlı, Ö. , Ayyıldız, H. (2003). Türkiye’de Ormancılık Teşkilatında İşletme Kültürünü Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, KTÜ Araştırma Fonu, 20.113.001.9 Nolu Proje, Trabzon.
- Türker, V. (2012). İnsan Kaynakları Planlaması <http://www.miibf.com/files/IKY03-Insan%20Kaynaklari%20Planlamasi.pdf>. Adresinden03 Aralık 2012 tarihinde alınmıştır.
- Türkoğlu, İ. (2009).**Yerel Yönetimlerde Mali Reform Arayışları: Türkiye’de Belediyelerde Mali Özerklik Algılaması**. Maliye Bakanlığı. SGDB(Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı).Yayın No: 2009/389. Ankara: Maliye Bakanlığı
- Uygur, A. (2007). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkinini İncelemeye Yönelik Bir Alan araştırması, **Ticaret ve Turizm Fakültesi Dergisi**, Sayı:1, 71-85
- Üngüren, E. (2008). Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, (5)1, 880-909
- Ünsal, İ. (2002). **Araştırma Teknikleri** (1.Baskı), Ankara: Adalet Bakanlığı
- Yaman, F. (2010).*Ormancılıkta Örgütsel ve Yönetimsel Başarıyı Etkileyen Faktörler. Y. Lisans Tezi*. Bartın Üniversitesi. FBE, Bartın
- Yıldırım, S. (2007). *Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi, Y. Lisans Tezi*, Sütçü İmam Üniversitesi, SBE, Kahramanmaraş

Yönet, E. (2005). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışında Son Dönemeç: Stratejik Sorumluluk. **Balıkesir Ün. SBE. Dergisi**, 8 (13), 239-264

Yurdakul, S.(2003).*Ormancılıkta Personel Yönetimi sorunları. Y. Lisans Tezi.* İstanbul Üniversitesi FBE. İstanbul

Zeyrekli, S. ve Ekizceoğlu, R. (2007).Avrupa Birliği Bağlamında Yerellik(Subsidiarite) İlkesi ve İlkenin Türkiye Açısından Ele Alınışı. **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**,16(3), 29-48

İnternet Kaynakları

İş Bölümü. (2012).http://tr.wikipedia.org/wiki/Adam_Smith(Erişim tarihi: 24.12.2012)

I Sayılı Cetvel Orman ve Su İşleri Bakanlığı Teşkilatı.(2012) <http://www.resmigazete.gov.tr./eskiler/2011/07/20110704M1-2.html>. adresinden 15 mart 2012 tarihinde alınmıştır.

Orman işletmeleri Döner sermaye Yönetmeliği.(2012).<http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/20199.html>. Adresinden 12 Ocak 2012 tarihinde alınmıştır.

7. EKLER

Ek 1 : Anket Formu

Not: Bu anket çalışması Düzce Üniversitesi İşletme Fakültesi tarafından yürütülmekte olan bilimsel bir çalışmaya veri toplamak amacıyla yapılmakta olup, toplanan bu bilgiler genel değerlendirme yapılmak için kullanılacaktır.

Çalıştığınız Birim :.....

Göreviniz :.....

Kaç yıldır bu görevdesiniz :.....

Meslekte geçen hizmet süreniz :.....

-Aşağıda verilen eğitim ve çalışma koşullarına ilişkin düşüncelerinizi belirtiniz.

	Yeterli	Orta Düzeyde	Yetersiz
Üniversitede aldığınız lisans eğitimi			
Çalıştığınız kurum tarafından verilen hizmet öncesi eğitim			
Görev süresinde aldığınız (Hizmet içi) eğitim			
Ulaşabildiğiniz Kaynaklar ve Yayınlar			
Resmi çalışma saatlerinin yaptığınız işe uyumluluğu			
İşletme Müdürlüğü Yönetiminde karar alma sürecine katılımınız			
Bulduğunuz birim Kapsamında yetki devri yapabilme durumunuz			
Üst ve astlarla haberleşme ve bilgi akışı durumunuz			
Bulduğunuz birimde işin sizinle aynı konumdaki Personele bölüştürülmesi			

Görevde yükselme ve ilerleme olanakları			
Bulduğunuz birime ayrılan ödenek			
Sahip olunan sosyal olanaklar			
Özel hayatınıza ayırabildiğiniz zaman			
Şube müdürlüklerinin iş yükünüzü azaltabilmesi			
Şube müdürlüklerinin sorumluluklarınızı azaltabilmesi			

Çalışma Koşulları

1- Çalıştığınız birimde iş yoğunluğundan dolayı fazla çalışma yapmak zorunda kaldığınız oluyor mu?

() Hiç olmuyor () Nadiren () Sık sık () yoğun () Çok yoğun

2- Sizce fazla çalışmak zorunda kalmanızın nedenleri nelerdir?

() İş yükümün fazla olması () Bilgi ve tecrübemin yetmemesi () Personel eksikliği

() Bürokratik işler () Diğer(Belirtiniz).....

3-Fazla çalışıyor iseniz, bu çalışmadan dolayı ücret alabiliyor musunuz ?(Yangın fazla mesaisi ve harcırah hariç)

() Ücret ödenmiyor () Ödeniyor () yetersiz ödeniyor

4- Ormancılık faaliyetlerinden dolayı hafta sonu çalışmak zorunda kalıyor musunuz?

() Evet () ara sıra () Hayır

5- Hafta sonları çalışıyor iseniz nedenleri ?

() Ormancılığın 7/24 saat özelliği () Kendim arzuluyorum

() Teşkilat yapısının yetersizliği () Diğer

6- Yaptığınız Meslek kişisel tatmin sağlıyor mu?

() Evet () Orta düzeyde () Hayır

7- Mesleğiniz ile ilgili geleceğe yönelik beklentilerinizin gerçekleşeceğine inanıyor musunuz ?

() İnanıyorum () Kısmen () İnanmıyorum

8- Çalışma şartlarınızı etkileyen baskılar nelerdir? (sizi etkileyen baskı türlerini etkinlik sırasına göre 1'den 4'e kadar numaralandırınız)

() Amirlerim

() Siyasiler

() Yerel yönetimler (Vali, belediye başk. Muhtar vs.)
kuruluşlar

() Diğer kamu ve özel

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

() Teşkilatımızın mevcut yapısı

() Bürokratik engeller

() Toplumsal baskılar

() Teknoloji, Alet ve teçhizat yetersizliği

() Yasal engeller

() Personel yetersizliği

() Eğitim ve bilgi yetersizliği

() Finansal engeller

10-Görevinizdeki başarı ile tayin, terfi, takdir edilme, prim ve ödüllendirme arasında nasıl bir ilişki vardır.?

() Ters yönde ilişki vardır () Hiçbir ilişki yoktur () Çok az pozitif ilişki vardır () Pozitif ilişki vardır

11- Çalıştığınız birimde fikirlerinize ve çalışmalarınıza üstleriniz tarafından yeterli derecede değer veriyor mu ?

() Hiç () Çok az () Orta derecede () Fazla () Çok fazla

12-Şu anki görevinize istekli mi geldiniz :

13- Kaç yıl daha bu görevde kalmak istersiniz :

14- Ormanlık örgütüne katılırken sahip olduğunuz beklentileriniz ne ölçüde gerçekleşmiştir

() Hiç () Çok az () Orta derecede () Fazla () Çok fazla

15- Mesleğinizde idari ve teknik konularda kendinizi geliştirme imkanı buluyor musunuz?

() Hiç () Çok az () Orta derecede () Fazla () Çok fazla

16-“ Ormanlık faaliyetlerinin çok farklı görevleri kapsaması; Yöneticilik **başarımın düşmesine** neden oluyor” düşüncesine katılıyor musunuz?

() Hiç katılmıyorum () Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Tamamen katılıyorum

17-“Günlük ormancılık faaliyetlerinde bürokratik işlemler çok vaktimi alıyor. Asli görevim olan mühendisliği yapmaya vakit bulamıyorum” düşüncesine katılıyor musunuz ?

()Hiç katılmıyorum ()Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Tamamen katılıyorum

18-“ Ormancılık faaliyetlerinden dolayı sizi en çok C.Savcısıyla muhatap olmak korkutuyor” düşüncesine katılıyor musunuz?

()Hiç katılmıyorum ()Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Tamamen katılıyorum

19- “Ormancılık faaliyetlerinden dolayı sizi Müfettiş ile muhatap olmak mı korkutuyor” düşüncesine katılıyor musunuz ?

()Hiç katılmıyorum ()Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Tamamen katılıyorum

20-“Ormancılık faaliyetlerinden dolayı sizi Sayıştay-Maliye ile muhatap olmak korkutuyor” düşüncesine katılıyor musunuz ?

()Hiç katılmıyorum ()Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Tamamen katılıyorum

21- “Ormancılık faaliyetleri ile ilgili yaptığım işleri üst yönetimlere sürekli anlatıyor olmak beni yoruyor” düşüncesine katılıyor musunuz?

()Hiç katılmıyorum ()Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Tamamen katılıyorum

22- Ormancılık faaliyetlerinizde “keşke daha fazla Silvikültür bilgisi almış olsaydım “dediğiniz oluyor mu?

()Evet () Hayır () Bazen

23- Ormancılık faaliyetlerinizde” keşke daha fazla Üretim-Pazarlama bilgisi almış olsaydım” dediğiniz oluyor mu ?

()Evet () Hayır () Bazen

24-Ormancılık faaliyetlerinizde “keşke daha fazla Muhasebe bilgisi almış olsaydım” dediğiniz oluyor mu ?

()Evet ()Hayır () Bazen

25- Ormancılık faaliyetlerinizde “keşke daha fazla Kadastro bilgisi almış olsaydım” dediğiniz oluyor mu ?

()Evet ()Hayır ()Bazen

26- Ormancılık faaliyetlerinizde” sadece belirli bir alanda ilgileniyor olsam daha başarılı ve verimli olurum” dediğiniz oluyor mu ?

()Evet ()Hayır ()Bazen

27- “Yönetim ve bürokratik faaliyetlerimden dolayı arazi çalışmalarına yeterince zaman ayıramam beni üzüyor” düşüncesine katılıyor musunuz ?

()Hiç katılmıyorum ()Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Tamamen katılıyorum

28- “Üst birimlerinden gelen yazı ve cetvellerin çokluğundan dolayı arazi işlerimi yeterince yapamam beni üzüyor” düşüncesine katılıyor musunuz ?

()Hiç katılmıyorum ()Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Tamamen katılıyorum

29-“Ormancılık faaliyetlerinde ekip olarak iş paylaşabileceğim ve ortak karar alabileceğim iş ortamı olması verimimi arttırır” düşüncesine katılıyor musunuz ?

()Hiç katılmıyorum ()Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Tamamen katılıyorum

30-“ Keşke konusunda uzman-profesyonel olan iş arkadaşlarımla birlikte çalışabiliyor olsam” düşüncesine katılıyor musunuz ?

()Hiç katılmıyorum ()Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Tamamen katılıyorum

31- Orman Bölge Müdürlüklerinin hiyerarşik ve bürokratik bir makam olmaktan çıkarılıp, Orman işletme müdürlüklerinin sorumluluğuna ortak olan ve uygulamaya etkin olarak katılan birimlere dönüştürülmesi düşüncesini nasıl değerlendiriyorsunuz ?

()Hiç katılmıyorum ()Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Tamamen katılıyorum

32-“Şu anki Ormancılık örgütünün taşra birimleri olan işletme müdürlükleri ve bölge müdürlükleri ormancılık ve işletmecilik amaçlarına varmada başarılıdır” düşüncesine katılıyor musunuz ?

()Hiç katılmıyorum ()Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Tamamen katılıyorum

33-“ Orman teşkilatı bu günkü örgüt yapısı ile teknik elemanlarını etkili ve verimli olarak kullanıyor” düşüncesine katılıyor musunuz ?

()Hiç katılmıyorum ()Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Tamamen katılıyorum

34-“Bölge müdürlüğü örgütü orman işletme müdürlüklerinin iş yükünü hafifletiyor” düşüncesine katılıyor musunuz ?

()Hiç katılmıyorum ()Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Tamamen katılıyorum

35-“ Teknik elemanlardan özellikle işletme şefleri ,buldukları konumdan bir an önce ayrılıp şeflik dışında bir konumda görev almak istemektedirler” düşüncesine katılıyor musunuz ?

()Hiç katılmıyorum ()Katılmıyorum () Kararsızım () Katılıyorum () Tamamen katılıyorum

36 – Bütün bu düşünceler çerçevesinde ormancılığın yönetim sorunlarının çözülmesi ve çağdaş bir ormancılık için önereceğiniz örgüt yapısı ana hatlarıyla Bölge Müdürlüğü ve İşletme Müdürlüklerinde nasıl olmalı

36.a- Bölge Müdürlüğü :..... ..

.....

36.b- İşletme Müdürlüğü : .

.....

37- Tasarladığınız bu örgüt modelinde yönetimde temel ilkeler neler olmalıdır(Öncelik sırası veriniz)

() Katılımcılık () Demokratiklik () Şeffaflık () Hesap verilebilirlik () Objektiflik () Çağdaşlık () Yöresellik

() Sosyal sorumluluk () Verimlilik ve üretkenlik () Rekabet

38- Tasarladığınız bu modelde başarı ölçüm sistemi nasıl olmalı ?(Tek seçenek işaretleyiniz)

a)Başarı, kurumların kayıtlarına yansıyan rakamlara dayanarak birim bazında saptanacak birtakım sayısal kriterlerle ölçülmeli.

b) Sicil amirlerince verilen sicil puanlarının ortalaması şeklinde olmalı

c) Çalışanın performansı konunun uzmanları tarafından oluşan bir komisyon tarafından yapılacak sınav-denetleme vs. sistem vasıtasıyla ölçülmeli.

d) Çalışanı içinde bulunduğu koşullara göre değerlendirebilecek model geliştirilmeli

e) Diğer(Belirtiniz) :

38- Başarılı yöneticiler sizce nasıl değerlendirilmelidir.(Tek seçenek işaretleyiniz)

() Pirim verilmeli () Terfi ettirilmeli () İstedığı yere tayin ettirilmeli () Takdir edilmeli

() Yurt içi ve yurt dışı gerilere gönderilmeli () Diğer (Belirtiniz) :