

**ORMANCILIKTA ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL
BAŞARIYI ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Fatma YAMAN

**Bartın Üniversitesi
Fen Bilimleri Enstitüsü
Orman Mühendisliği Anabilim Dalında
Yüksek Lisans Tezi
Olarak Hazırlanmıştır**

**BARTIN
Ocak 2010**

KABUL:

Fatma YAMAN tarafından hazırlanan “ORMANCILIKTA ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL BAŞARIYI ETKİLEYEN FAKTÖRLER” başlıklı bu çalışma jürimiz tarafından değerlendirilerek, Bartın Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Orman Mühendisliği Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak oybirliği ile kabul edilmiştir.

22/01/2010

Başkan: Prof. Dr. İsmet DAŞDEMİR (BÜ)

Üye : Doç. Dr. Sezgin ÖZDEN (ÇKÜ)

Üye : Doç. Dr. Erdoğan ATMIŞ (BÜ)



ONAY:

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım. 7.01.2010



Doç. Dr. Ali Naci TANKUT

Fen Bilimleri Enstitüsü Müdürü

“Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak elde edildiğini ve sunulduğunu; ayrıca bu kuralların ve ilkelerin gerektirdiği şekilde, bu çalışmadan kaynaklanmayan bütün atıfları yaptığımı beyan ederim.”


Fatma YAMAN

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

ORMANCILIKTA ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL BAŞARIYI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Fatma YAMAN

Bartın Üniversitesi

Fen Bilimleri Enstitüsü

Orman Mühendisliği Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. İsmet DAŞDEMİR

Ocak 2010, 109sayfa

Bu çalışma, Çevre ve Orman Bakanlığının Zonguldak ve Kastamonu yöresindeki ormancılık birimlerinden hareketle Türkiye ormancılığının mevcut örgüt yapısını ve çağdaş ormancılık anlayışına göre olması gereken örgüt yapısını ortaya koymak, yönetsel ve örgütsel başarıyı etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla ele alınmıştır. Araştırmada kullanılan verilerin büyük bir bölümü anket yolu ile ilgili birimlerde çalışanlardan ve bir bölümü de daha önce yapılmış çalışmalardan elde edilmiştir. Toplanan veriler yüzde yöntemi ve istatistiksel analizler (Kruskal–Wallis (K-W) H Testi, Duncan Testi, Faktör Analizi, Çoğul Regresyon Analizi) yardımıyla değerlendirilmiştir.

Araştırmada Çevre ve Orman Bakanlığının çağdaş ormancılık anlayışına uygun olarak merkezde ve taşrada örgütlenmesine ilişkin değerlendirmeler yapılmış ve bazı öneriler geliştirilmiştir. Bu konuda deneklerin görüşlerinin çalışılan bölge, birim, görev ve deneyime göre farklılıkları denetlenmiştir. Ayrıca uygulanan istatistiksel analizlere göre; araştırma

ÖZET (devam ediyor)

bölgesinde örgütsel ve yönetsel başarı düzeyini etkileyen en önemli faktörler, sırasıyla: (1) İşteki Özgürlük ve Doyum, (2) Üstlerin Yönetsel Yeterliği, (3) Teknik Personelin Yönetsel Teknik Yeterliği, (4) Ücret ve Çalışma koşulları, (5) Özerklik, (6) İletişim, (7) Motivasyon şeklinde saptanmıştır. Bu yedi önemli faktöre bağlı olarak hesaplanan başarı indeksi (BI) değerleri bağlı değişken ve geriye kalan 16 değişken bağımsız değişken kabul edilerek, bağımsız değişkenlerin BI üzerindeki etkileri çoğul regresyon analiziyle incelenmiş ve başarı düzeylerindeki değişimler açıklanmıştır. Elde edilen bulgulara dayanarak örgütsel ve yönetsel başarı düzeylerinin artırılması için birtakım öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Sözcükler : Ormancılıkta örgütlenme, yönetsel ve örgütsel başarı, faktör analizi, çoğul regresyon analizi, Türkiye

Bilim Kodu : 502.05.01

ABSTRACT

M.Sc. Thesis

FACTORS AFFECTING ORGANIZATIONAL AND ADMINISTRATIVE SUCCESS IN FORESTRY

Fatma YAMAN

Bartın University

Graduate School of Natural and Applied Sciences

Department of Forest Engineering

Thesis Advisor: Prof. Dr. İsmet DAŞDEMİR

January 2010, 109 pages

This study has been prepared in order to exhibit the existing organization structure and the required organization structure of forestry of Turkey according to contemporary forestry mentality and to determine the factors which affect the organizational and administrative success from the view of forestry departments of Ministry of Environment and Forest in Zonguldak and Kastamonu regions. Most of the data used in the research has been obtained via survey from the personnel in the related departments and from previous studies. The gathered data has been evaluated by means of percent method and statistical analysis (Kruskal–Wallis (K-W) H Test, Duncan Test, Factor Analysis, Multiple Regression Analysis).

Within the study, evaluations regarding to organization in center and provinces of Ministry of Environment and Forest in comply with the contemporary forestry mentality were carried out and several suggestions were developed. In this regard, the differences of opinions of subjects

ABSTRACT (continued)

were surveyed with respect to working region, department, duty and experience. Besides, as per the applied statistical analysis, the most of important factors affecting the organizational and administrative success within the study region were determined as, respectively: (1) Liberty and Satisfaction at Work, (2) Administrative Qualification of Senior Management, (3) Administrative Technical Qualification of Technical Personnel, (4) Wages and Working Conditions, (5) Autonomy, (6) Communication, (7) Motivation. The success index (SI) values calculated depending on these 7 important factors were assumed as dependent variable and the remaining 16 variables were assumed as independent variable and the effects of independent variables on SI were examined via the multiple regression analysis and the changes in success levels were explained. Some suggestions were developed in order to increase the organizational and administrative success levels based on obtained findings.

Keywords : Organization in forestry, organizational and administrative success, factor analysis, multiple regression analysis, Turkey

Science Code : 502.05.01

TEŞEKKÜR

“Ormancılıkta Örgütsel ve Yönetmel Başarıyı Etkileyen Faktörler” adlı bu çalışma Bartın Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Orman Mühendisliği Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak hazırlanmıştır. Tez konusunun belirlenmesinden, tamamlanmasına kadar geçen süreçte beni yönlendiren, bilgi ve desteğini esirgemeyen değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. İsmet DAŞDEMİR’e (Bartın Ü) saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Tezimi inceleyerek değerli katkıları yapan sınav jürisi üyeleri sayın Doç. Dr. Sezgin ÖZDEN’e (Çankırı Karatekin Ü) ve sayın Doç. Dr. Erdoğan ATMIŞ’a (Bartın Ü) teşekkür ederim. Ayrıca, tez çalışmam sırasından benden desteğini esirgemeyen sayın Yrd. Doç. Dr. Güven KAYA’ya teşekkür ederim.

Diğer yandan, anket çalışmasına katılarak bana zaman ayıran ve yardımcı olan Zonguldak ve Kastamonu yöresindeki ormancılık birimlerinde çalışanlara teşekkür ederim.

Bugünlere gelmemde büyük emekleri geçen, hayatım boyunca bana her konuda destek olan sevgili aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmanın, gelecekte bu konuda yapılacak çalışmalara ışık tutması ve ilgilenen herkese faydalı ve yol gösterici olmasını dilerim.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
KABUL	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xi
TABLolar DİZİNİ	xiii
KISALTMALAR DİZİNİ	xv
BÖLÜM 1 GİRİŞ	1
BÖLÜM 2 LİTERATÜR ÖZETİ.....	9
BÖLÜM 3 MATERYAL VE YÖNTEM.....	15
3.1 MATERYAL.....	15
3.2 YÖNTEM.....	17
3.2.1 Örnekleme Yöntemi ve Örnek Büyüklüğü.....	17
3.2.2 Verilerin Sayısallaştırılması ve Analizlere Hazırlanması	18
3.2.2.1 Yönetmel Yeterliğe İlişkin Değişkenler	20
3.2.2.2 Örgüte ve İşe Bağlılığa İlişkin Değişkenler	23
3.2.2.3 Örgütsel Bekleyişlere İlişkin Değişkenler	25
3.2.2.4 İşteki Özgürlüğe İlişkin Değişkenler	26
3.2.2.5 İletişim ve Bildirişmeye İlişkin Değişkenler.....	27
3.2.2.6 Önderliğe İlişkin Değişkenler	28
3.2.2.7 İş Doyumuna İlişkin Değişkenler.....	29
3.2.3 Uygulanan İstatistiksel Analizler	30

İÇİNDEKİLER (devam ediyor)

	<u>Sayfa</u>
3.2.3.1 Kruskal – Wallis (K-W) H Testi	30
3.2.3.2 Duncan Testi	31
3.2.3.3 Faktör Analizi (FA).....	32
3.2.3.4 Çoğul Regresyon Analizi	37
BÖLÜM 4 BULGULAR VE TARTIŞMA	39
4.1 GENEL DEĞERLENDİRMELER	39
4.2 ÖRGÜT YAPISI VE ÖRGÜTLENME	40
4.2.1 Merkezdeki Örgütlenme ve Örgüt Yapısı	40
4.2.2 Taşradaki Örgütlenme ve Örgüt Yapısı	44
4.2.3 Ormancılık Örgüt Yapısını Etkileyen Dışsal ve İçsel Sorunlar	53
4.3 YÖNETSEL YETERLİK.....	55
4.4 ÖRGÜTE VE İŞE BAĞLILIK	62
4.5 ÖRGÜTSEL BEKLEYİŞLER	66
4.6 İŞTEKİ ÖZGÜRLÜK	68
4.7 İLETİŞİM VE BİLDİRİŞME.....	70
4.8 ÖNDERLİK	72
4.9 İŞ DOYUMU	74
4.10 ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL BAŞARIYI ETKİLEYEN EN ÖNEMLİ FAKTÖRLER (FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI)	75
4.11 YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL BAŞARIDAKİ DEĞİŞİMLERİN AÇIKLANMASI (ÇOĞUL REGRESYON ANALİZİ SONUÇLARI)	81
BÖLÜM 5 SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	85
KAYNAKLAR.....	93
BİBLİYOGRAFYA.....	97
EK AÇIKLAMALAR A ORMANCILIKTA ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL BAŞARIYI ETKİLEYEN FAKTÖRLER ANKET FORMU	99
ÖZGEÇMİŞ	109

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>No</u>	<u>Sayfa</u>
1.1 Çevre ve Orman Bakanlığı ormancılık kesiminin merkez ve taşra örgütlenmesi	5
1.2 Orman Bölge Müdürlüğü, Orman İşletme Müdürlüğü ve İl Çevre ve Orman Müdürlüğü taşra örgütlenmesi	7
3.1 Araştırma alanı	16
3.2 Faktör analizinin aşamaları	33
4.1 Orman Bakanlığının merkez teşkilatının örgüt yapısı	43
4.2 Orman Bakanlığının taşra teşkilatının örgüt yapısı	52

TABLULAR DİZİNİ

<u>No</u>	<u>Sayfa</u>
3.1	Araştırmada kullanılan değişkenler ve kodları 18
3.2	Örgütsel ve yönetsel başarıya ilişkin değişkenler ve kodları 20
4.1	Ankete katılanların görevde ve meslekte geçen süreleri ve eğitim durumları..... 39
4.2	Çevre ve Orman Bakanlığının merkezdeki örgütlenme ve örgüt yapısına ilişkin değerlendirmelerin bölge, birim, görev ve deneyimlerine göre farklılığının denetimi .. 42
4.3	Çevre ve Orman Bakanlığının taşradaki örgütlenme ve örgüt yapısına ilişkin değerlendirmelerin bölge, birim, görev ve deneyimlerine göre farklılığının denetimi .. 47
4.4	Ormancılık çalışmalarını etkileyen dışsal ve içsel sorunlar..... 53
4.5	Ormancılık örgütünü etkileyen dışsal ve içsel sorunlara ilişkin değerlendirmelerin bölge, birim, görev ve deneyimlerine göre farklılığının denetimi 54
4.6	Deneklerin yönetsel başarı konusundaki düşünceleri 55
4.7	Deneklerin yönetsel başarı konusundaki düşüncelerinin bölge, birim, görev ve deneyime göre farklılığının denetimi..... 57
4.8	Deneklerin yönetsel ve teknik yeterlik konusundaki düşünceleri 58
4.9	Deneklerin yönetsel ve teknik yeterlik konusundaki düşüncelerinin bölge, birim, görev ve deneyime göre farklılığının denetimi..... 59
4.10	Deneklerin orman kaynakları yönetiminde yönetsel ehliyet ve yönetim ilkeleri konusundaki düşünceleri..... 61
4.11	Ormancılık örgütünde motivasyon, ödüllendirme ve değer verme ile ilgili değerlendirmeler 62
4.12	Ormancılık örgütünde motivasyon, ödüllendirme ve değer verme ile ilgili düşüncelerin bölge, birim, görev ve deneyime göre farklılığının denetimi..... 64
4.13	Deneklerin ormancılık örgütünden bekleyişleri ile ilgili değerlendirmeler 66
4.14	Deneklerin ormancılık örgütünden bekleyişleri ile ilgili değerlendirmelerinin bölge, birim, görev ve deneyime göre farklılığının denetimi 68

TABLolar DİZİNİ (devam ediyor)

<u>No</u>	<u>Sayfa</u>
4.15 İşteki özgürlük ile ilgili değerlendirmeler	69
4.16 Deneklerin işteki özgürlük ile ilgili düşüncelerinin bölge, birim, görev ve deneyime göre farklılığının denetimi	70
4.17 İletişim ve bildirişme ile ilgili değerlendirmeler	71
4.18 Deneklerin iletişim ve bildirişme ile ilgili düşüncelerinin bölge, birim, görev ve deneyime göre farklılığının denetimi.....	72
4.19 Önderlik ile ilgili değerlendirmeler	73
4.20 Deneklerin önderlik ile ilgili düşüncelerinin bölge, birim, görev ve deneyime göre farklılığının denetimi	73
4.21 İş doyumunu ile ilgili değerlendirmeler	74
4.22 Örgütsel ve yönetsel başarıya ilişkin değişkenlere ait bazı açıklayıcı istatistikler	75
4.23 Türetilen 7 faktöre ilişkin açıklanan varyans değerleri	76
4.24 Rotasyon sonucu elde edilen faktör matrisi ve örgütsel ve yönetsel başarıyı etkileyen faktörler	78
4.25 Örgütsel ve yönetsel başarıyı etkileyen en önemli faktörler, gösregeleri ve ağırlıkları.....	80
4.26 Deneklerin başarı indeksi (BI) değerlerine göre sıralanması	81
4.27 Doğrusal çoğul regresyon analizi sonuçları.....	82

KISALTMALAR DİZİNİ

AGM	: Ağaçlandırma ve Erozyon Kontrolü Genel Müdürlüğü
ARGE	: Araştırma ve Geliştirme Genel Müdürlüğü
BI	: Başarı İndeksi
ÇED	: Çevresel Etki Değerlendirme
ÇEDP	: Çevresel Etki Değerlendirme ve Planlama Genel Müdürlüğü
ÇOB	: Çevre ve Orman Bakanlığı
ÇYGM	: Çevre Yönetimi Genel Müdürlüğü
DKMP	: Doğa Koruma ve Milli Parklar Genel Müdürlüğü
DMİ	: Devlet Meteoroloji İşleri Genel Müdürlüğü
DSİ	: Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü
KOBM	: Kastamonu Orman Bölge Müdürlüğü
MP	: Milli Parklar ve Avcılık Genel Müdürlüğü
OAGD	: Ormancılık Araştırma-Geliştirme ve Denetleme Birimleri
OBM	: Orman Bölge Müdürlüğü
OGM	: Orman Genel Müdürlüğü
OİM	: Orman İşletme Müdürlüğü
ORKÖY	: Orman Köy İlişkileri Genel Müdürlüğü
ORÜS	: Orman Ürünleri Sanayi Genel Müdürlüğü
ÖÇKKB	: Özel Çevre Koruma Kurumu Başkanlığı
SPSS	: Statistical Package For Social Science
ZOBM	: Zonguldak Orman Bölge Müdürlüğü

BÖLÜM 1

GİRİŞ

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 değerlendirme de aynı amaçla gerçekleştirilmeli ve kendi içinde bir amaç olmak yerine, örgütün verimlilik ve etkinliğini arttırmak amacına hizmet eden bir araç olarak düşünülmelidir. Bu nedenle, örgütün amaçlarını gerçekleştirme sorumluluğunu yüklenmiş bulunan yöneticilerin de başarılarının değerlendirilmesine gerek vardır.

Yöneticilerin başarısı içiçe geçmiş ve birbirlerini etkileme durumunda olan kişisel, örgütsel ve çevresel etmenlerin etkisinde şekillenecektir. 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 (Dicle 1982). Dolayısıyla iyi bir örgüt yapısının olmasının yanında başarılı da olması önem taşıdığı için, günümüzde her örgütün görevlerini yürütmeye ve amaçlarını gerçekleştirmede sağladığı başarı (performans) derecesinin bilinmesine duyulan gereksinim gün geçtikçe artmaktadır (Daşdemir 1995).

Başarının ölçümü, denetimi, geliştirilmesi ve bu konuda kullanılacak kriterler (veya modeller) zamana, mekana, sektöre (özel, kamu, kamu iktisadi kuruluşlar vb.) göre ve hatta aynı sektör içinde bile değişim gösterebilmektedir. Örneğin, özel teşebbüs işletmelerinde nihai amaç kârın maksimizasyonu olduğu için genellikle başarının bir ölçütü olarak kâr veya kârlılık kriterleri kullanılmaktadır. Ancak son yıllarda bazı büyük işletmelerin kâr yanında topluma

hizmet niteliği taşıyan birtakım sorumluluklar da yüklendiği görölmektedir. Bu nedenle kâr kriteri çağdaş ormancılık anlayışında başarıyı ölçmede yetersiz kalmaktadır. Bunun için çok sayıda kriteri dikkate alan (kârlılık, verimlilik, etkenlik, doyum, esneklik vb.) çok boyutlu başarı ölçümlerine başlanmıştır (Daşdemir 1995). Kamu işletmelerinde ise sadece kârın maksimizasyonu değil ülkeye, sektöre, bölgeye ve zamana göre önem ve öncelikleri değişen çok sayıda amaç vardır. Fakat kamu hizmetlerini çoğu kez kolaylıkla ölçmek zordur (Dicle 1975). Kamu işletmelerinde kârın birinci sırada yer almasından dolayı başarının tanımlanması ve ölçülmesi daha güçtür. O halde, kamu işletmelerinin özelliklerine uygun ve çok sayıda değişkeni dikkate alan çok boyutlu başarı değerlendirme modelleri geliştirilerek başarının tanımlanması ve ölçülmesi gerekmektedir (Daşdemir 1995).

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. Temel uğraşası kaynak yönetimi olan ormancılık faaliyetleri ülkemizde, 1937 yılından beri devlet orman işletmeleri aracılığı ile gerçekleştirilmektedir. Ormancılık örgütü kamusal sorumlulukları yerine getirmekle yükümlü olduğu birtakım amaçları ve görevleri olan ekonomik bir örgüttür (Daşdemir 1998). Ormancılık sektörünün bir sistem olarak aksayan yönleri, darboğazları ve çıkmazlarının olması başarının tanımlanmamasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle Türkiye ormancılığında başarıyı etkileyen örgütsel ve yönetsel faktörlerinin belirlenmesi ve çağdaş ormancılığa uygun örgütlenme modeline ihtiyaç vardır.

Ancak ormancılık örgütünde başarıyı etkileyen faktörleri saptamadan önce başarının tanımlanması gerekmektedir. Genel olarak bir işletmede *başarı*; çağdaş yönetim anlayışına göre çok boyutlu bir kavram olup, işletmeyi (veya teşebbüsü) oluşturan sistemin tüm bileşenlerinin etkileşimi ve ortak çabaları sonucu, planlanmış etkinliklerin, görevlerin ve amaçların, nitel ve nicel olarak yerine getirilme derecesi olarak tanımlanabilir (Daşdemir 1996; Akal 2005). Dar anlamda başarı; işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir (Akal 2005). Başarı, kârlılık ve verimlilik boyutlarının yanı sıra etkenlik, etkililik, girdilerden yararlanma, kalite, yenilik, çalışma yaşamının kalitesi, bütçelenebilirlik, ussallık, ürün liderliği, büyüme, gelişme, doyum,

esneklik, pazara uyum, kamu sorumluluğu, önderlik, yeterlik, bildirişme, örgütle özdeşleşme (eşgüdüm), gerginlik vb. gibi çok sayıda boyutu içerecek şekilde ölçülmektedir. Başarı, mutlak ve görelî (izafi) olarak ölçülebildiği gibi, ekonomik başarı, teknik başarı, biyolojik ve biyofizik başarı, yönetsel ve örgütsel başarı vb. şekilde değişik başarı türlerinden söz etmek mümkündür. Yönetsel ve örgütsel başarı daha çok örgütsel, çevresel ve insan faktörlerini içermektedir. Başarının yönetsel boyutu temel işletmecilik fonksiyonlarından biri olan yönetim fonksiyonunu gerçekleştiren bir üretim faktörüdür. Bu üretim faktörünün özü insandır, yani yöneticilerdir. Buna göre yöneticiler planlama, karar verme, organize etme, yönlendirme, koordinasyon (eşgüdüm) ve denetleme faaliyetlerinden oluşan bir süreç içerisinde çalışanların emeğini ve diğer imkanlarını birleştirerek, örgütün amaçlarına ulaşmasından sorumlu ve görevlidirler. O halde yöneticilerde olması gereken özellikler bir örgütün başarısının en önemli boyutunu oluşturan yönetsel başarıyı etkileyen ve dolayısıyla çevre, örgüt ve yönetici faktörlerine bağımlı olarak örgüt başarısını etkileyen faktörler olarak ortaya çıkmaktadır (Daşdemir 1998).

Ülkemizde halihazır durum itibarıyla ormancılık kamu mülkiyeti ve yönetiminde olup, böyle bir örgütün amaçlarına ulaşması ve başarılı olması için bir yandan örgüt yapısının istenilen yapıda olması diğer yandan çalışanların belirli bir yeterliğe ve performansa sahip olması gerekir. Bu amaçla, aşağıda öncelikle ülkemizde tarihsel süreç içerisinde ormancılığın gelişiminden bahsedilerek şu anki örgüt yapısı ortaya konulmuş ve bilahare örgütsel ve yönetsel başarıyı etkileyen faktörlerin saptanmasının öneminden ve gereğinden bahsedilmiştir.

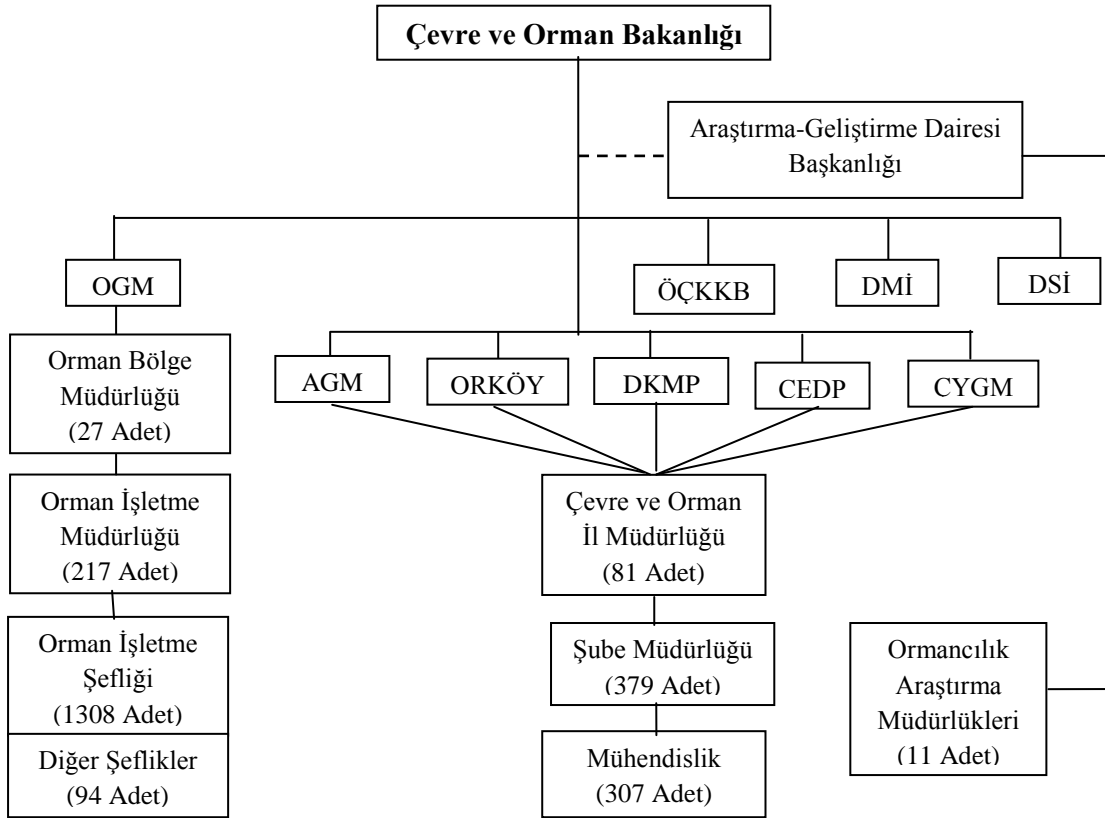
Ülkemizde ilk olarak devlet, ormanlarla ilgilenmeye ve ormanları gelir kaynağı olarak görmeye Tanzimat'ın ilanından sonra (1839) başlamıştır. Bunun sonucu olarak ormanlardan yapılagelen başıboş yararlanmayı önlemek ve ormanlardan gelir sağlanmasına ilişkin işleri yürütmek üzere, 1839-1840 yıllarında Ticaret Bakanlığı'na bağlı merkezi İstanbul'da olan bir "Orman Müdürlüğü" kurulmuştur (Yunt 1957; Özdönmez vd. 1998; Ekizoğlu ve Akesen 2006). 1869 yılında ormancılık işleri bir genel müdür ile bir meclis ve bir sekreterden oluşan ve Maliye Bakanlığı'na bağlı olarak kurulan bir orman idaresine verilmiştir. 1870 yılında ise Orman Nizamnamesi'nin yürürlüğe girmesi ile ormancılık örgütünün taşra kuruluşunun temeli atılmıştır.

1920-1924 yılları arasında ormancılık işleri İktisat Bakanlığı'na bağlı bir genel müdürlük tarafından yürütülmüştür. 1924 yılında Tarım Bakanlığı'nın kurulması üzerine Orman Genel Müdürlüğü, Veteriner ve Tarım Genel Müdürlükleri ile birlikte bu bakanlığının yapısında yer almıştır. 1928-1931 yılları arasında İktisat Bakanlığı yapısında bulunan orman idaresi, 1937 yılında yine Tarım Bakanlığı'na bağlanmıştır (Ekizoğlu ve Akesen 2006). Ülkemizde modern ormancılığı başlatan 3116 sayılı Orman Kanunu çıkarıldığı 1937 yılından itibaren Orman İşletme Müdürlükleri (OİM) bazında örgütlenmeye gidilmiş ve bilahare 1952 yılında Orman Bölge Müdürlükleri (OBM) kurulmuştur.

Ormancılık ilk kez 1969 yılında Orman Bakanlığı düzeyinde örgütlenmiş ve Orman Genel Müdürlüğü (OGM) de bu bakanlığın bağlı kuruluşu haline gelmiştir. Bu bakanlığın yapısında "Ağaçlandırma ve Erozyon Kontrolü Genel Müdürlüğü (AGM), Orman Ürünleri Sanayi Genel Müdürlüğü (ORÜS), Orman Köy İlişkileri Genel Müdürlüğü (ORKÖY) ve Milli Parklar ve Avcılık Genel Müdürlüğü (MP)" adını taşıyan dört genel müdürlük daha kurulmuştur. Bu dönemde her bir genel müdürlük taşrada ayrı bölge müdürlüğü şeklinde örgütlenmiştir. 1981- 1991 yılları arasında Tarım, Orman ve Köy İşleri Bakanlığı şeklinde tek bir bakanlık hizmet vermiştir. Bu dönemde ORKÖY, söz konusu bakanlık bünyesinde Teşkilatlandırma ve Destekleme Genel Müdürlüğüne devredilmiş ve diğer ormancılık birimleri (ağaçlandırma, milli parklar, araştırmalar vb.) OGM bünyesinde yapılandırılmıştır. ORÜS ise iktisadi devlet teşekkülüne dönüştürülmüştür. 1991 yılında ise Orman Bakanlığı yeniden kurulmuştur. Bu bakanlığın merkez örgütünden ana hizmet birimi olarak AGM, ORKÖY ve MP yer almıştır. OGM ise bakanlığın bağlı kuruluşu haline gelmiştir. Bu dönemde genel müdürlükler taşrada iki ayrı bölge müdürlüğü (OGM Bölge Müdürlüğü, Bakanlık Bölge Müdürlüğü) şeklinde örgütlenmiştir.

2003 yılında Çevre ve Orman Bakanlıkları (ÇOB) tek bir bakanlık olarak birleştirilmiş ve halen ormancılık faaliyetleri bu bakanlık tarafından yürütülmektedir. ÇOB'un *merkez teşkilatı*, ana hizmet birimleri, danışma ve denetim birimleri ile yardımcı hizmet birimlerinden oluşmaktadır. *Taşra teşkilatı* ise; İl Müdürlükleri ile Doğrudan Merkeze Bağlı Ormancılık Araştırma Müdürlükleri şeklindedir. ÇOB ana hizmet birimleri; Çevre Yönetimi Genel Müdürlüğü (ÇYGM), Çevresel Etki Değerlendirme ve Planlama Genel Müdürlüğü (ÇEDP), AGM, ORKÖY, Doğa Koruma ve Milli Parklar Genel Müdürlüğü (DKMP), Araştırma ve

Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Dış İlişkiler ve Avrupa Birliği Dairesi Başkanlığı ve Eğitim ve Yayın Dairesi Başkanlıklarıdır (Şekil 1.1). ÇOB danışma ve denetim birimleri; Teftiş Kurulu Başkanlığı, İç denetim Başkanlığı, Hukuk Müşavirliği, Strateji Geliştirme Başkanlığı, Bakanlık Müşavirleri, Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliğidir. ÇOB yardımcı hizmet birimleri; Personel Dairesi Başkanlığı, İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı, Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı ve Özel Kalem Müdürüdür. ÇOB'un bağlı kuruluşları ise; Devlet Meteoroloji İşleri Genel Müdürlüğü (DMİ), Orman Genel Müdürlüğü (OGM), Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü (DSİ) ve Özel Çevre Koruma Kurumu Başkanlığı (ÖÇKKB)'dir (URL-1 2010).



Şekil 1.1 Çevre ve Orman Bakanlığı ormancılık kesiminin merkez ve taşra örgütlenmesi (Daşdemir 2009).

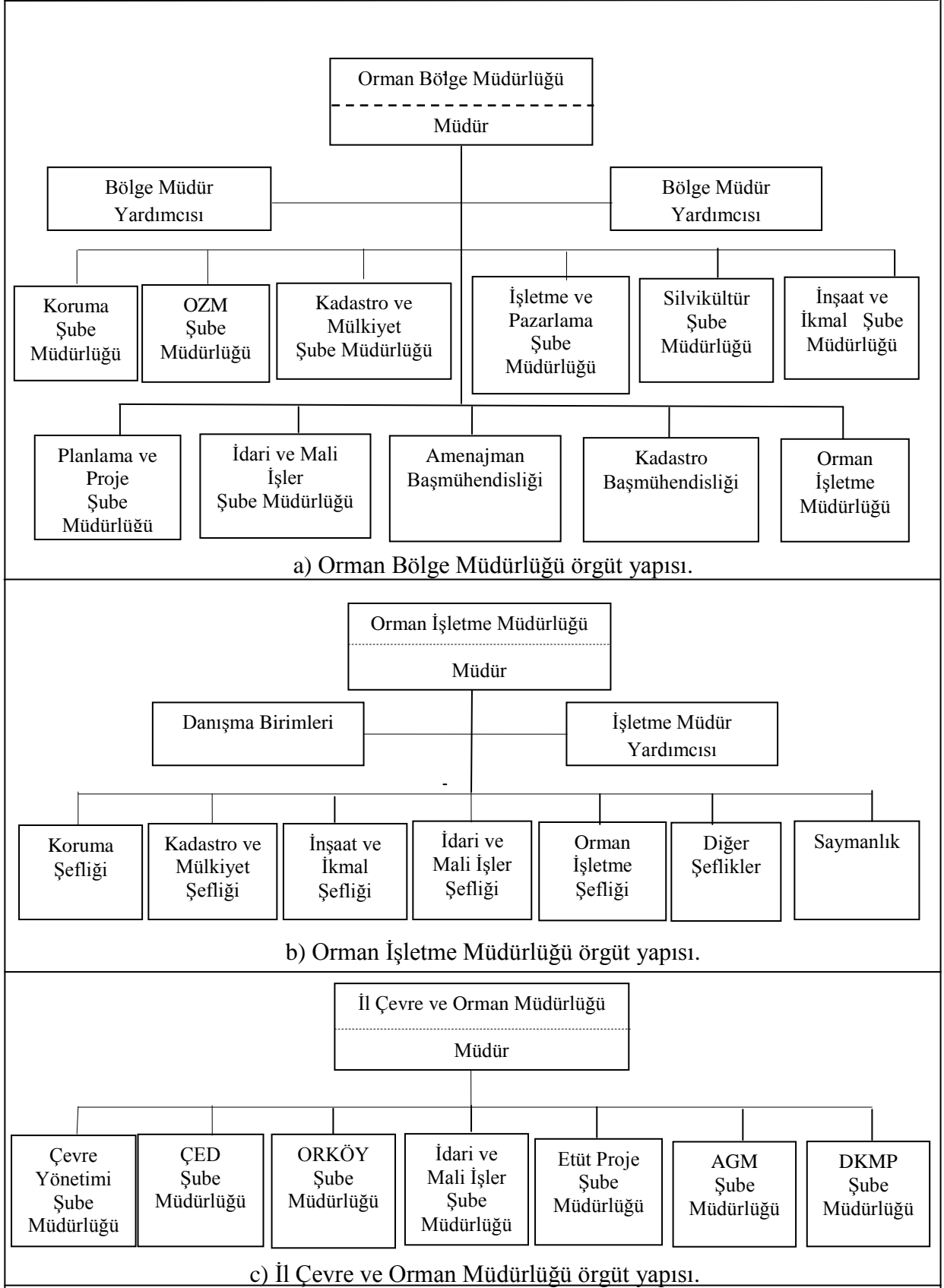
OGM'nin *merkez teşkilatı* ise; ana hizmet birimleri, danışma ve denetim birimleri ile yardımcı birimlerden oluşur. *Taşra teşkilatı*; 27 Orman Bölge Müdürlüğü altında oluşturulmuştur. Orman Bölge Müdürlükleri ülkenin coğrafi bölgelerine ve ormanların yayılışlarına göre sınırlanmıştır. Bölge Müdürlükleri kendi bünyelerinde bir "Bölge Müdürlüğü Merkez

Örgütü” ve 217 Devlet Orman İşletmesinden oluşmaktadır (Özden ve Birben 2005). Devlet Orman İşletmeleri de 1308 Orman İşletme Şefliğine bölünmüştür. OGM'nin taşra örgütlenmesi Orman Bölge Müdürlükleri, Orman İşletme Müdürlükleri ve Orman İşletme Şeflikleri şeklindedir (Şekil 1.2). Ormanların korunması, geliştirilmesi ve işletilmesine yönelik bütün arazi uygulamaları orman işletme müdürlükleri ve onlara bağlı orman işletme şefliklerince yürütülmektedir. Bu yüzden ormancılığımızda orman işletme müdürlükleri ve şefliklerinin kritik bir önemi vardır.

Orman Bölge Müdürlükleri ana hizmet birimleri, danışma ve denetim birimleri ile yardımcı hizmet birimlerinden oluşmaktadır. Ana hizmet birimleri; Koruma Şube Müdürlüğü, Orman Zararlılarıyla Mücadele (OZM) Şube Müdürlüğü, Kadastro ve Mülkiyet Şube Müdürlüğü, İşletme ve Pazarlama Şube Müdürlüğü, Silvikültür Şube Müdürlüğü, İnşaat ve İkmal Şube Müdürlüğüdür. Danışma ve denetim birimleri; Planlama ve Proje Şube Müdürlüğünden ve yardımcı hizmet birimleri ise İdari ve Mali İşler Şube Müdürlüğünden oluşmaktadır. Ayrıca bazı bölge müdürlüklerinde Amenajman ve Kadastro Başmühendislikleri bulunmaktadır (Şekil 1.2a).

Benzer şekilde Orman İşletme Müdürlükleri de ana hizmet birimleri, danışma birimleri ile yardımcı birimlerden oluşmaktadır. Ana hizmet birimleri; Orman İşletme Şeflikleri, Koruma Şefliği, Kadastro Mülkiyet Şefliği ve İnşaat ve İkmal Şefliğidir. Danışma birimleri; Avukatlık Servisi ve Dava İşleri, yardımcı birimleri ise İdari ve Mali İşler ile Saymanlıktan oluşmaktadır (Şekil 1.2b).

İl Çevre ve Orman Müdürlüğü; Çevre Yönetimi Şube Müdürlüğü, Çevresel Etki Değerlendirme (ÇED) Şube Müdürlüğü, ORKÖY Şube Müdürlüğü, İdari ve Mali İşler Şube Müdürlüğü, Etüt Proje Şube Müdürlüğü, AGM Şube Müdürlüğü ve DKMP Şube Müdürlüğünden oluşmaktadır (Şekil 1.2c).



Şekil 1.2 Orman Bölge Müdürlüğü, Orman İşletme Müdürlüğü ve İl Çevre ve Orman Müdürlüğü taşıra örgütlenmesi.

Görüldüğü gibi Türkiye ormancılığının en önemli sorunlarından biri ormancılık örgütünün tarihi süreçte geçirdiği yapısal değişimler nedeniyle istikrarlı bir yapıya kavuşamamış olmasıdır. Bu nedenle, ormancılık tarihi ve ormanların işlevleri göz önünde tutularak; gerek hizmetin miktarı ve gerekse nitelikleri açısından etkin, sürekli ve verimli bir yönetim anlayışının getirilebilmesi için ormancılık örgütünün bağımsız bir Orman Bakanlığı haline dönüştürülmesi önerilmektedir (Ekizoğlu vd. 2007).

Ormancılık örgütünde çalışanların başarısını etkileyen faktörlerin ortaya konulmasındaki amaç, çalışanların başarısını etkileyen en önemli faktörleri çok boyutlu bir yaklaşımla saptamak ve böylece ormancılık örgütünün daha başarılı ve ülke ekonomisine daha faydalı olması için alınması gereken önlemleri belirlemektir.

Ormancılıkta başarının artırılması örgütsel düzenlemelerde, yönetici atamalarında, planlama, denetleme, eğitim gibi konularda önem taşımaktadır. Bu nedenle ormancılık örgütünde çalışan personelin başarısını artırmak için hangi faktöre ne ölçüde önem verilmesi gerektiğinin ortaya konulması gerekmektedir.

Bu tezde, daha önce konu ile ilgili yapılmış çalışmalardan ve Çevre ve Orman Bakanlığı'nın kayıtlarından elde edilen bazı verilerin yanı sıra, Zonguldak ve Kastamonu yöresindeki ormancılık örgütlerinde çalışan 109 yönetsel ve teknik personel üzerinde uygulanan 40 soruluk anket çalışmasının değerlendirilmesi yapılmıştır. Böylece bölgesel bazdan hareketle Türkiye ormancılığında çağdaş ormancılık anlayışına göre olması gereken örgüt yapısı ortaya konularak, çok boyutlu bir yaklaşımla yönetsel ve örgütsel başarıyı etkileyen faktörlerin (yönetsel yeterlik, örgüte ve işe bağlılık, örgütsel beklentiler, işteki özgürlük, iletişim ve bildirişme, önderlik, iş doyumunu vb.) belirlenmesi ve faktörlerdeki değişimlerin açıklanması amaçlanmıştır.

BÖLÜM 2

LİTERATÜR ÖZETİ

Örgüt yapısı ve yönetsel başarıyı etkileyen faktörlere ilişkin araştırmalar genellikle işletmeler bazında yapılmış olmasına rağmen, bu çalışmada işletmelerin yanında bölge müdürlükleri ile il çevre ve orman müdürlükleri de baz alınmıştır. Bu anlamda tez konusu ile ilgili bazı literatür aşağıda incelenmiştir.

Tosun (1981), Tarım Bakanlığının Zirai Mücadele ve Karantina Genel Müdürlüğünün taşradaki uygulayıcı 48 işletmesinde çalışan 611 mühendis ve teknisyen üzerinde yaptığı araştırmada örgütsel etkililiğin davranışsal yönlerini ölçen 88 soruluk anketle veri toplayarak, amaç ve sistem modellerine göre uyguladığı regresyon ve faktör analizleri sonucunda örgütsel etkililiğin en önemli boyutlarının Önderlik, Produktivite, Doyum, Bildirişme, Örgütle Özdeşme (Eşgüdüm), Gerginlik, Esneklik ve Motivasyon olduğunu saptamıştır. Bu çalışmada, anket soruları oluşturulurken ilgili yayından önemli ölçüde yararlanılmıştır.

Can (1985) tarafından kamu ve özel kesim işletmelerinde çalışan 94 yönetici üzerinde yapılan bu araştırmada sosyal ve kültürel faktörlerin yönetsel başarı üzerinde etkileri karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Araştırma sonucunda; kamu kuruluşlarının aşırı merkeziyetçiliğe sahip olması, yetki ve sorumluluk devri, işte özgürlük ve özerkliğin olmaması nedeniyle yapılan işten tatmin ve başarı ihtiyacı duyulmadığını ve bunun motivasyon ile sağlanacağı ifade edilmiştir. Bu çalışmadan, anket sorularını oluştururken ve yorumlanırken yararlanılmıştır.

Yomralıoğlu (1985), Devlet Orman İşletme Müdürlüklerinin diğer işletmeler gibi ekonomik ve aynı zamanda ormancılık teknolojisinin uygulandığı kuruluşlar olduğunu ve Devlet Orman İşletme müdürlerinin işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmek için tüm emri altındaki kişilerin yöneticisi olduğunu ifade ederek, yönetimin modern yönetimdeki yeri, yönetimin öğeleri,

yöneticilerin astlara emir vermesi, verilen emirlerin özellikleri, amaçları gerçekleştirmek, planları uygulamak, iş ve hizmetlerin gerçekleştirme durumunun yönetici tarafından gözetimi, iş birliği, motivasyon, işi benimsemek için kullanılan teşvik yöntemleri hakkında açıklayıcı bilgiler verilmiştir.

Çağlar ve Öncer (1990), Bu çalışma ile Devlet Orman İşletmelerinin (DOİ) başarı düzeylerinin belirlenmesi sırasında hangi göstergelerin göz önünde bulundurulması gerektiği ve bu göstergelerin hangi tekniklerle değerlendirilebileceğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. İşletmelerde başarı düzeyinin belirlenmesi için işletmelerin birer yıllık verileri toplanarak, 43 değişkene göre faktör analizi yapılmıştır. Ancak seçilen kriterler işletmenin sosyal, fiziksel, ekonomik ve yönetsel boyutunu yeterince yansıtmamış olup, başarılı yöneticilerin nasıl teşvik edileceği ve rekabet ortamının nasıl yaratılacağı hakkında da tam bir bilgi verilmemiştir.

Daşdemir (1995), orman işletmelerinde başarıyı etkileyen en önemli değişkenlerin belirlenmesi, başarının çok boyutlu olarak ölçülmesi, başarılı yöneticilerin ve diğer çalışanların prim sistemi ile ödüllendirilmesi, bireyler ve işletmeler arasındaki rekabetin yaratılması ve buna uygun örgütlenme şeklini araştırmıştır. Çalışmada 32 orman işletmesinin amaçları birtakım ilkelere göre belirlenen 58 değişkene göre ölçülmüştür. Başarı ölçümü amacıyla Çok Boyutlu Amaç-Sistem modeli geliştirilmiştir. Modelde kullanılacak en önemli değişkenleri ve bunların ağırlıklarını belirlemek amacıyla çok boyutlu istatistiksel analizlerden (faktör ve diskriminant analizlerinden) yararlanılmıştır. Araştırmanın sonucunda, orman işletmelerinde başarının ölçümünü, izlenmesini ve geliştirilmesini sağlamak amacıyla bireyler ve işletmeler arasında rekabet ortamının yaratılması gerektiği belirtilmiştir. Bunun yolunun da prim olduğu düşüncesiyle; primli çalışma sisteminin temelleri ve sağlayacağı faydalar, uygulamaya yönelik olarak açıklanmıştır. Ayrıca, çağdaş işletmeciliğin gereği olan ve personelin tabana yayılmasını öngören özerklik ve buna uygun örgüt yapısı geliştirilerek esaslar saptanmıştır. Bu çalışma, ormancılıkta başarı ölçülürken hangi değişkenlerin dikkate alınarak ölçülmesi gerektiği ve uygulanacak metotlar bakımından tez çalışmasına ışık tutmuştur.

Daşdemir (1998) tarafından yapılan bu çalışmada, Devlet Orman İşletmelerinde toplam başarı üzerinde önemli bir etkiye sahip olan yönetsel ve örgütsel boyutları belirlemek, aralarındaki

ilişkileri nedenleri ile birlikte incelemek, halihazır yönetim anlayışını ve düzenini ortaya koyarak orman işletmelerinin daha başarılı olması için yönetsel ve örgütsel işlevler açısından alınması zorunlu görülen tedbirleri ve düzenlemeleri ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşmak için Kuzeydoğu Anadolu ve Doğu Karadeniz Bölgesinde 32 Devlet Orman İşletmesinde yönetici olarak çalışan 52 denek üzerinde 29 sorudan oluşan bir anket çalışması yüz-yüze görüşme usulüyle uygulanmıştır. Yapılan anket çalışmasıyla sağlanan bilgiler ve elde edilen diğer veriler istatistiksel analizler ve logical yaklaşımla değerlendirilmiş olup, Devlet Orman İşletmelerinin en önemli yönetsel ve örgütsel boyutları sırasıyla; *1.Yönetsel Yeterlik 2.Örgüte ve İşe Bağlılık 3.İşteki Özgürlük 4.Örgütsel Bekleyişler 5.Kendini Geliştirme 6.Bildirişme 7.Kamu Sorumluluğu 8.Başarı Değerlendirme Gücü* olarak bulunmuştur. Bu çalışmadan bulguların karşılaştırılmasında, yorumlanmasında ve yöntem bakımından önemli ölçüde yararlanılmıştır.

Daşdemir (1999) tarafından yapılan diğer bir çalışmada ise, tarihsel süreç içerisinde ormancılığın doğuşu ve gelişiminden bahsedilerek, ortaya çıkan ormancılık anlayışları ve orman kaynakları yönetiminin geliştirilmesi amacıyla Türkiye'deki ormancılık anlayışı, ormancılık yönetimi ve organizasyon sorunları ele alınmıştır. Daha sonra Türkiye ormancılığı için çağdaş ormancılık anlayışına uygun bir örgüt yapısı ve yönetim modeli geliştirilmiştir. Bu örgüt yapısının ve yönetim modelinin işleyişi, çalışma koşulları, gerekli kıldığı düzenlemeler ve sağlayacağı faydalar açıklanarak, birtakım önlemler ve öneriler ortaya konmuştur. Kamu mülkiyeti ve yönetiminde olan ormancılık sektörünün bir sistem olarak aksayan yanlarının ve darboğazlarının giderilmesinin, çağdaş ormancılık anlayışının ve yönetiminin hakim kılınması ile mümkün olabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmanın bulguları, tez kapsamında elde edilen bulgular ile karşılaştırmada kullanılmıştır.

Özden ve Birben (2005), 27 Orman Bölge Müdürlüğünün 6'sında 108 yönetici üzerinde yaptıkları anket çalışması ile orman kaynaklarını yönetenlerin durumlarını ve sorunlarını tespit etmeyi amaçlamıştır. Çalışma alanında yer alan Devlet Orman İşletme Müdürlükleri toplam Müdürlük sayısının %25'ini temsil etmektedir. Bu çalışmanın sonucunda Devlet Orman İşletme müdürlerinin durumu ve sorunları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu çalışmanın bazı bulguları, tez kapsamında elde edilen bulguların karşılaştırılmasında ve yorumlanmasında kullanılmıştır.

Yılmaz vd. (2009) tarafından yapılan bu çalışma, Mersin Orman Bölge Müdürlüğü (OBM) ve buna bağlı Orman İşletme Müdürlüklerinde çalışanların iş doyumlarını etkileyen temel faktörleri saptamak, çalışanların iş doyum düzeylerinin bazı kişisel özelliklere (yaş, cinsiyet, mevki, eğitim, hizmet süresi, medeni durum) ve çalışılan birimlere göre farklılığını denetlemek ve kişisel özelliklerle iş doyumunu arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla ele alınmıştır. Mersin Orman Bölge Müdürlüğü ve buna bağlı Orman İşletme Müdürlüklerinde, 2008 yılında, 374 çalışan üzerinde uygulanan Kişisel Özellikler Anketi ve 20 soruluk Minnesota Doyum Anketi ile elde edilen veriler SSPS (Statistical Package For Social Science) yazılımı kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışanların iş doyumunu etkileyen faktörler, faktör analiziyle belirlenmiştir. Faktör analizi sonuçlarına göre de iş doyumunun yaklaşık %60'nın 1) *Yönetime Katılım ve Terfi Olanağı*, 2) *Bağımsızlık-Yaratıcılık-Saygınlık*, 3) *Vicdanen Rahatlık (Manevi Huzur)*, 4) *Yöneticilerin Teknik ve Yönetimsel Yeterliği*, 5) *Ücret ve Çalışma Koşulları* şeklinde adlandırılan 5 temel faktöre bağlı olduğu belirlenmiştir. Parametrik yöntemlerle (Tek Yönlü Varyans Analizi, t-testi) yapılan değerlendirmelere göre; Mersin Orman Bölge Müdürlüğü ve buna bağlı Orman İşletme Müdürlüklerinde çalışanların toplam iş doyumunun mevki ve hizmet süresine göre farklı olduğu, ancak eğitim, yaş, cinsiyet ve medeni duruma göre farklı olmadığı sonucuna varılmıştır. Nonparametrik yöntem (Kruskal-Wallis H-Testi) sonuçlarına göre de; toplam iş doyumunun tüm kişisel özellikler, yani yaş, cinsiyet, mevki, eğitim, hizmet süresi ve medeni durum itibarıyla farklı olmadığı anlaşılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda sadece yaş değişkeni ile toplam iş doyumunu arasında anlamlı pozitif ilişki bulunmuş olup, diğer kişisel değişkenlerle iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu çalışma hem anket soruları oluşturulurken hem de yorumlanırken tez çalışmasına yarar sağlamıştır.

Kaplan (2007), yerleşim alanları civarındaki ormanlar için yöre halkının beklentilerini tüm boyutları ile birlikte değerlendirerek, bu ormanlar için uygun bir yönetim modelini ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu modele göre orman alanları; 1) merkezi orman yönetiminin kontrolünde yönetilmesine devam edilecek olan ve 2) yönetiminde yerel aktörlerin etkili olarak yer aldığı ve yönetimi yerel otoriteye bağlı olan orman alanları olarak iki kısma ayrılmalıdır. “Yerel Orman Yönetim Kurulları” ormanlar ve ormancılık ile ilgili kararlara yerel aktörlerin katılım sağladığı, alınan kararların yerel yönetim birimleri ve yerel orman işletme şeflikleri için bağlayıcı niteliği olan karar mekanizmaları olarak görülmelidir. Bunu

sağlamak için bu kurulların yasa ve yönetmeliklerde yer almasının sağlanması önemlidir. Orman alanlarından; OGM tarafından merkezi olarak yönetilmesine devam edilecek olan ormanları yönetmek üzere, bugün var olan orman yönetim birimleri devam ettirilmeli, ancak OGM'nin yerel birimlerin yetki ve sorumlulukları artırılırken, merkezi birimlerin küçültülmesi ve görev tanımlarının yenilenmesinde yararlı olacağı ve orman bölge müdürlüklerinin sayısının azaltılması gerektiği ortaya konmuştur.

Yukarıdaki literatür taramasından görüldüğü gibi Batı Karadeniz Bölgesinde Çevre ve Orman Bakanlığının örgütsel ve yönetsel başarı boyutlarını kapsamlı bir şekilde ve çok boyutlu analizlerle inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bilim ve uygulamada görülen bu açığı kapatmak amacıyla bu tez çalışması ele alınmıştır.

BÖLÜM 3

MATERYAL VE YÖNTEM

3.1 MATERYAL

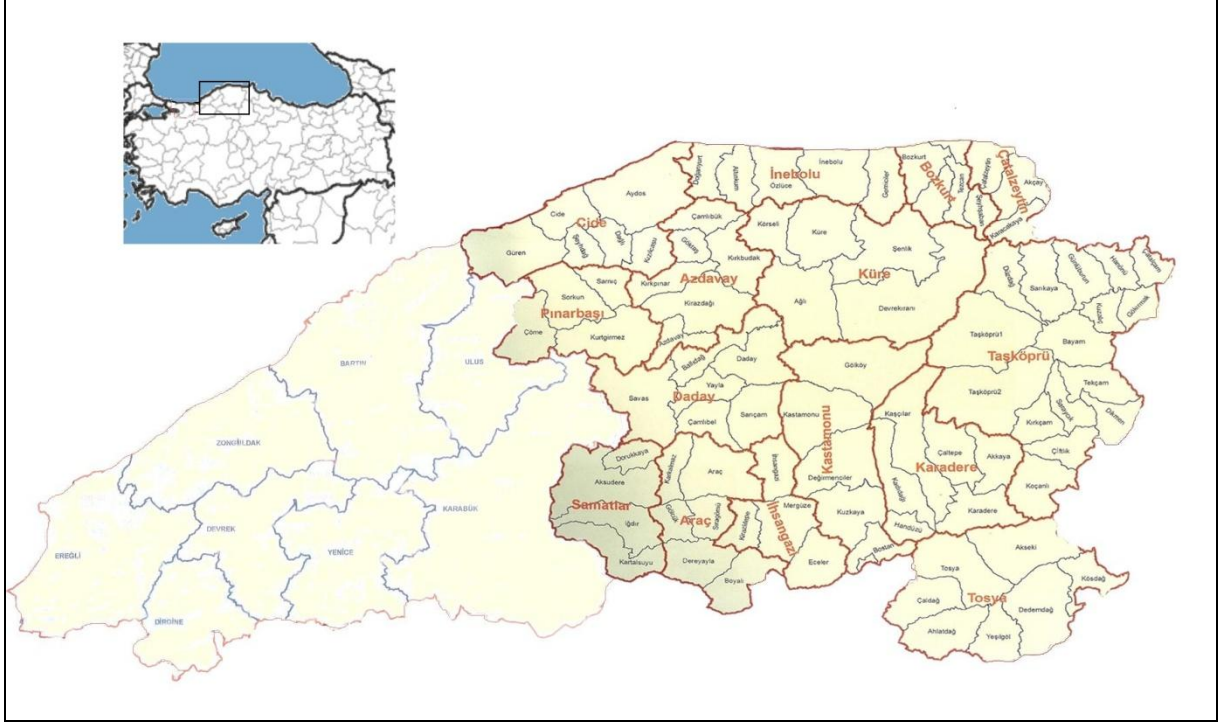
Araştırma Zonguldak ve Kastamonu Orman Bölge Müdürlükleri ile Zonguldak, Bartın, Karabük ve Kastamonu İl Çevre ve Orman Müdürlüklerini kapsamaktadır.

Zonguldak Orman Bölge Müdürlüğü (ZOBM) Batı Karadeniz Bölgesinde, Zonguldak, Karabük, (Eskipazar İlçesi hariç) Bartın ve Bolu ilinin Mengen ve Yığılca İlçelerinin bir kısmını kapsar. ZOBM'nin kuzey ve kuzeybatısı Karadeniz, güneyi Bolu Orman Bölge Müdürlüğü, güneydoğusu Ankara Orman Bölge Müdürlüğü ve doğusu Kastamonu Orman Bölge Müdürlüğü ile çevrilidir.

Kastamonu Orman Bölge Müdürlüğü (KOBM) Batı Karadeniz Bölgesinde yer alıp sadece Kastamonu ili mülki sınırlarını kapsar. Kuzeyi Karadeniz, güneyi Ankara Orman Bölge Müdürlüğü, batısı Zonguldak Orman Bölge Müdürlüğü ve doğusu Sinop ve Amasya Orman Bölge Müdürlükleri ile çevrilidir.

Ülkemiz alanının %27,2'si (21.188.747 ha) orman alanından oluşmaktadır. Bu orman alanının %50,1'ini (10.621.220,5 ha) normal ormanlık alan ve %49,9'unu (10.567.525,9 ha) bozuk orman alanı oluşturmaktadır. Araştırma alanı olarak seçilen ZOBM ve KOBM'nin toplam genel alanları 2.267.162,8 ha olup bu alanın %73,8'i verimli orman alanı ve %26,2'si ise bozuk orman alanıdır. Orman varlığı ve nitelikleri açısından değerlendirildiğinde ZOBM ve KOBM'nin Türkiye ortalamasının üzerinde olduğu görülmektedir.

Bölgede toplam 16 adet *Şube Müdürlüğü* (ZOBM’de 8 ve KOBM’de 8 adet), 23 adet *İşletme Müdürlüğü* (ZOBM’de 8 ve KOBM’de 15 adet), 157 adet *İşletme Şefliği* (ZOBM’de 69 ve KOBM’de 88 adet) ve 4 adet *İl Çevre Orman Müdürlüğü* (Zonguldak, Bartın, Karabük ve Kastamonu) bulunmaktadır.



Şekil 3.1 Araştırma alanı.

Araştırmanın bazı verileri ÇOB’un kayıtlarından ve daha önce yapılmış çalışmalardan, bazı verileri ise örnek seçilen Çevre ve Orman İl Müdürlükleri ile Orman Bölge Müdürlükleri, Orman İşletme Müdürlüklerinde yönetici (müdür, müdür yardımcısı, şube müdürü vb.) ve deneyimli mühendis olarak çalışanlar üzerinde yapılan anket çalışmasından elde edilmiştir. Bu amaçla ormancılıkta örgütsel ve yönetsel başarıyı çok boyutlu ölçecek şekilde bir anket formu geliştirilmiştir. Bu anket formunda, ormancılık örgüt yapısı ve Türkiye ormancılığının sorunları, çalışanların yönetsel yeterliği, örgüte ve işe bağlılıkları, örgütten beklentileri, işteki özgürlükleri, astların ve üstlerin iletişimi, önderlik ve işten sağlanan doyumları Ek Açıklama A’da verilen anket soruları dahilinde sorgulanmış ve elde edilen veriler bu araştırmada materyal olarak kullanılmıştır.

3.2 YÖNTEM

Kayda bağılı araştırma verilerininin toplanmasında ilgili kaynaklar incelenerek gerekli veriler alınmıştır. Anket formları yüz-yüze görüşme yöntemiyle uygulanmıştır. Elde edilen tüm verilerin değerlendirilmesi amacıyla yüzde analizi, tablolar ve grafikler Kruskal–Wallis (K-W) H Testi, Duncan Testi, Faktör Analizi, Çoğul Regresyon Analizi kullanılmıştır.

3.2.1 Örnekleme Yöntemi ve Örnek Büyüklüğü

Çalışma alanı, Zonguldak ve Kastamonu Orman Bölge Müdürlükleri ile Zonguldak, Bartın, Karabük ve Kastamonu illerinde bulunan İl Çevre ve Orman Müdürlüklerinde yönetici ve teknik personel olarak çalışan toplam 256 adet orman mühendisini kapsamaktadır. Çevre ve Orman Bakanlığı kayıtlarına göre çalışma alanında yer alan 256 adet orman mühendisinin birimlere dağılımı şöyledir: Zonguldak Orman Bölge Müdürlüğünde toplam 129, Kastamonu Orman Bölge Müdürlüğünde 105, Zonguldak İl Çevre ve Orman Müdürlüğünde 6, Bartın İl Çevre ve Orman Müdürlüğünde 7, Karabük İl Çevre ve Orman Müdürlüğünde 4 ve Kastamonu İl Çevre ve Orman Müdürlüğünde 5 orman mühendisi çalışmaktadır.

Çalışma alanındaki mühendisler (denekler) sınırlı bir toplum oluşturmaktadır. Örnek büyüklüğünün belirlenmesinde, sınırlı toplumlarda kullanılan aşağıdaki formül 3.1 uygulanmıştır (Şencan 1993; Karasar 1994);

$$n = \frac{Z^2 x N p x q}{N x D^2 + Z^2 x p x q} \quad (3.1)$$

Burada;

n= Örnek büyüklüğünü,

Z= Güven katsayısını (%95'lik güven düzeyi için Z=1.96),

N= Ana kütle büyüklüğünü (256),

p = Ölçülmek istenilen büyüklüğün ana kütlede bulunma oranı (p=0.5 alınmıştır),

q = 1-p (0.5),

D= Kabul edilen örnekleme hatasını (%10 alınmıştır) göstermektedir.

Bu verilere göre n değeri aşağıdaki gibi hesaplanmış ve en az 70 denek ile görüşme yapılması gerektiği belirlenmiştir.

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 256 \times 0,5 \times 0,5}{256 \times (0,1)^2 + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5} = \frac{245,86}{3,52} \cong 70$$

Ancak tez çalışmasında bu rakam aşılarak 109 denekle görüşülmüştür.

3.2.2 Verilerin Sayısallaştırılması ve Analizlere Hazırlanması

Bu çalışmanın amacı; ormancılıkta yönetsel ve örgütsel başarıyı etkileyen faktörleri ve bunun için gerekli örgüt yapısını belirlemektir. Bu amaca ulaşabilmek için, deneklerin örgütsel ve yönetsel başarısına etkili olan faktörleri ve yeni bir örgüt yapısı üzerinde kısmen etkili olduğu düşünülen değişkenleri ölçmeye yönelik olarak hazırlanan Ek Açıklamalar A'daki anket formu geliştirilmiştir.

Değişkenlerin belirlenmesi aşamasında daha önce başka amaçlarla kullanılmış değişkenler dikkate alındığı gibi, araştırma bölgesindeki deneyimli orman mühendislerinin de görüşlerine başvurulmuştur. Değişkenlerin anlaşılmasını ve değerlendirilmesini kolaylaştırmak amacıyla anket formundaki gibi sınıflandırılmıştır. Bu çalışmanın amacına hizmet edecek şekilde geliştirilen ve araştırmada materyal olarak kullanılan değişkenlerin soru numaraları, kodları (kısa yazılışları) ve açıklamaları Tablo 3.1' de verilmiştir.

Tablo 3.1 Araştırmada kullanılan değişkenler ve kodları.

Sorular	Kodlar	Açıklama
S-1	MORGUT	ÇOB'un birleştirilmesinin merkezdeki etkisi
S-1a	MORGUTO	ÇOB'un merkezde birleştirilmesinin olumlu etkisi
S-1b	MORGUTZ	ÇOB'un merkezde birleşmesinin olumsuz etkisi
S-2	TORGUT	ÇOB'un birleştirilmesinin taşradaki etkisi
S-2a	TORGUTO	ÇOB'un birleştirilmesinin taşradaki olumlu etkisi
S-2b	TORGUTZ	ÇOB'un birleştirilmesinin taşradaki olumsuz etkisi
S-3	BIRIM2	Taşrada ormancılık faaliyetlerinin 2 ayrı birim halinde yürütülmesi ile ilgili düşünce
S-3a	BIRIM2O	Taşrada ormancılık faaliyetlerinin 2 ayrı birim halinde yürütülmesi ile ilgili olumlu düşünce
S-3b	BIRIM2Z	Taşrada ormancılık faaliyetlerinin 2 ayrı birim halinde yürütülmesi ile ilgili olumsuz düşünce
S-4	BIRIM1	Taşrada ormancılık faaliyetlerinin tek bir çatıda birleştirilmesi ile ilgili düşünce

Tablo 3.1 (devam ediyor)

Sorular	Kodlar	Açıklama
S-4a	BIRIM1O	Taşrada ormancılık faaliyetlerinin tek bir çatıda birleştirilmesi ile ilgili olumlu düşünce
S-4b	BIRIM1Z	Taşrada ormancılık faaliyetlerinin tek bir çatıda birleştirilmesi ile ilgili olumsuz düşünce
S-5	OZERK	OBM'lerin özerk Araştırma-Denetleme birimlerine dönüştürülmesi ile ilgili düşünce
S-5a	OZERKO	OBM'lerin özerk Araştırma-Denetleme birimlerine dönüştürülmesi ile ilgili olumlu düşünce
S-5b	OZERKZ	OBM'lerin özerk Araştırma-Denetleme birimlerine dönüştürülmesi ile ilgili olumsuz düşünce
S-6	AMACULAS	Mevcut örgütün amaçlara varmadaki başarısı
S-7	DISSOR	Ormancılık örgütünü etkileyen dışsal sorunlar
S-8	ICSOR	Ormancılık örgütünü etkileyen içsel sorunlar
S-9a	ONORGMER	Merkezde önerilen örgüt yapısı
S-9b	ONORTAS	Taşrada önerilen örgüt yapısı
S-10	BASTANIM	Yönetsel başarı tanımı
S-11	BASFAK	Başarıyı etkileyen faktörler
S-12	BASONLEM	Başarı düzeyinin artırılması için alınması gereken önlemler
S-13	YONÖZ	Yönetici atanacak kişilerde olması gereken özellikler
S-14	ISVERIM	İş verimin etkileyen faktörler
S-15	OZYETER	Orman kaynakları yönetimindeki şahsi yeterlik
S-16	USTYETER	Orman kaynakları yönetiminde üstlerin yeterliği
S-17a	YONBILGI	Görevde yöneticilik bilgisinin gerekli olup olmadığı
S-17b	BILGIYOL	Yöneticilik bilgisi alma yolları
S-18a	YONBILYET	Personelin yönetsel bilgi yönünden yeterliği
S-18b	TEKBILYET	Personelin teknik bilgi yönünden yeterliği
S-19	BIRIMBAS	Birimin teknik, ekonomik, yönetsel başarısı
S-20	YONILKE	Yönetimde temel ilkeler
S-21	BASOLCSIS	Başarı ölçüm sistemi
S-22	YONDEG	Başarılı yöneticilerin değerlendirilmesi
S-23	PRIMKONU	Prim konusu yapılacak faaliyetler
S-24	USTONEM	Üst yöneticilerin birimin başarısına verdiği önem
S-25	BASODUL	Başarı ile tayin, terfi, takdir edilme, prim ve ödüllendirme arasındaki ilişki
S-26	UCRETMEM	Alınan ücretten memnuniyet
S-27	USTDEGER	Birimde fikir ve çalışmalara üstler tarafından verilen önem
S-28	CALISNED	Ormancılık örgütünde çalışmak isteme nedeni
S-29a	GOREVIS	Şu anki göreve istekli gelip gelmeme
S-29b	ISCALSURE	Şu anki görevde çalışmak istenilen süre
S-30	BEKGER	Örgüte katılırken sahip olunan beklentilerin gerçekleşmesi
S-31	GELISIMO	Meslekte idari ve teknik konularda kendini geliştirme imkanı bulma
S-32	OZERKLIK	Orman işletmelerinin özerkliğe kavuşturulması
S-33	ESNEKLİK	Yöresel koşullara uygun kararlar alma
S-34	BILGIUYO	Bilimsel bilgi, düşünce ve deneyimleri uygulama imkanı bulma
S-35a	ASTILET	Düşünce ve görüşleri <i>astlarla</i> tartışabilme
S-35b	USTILET	Düşünce ve görüşleri <i>üstlerle</i> tartışabilme
S-36	DENETİM	Birimde çalışanları denetlenme sıklığı
S-37	GORUSUZ	Amirin farklı görüşleri uzlaştırmadaki başarısı
S-38	TEMSILYET	Amirin çalışma ekibini topluma karşı temsil etmesi
S-39	ISDOYUM	İş doyumunu etkileyen en temel faktör
S-40	ISMEMNUN	Yapılan işten memnuniyet

Ayrıca örgütsel ve yönetsel başarıyı etkileyen en önemli faktörleri belirlemek amacıyla tanımlanan 23 adet değişkenin sınıfı, kodları ve açıklamaları Tablo 3.2’ de verilmiştir.

Tablo 3.2 Örgütsel ve yönetsel başarıya ilişkin değişkenler ve kodları.

Sınıfı	No	Kodlar	Açıklama
Yönetsel Yeterlik	1	BASTANIM	Yönetsel başarı tanımı
	2	OZYETER	Orman kaynakları yönetiminde şahsi yeterlik
	3	USTYETER	Orman kaynakları yönetiminde üstlerin yeterliği
	4	BILGIYOL	Yöneticilik bilgisi alma yolları
	5	YONBILYET	Personelin yönetsel bilgi yönünden yeterliği
	6	TEKBILYET	Personelin teknik bilgi yönünden yeterliği
	7	BIRIMBAS	Birimin teknik, ekonomik, yönetsel başarısı
Örgüte ve İşe Bağlılık	8	USTONEM	Üst yöneticilerin birimin başarısına verdiği önem
	9	BASODUL	Başarı ile tayin, terfi, takdir edilme, prim ve ödüllendirme arasındaki ilişki
	10	UCRETMEM	Alınan ücretten memnuniyet
Örgütsel Bekleyişler	11	USTDEGER	Birimde fikir ve çalışmalarınıza üstler tarafından verilen önem
	12	BEKGER	Örgüte katılırken sahip olunan beklentilerin gerçekleşmesi
İşteki Özgürlük	13	GELISIMO	Meslekte idari ve teknik konularda kendini geliştirme imkanı bulma
	14	OZERKLIK	Orman İşletmelerinin özerkliğe kavuşturulması
	15	ESNEKLIK	Yöresel koşullara uygun kararlar alma
İletişim ve Bildirişme	16	BILGIUYO	Bilimsel bilgi, düşünce ve deneyimleri uygulama imkanı bulma
	17	ASTILET	Düşünce ve görüşleri <i>astlarla</i> tartışabilme
	18	USTILET	Düşünce ve görüşleri <i>üstlerle</i> tartışabilme
Önderlik	19	DENETIM	Birimde çalışanların denetlenme sıklığı
	20	GORUSUZ	Amirin farklı görüşleri uzlaştırmadaki başarısı
İş Doyumu	21	TEMSILYET	Amirin çalışma ekibini topluma karşı temsil etmesi
	22	ISDOYUM	İş doyumunu etkileyen en temel faktör
	23	ISMEMNUN	Yapılan işten memnuniyet

3.2.2.1 Yönetsel Yeterliğe İlişkin Değişkenler

1. Yönetsel başarı tanımı (BASTANIM): Yönetsel başarı daha çok örgütsel, çevresel ve insan faktörlerini içermektedir. Aslında, başarının yönetsel boyutu temel işletmecilik fonksiyonlarından biri olan yönetim fonksiyonunu gerçekleştiren bir üretim faktörüdür (Daşdemir 1998). Burada ilgili soruya verilen cevaplar aşağıdaki gibi en çok yüzdeden en aza doğru sıralanarak yüzde değerleri analizlere katılmıştır (Ek Açıklamalar A, *Soru 10*).

Yönetsel Başarı Tanımı

Sayısal Puan (%)

Kaynakları etkin bir şekilde kullanarak amaçları gerçekleştirmek	83
En az girdi kullanarak en fazla çıktı elde etmek	10
Diğer	5
Piyasa talepleri doğrultusunda üretim yapmak	4

Halkın orman kaynaklarına yönelik ihtiyaçlarını gidermek	3
En fazla mal ve hizmet üretmek	2
En yüksek kâr elde etmek	1

2. Orman kaynakları yönetiminde şahsi yeterlik (OZYETER): Deneklerin orman kaynakları yönetimi konusunda kendilerini yeterli görmeleri güvenlerinin artmasına neden olacaktır. Bunun da dolayısıyla deneklerin başarısını arttıracakı söylenebilir. Deneklerin yeterliğine ait nitel veriler aşağıdaki gibi sayısallaştırılmıştır (Ek Açıklamalar A, *Soru 15*).

<u>Şahsi Yeterlik</u>	<u>Sayısal Puan</u>
Hiç	1
Çok az	2
Orta derecede	3
Fazla	4
Çok fazla	5

3. Orman kaynakları yönetiminde üstlerin yeterliği (USTYETER): Bir örgütte kişilerin şahsi yeterliği kadar üstlerinin yeterliği de o örgütün başarısını etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Bu durum göz önüne alınarak, üstlerin yeterliğine ait nitel veriler aşağıdaki gibi sayısallaştırılmıştır (Ek Açıklamalar A, *Soru 16*).

<u>Üstlerin Yeterliği</u>	<u>Sayısal Puan</u>
Hiç	1
Çok az	2
Orta derecede	3
Fazla	4
Çok fazla	5

4. Yöneticilik bilgisi alma yolları (BILGIYOL): Orman işletmelerinde yönetici olarak çalışanların sahip olması gereken idari ve teknik konulardaki bilgilerin geliştirilmesi, yenilenmesi ve uygulanması önemlidir. Yönetici var olan kaynakları en etkin şekilde yönetmek, onlardan azami derecede yarar sağlamak ve böylece çalıştığı örgütü amaçlarına ulaştırmakla görevli ve sorumludur. Tüm bunlar yöneticilerin örgütlerini benimsediklerini gösterir ve eşgüdüm içerisinde çalışmalarına ve başarılı olmalarına yardım eder (Daşdemir 1998). Bu bilgi ışığında bilgi alma yollarına ait nitel veriler aşağıdaki gibi sayısallaştırılmıştır (Ek Açıklamalar A, *Soru 17b*).

<u>Yöneticilik Bilgisi ve Bilgi Alma Yolları</u>	<u>Sayısal Puan</u>
Hayır	0
Orman Fakültesinden sonra lisansüstü eğitim yaparak	1
Çeşitli kurslara ve hizmet içi eğitim programlarına katılarak	2
İş başında eğitim yaparak	3
Gerekli eğitimi almadım	4
Diğer yollardan	5

5. Personelin yönetsel bilgi yönünden yeterliği (YONBILYET): Yöneticilerin yönetsel bilgi yönünden yeterliği örgütün amaçlarına ulaşması, işyerinde çalışanların başarısı ve iş doyumunu açısından çok önemlidir (Yılmaz vd. 2009). Daşdemir (1998) tarafından 32 devlet orman işletmesinde yapılan bir araştırmada; devlet orman işletmelerinde yönetsel ve örgütsel başarıyı etkileyen en önemli faktör olarak, *yönetsel yeterlik* bulunmuştur. Bu bilgiler ışığında bilgi alma yollarına ait nitel veriler aşağıdaki gibi sayısallaştırılmıştır (Ek Açıklamalar A, *Soru 18a*).

<u>Yönetsel Bilgi Yeterliği</u>	<u>Sayısal Puan</u>
Hiç	1
Çok az	2
Orta derecede	3
Fazla	4
Çok fazla	5

6. Personelin teknik bilgi yönünden yeterliği (TEKBILYET): Örgütün amaçlarına ulaşması, işyerinde çalışanların başarısı ve iş doyumunu büyük ölçüde personelin teknik bilgi yönünden yeterliğine bağlıdır. Buna göre personelin teknik bilgi yönünden yeterliğine ait nitel veriler aşağıdaki gibi sayısallaştırılmıştır (Ek Açıklamalar A, *Soru 18b*).

<u>Teknik Bilgi Yeterliği</u>	<u>Sayısal Puan</u>
Hiç	1
Çok az	2
Orta derecede	3
Fazla	4
Çok fazla	5

7. Birimin teknik, ekonomik, yönetsel başarısı (BIRIMBAS): Ormancılık örgütünde birimin başarılı olması önemlidir. Buna göre araştırmada ilgili ormancılık biriminin teknik, ekonomik ve yönetsel başarısına ait nitel veriler aşağıdaki gibi sayısallaştırılmıştır (Ek Açıklamalar A, Soru 19).

<u>Birimin Başarısı</u>	<u>Sayısal Puan</u>
Hiç	1
Çok az	2
Orta derecede	3
Fazla	4
Çok fazla	5

3.2.2.2 Örgüte ve İşe Bağlılığa İlişkin Değişkenler

8. Üst yöneticilerin birimin başarısına verdiği önem (USTONEM): Çalışmaya ve başarılı olmaya üstler tarafından önem ve değer verilmesi motivasyonu arttırmaktadır. Motivasyonun artmasıyla da deneklerin örgütüne ve işine bağlılığı artacak dolayısıyla azimle ve şevkle çalışacakları söylenebilir. Buna göre üst yöneticilerin birimin başarısına verdiği öneme ait nitel veriler aşağıdaki gibi sayısallaştırılmış ve ilgili seçeneğin puanı veri tablosuna girilmiştir (Ek Açıklamalar A, Soru 24).

<u>Üst Yöneticilerin Verdiği Önem</u>	<u>Sayısal Puan</u>
Hiç	1
Çok az	2
Orta derecede	3
Fazla	4
Çok fazla	5

9. Başarı ile motivasyon arasındaki ilişki (BASODUL): Daşdemir (1998) tarafından 32 devlet orman işletmesinde yapılan bir araştırmada orman işletmelerinde çalışanların başarılı olması ile motivasyon (tayin, terfi, takdir edilme, prim ve ödüllendirme) araçları arasında bir ilişki olmadığı görülmüştür. Ancak, motivasyondan uzak bir örgüt ve yönetim anlayışında yapılacak orman işletmeciliğinin de başarılı olmasının mümkün olmadığı belirtilmiştir. Buna göre başarı ile tayin, terfi, takdir edilme, prim ve ödüllendirme arasındaki ilişkiye ait nitel

veriler aşağıdaki gibi sayısallaştırılmış ve yzde değerleri analizlere katılmıştır (Ek Açıklamalar A, Soru 25).

<u>Yönetmel Başarı Tanımı</u>	<u>Sayısal Puan (%)</u>
Çok az pozitif bir ilişki vardır	40
Hiçbir ilişki yoktur	39
Çok fazla pozitif bir ilişki vardır	12
Ters yönde ilişki vardır	9

10. Alınan ücretten memnuniyet (UCRETMEM): Sarf edilen emek karşılığında alınan ücretten memnun olunduğu takdirde başarı artacaktır. Buna göre alınan ücretten sağlanan tatmine ait nitel veriler aşağıdaki gibi sayısallaştırılmış ve ilgili seçeneğin puanı veri tablosuna girilmiştir (Ek Açıklamalar A, Soru 26).

<u>Alınan Ücretten Memnuniyet</u>	<u>Sayısal Puan</u>
Hiç	1
Çok az	2
Orta derecede	3
Fazla	4
Çok fazla	5

11. Birimde fikir ve çalışmalara üstler tarafından verilen önem (USTDEGER): Birimde fikir ve çalışmalara üstler tarafından önem verilmesi deneklerin çalıştıkları örgüte ve işe bağlılığını arttırmakta dolayısıyla da başarı şansını arttırmada önem taşımaktadır. Buna göre birimde fikir ve çalışmalara üstler tarafından önem verilmesine ait nitel veriler aşağıdaki gibi sayısallaştırılmış ve ilgili seçeneğin puanı veri tablosuna girilmiştir (Ek Açıklamalar A, Soru 27).

<u>Fikir ve çalışmalara Verilen Önem</u>	<u>Sayısal Puan</u>
Hiç	1
Çok az	2
Orta derecede	3
Fazla	4
Çok fazla	5

3.2.2.3 Örgütsel Bekleyişlere İlişkin Değişkenler

12. Örgüte katılırken sahip olunan beklentilerin gerçekleşmesi (BEKGER): Örgütsel bekleyişler, bireyin tüm ormancılık örgütünün amaçlarına ve değerlerine kuvvetle inanmasını, onları kabul etmesini, onlarla bütünleşme derecesini ve örgütsel bekleyişlerinin gerçekleşme derecesini ifade etmektedir. Kişilerin bir örgüte katılırken çeşitli beklentileri (iyi bir ücret, yükselme, huzurlu ve istekli çalışma, başarılı olma saygınlık vb.) vardır (Daşdemir 1998). Çalışanların örgütten beklentileri gerçekleştikçe, görevle ve işle bütünleşmelerine ve doyum sağlamalarına neden olacak, bu da başarıyı artıracaktır. Buna göre, bilgi alma yollarına ait nitel veriler aşağıdaki gibi sayısallaştırılmıştır (Ek Açıklamalar A, Soru 30).

<u>Beklentilerin Gerçekleşmesi</u>	<u>Sayısal Puan</u>
Hiç	1
Çok az	2
Orta derecede	3
Fazla	4
Çok fazla	5

13. Meslekte idari ve teknik konularda kendini geliştirme imkanı bulma (GELISIMO): Mesleğinde idari ve teknik konularda kendini geliştirebilen kişiler çalıştığı örgüte de yarar sağlayacaktır. Buna göre meslekte kendini geliştirme imkanı bulup bulmamaya ait nitel veriler aşağıdaki gibi sayısallaştırılmış ve ilgili seçeneğin puanı veri tablosuna girilmiştir (Ek Açıklamalar A, Soru 31).

<u>Kendini Geliştirme İmkani Bulma</u>	<u>Sayısal Puan</u>
Hiç	1
Çok az	2
Orta derecede	3
Fazla	4
Çok fazla	5

3.2.2.4 İşteki Özgürlüğe İlişkin Değişkenler

14. Orman işletmelerinin özerkliğe kavuşturulması (ÖZERKLIK): Daşdemir (1998) tarafından yapılan bir araştırmada, orman işletmelerinin merkezi ve politik baskılardan uzak özerk bir örgüt yapısına kavuşturulmasının ve işletme müdürlerine serbestlik verilmesinin başarıyı arttıracığı ortaya konulmuştur. Yani işletmelerin özerk bir yapıda olmamasının başarıyı olumsuz yönde etkilediği belirtilmiştir. Buna göre orman işletmelerinin özerkliğe kavuşturulmasına ait nitel veriler aşağıdaki gibi sayısallaştırılmış ve ilgili seçeneğin puanı veri tablosuna girilmiştir (Ek Açıklamalar A, *Soru 32*).

<u>Özerklik</u>	<u>Sayısal Puan</u>
Hiç	1
Çok az	2
Orta derecede	3
Fazla	4
Çok fazla	5

15. Yöresel koşullara uygun kararlar alma (ESNEKLIK): Deneklerin çalıştıkları yörenin koşullarına göre kendi kararlarını alıp uygulayabilmesi halinde başarının artacağı söylenebilir. Buna göre yöresel koşullara uygun kararlar alıp uygulamaya ait nitel veriler aşağıdaki gibi sayısallaştırılmış ve ilgili seçeneğin puanı veri tablosuna girilmiştir (Ek Açıklamalar A, *Soru 33*).

<u>Esneklik</u>	<u>Sayısal Puan</u>
Hiç	1
Çok az	2
Orta derecede	3
Fazla	4
Çok fazla	5

16. Bilimsel bilgi, düşünce ve deneyimleri uygulama imkanı bulma (BILGIUYO): Çalışanların örgütlerinde bilimsel bilgi, düşünce ve deneyimlerini uygulama imkanı bulması kendilerini geliştirme de önemli bir paya sahiptir. Kendilerini çağa uygun olarak yetiştiren yöneticilerde çalıştıkları örgütte başarıyı arttıracaktır. Buna göre bilimsel bilgi, düşünce ve deneyimleri uygulama imkanı bulmaya ait nitel veriler aşağıdaki gibi sayısallaştırılmış ve ilgili seçeneğin puanı veri tablosuna girilmiştir (Ek Açıklamalar A, *Soru 34*).

<u>Düşünce ve Denevimleri Uygulama</u>	<u>Sayısal Puan</u>
Hiç	1
Çok az	2
Orta derecede	3
Fazla	4
Çok fazla	5

3.2.2.5 İletişim ve Bildirişmeye İlişkin Değişkenler

17. Düşünce ve görüşleri astlarla tartışabilme (ASTİLET): İşletme yöneticilerinin kolay konuşulabilir, tartışmaya açık, güvenilir, yapıcı, astlarına değer veren ve onlara yol gösteren kişiler olması gerekir (Daşdemir 1998). Bu da huzurlu bir çalışma ortamının sağlanmasına neden olacak ve başarı üzerinde olumlu etki yaratacaktır. Buna göre düşünce ve görüşleri astlarla tartışabilme (astlarla iletişim) sorusuna ait seçenekler aşağıdaki gibi sayısallaştırılarak analizlere katılmıştır (Ek Açıklamalar A, *Soru 35a*).

<u>Astlarla İletişim</u>	<u>Sayısal Puan</u>
Hiç	1
Çok az	2
Orta derecede	3
Fazla	4
Çok fazla	5

18. Düşünce ve görüşleri üstlerle tartışabilme (USTİLET): Çalışanların düşünce ve görüşlerini üstleriyle rahatlıkla tartışması daha huzurlu bir çalışma ortamı yaratarak bu oranda örgütün başarısını arttıracaktır. Buna göre düşünce ve görüşleri üstlerle rahatlıkla tartışabilmeye (üstlerle iletişim) ait nitel veriler aşağıdaki gibi sayısallaştırılmış ve ilgili seçeneğin puanı veri tablosuna girilmiştir (Ek Açıklamalar A, *Soru 35b*).

<u>Üstlerle İletişim</u>	<u>Sayısal Puan</u>
Hiç	1
Çok az	2

Orta derecede	3
Fazla	4
Çok fazla	5

19. Birimde çalışanların denetlenme sıklığı (DENETİM): Çalışanları olumlu ve yapıcı bir şekilde denetlemek ve onlara yol göstermek doğru kararlar verilmesine, işletme içinde yatay ve dikey yönde bilgi iletişiminin sağlanmasına ve böylece işletmenin amaçlarına ulaşarak başarılı olmasına yardımcı olur (Daşdemir 1998). Bu bilgi ışığında birimde çalışanların denetlenme sıklığına ait nitel veriler aşağıdaki gibi sayısallaştırılmıştır (Ek Açıklamalar A, *Soru 36*).

<u>Denetlenme Sıklığı</u>	<u>Sayısal Puan</u>
Hiç	1
Çok az	2
Orta derecede	3
Fazla	4
Çok fazla	5

3.2.2.6 Önderliğe İlişkin Değişkenler

20. Amirin farklı görüşleri uzlaştırmadaki başarısı (GORUSUZ): Amirin karşıt görüşleri uzlaştırması arttıkça, başarının da artacağı söylenebilir. Amirin farklı görüşleri uzlaştırmadaki başarısına ait nitel veriler aşağıdaki gibi sayısallaştırılmıştır (Ek Açıklamalar A, *Soru 37*).

<u>Amirin Görüş Uzlaştırmadaki Başarısı</u>	<u>Sayısal Puan</u>
Hiç	1
Çok az	2
Orta derecede	3
Fazla	4
Çok fazla	5

21. Amirin çalışma ekibini topluma karşı temsil etmesi (TEMSİLYET): Amirin iç ve dış çevresine uyarlanabilmesi kuramsal ustalığına bağlıdır. Bu ustalık daha çok örgüt amacıyla toplumsal amaçlar arasında ilişki kurulması ve örgütün temsil edilmesi gibi konularda kendini göstermektedir (Tosun 1981). Üstlerin çalışanları ve birimi iyi bir şekilde temsil etmesi ile iş

doyumunun ve dolayısıyla başarının artacağı anlaşılmaktadır. Buna göre amirin çalışma ekibini topluma karşı temsil etmesine ait nitel veriler aşağıdaki gibi sayısallaştırılmış ve ilgili seçeneğin puanı veri tablosuna girilmiştir (Ek Açıklamalar A, Soru 38).

<u>Amirin Temsil Yeteneği</u>	<u>Sayısal Puan</u>
Hiç	1
Çok az	2
Orta derecede	3
Fazla	4
Çok fazla	5

3.2.2.7 İş Doyumuna İlişkin Değişkenler

22. İş doyumunu etkileyen en temel faktör (ISDOYUM): Yılmaz vd. (2009) tarafından yapılan bir araştırmada; iş doyumunun, çalışanların motivasyonunu, kurum tarafından verilen hizmeti ve kurumun etkenliğini arttıracakları ortaya konulmuştur. Bu bilgi ışığında iş doyumunu etkileyen faktörlere ait nitel veriler aşağıdaki gibi sayısallaştırılmıştır. Şıklar en çok yüzdeden en aza doğru sıralanarak ve yüzde değerleri aynen hesaba katılarak analizlere katılmıştır (Ek Açıklamalar A, Soru 39).

<u>İş Doyumunu Etkileyen Faktörler</u>	<u>Sayısal Puan (%)</u>
Vicdanen topluma faydalı olduğunu hissetmek	40
Ücret ve sosyal güvence	17
Bağımsız olarak çalışmak ve yaratıcılığını kullanmak	16
Çalışma koşulları (arazide ve büroda)	10
Ödüllendirme (takdir edilme, terfi, prim vb.)	10
Yöneticilerin teknik ve yönetsel yeterliği	4
Yönetime katılım	3
Toplumda saygınlık kazanma	0

23. Yapılan işten memnuniyet (ISMEMNUN): Çalışanların yaptıkları işten memnuniyeti arttıkça ya da zevk aldıkça başarısı artacaktır. Buna göre yapılan işten memnuniyete ait nitel veriler aşağıdaki gibi sayısallaştırılmış ve ilgili seçeneğin puanı veri tablosuna girilmiştir (Ek Açıklamalar A, Soru 40).

<u>Yapılan İşten Memnuniyet</u>	<u>Sayısal Puan</u>
Hiç	1
Çok az	2
Orta derecede	3
Fazla	4
Çok fazla	5

3.2.3 Uygulanan İstatistiksel Analizler

Bu çalışmada Kruskal – Wallis (K-W) H Testi, Duncan Testi, Faktör Analizi (FA) ve Çoğul Regresyon Analizi verileri değerlendirmede birer yöntem olarak kullanılmıştır. Bu yöntemlere ilişkin bazı temel bilgiler aşağıda verilmiştir.

3.2.3.1 Kruskal – Wallis (K-W) H Testi

Kruskal Wallis H Testi parametrik olmayan tekyönlü varyans analizi yöntemidir. K bağımsız örneğin benzer ortanca değerli toplumların rastgele örnekleri olup olmadığını test etmek için kullanılır. K-W testi uygulamak için, verilerin en azından aralıklı bir ölçekle saptanmış olması ve sürekli herhangi bir dağılımdan rastgele çekilmiş örnekler olması gerekir. K-W testi, parametrik tekyönlü varyans analizinin parametrik olmayan alternatifidir. Gerçek gözlem değerleri yerine sıralama puanları kullanılır (Özdamar 2002).

K-W testinde test edilen hipotezler aşağıdaki gibidir.

$H_0 = K$ örnek aynı medyanlı sürekli toplumlardan alınmış örneklerdir.

$H_1 = K$ örnekten en az birinin medyanı farklıdır.

H testi, her bir grup için sıralama puanları hesaplar. Bu sıralama puanları toplamlarından yararlanarak H test istatistiği formül 3.2'deki gibi hesaplanmaktadır;

$$H = \frac{12}{N(N+1)} \sum_{j=1}^K \frac{R^2 j}{n_j} - 3(N+1) \quad (3.2)$$

Bu tez çalışmasında SPSS 9.0 hazır paket programı kullanılarak, Kruskal Wallis H Testi ile bazı değişkenlerin çalışılan bölgeye, birime, göreve ve deneyime göre farklı olup olmadığı test edilmiştir.

3.2.3.2 Duncan Testi

Duncan'ın çoklu aralık testi (*Duncan's Multy Range, DMR*) ya da kısaca Duncan Testi olarak bilinen bu yöntem çok sayıda ortalamasının karşılaştırılmasında yaygın olarak kullanılır. Bu test yönteminin kullanılması için genel F testinin (varyans analizi) önemli olması aranmaz ve test edilen ortalama sayısına (p) göre değişen bir koruma seviyesi kullanılır. Karşılaştırılacak ortalama sayısı arttıkça koruma seviyesi de düşer. Bu testte p büyüdükçe kritik değerler arasındaki fark da büyür (Işık 2006). Duncan Testinde, $1 - (1 - \alpha)^{t-1}$ değerine eşit bir önem seviyesi kullanılmaktadır.

Duncan Test istatistiği aşağıdaki formüllerden (3.3-3.5) hesaplanabilir (Bek ve Efe 1989):

Tekerrür sayıları eşit ise;

$$D_p = \theta_{\alpha,p,v} \sqrt{\frac{s^2}{n}} = \theta_{\alpha,p,v} \sqrt{\frac{HKO}{n}} \quad (3.3)$$

Tekerrür sayıları eşit değil ise;

$$D_p = \theta_{\alpha,p,v} \sqrt{\frac{s^2}{2} \left[\frac{n_1 + n_2 + \dots}{n_1 n_2 \dots} \right]} = \theta_{\alpha,p,v} \sqrt{\frac{HKO}{2} \left[\frac{n_1 + n_2 + \dots}{n_1 n_2 \dots} \right]} \quad (3.4)$$

veya

$$D_p = \theta_{\alpha,p,v} \sqrt{\frac{s^2}{2} \left[\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} + \dots \right]} = \theta_{\alpha,p,v} \sqrt{\frac{HKO}{2} \left[\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} + \dots \right]} \quad (3.5)$$

Eşitliklerde;

D_p = Duncan test istatistiği,

v = Hata kareleri ortalaması (HKO) serbestlik derecesi,

p = Ortalamalar arasındaki kademe sayısı (2,3,...,t),

α = Seçilen önem seviyesi,

s^2 = Hata kareleri ortalaması,

n = Her bir muameledeki tekerrür sayısı,
n₁, n₂ = 1. ve 2. muamelelerdeki tekerrür sayılarını göstermektedir.

Hesaplanan test istatistiği değerlerinden daha büyük olan ortalamalar arası fark değerlerinin önemli olduğuna ve “muamele ortalamaları arasında fark yoktur, $H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \dots$ ” şeklinde kurulan H₀ hipotezinin reddine karar verilir. En fazla hesaplanan değer kadar farklılık gösteren muamele ortalamaları aynı gruba dahil edilir ve farksız olan bu ortalamaların altı bir çizgi ile birleştirilir veya aynı harfle gruplandırılır.

Bu tez çalışmasında Duncan testi farklı grupları bulmak amacıyla SPSS 9.0 hazır paket programı kullanılarak uygulanmıştır.

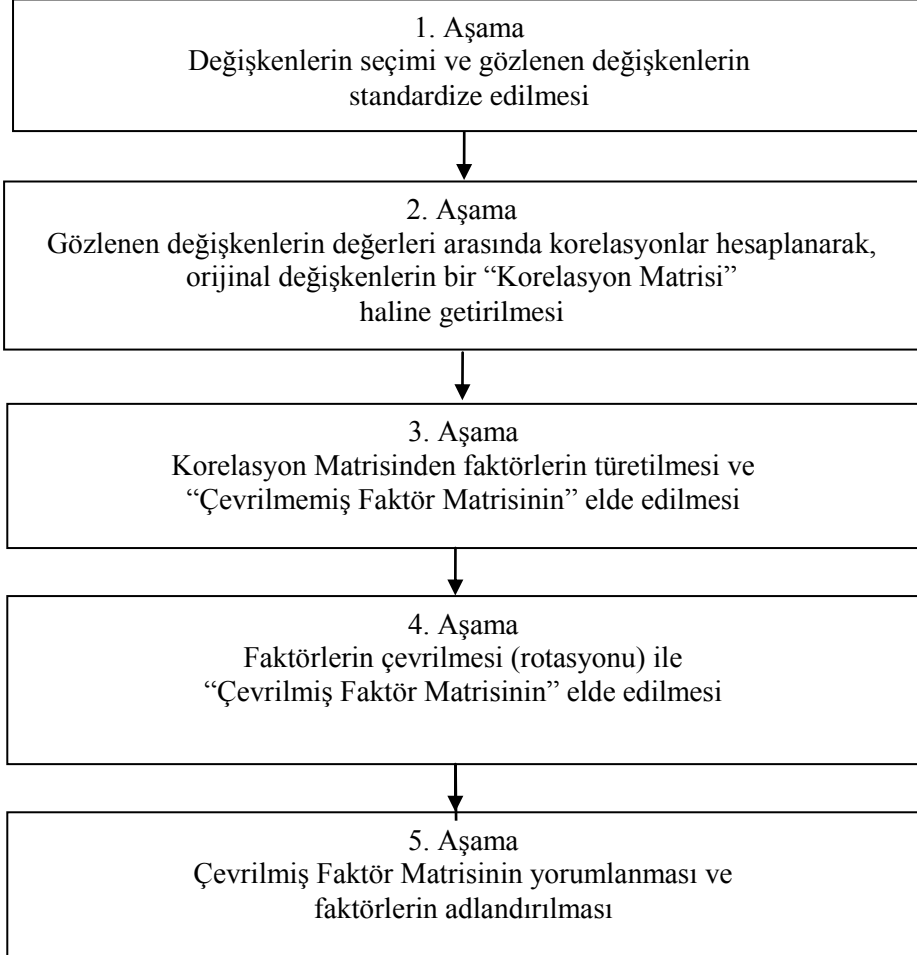
3.2.3.3 Faktör Analizi (FA)

Yukarıda tanımlanan ve ölçülen 23 adet değişken çerçevesinde Zonguldak ve Kastamonu çalışma alanında ormancılıkta yönetsel ve örgütsel başarıyı etkileyen en önemli faktörleri belirlemek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Bu nedenle FA'ya ilişkin temel bilgiler aşağıda verilmiştir.

FA, çok sayıdaki değişkenler arasındaki ilişkilere dayanarak, değişkenlerin indirgenerek daha anlamlı bir biçimde sunulmasını sağlayan, çok değişkenli bir veri indirgeme yöntemidir. Yani, bir olayı veya objeyi belirleyen, ölçülebilen ve gözlenebilen çok sayıdaki değişken (X₁, X₂, ..., X_J, ..., X_n) arasındaki korelasyonlara dayanarak ölçülemeyen ve objeyi çok boyutlu uzayda daha az sayıda boyut ile temsil edebilen, yeni bir dizi faktör veya temel öge (F₁, F₂, ..., F_P, ..., F_m) türeten, matematiksel teknikler dizisidir (Harman 1967; Rummel 1970; Bennet ve Bowers 1977; Mucuk 1978; Daşdemir'den 1987). Faktör analizi; veri indirgemesi yapmak, olaylar arkasında yatan gerçek nedenleri belirlemek, olayları veya objeleri tiplere ayırmak, karmaşık ilişkileri yalınlaştırmak, varsayım kurmak ve geliştirmek gibi çok değişik amaçlara hizmet etmektedir (Kalıpsız 1981; Daşdemir 1990).

Bir objeyi tanımlayan sonsuz sayıda değişken vardır. Bu sonsuz değişkenlerden sadece ölçümü kolay olanlar ve işlevsel olduğu varsayılanlar ölçülmektedir. Faktör analizinde

bağımlı ve bağımsız değişken ayrımı yapılmadan, sayısal olarak ifade edilebilen, birbiri ile ilişkili ya da ilişkisiz veya etkileşimleri pek belli olmayan, çok sayıda ve her türlü değişken analiz edilmektedir (Daşdemir 1996). Faktör analizi 5 aşamadan oluşmakta olup, her bir aşamanın açıklaması Şekil 3.2’de gösterilmiştir (Daşdemir 1987).



Şekil 3.2 Faktör analizinin aşamaları (Daşdemir 1987).

1. Aşama: Faktör analizinin ilk verilerini, N sayıda bireyin sütun ve her birey üzerinde ölçülmüş n sayıdaki değişkenin satır esasına göre düzenlenmesiyle oluşturulan Nx n boyutlu veri matrisi oluşturmaktadır. Değişkenler farklı ölçü birimleri (TL, m³, ha, %...vb.) ile ölçülebildikleri için bütün değişkenleri aynı ölçeğe çevirmek amacıyla;

$$Z_{ji} = \frac{x_{ji} - \bar{x}_j}{s_j} \quad (3.6)$$

standardize Z dönüşümü uygulanmaktadır.

Burada;

Z_{ij} : i. birey için j. değişkenin standardize değeri,

X_{ij} : i. birey üzerinde ölçülen j. değişkenin değeri,

\bar{X}_j : j. değişkenin aritmetik ortalaması,

S_j : j. değişkenin standart sapmasıdır.

Bu durumda standardize edilmiş her değişkenin varyansı 1, aritmetik ortalaması 0 (sıfır) olmaktadır. Standardize edilmiş N x n veri matrisi aşağıda verilmiştir:

$$\begin{array}{cccccc} Z_{11} & Z_{12} & \cdots & Z_{1j} & \cdots & Z_{1n} \\ Z_{21} & Z_{22} & \cdots & Z_{2j} & \cdots & Z_{2n} \\ \cdot & \cdot & \cdots & \cdot & \cdots & \cdot \\ Z_{i1} & Z_{i2} & \cdots & Z_{ij} & \cdots & Z_{jn} \\ \cdot & \cdot & \cdots & \cdot & \cdots & \cdot \\ \cdot & \cdot & \cdots & \cdot & \cdots & \cdot \\ Z_{N1} & Z_{N2} & \cdots & Z_{Nj} & \cdots & Z_{Nn} \end{array}$$

2. Aşama: Bu aşamada değişkenler arasındaki ikili ilişkileri gösteren korelasyonlar hesaplanarak çok sayıdaki veri küme değerleri yerine bir R (n x n) korelasyon tablosu elde edilmektedir. Elde edilen korelasyon matrisi aşağıdaki gibidir:

$$\begin{array}{cccccc} r_{11} & r_{12} & \cdots & r_{1j} & \cdots & r_{1n} \\ r_{21} & r_{22} & \cdots & r_{2j} & \cdots & r_{2n} \\ \cdot & \cdot & \cdots & \cdot & \cdots & \cdot \\ r_{j1} & r_{j2} & \cdots & r_{jj} & \cdots & r_{jn} \\ \cdot & \cdot & \cdots & \cdot & \cdots & \cdot \\ \cdot & \cdot & \cdots & \cdot & \cdots & \cdot \\ r_{n1} & r_{n2} & \cdots & r_{nj} & \cdots & r_{nn} \end{array}$$

Bu korelasyon matrisi simetrik bir matristir. Her değişkenin kendisiyle olan korelasyonu 1,00'dir. Her değişkenin kendisiyle olan korelasyonu hariç tutulursa, $n(n-1)/2$ sayıda korelasyon katsayısı elde edilmektedir.

3. Aşama: Bu aşamada, korelasyon matrisinin tüm elemanları kullanılarak, değişkenlerin faktörlerle ilişkisini gösteren katsayılar (a_{jp} ; $j = 1, 2, \dots, n$, $p = 1, 2, \dots, m$) elde edilmektedir. Bu katsayılara “*faktör ağırlıkları*”, “*faktör yükleri*” veya “*faktör doygunlukları*” denilmektedir. Korelasyon matrisinden hareketle, elde edilen faktör yüklerinin oluşturduğu matrise “*çevrilmemiş faktör matrisi*” denilmektedir. Elde edilen korelasyon matrisi aşağıdaki gibidir:

$$\begin{array}{cccccc}
 a_{11} & a_{12} & \cdots & a_{1p} & \cdots & a_{1m} \\
 a_{21} & a_{22} & \cdots & a_{2p} & \cdots & a_{2m} \\
 \cdot & \cdot & \cdots & \cdot & \cdots & \cdot \\
 a_{j1} & a_{j2} & \cdots & a_{jp} & \cdots & a_{jm} \\
 \cdot & \cdot & \cdots & \cdot & \cdots & \cdot \\
 \cdot & \cdot & \cdots & \cdot & \cdots & \cdot \\
 a_{n1} & a_{n2} & \cdots & a_{np} & \cdots & a_{nm}
 \end{array}$$

Sütunlar, sırasıyla; $F_1, F_2, \dots, F_p, \dots, F_m$ faktörlerini ($n > m$) temsil etmekte olup, her sütundaki faktör yüklerinin karelerinin toplamı ($v_p = \sum a_j^2$), o faktörün toplam varyansı açıklama düzeyini (eigenvalue) göstermektedir. Bu değer her bir faktörün önem derecesi hakkında bilgi verdiği gibi, aynı zamanda kaç temel faktör türetileceği sorusunun da yanıtını vermektedir. Faktör türetme yöntemlerinde, ilk faktörden son faktöre doğru gidildikçe her bir faktörün açıkladığı varyans miktarı azalmaktadır. Kaiser Kriteri ışığında, varyans miktarı 1'den büyük olan faktörler temel faktör veya temel öge, 1'den küçük olan faktörler ise önemsiz sayılmaktadır (Mucuk 1978; Daşdemir'den 1987).

Her bir temel faktörün sahip olduğu varyans miktarının; toplam varyansa yüzde oranı, o faktörün varyansa katılma yüzdesini vermektedir. Bu yüzdelerin satır esasına göre kümülatif

toplami faktör analizi modelinin başarısının yanında, orijinal verilerin yüzde kaç bilgi kaybıyla, bu temel faktör tarafından temsil edildiğini de göstermektedir. Faktör yüklerinin karelerinin satır esasına göre toplamı ($\sum a_p^2$) ise, her bir değişkenin temel faktörler tarafından açıklanan kısmını (ortak varyans=communalite) temsil etmektedir.

4. Aşama: Elde edilen “Çevrilmemiş Faktör Matrisi” bilimsel çalışmalar bakımından anlamlı ve yararlı olmayabilir. Bu takdirde faktörlerin daha anlamlı ve yoruma uygun hale getirilmesi için rotasyon (dönüştürme) işlemine başvurulmaktadır. Bilimsel açıdan çevrilmiş ve çevrilmemiş faktör matrisleri arasında büyük fark bulunmaktadır. Çevrilmiş faktör matrisinde, faktörler daha kullanışlı ve anlamlı hale dönüştürülmekte ve verilerin gerisindeki gerçek etkiler ortaya çıkarılmış olmaktadır. Rotasyon iki şekilde yapılmaktadır:

a) Ortogonal (=dik) Rotasyon: Çevrilmemiş faktör matrisinde, faktör eksenleri arasındaki 90°'lik açı korunarak, eksenlerin orijin etrafında belli açı yapacak şekilde döndürülmesine ortogonal rotasyon denir. Ortogonal rotasyonda faktörler arasındaki korelasyon sıfırdır.

b) Oblik (=eğik) Rotasyon: Faktör eksenleri arasındaki dikliğe dikkat edilmeden, faktör eksenlerinin, değişken gruplarının ortasına gelecek şekilde çeşitli açılar yaparak döndürülmesine oblik rotasyon denilmektedir. Oblik rotasyonda faktörler arasında bir korelasyon söz konusudur.

Rotasyon (döndürme) işlemi sonunda her değişkenin communalite değerleri değişmemektedir. Ayrıca her faktör birbirine yakın miktarlarda varyansa katılmaktadır.

5. Aşama: Genel olarak çevrilmiş faktör matrisinin yorumlanması yapılmaktadır. Bazen çevrilmemiş faktör matrisinin yoruma çok elverişli olması halinde rotasyon yapılmadan, çevrilmemiş faktör matrisinin yorumu da yapılabilmektedir.

Temel faktörlerin adlandırılmasında ve yorumlanmasında, mutlak değer olarak 0.30'dan büyük olan faktör yüklerinin (a_{jp}) dikkate alınması genel kabul görmüştür (Harman 1967, Kalıpsız 1981). Değişkenin ortak faktörle gösterdiği ilişki 0.30 ve daha büyük ise o değişken

söz konusu ortak faktörle anlamlı ve önemli bir ilişki göstermektedir. Faktör ağırlığı 0.30'dan az ise söz konusu değişkenin ilgili faktörle ortak varyansı %10 ($0.30^2 = 0.09 = \%9$)'un altına düşmektedir. Bazı araştırmacılar 0.30 değerinin çok küçük olduğunu ifade ederek yorumlamada faktör yükü sınırının 0.40 hatta 0.50 alınmasını önermektedir (Bennet ve Bowers 1977; Mucuk 1978; Daşdemir'den 1996).

Bu tez çalışmasında örgütsel ve yönetsel başarıyı etkileyen en önemli faktörleri belirlemek amacıyla SPSS 9.0 hazır paket programı kullanılarak Faktör Analizi uygulanmıştır.

3.2.3.4 Çoğul Regresyon Analizi

Regresyon analizi, bağlı değişken ile serbest değişkenler arasında varlığı düşünülen ilişkinin önemini, yönünü ve biçimini ortaya koymaktadır. Böyle bir ilişkinin ortaya konması, bağlı değişkenin serbest değişken veya değişkenler aracılığı ile kestirilmesine olanak sağlamaktadır. Böylece gözlenmesi ve ölçülmesi güç olan bir değişkenin (bağlı değişken) diğer ölçülebilen değişkenler (serbest değişkenler) aracılığı ile kestirilmesi mümkün olabilmektedir. Ancak regresyonun varlığı ve standart hatasının küçük olması değişkenler arasında bir “neden-sonuç” ilişkisinin bulunduğunu kanıtlamaz. Aralarındaki ilişki; bir yönlü etkiden veya karşılıklı etkileşimden ileri gelebileceği gibi, ortak bir veya birkaç neden yüzünden birlikte değişme veya birbirini izleme hali de olabilir. İlişkinin nedeni ayrıca düşünsel yoldan (akıl yürütme, istidlal) saptanmalıdır (Kalıpsız 1981).

Regresyon, serbest değişken sayısına göre *basit* ve *çoğul* regresyon olarak ikiye ayrılmaktadır. Ayrıca ilişkinin şekline göre *doğrusal* ve *eğrisel* regresyon olarak da sınıflandırılmaktadır.

Çoğul regresyonda, bağlı değişken Y ile birden çok serbest değişken ($X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$) arasında ilişki aranmaktadır. Serbest değişken sayısının birden fazla olması ise, Y bağlı değişkenin daha güvenli bir şekilde kestirilmesini mümkün kılmaktadır. Dolayısıyla basit regresyona kıyasla daha fazla kullanım alanı bulmaktadır.

Doğrusal Çoğul Regresyon modeli;

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots + \beta_n X_n \quad (3.7)$$

genel denklemi ile ifade edilir. Burada amaç α ve β_i parametrelerinin kestirilmesidir. Bu da örnekleme yoluyla elde edilmiş olan $X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$ ölçü değerlerinden faydalanarak ve en küçük kareler yöntemi kullanılarak yapılır. Sonuçta α ve β_i parametrelerinin tahmini değerleri olan a ve b_i istatistikleri hesaplanır. Çoğul regresyonda katsayılar; ilgili serbest değişkenin, diğer serbest değişkenlerin sabit tutulduğu varsayımıyla, bağlı değişken üzerindeki etkisini ölçmektedir (Köksal 1985).

İki ayrı karakterde bağımsız değişkene sahip bir çoğul regresyon, ancak üç boyutlu bir koordinat sisteminde çizilebilir. Böyle bir regresyon, artık bir regresyon hattı değil de, üç boyutlu uzayda yükselen veya alçalan bir *regresyon düzlemi* (eğer değişkenlerin asılları ele alınmış ise) veya kıvrımlar yapan *regresyon yüzeyi* (eğer değişkenlerin kareleri, küpleri, çarpımları vs ele alınmış ise) meydana getirir. Üç ve daha fazla farklı karakterde serbest değişkene sahip çoğul regresyonlar ise grafikte gösterilemez (Ercan 1997).

Bu tezde örgütsel ve yönetsel başarıyı düzeylerindeki değişimleri açıklamak amacıyla, BI bağlı değişken alınarak, diğer değişkenlerin bunlar üzerindeki etkileri doğrusal çoğul regresyon yöntemiyle (Linear Regression Enter Method) araştırılmıştır. Bu amaçla SPSS 9.0 hazır paket programı kullanılmıştır.

BÖLÜM 4

BULGULAR VE TARTIŞMA

4.1 GENEL DEĞERLENDİRMELER

Zonguldak ve Kastamonu yöresindeki ormancılık örgütlerinde çalışan 109 yönetsel ve teknik personel ile görüşülmüştür. Görüşülen deneklerin 36'sı Orman Bölge Müdürlüğü ve Çevre ve Orman İl Müdürlüğü Mühendisi, 20'si Orman İşletme Şefi, 13'ü İşletme Müdür Yardımcısı, 20'si Orman İşletme ile Çevre ve Orman İl Müdürü, 16'sı Şube Müdürü ve 4'ü ise Bölge Müdürü ve Yardımcılarıdır.

Zonguldak ve Kastamonu Orman Bölge Müdürlüklerinde çalışan personelin (Bölge Müdürü, Bölge Müdür Yardımcısı, İşletme Müdürü, İşletme Müdür Yardımcısı, Şube Müdürü, Çevre ve Orman İl Müdürü, İşletme Şefi ve Mühendis) görevde ve meslekte geçen süreleri, eğitim durumları Tablo 4.1'de verilmiştir. Tabloya dayalı olarak aşağıdaki yorumlar ve değerlendirmeler yapılmıştır.

Tablo 4.1 Ankete katılanların görevde ve meslekte geçen süreleri ve eğitim durumları.

Genel Bilgiler	Sınıf	Yıllar	Sayı	%
Görevde Geçen Süre	1	0-5 yıl	69	63
	2	6-10 yıl	28	26
	3	≥11 yıl	12	11
	Toplam		109	100
Deneyim (Meslekte Geçen Süre)	1. Az	0-10 yıl	23	21
	2. Orta	11-20 yıl	55	51
	3. Fazla	21-30 yıl	23	21
	4. Çok fazla	≥31 yıl	8	7
	Toplam		109	100
Eğitim Düzeyi Durumu	Lisans		85	78
	Yüksek Lisans ve Doktora		21	19
	İki fakülte mezunu		3	3
	Toplam		109	100

Ankete katılan deneklerin %63'ünün tüm meslek yaşamında halen buldukları görevlerinde 0-5 yıl çalıştığı anlaşılmıştır. Daha önce yapılmış bazı araştırmaların (Daşdemir 1998) sonuçlarına da dayanarak 5 yıllık bir sürenin, çalışanların bir üst göreve hazırlanması için yeterli olduğu söylenebilir. Deneklerin %51'i ise ormancılık örgütünde 11-20 yıldır görev yapmaktadır. Deneklerin orman fakültesinden mezun olduktan sonra %19'unun yüksek lisans veya doktora yaptığı, %3'ünün ise başka bir fakülte daha bitirdiği anlaşılmıştır. Daşdemir'in (1998) çalışmasında bu oran %4 iken, bu çalışmada %22'ye (19+3) yükselmiş olması ormancılık örgütünde nitelikli yönetici ve teknik eleman yetiştirilmesi adına önemli bir gelişmedir.

4.2 ÖRGÜT YAPISI VE ÖRGÜTLENME

4.2.1 Merkezdeki Örgütlenme ve Örgüt Yapısı

Deneklerin Çevre ve Orman Bakanlığının merkezdeki örgütlenmesi ile ilgili düşünceleri anketteki S-1 ve S-9a soruları ile ölçülmüştür.

Çevre ve Orman Bakanlığının (ÇOB) örgütlenmesinin “*merkezde ormancılık faaliyetleri üzerinde ne tür etkisi*” olduğu sorusuna (S-1) ankete katılan deneklerin %10'u olumlu, %39'u olumsuz, %13'ü kısmen olumlu–kısmen olumsuz cevabı verirken, %38'i ise hiçbir etkisi olmadığı yönünde cevap vermiştir. Buna göre deneklerin %77'si Çevre ve Orman Bakanlıklarının birleştirilmesinin *merkezde* ormancılık faaliyetleri (planlama, yürütme, denetim, eşgüdüm vb.) üzerine olumsuz ya da hiçbir etkisi olmamıştır şeklinde görüş bildirmiştir. Diğer yandan ÇOB'un merkezde ormancılık faaliyetleri üzerinde ne tür etkisi olduğu konusundaki düşüncelerin bölgelere (Zonguldak, Kastamonu), çalışılan birimlere (Bölge Müdürlüğü, İşletme Müdürlüğü, Çevre ve Orman İl Müdürlüğü), buldukları göreve (Orman Bölge Müdürlüğü Mühendisi, İl Çevre ve Orman Mühendisi, Orman İşletme Şefi, İşletme Müdür Yardımcısı, İşletme Müdürü, İl Çevre ve Orman Müdürü, Şube Müdürü, Bölge Müdürü ve Yardımcısı) ve deneyime (az, orta, fazla, çok fazla) göre farklı olmadığı yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçlarından anlaşılmıştır (Tablo 4.2).

Birinci soruya (*S-1a*) “olumlu ve kısmen olumlu” diyen deneklerin görüşleri aşağıdaki başlıklar altında derlenmiştir;

- Çevre ve ormancılık konuları iç içe olup birlikte çalışmalarına olanak sağlamıştır.....%56
- Ormanlık alanlarda verilen hizmetler de koordinasyon hızlanmıştır.....%25
- Çevre ve ormancılık sorunlarına ortak çözüm aranmaktadır.....%13
- Tek bakanlık olması maliyetleri azaltmıştır.....%6

Buna göre denekler, çevre ve ormancılık çalışmalarının birbirine yakın olması nedeniyle birlikte yürütülmesinin sorunları çözdüğünü, eşgüdüm sağlandığını ve maliyetlerin azaldığını ifade etmiştir. Ayrıca bu düşüncelerin bölgelere, çalışılan birimlere, buldukları göreve ve deneyime göre farklı olmadığı da yapılan istatistiksel analizlerden anlaşılmıştır (Tablo 4.2).

Birinci soruya (*S-1b*) “olumsuz ve kısmen olumsuz” diyen deneklerin görüşleri ise aşağıdaki başlıklar altında derlenmiştir;

- Yönetilecek birimler çoğaldıkça koordinasyon zayıflamıştır.....%13
- Ormancılığa ve ormancılık faaliyetlerine verilen ilgi azalmıştır.....%22
- İki bakanlık olması sorunların çözümünü zorlaştırmıştır.....%30
- Çevre ve Orman İl Müdürlüğünde çalışan personel birbirine uyum sağlayamamıştır.....%35

Bu düşünceler, personelin birbirine uyum sağlayamadığı, ormancılık çalışmalarının ikinci plana itildiği, sorunların çözülemediği ve eşgüdüm sağlanamadığı noktasında yoğunlaşmaktadır. Keza bu düşüncelerin bölgelere ve deneyime göre farklı olmadığı istatistiksel analiz sonuçlarından anlaşılmaktadır. Ancak bu düşünceler çalışılan birimlere ve bulunulan göreve göre sırasıyla %95 ve %99 güven düzeyinde farklıdır (Tablo 4.2). Farklı grupları bulmak amacıyla yapılan Duncan Testi sonuçlarına göre Orman İşletme Müdürlüğünde çalışanlar daha çok kurumlar arasında koordinasyonun ve ormancılık faaliyetlerine verilen ilginin azaldığını düşünürken, Çevre ve Orman İl Müdürlüğü ile Bölge Müdürlüklerinde çalışanlar ise sorunların çözümünün zorlaştığı ve personel arasında uyumsuzlukların arttığını düşünmektedir. Aynı şekilde İşletme Müdürü ve Yardımcısı, Çevre ve Orman İl Müdürleri daha çok kurumlar arasında koordinasyonun ve ormancılık faaliyetlerine verilen ilginin azaldığını düşünürken, İşletme Şefi, Şube Müdürü, Mühendis,

Bölge Müdürü ve Yardımcısı sorunların çözümünün zorlaştığı ve personel arasında uyumsuzlukların arttığını düşünmektedir.

Denekler ormancılıktaki sorunların çözülmesi ve çağdaş bir ormancılık için merkezde (S-9a) şöyle bir örgüt yapısı önermiştir;

- Orman Bakanlığı bağımsız bir bakanlık haline getirilmeli; istikrasızlığa imkan vermeyen bir yasal yapısı olan, uzmanlığa ve araştırmaya dayanan, esnek, dinamik, bilgi akışı hızlı, belirli bir hiyerarşik düzene sahip ve ormancılık politikası üreten bir örgütlenmeye gidilmeli%62
- Atama ve yükseltmeleri siyasete göre değil de uzmanlığa, rekabete ve başarıya dayalı olan objektif bir personel politikası izlenmeli ve bilgili, deneyimli, araştırmacı ve uzman yöneticiler idari kadrolarda yer almalı.%30
- Şu anki merkez örgüt yapısı yeterli ve uygundur.....%8

Yapılan istatistiksel analizler sonucunda bu düşüncelerin bölgelere, birimlere ve deneyime göre farklı olmadığı anlaşılmaktadır. Ancak bu düşünceler göreve göre %95 güven düzeyinde farklıdır (Tablo 4.2). Farklı grupları bulmak amacıyla yapılan Duncan Testi sonuçlarına göre Mühendis, İşletme Müdür Yardımcısı, Şube Müdürü gibi daha çok pasif görevde olanlar mevcut örgüt yapısının yeterli ve uygun olduğu yönünde görüş bildirirken, İşletme Şefi, İşletme Müdürü, İl Çevre ve Orman Müdürü, Bölge Müdürü ve Yardımcısı gibi aktif görevde olanlar Orman Bakanlığının bağımsız esnek ve istikrarlı bir merkez örgüt yapısına sahip olması yönünde görüş bildirmişlerdir.

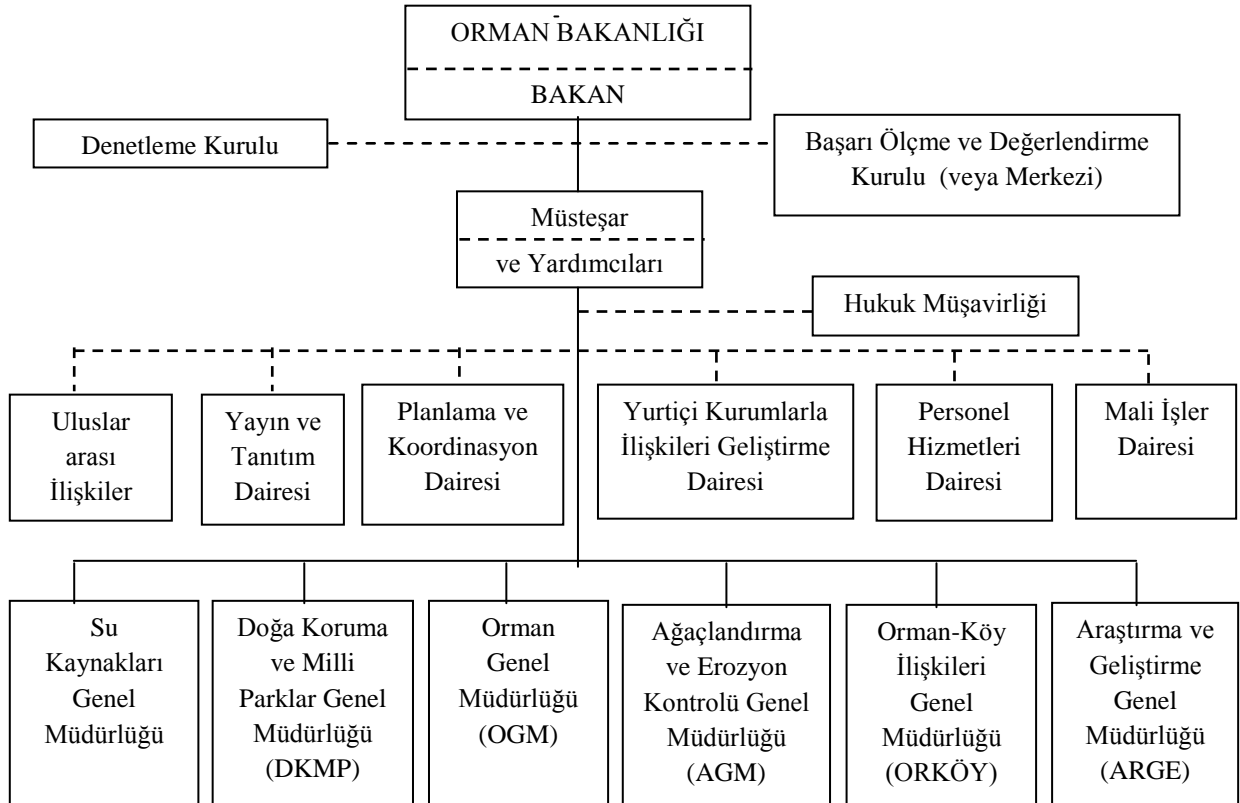
Tablo 4.2 Çevre ve Orman Bakanlığının merkezdeki örgütlenme ve örgüt yapısına ilişkin değerlendirmelerin bölge, birim, görev ve deneyimlerine göre farklılığının denetimi.

Özellikler	Kruskal-Wallis H-Testi Sonuçları			Duncan Testi ile Farklılık Denetimi (Gruplar ve gruplar içinde sıralamalar önem derecesine göre)				
	Kriter	Khi-kare değeri	SD	Farklı Gruplar				
				No	Grup Elemanları	Ort.	N	
1. ÇOB'un birleştirilmesinin merkezdeki etkisi (S-1)	Bölge	0.10	1	--	---	--	--	
	Birim	4.02	2	--	---	--	--	
	Görev	8.52	5	--	---			
	Deneyim	0.57	3	--	----	--	--	
ÇOB'un birleştirilmesinin merkezde olumlu etkisi (S-1a)	Bölge, birim, görev ve deneyim açısından anlamlı bir fark yoktur							

Tablo 4.2 (devam ediyor)

Özellikler	Kruskal-Wallis H-Testi Sonuçları			Duncan Testi ile Farklılık Denetimi (Gruplar ve gruplar içinde sıralamalar önem derecesine göre)			
	Kriter	Khi-kare değeri	SD	Farklı Gruplar			
				No	Grup Elemanları	Ort.	N
ÇOB'un birleştirilmesinin merkezde olumsuz etkisi (S-1b)	Bölge	2.65	1	--		--	--
	Birim	6.38*	2	1	İşletme Müdürlüğü	8.16	56
				2	Çevre ve Orman İl Müdürlüğü	15.00	11
				3	Bölge Müdürlüğü	15.62	42
	Görev	16.30**	5	1	İşletme Müdürü ve Yardımcısı, Çevre ve Orman İl Müdürü	4.53	33
2				İşletme Şefi, Şube Müdürü	12.68	36	
3				Mühendis, Bölge Müdürü ve Yardımcısı	15.78	40	
Deneyim	0.83	3	--	--	--	--	
2. Merkezde önerilen örgüt yapısı (S-9a)	Bölge, birim ve deneyim kriterleri açısından anlamlı bir fark yoktur					--	--
	Görev	11.24*	5	1.	Mühendis, İşletme Müdür Yardımcısı, Şube Müdürü	41.95	65
2.				Orman İşletme Şefi, İşletme Müdürü, İl Çevre ve Orman Müdürü, Bölge Müdürü ve Yardımcısı	49.35	44	

Bütün bu görüşler dikkate alınarak Orman Bakanlığının olması gereken merkezdeki örgüt yapısı Şekil 4.1'deki gibi oluşturulmuştur.



Şekil 4.1 Orman Bakanlığının merkez teşkilatının örgüt yapısı.

Yukarıdaki örgüt yapısının daha önce Daşdemir (1999) tarafından ortaya konulan örgüt yapısına yakın olduğu anlaşılmaktadır. Ancak burada ek olarak ‘Su Kaynakları Genel Müdürlüğü’ de örgüt yapısına dahil edilmiştir (Şekil 4.1). Buna göre merkezde Orman Bakanı, müsteşar, müsteşar yardımcıları, 6 genel müdürlük, 6 daire başkanlığı ve 2 kurul başkanlığı yer almaktadır.

4.2.2 Taşradaki Örgütlenme ve Örgüt Yapısı

Deneklerin Çevre ve Orman Bakanlığının taşradaki örgütlenmesi ile ilgili düşünceleri ise anketteki S-2, S-3, S-4, S-5 ve S-9b ile ölçülmüştür.

Çevre ve Orman Bakanlığının örgütlenmesinin “*taşrada ormancılık faaliyetleri üzerinde ne tür etkisi*” olduğu sorusuna (S-2) ankete katılan deneklerin %12’si olumlu, %46’sı olumsuz, %6’sı kısmen olumlu–kısmen olumsuz cevabı verirken, % 36’sı ise hiçbir etkisi olmadığı yönünde cevap vermiştir. Buna göre deneklerin %82’si ÇOB’un birleştirilmesinin *taşradaki* ormancılık faaliyetleri (planlama, yürütme, denetim, eşgüdüm vb.) üzerine olumsuz ya da hiçbir etkisi olmamıştır şeklinde görüş bildirmiştir. Diğer yandan bu sorunun bölgelere, çalışılan birimlere, buldukları göreve ve deneyime göre farklı olmadığı, yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçlarından anlaşılmıştır (Tablo 4.3).

İkinci soruya (S-2b) “olumlu ve kısmen olumlu” diyen deneklerin görüşleri aşağıdaki başlıklar altında derlenmiştir;

- Takip edilen konular birbirlerine yakın olduğu için iş ve işlemler daha hızlı ve verimli olmuştur.....%62
- Yetkiler tek elde toplanarak çok başlılığa engel olunmuştur.....%15
- Maliyetler azalmıştır.....%15
- İş yükü hafiflemiştir.....% 8

Buna göre denekler, çevre ve ormancılık konularının birbirine yakın olması nedeniyle iş ve işlemlerin daha hızlı olduğunu böylelikle iş yükünün hafifleyerek maliyetlerin azaldığını ifade

etmiştir. Ayrıca bu düşüncelerin bölgelere, çalışılan birimlere, buldukları göreve ve deneyime göre farklı olmadığı da yapılan istatistiksel analizlerden anlaşılmıştır (Tablo 4.3).

İkinci soruya (**S-2b**) “olumsuz ve kısmen olumsuz” diyen deneklerin görüşleri ise aşağıdaki başlıklar altında derlenmiştir;

- Kurumsal çalışma ahengi sağlanamamış, personel, araç-gereç, bina ve ekipman paylaşımında, planlama, yürütme ve denetim konularında sıkıntılar oluşmuştur.....%56
- Kavram ve yetki kargaşası yaşanmıştır.....%20
- Çevrede çalışan personelin ormancılıkla ilgili faaliyetleri bilmemesi, aksaklıklara neden olmuştur.....%18
- İki ayrı birimin olması hantallığa ve maliyetlerin artmasına neden olmuştur.....% 6

Bu düşüncelere göre, çevre ve ormanda çalışan personelin birbirlerinin faaliyetlerini bilmediklerinden dolayı kurumsal çalışma ahenginin sağlanamadığı, bu yüzden kavram ve yetki kargaşasının yaşandığı söylenebilir. Bu düşüncelerin bölgelere, buldukları göreve ve deneyime göre farklı olmadığı yapılan istatistiksel analizlerden anlaşılmıştır (Tablo 4.3). Ancak bu düşünceler çalışılan birimlere göre %95 güven düzeyinde farklıdır. Farklı grupları bulmak amacıyla yapılan Duncan Testi sonuçlarına göre Çevre ve Orman İl Müdürlüğü ile Bölge Müdürlüklerinde çalışanlar daha çok kurumsal çalışma ahenginin sağlanamadığı, kavram ve yetki kargaşasının yaşandığı ve planlama, yürütme ve denetim konularında sıkıntılar oluştuğunu düşünürken, Orman İşletme Müdürlüğünde çalışanlar ise iki ayrı birimin olmasının hantallığa ve maliyetlerin artmasına neden olduğunu düşünmektedir.

Taşrada şu anda ormancılık faaliyetlerinin “iki ayrı birim (Çevre ve Orman İl Müdürlüğü ile Orman İşletmeleri) halinde yürütülmesi” sorusuna (**S-3**) ankete katılan deneklerin %19’u olumlu cevap verirken, %81 olumsuz cevap vermiştir. Ayrıca bu düşünceler bölgelere, çalışılan birimlere, buldukları göreve ve deneyime göre farklı olmadığı yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçlarından anlaşılmıştır (Tablo 4.3).

Üçüncü soruya (**S-3a**) “olumlu” diyen deneklerin görüşleri aşağıdaki başlıklar altında derlenmiştir;

- İşbölümü sayesinde iş yükü hafiflemiş, faaliyetler hızlanmış ve iş verimliliği artmıştır...%95
- Kaynakların kullanımında tasarruf sağlanmıştır.....%5

Buna göre denekler ormancılık faaliyetlerinin iki ayrı birim halinde yürütülmesi ile iş yükünün hafifleyeceğini ve faaliyetlerin hızlanarak verimliliğin artacağını ifade etmişlerdir. Bu düşüncelerin bölgelere, çalışılan birime ve deneyime göre farklı olmadığı yapılan istatistiksel analizlerden anlaşılmıştır (Tablo 4.3). Ancak buldukları göreve göre %95 güven düzeyinde farklıdır. Mühendis, İşletme Şefi, Şube Müdürü, Bölge Müdürü ve Yardımcısı görevinde çalışan denekler bu şekilde bir örgütlenme ile kaynakların kullanımında tasarruf sağlanacağını görüşünü bildirirken, İşletme Müdür Yardımcısı, İşletme Müdürü, Çevre ve Orman İl Müdürleri ise iş yükünün hafifleyerek verimliliğin artacağı görüşünü bildirmiştir.

Üçüncü soruya (**S-3b**) “olumsuz” diyen deneklerin görüşleri ise aşağıdaki başlıklar altında derlenmiştir;

- Kurumlar arası çatışmaya, yetki ve karar verme sürecinde kargaşaya neden olmuştur.....%50
- Çalışma konularının farklı olması nedeniyle iş verimliliği azalmış ve ormancılık faaliyetleri (birimleri) arasında koordinasyon zayıflamıştır.....%38
- Yapılacak iş ve işlemlerde zaman kaybına, maliyetlerin artmasına ve denetimin azalmasına neden olmuştur.....%12

Bu düşünceler, kurumlar arası çatışmanın ortaya çıkmasına, koordinasyonun zayıflamasına, yapılacak iş ve işlemlerde zaman kaybının artmasına ve denetimin azalmasına neden olacağı yönündedir. Bu düşüncelerin bölgelere, çalışılan birimlere, buldukları göreve ve deneyime göre farklı olmadığı anlaşılmıştır (Tablo 4.3).

“Taşradaki ormancılık faaliyetlerinin (odun üretimi, odun dışı bitkisel ürünler üretimi, orköy, milli parklar, av-yaban hayatı, ağaçlandırma, mera, erozyon kontrolü, halkla ilişkiler vb.) tek bir orman idaresi çatısı altında birleştirilmesi” düşüncesine (S-4) ankete katılan deneklerin %84’ü olumlu cevap verirken %16’sı olumsuz olarak cevap vermiştir. Taşrada ki

ormancılık faaliyetlerinin tek çatı altında birleştirilmesi düşüncesinin bölgelere, çalışılan birimlere, buldukları göreve ve deneyime göre farklı olmadığı anlaşılmıştır (Tablo 4.3).

Dördüncü soruya (*S-4a*) “olumlu” diyen deneklerin görüşleri aşağıdaki başlıklar altında derlenmiştir;

- Orman kaynakları bir bütünlük anlayışı içerisinde rasyonel yönetilir.....%31
- Kaynaklar daha organize ve ekonomik şekilde kullanılır, yapılacak iş ve işlemlerde zaman kaybı azalır.....%25
- Çok başlılık, kavram ve yetki kargaşası ortadan kalkar.....%22
- Planlama, yürütme, denetim ve eşgüdüm sorunlarının azalması, böylece motivasyonun, üretimin, verimliliğin ve başarının artması sağlanır.....%22

Bu düşüncelere göre ormancılık faaliyetlerinin tek çatı altında yürütülmesiyle, orman kaynaklarının daha organize ve ekonomik şekilde kullanılarak bir bütünlük içinde yönetileceği, yapılacak iş ve işlemlerde zaman kaybının azalacağı, böylelikle de motivasyonun, üretimin, verimliliğin ve başarının artacağı düşünülmektedir. Keza bu düşüncelerin bölgelere, göreve ve birimlere göre farklı olmadığı, yapılan istatistiksel analiz sonuçlarından anlaşılmaktadır. Ancak bu düşünceler deneyime göre %95 güven düzeyinde farklıdır (Tablo 4.3). Çok fazla deneyime sahip olan denekler orman kaynaklarının bir bütünlük anlayışı içinde rasyonel yönetileceğini düşünürken, daha az deneyime sahip olan denekler ise çok başlılığın, kavram ve yetki kargaşasının ortadan kalkarak planlama, yürütme, denetim ve eşgüdüm sorunlarının azalacağını düşünmektedir.

Tablo 4.3 Çevre ve Orman Bakanlığının taşradaki örgütlenme ve örgüt yapısına ilişkin değerlendirmelerin bölge, birim, görev ve deneyimlerine göre farklılığının denetimi.

Özellikler	Kruskal-Wallis H-Testi Sonuçları			Duncan Testi ile Farklılık Denetimi (Gruplar ve gruplar içinde sıralamalar önem derecesine göre)			
	Kriter	Khi-kare değeri	SD	Farklı Gruplar			
				No	Grup Elemanları	Ort.	N
1. ÇOB'un birleştirilmesinin taşradaki etkisi (S-2)	Bölge, birim, görev ve deneyim açısından anlamlı bir fark yoktur					--	--
ÇOB'un birleştirilmesinin taşrada olumlu etkisi (S-2a)	Bölge, birim, görev ve deneyim açısından anlamlı bir fark yoktur					--	--

Tablo 4.3 (devam ediyor)

Özellikler	Kruskal-Wallis H-Testi Sonuçları			Duncan Testi ile Farklılık Denetimi (Gruplar ve gruplar içinde sıralamalar önem derecesine göre)					
	Kriter	Khi-kare değeri	SD	Farklı Gruplar					
				No	Grup Elemanları	Ort.	N		
ÇOB'un birleştirilmesinin taşrada olumsuz etkisi (S-2b)	Bölge, görev ve deneyim kriterleri açısından bir fark yoktur.							--	--
	Birim	6.83*	2	1	İşletme Müdürlüğü	12.64	56		
				2	Çevre ve Orman İl Müdürlüğü	20.90	11		
				3	Bölge Müdürlüğü	24.05	42		
2. Taşrada ormancılık faaliyetlerinin iki ayrı birim halinde yürütülmesi ile ilgili düşünce (S-3)	Bölge, birim, görev ve deneyim açısından anlamlı bir fark yoktur							--	--
Taşrada ormancılık faaliyetlerinin iki ayrı birim halinde yürütülmesi ile ilgili olumlu düşünce (3a)	Bölge, birim ve deneyim açısından anlamlı bir fark yoktur.							--	--
	Görev	13.16*	5	1	Mühendis, İşletme Şefi, Şube Müdürü, Bölge Müdürü ve Yardımcısı	13.92	76		
				2	İşletme Müdür Yardımcısı, İşletme Müdürü, İl Çevre ve Orman Müdürü	33.79	33		
Taşrada ormancılık faaliyetlerinin iki ayrı birim halinde yürütülmesi ile ilgili olumsuz düşünce (3b)	Bölge, birim, görev ve deneyim açısından anlamlı bir fark yoktur							--	--
3. Taşrada ormancılık faaliyetlerinin tek bir çatıda birleştirilmesi ile ilgili düşünce (S-4)	Bölge, birim, görev ve deneyim açısından anlamlı bir fark yoktur							--	--
Taşrada ormancılık faaliyetlerinin tek bir çatıda birleştirilmesi ile ilgili olumlu düşünce (S-4a)	Bölge, birim ve görev açısından anlamlı bir fark yoktur							--	--
	Deneyim	7.92*	3	1.	Az, orta, fazla	21.75	101		
				2.	Çok fazla	30.38	8		
Taşrada ormancılık faaliyetlerinin tek bir çatıda birleştirilmesi ile ilgili olumsuz düşünce (S-4b)	Bölge, görev ve deneyim açısından anlamlı bir fark yoktur.							--	--
4. OBM'lerin özerk Araştırma-Denetleme birimlerine dönüştürülmesi ile ilgili düşünce (S-5)	Birim	6,84*	2	1	Bölge Müdürlüğü	1.66	42		
				2	Çevre ve Orman İl Müdürlüğü	1.72	11		
				3	İşletme Müdürlüğü	1.91	56		
OBM'lerin özerk Araştırma-Denetleme birimlerine dönüştürülmesi ile ilgili olumlu düşünce (5a)	Bölge, birim, görev ve deneyim açısından anlamlı bir fark yoktur.							--	--
OBM'lerin özerk Araştırma-Denetleme birimlerine dönüştürülmesi ile ilgili olumsuz düşünce (5b)	Bölge, görev ve deneyim açısından anlamlı bir fark yoktur.							--	--
	Birim	9.00*	2	1	Çevre ve Orman İl Müdürlüğü	5.36	11		
				2	İşletme Müdürlüğü	5.76	56		
				3	Bölge Müdürlüğü	17.95	42		
5. Taşrada önerilen örgüt yapısı (S-9)	Bölge, görev ve deneyim açısından anlamlı bir fark yoktur.							--	--
Birim	7.48*	2	1	İşletme Müdürlüğü	20.10	56			
			2	Çevre Orman İl Müdürlüğü	24.54	11			
			3	Bölge Müdürlüğü	25.98	42			

Dördüncü soruya (**S-4b**) “olumsuz” diyen deneklerin görüşleri ise aşağıdaki başlıklar altında derlenmiştir;

- İş yükünün artmasına ve birimler arasında koordinasyonun sağlanmasında problemlere neden olur.....%56
- Uzmanlıklar ikinci planda kalarak verimsizliğin artmasına neden olacaktır.....%44

Buna göre denekler, ormancılık faaliyetleri tek çatı altında birleştirildiği takdirde birimler arasında koordinasyonun zayıflayacağı ve verimsizliğin artacağı görüşünü bildirmişlerdir. Bu düşüncelerin bölgelere, göreve ve deneyime göre farklı olmadığı anlaşılmaktadır. Ancak çalışılan birime göre %99 güven düzeyinde farklıdır (Tablo 4.3). Bölge Müdürlüklerinde ve İşletme Müdürlüklerinde çalışanlar uzmanlıkların ikinci planda kalacağını düşünürken, Çevre ve Orman İl Müdürlüklerinde çalışanlar ise iş yükünün artmasına neden olacağını ve koordinasyonun sağlanmasında problemler olacağını belirtmişlerdir.

“Orman Bölge Müdürlüklerini hiyerarşik ve bürokratik bir makam olmaktan çıkarıp, Orman İşletmelerine uygulamada yol gösteren, karşılaştıkları problemleri araştıran ve bilimsel yoldan çözen, onlara danışmanlık yapan, eğitimlerini sağlayan demokratik ve özerk Araştırma-Geliştirme ve Denetleme birimlerine dönüştürülmesi düşüncesini nasıl değerlendiriyorsunuz” sorusuna (**S-5**) ankete katılan personelin %81’i olumlu cevap verirken %19’u olumsuz cevap vermiştir. Bu düşüncelerin bölgelere, buldukları göreve ve deneyime göre farklı olmadığı yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçlarından anlaşılmıştır (Tablo 4.3). Ancak çalışılan birimlere göre bu düşünceler %95 güven düzeyinde farklıdır. Buna göre Bölge Müdürlüğünde ve Çevre ve Orman İl Müdürlüğünde çalışan denekler OBM’lerin özerk Araştırma-Geliştirme ve Denetleme (Ar-Ge) birimlerine dönüştürülmesine pek olumlu bakmazken, İşletme Müdürlüğünde çalışan denekler faydalı olacağını düşünmektedir.

Beşinci soruya (**S-5a**) “olumlu” diyen deneklerin görüşleri aşağıdaki başlıklar altında derlenmiştir;

- Ormancılık problemlerinin yerinden çözülmesine, etkili kararlar alınmasına, etkinliğin ve başarının artmasına hizmet eder.....%48
- Tüm ormancılık faaliyetlerini kapsayacak şekilde Ar-Ge birimlerine dönüştürülmesi, bürokrasinin ve siyasi baskıların azalmasını sağlar.....%33

- Orman Bölge Müdürlüklerindeki şube müdürlüklerinin Ar-Ge faaliyetleri açısından daha fonksiyonel hale getirilmesi yeterlidir.....%13
- Bilimsel ve teknik esaslara uygun olarak ormancılık faaliyetleri yürütülür.....%6

Buna göre denekler, OBM'nin Araştırma–Geliştirme ve Denetleme birimlerine dönüştürülmesiyle ormancılık problemlerinin yerinden çözülmesini sağlayarak daha etkili kararlar alınacağını ve bürokrasinin ve siyasi baskının azalacağını ifade etmiştir. Ancak bu düşüncelerin bölgelere, çalışılan birimlere, buldukları göreve ve deneyime göre farklı olmadığı da yapılan istatistiksel analizlerden anlaşılmıştır (Tablo 4.3).

Beşinci soruya (**S-5b**) olumsuz diyen personelin görüşleri ise aşağıdaki başlıklar altında derlenmiştir;

- Mevcut OBM'leri organizatör ve aynı zamanda işletmelere yol gösteren ve destek sağlayan birimler olduğundan ayrıca bir yapılanmaya gerek yoktur.....%59
- Kamuda demokratik ve özerk bir örgütlenme hiyerarşi, yetki ve sorumluluk kargaşası ile suiistimallere neden olabilir.....%41

Bu düşünceler, şu an bir yapılanmaya ihtiyaç olmadığını, böyle bir yapılanma olduğu takdirde de yetki ve sorumlulukta problemler yaşanabileceği noktasında yoğunlaşmaktadır. Keza bu düşüncelerin bölgelere, göreve ve deneyime göre farklı olmadığı yapılan istatistiksel analiz sonuçlarından anlaşılmaktadır. Ancak bu düşünceler çalışılan birimlere göre %95 güven düzeyinde farklıdır (Tablo 4.3). Bölge Müdürlüklerinde çalışanlar OBM'lerin işletmelere yol gösteren ve destek sağlayan birimler olduğundan ayrı bir yapılanmaya gerek olmadığını düşünürken, Çevre Orman İl Müdürlüğü ile İşletme Müdürlüğünde çalışanlar ise kamuda demokratik ve özerk bir örgütlenmenin suiistimallere neden olabileceğini düşünmektedir.

Denekler ormancılıktaki sorunların çözülmesi ve çağdaş bir ormancılık için taşrada (**S-9b**) şöyle bir örgüt yapısı önermiştir;

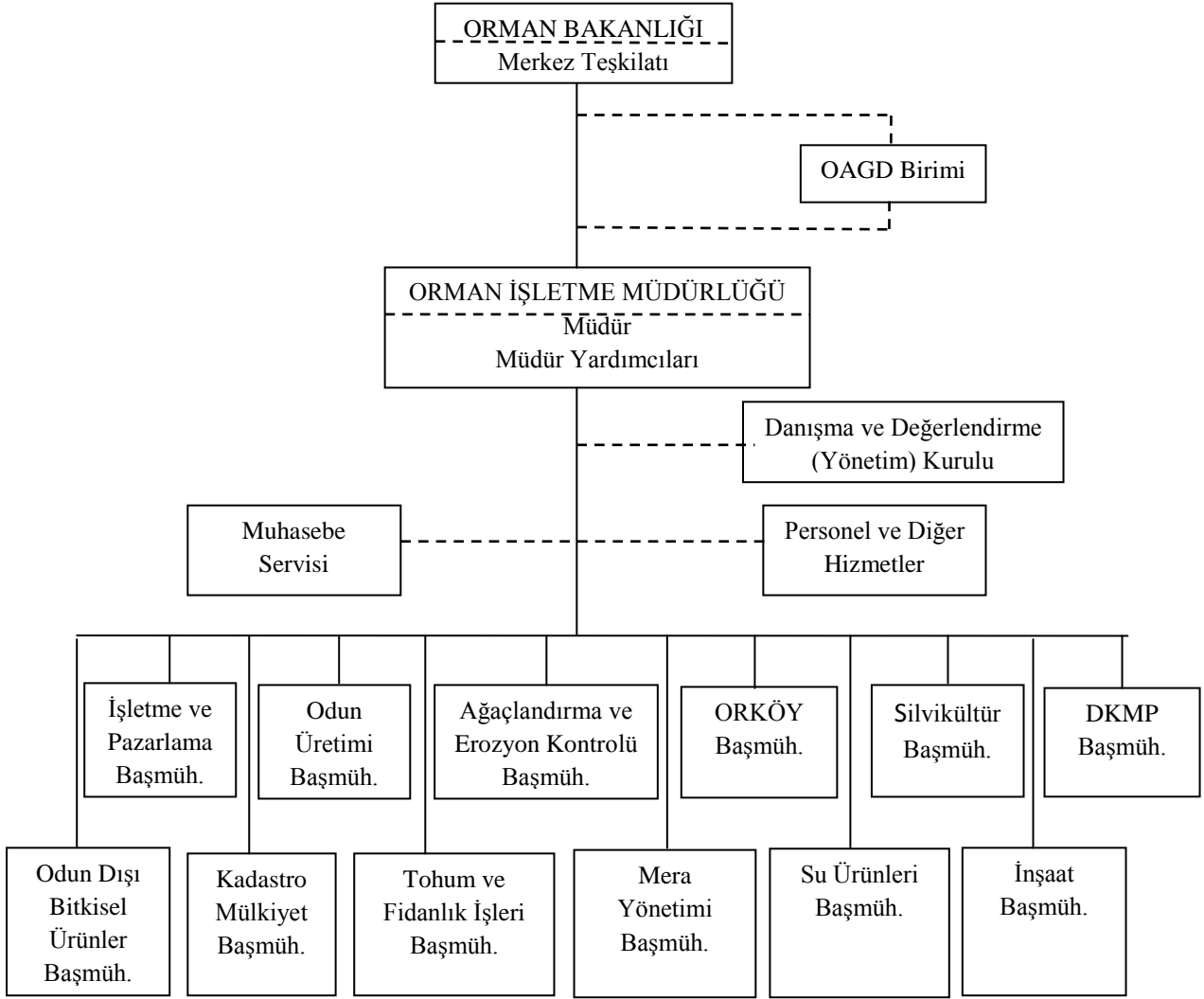
- Orman Bölge Müdürlükleri ve İl Çevre ve Orman Müdürlükleri kaldırılarak tüm ormancılık faaliyetleri (birimleri) orman işletme müdürlüğü çatısı altında toplanmalı.....%34

- Taşra teşkilatında her düzeyde bilgili ve deneyimli yöneticilerin görev almasını, personelin motivasyonunu ve devamlılığını sağlayacak, başarıyı ödüllendirecek, atama ve yükseltmeleri objektif kriterlere bağlı olan adil bir personel politikası izlenmeli.....%24
- Orman Bölge Müdürlükleri hiyerarşik ve bürokratik bir makam olmaktan çıkarılıp, dinamik, esnek, yol gösteren, sorunlara bilimsel çözümler üreten ve koordinasyonu sağlayan birimler haline getirilmeli%20
- Orman işletme müdürlüklerinde branşlaşma sağlanarak teknik ve idari kadrolar güçlendirilmeli, işletme müdürlüklerinin yetkileri artırılarak direkt merkeze bağlı yarı özerk birimler haline getirilmelidir.....%16
- Şu anki taşra örgüt yapısı yeterli ve uygundur, ancak ormancılık birimlerinin (şeflik, müdürlük vb.) çalışma alanlarının büyüklüğü bilimsel ve teknik esaslara göre saptanmalıdır.....%6

Bu düşüncelerin bölgelere, göreve ve deneyime göre farklı olmadığı anlaşılmaktadır. Ancak çalışılan birime göre %95 güven düzeyinde farklıdır (Tablo 4.3). Bölge Müdürlüklerinde çalışanlar tüm ormancılık faaliyetlerini İşletme Müdürlüğü çatısı altında toplayarak, her düzeyde bilgili ve deneyimli yöneticilerin görev almasını, personelin motivasyonunu ve devamlılığını sağlayacak, başarıyı ödüllendirecek, atama ve yükseltmeleri objektif kriterlere bağlı olan adil bir personel politikası izlenmesini belirtirken, Çevre ve Orman İl müdürlüğünde çalışanlar adil bir personel politikası ve Orman Bölge Müdürlüklerinin hiyerarşik ve bürokratik bir makam olmaktan çıkarılmasından bahsetmekte, İşletme müdürlüğünde görev alanlar ise çalışma alanlarının büyüklüğünün bilimsel ve teknik esaslara göre saptanmasından ve işletme müdürlüklerinin yetkileri artırılarak direkt merkeze bağlı yarı özerk birimler haline getirilmesinden bahsetmektedir.

Yapılan anketlerde deneklerin verdiği cevaplara göre taşrada Orman Bölge Müdürlükleri Orman İşletmelerine uygulamada yol gösteren, karşılaştıkları problemleri araştıran ve bilimsel yoldan çözen, onlara danışmanlık yapan, eğitimlerini sağlayan demokratik ve özerk Araştırma ve Denetleme birimlerine dönüştürülmesinin uygun olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca uygun olarak ortaya konulan Orman Bakanlığının taşrada örgütlenme biçimi ise Şekil 4.2’de verilmiştir.

Deneklerin %63'ü “*şu andaki mevcut ormancılık örgüt yapısı ulusal ormancılık amaçlarına ve işletme amaçlarına varmada ne ölçüde başarılıdır? (S-6)*” sorusuna orta derecede başarılıdır yanıtını vermiştir. Deneklerin çoğunluğu bu soruya orta derecede başarılıdır yanıtını vermesine, rağmen gerek merkezde gerekse taşrada örgüt yapısının da değişmesini istemektedir.



Şekil 4.2 Orman Bakanlığının taşra teşkilatının örgüt yapısı.

Orman Bakanlığının merkezde (Şekil 4.1) ve taşrada (Şekil 4.2) olması istenilen örgüt yapısı Daşdemir (1999) tarafından Kuzeydoğu Anadolu ve Doğu Karadeniz Bölgesinde yapılan bir araştırmada ortaya konulan örgüt yapısına benzer niteliktedir. Daşdemir (1999)'in merkezdeki örgüt yapısına ek olarak bu araştırmada sadece Su Kaynakları Genel Müdürlüğü eklenmiş, taşrada ise tüm birimler aynen benimsenmiştir. O halde, hem araştırma bölgesi hem

zamanı değişmesine rağmen, ormancılık örgütünde bir istikrarın sağlanamadığı ve çalışanların uzun zamandır böyle bir örgüt yapısını istediği söylenebilir.

4.2.3 Ormancılık Örgüt Yapısını Etkileyen Dışsal ve İçsel Sorunlar

Sürdürülebilir kalkınma bağlamında Türkiye’deki orman kaynaklarından azami düzeyde faydalanmayı kısıtlayan birtakım içsel ve dışsal sorunlar vardır (Daşdemir 2005). Deneklerin ormancılık örgüt yapısının dışından ve içinden kaynaklanan bu sorunlara (S-7, S-8) verdikleri cevaplar Tablo 4.4’de verilmiştir.

Tablo 4.4 Ormancılık çalışmalarını etkileyen dışsal ve içsel sorunlar.

Soru	Sorunlar (öncelik sırasına göre sıralanmıştır)	Tercih Yüzdesi
1. Dışsal Sorunlar (S-7)	a) Ormancılık örgüt yapısına dışarıdan yapılan sık müdahaleler ve örgüt yapısındaki istikrarsızlık	16
	b) Siyasi ve toplumsal iradenin zayıflığı ve duyarsızlığı	15
	c) Kırsal yoksulluk ve gelir dağılımındaki dengesizlik	13
	d) Toplumun ormancılık konusundaki değer yargıları	12
	e) Hatalı yasal düzenlemeler	11
	f) Orman ürünlerindeki arz-talep dengesizlikleri	9
	g) Halkla ilişkilerin yetersizliği	9
	h) Öteki sektörlerdeki (tarım, hayvancılık) politika hataları	7
	i) Sektörler-disiplinler çatışması	7
	j) Diğer	2
	Toplam	100
2. İçsel Sorunlar (S-8)	a) İşbölümüne, uzmanlığa, rekabete ve başarıya dayalı bir örgütlenme ve personel politikasının bulunmaması	21
	b) Araştırma-geliştirme sonuçlarının yaşama geçirilmemesi	16
	c) Eğitim, bilgi ve deneyim yetersizliği	15
	d) Ormancılık örgütünün iyi yönetilmemesi	14
	e) Ormancılığın kapsamının ormancılar tarafından yanlış anlaşılması	12
	f) Finans yetersizlikleri ve kaynakların rasyonel kullanılmaması	10
	g) Odun hammaddesi arzındaki yetersizlikler	8
	h) Diğer	3
	Toplam	100

Deneklerin %16’sı en önemli dışsal sorun olarak; ormancılık örgüt yapısına dışarıdan yapılan sık müdahaleler ve örgüt yapısındaki istikrarsızlığı belirtmiştir (Tablo 4.4). Gerçekten de ormancılık örgütü, tarihi süreç içerisinde geçirdiği yapısal değişimler nedeniyle istikrarlı bir

örgüt yapısına kavuşturulamamıştır. Bu durum ormancılık politikalarının salt siyasal iktidar değişikliklerine bağlı kalınmaması ve bunun sonucu olarak da değiştirilmemesi gerekliliği ilkesine de ters düşmektedir (Ekizoğlu vd. 2007). Ormancılık örgütünü etkileyen dışsal sorunlar bölgelere, birime ve göreve göre farklılık göstermemektedir. Ancak deneyim açısından %99 güven düzeyinde anlamlı fark vardır (Tablo 4.5). Buna göre fazla deneyimli denekler ormancılık örgütüne sık sık müdahaleleri, siyasal ve toplumsal iradenin zayıflığını sorun olarak görürken, orta derecede deneyimli olanlar kırsal yoksulluğu, gelir dağılımındaki dengesizliği, toplumun değer yargılarını ve hatalı yasal düzenlemeleri en önemli sorunlar olarak görmektedir. Yani, deneyim süresi arttıkça daha çok ormancılığın tümünü ilgilendiren makro düzeydeki sorunlar tespit edilmiştir. Deneyim süresi azaldıkça daha mikro düzeyde sorunlar ortaya konulmuştur. Bu da deneyim süresi ile birlikte deneklerin ormancılığı anlama ve ormancılığa bakış açısıyla ilgili olan normal bir sonuçtur.

Deneklerin %21'i ise en önemli içsel sorun olarak; işbölümüne, uzmanlığa, rekabete ve başarıya dayalı bir örgütlenme ve personel politikasının bulunmayışını görmektedir. Ormancılık örgütünü etkileyen içsel sorunlar bölgelere, birime ve göreve göre farklılık göstermemektedir. Ancak deneyim açısından %95 güven düzeyinde anlamlı fark vardır (Tablo 4.5). Fazla deneyimli olanlar işbölümüne, araştırmaya önem verilmemesini ve ormancılık örgütünün iyi yönetilmemesini birer sorun olarak görürken, orta derecede deneyimliler ise daha çok odun hammaddesi arz yetersizliği ve kaynakların rasyonel kullanılmamasını sorun olarak görmektedir.

Tablo 4.5 Ormancılık çalışmalarını etkileyen dışsal ve içsel sorunlara ilişkin değerlendirmelerin bölge, birim, görev ve deneyimlerine göre farklılığının denetimi.

Özellikler	Kruskal-Wallis H-Testi Sonuçları			Duncan Testi ile Farklılık Denetimi (Gruplar ve gruplar içinde sıralamalar önem derecesine göre)			
	Kriter	Khi-kare değeri	SD	Farklı Gruplar			
				No	Grup Elemanları	Ort.	N
1. Ormancılık örgütünü etkileyen dışsal sorunlar (S-7)	Bölge, birim ve görev açısından anlamlı bir fark yoktur.			--	--		
	Deneyim	11.00**	3	1	Orta deneyimli	51.86	63
				2	Fazla deneyimli	54.91	46
2. Ormancılık örgütünü etkileyen içsel sorunlar (S-8)	Bölge, birim ve görev açısından anlamlı bir fark yoktur						--
	Deneyim	9.70*	3	1	Orta deneyimli	33.60	63
				2	Fazla deneyimli	35.89	46

4.3 YÖNETSEL YETERLİK

Bu bölümde, ormancılık kurum ve kuruluşlarında çalışanların başarıyı algılama ve tanımlama gücü, yönetsel bilgi birikimi, deneyimi ve başarılı olmak için gerekli koşulların neler olduğu sorgulanmıştır. Deneklerin yönetsel başarı (S-10, S-11, S-12 ve S14), yönetsel ve teknik yeterlik (S-15, S-16, S-17, S-18 ve S-19) ve orman kaynakları yönetimde yönetsel ehliyet ve yönetim ilkeleri (S-13 ve S-20) konusundaki düşünceleri ölçülmüş ve sonuçlar yüzde olarak Tablo 4.6, 4.8 ve 4.10’da verilmiştir. Bu konudaki düşüncelerin bölgelere, çalışılan birime, göreve ve deneyime göre farklı olup-olmadığı istatistiksel analizlerle (Tablo 4.7, 4.9 ve 4.11) test edilerek, aşağıdaki yorumlar ve değerlendirmeler yapılmıştır. Tablo 4.6’da da görüldüğü gibi deneklerin %78’i ormancılıkta yönetsel başarıyı kaynakları etkin bir şekilde kullanarak amaçları gerçekleştirmek olarak değerlendirmiştir. Bir yandan orman işletmelerinin amaçları diğer yandan başarı kavramının anlamı dikkate alındığında, deneklerin büyük çoğunluğunun doğru cevap verdiği ortaya çıkmaktadır. 1998 yılında Kuzeydoğu ve Doğu Karadeniz Bölgesinde 52 denek ile yapılan bir çalışmada ise deneklerin %86’sı benzer yanıt vermiştir (Daşdemir 1998). Tablo 4.7’de de görüldüğü gibi bu tanımlama bölgelere, çalışılan birime, göreve ve deneyime göre de farklı değildir.

Tablo 4.6 Deneklerin yönetsel başarı konusundaki düşünceleri.

Soru (özellik)	Seçenek	Tercih Yüzdesi
1. Ormancılıkta yönetsel başarı tanımı (S-10)	a)En yüksek kâr elde etmek	1
	b)En fazla mal ve hizmet üretmek	2
	c)En az girdi kullanarak en fazla çıktı elde etmek	9
	d)Kaynakları etkin bir şekilde kullanarak amaçları gerçekleştirmek	78
	e)Piyasa talepleri doğrultusunda üretim yapmak	3
	f)Halkın orman kaynaklarına yönelik ihtiyaçlarını gidermek	3
	g)Diğer	4
2. Ormancılık birimlerinde başarıyı etkileyen en önemli faktörler (S-11)	a)Fiziksel faktörler (orman alanı, serveti, verim gücü, yol yoğunluğu vb.)	19
	b)Ekonomik faktörler ve mali olanaklar	4
	c)Sosyo-ekonomik faktörler	8
	d)Teknik faktörler (teknik bilgi, makine sayısı vb.)	5
	e)Örgütsel ve yönetsel faktörler (örgüt yapısı, yönetici yeterliği, personel sayısı ve eğitimi vb.)	55
	f)Coğrafi ve ekolojik faktörler (konum, iklim, toprak vb.)	6
	g)Diğer	3

Tablo 4.6 (devam ediyor)

Soru (özellik)	Seçenek	Tercih Yüzdesi
3. Görevi layıkıyla yapmayı ve iş verimini etkileyen faktörler (S-14)	a) İdari ve politik baskılar	19
	b) Toplumun değer yargıları ve sosyal baskılar	6
	c) İletişim ve koordinasyon eksikliği	6
	d) Değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin olmayışı	16
	e) Ücret ve sosyal güvence	8
	f) Maddi sorunlar ve çalışma ortamının fiziksel olumsuzlukları	4
	g) Personel eksikliği ve eğitimsizliği	26
	h) Sosyal olanaklar (lojman, lokal, kamp vb.)	2
	i) İş yerinde uyumlu çalışma ortamının olmayışı (ast- üst ve iş arkadaşlarıyla çatışma)	10
	k) Diğer	3
4. Başarı düzeyinin artırılması için alınması zorunlu görülen önlemler (S-12)	a) Yöneticiler yönetsel yeterliğe (ehliyete) sahip, idari ve mali konularda eğitilmiş olmalı	16
	b) İdari ve politik baskılar tamamen kaldırılmalı	15
	c) Ormancılık çalışmalarında araştırmaya, uzmanlaşmaya ve branşlaşmaya önem verilmeli	14
	d) Personel yetersizliği giderilmeli ve gerekli eğitim verilmeli	13
	e) Objektif kriterlere göre denetim yapılmalı ve başarı oranına göre motivasyon tedbirleri uygulanmalıdır	12
	f) Örgüt yapısı değiştirilerek taşradaki ormancılık birimleri özerk yapıdaki tek bir otoriteye bağlanmalı	10
	g) Ormanlar üzerindeki sosyal baskılar azaltılarak, orman-halk ilişkileri iyileştirilmeli	10
	h) Birimlerin fiziksel ve mali olanakları (bina, araç-gereç vb.) artırılmalı	7
	i) Diğer	3

Deneklerin %55'i örgütsel ve yönetsel faktörleri (örgüt yapısı, yönetici yeterliği, personel sayısı ve eğitimi vb.) ormancılık birimlerinde başarıyı tanımlayan ve etkileyen en önemli faktörler olarak belirtmiştir (Tablo 4.6). Keza Tablo 4.7'de de görüldüğü gibi bu faktörler bölgelere, çalışılan birime, göreve ve deneyime göre de farklı değildir.

Deneklerin %26'sı personel eksikliği ve eğitimsizliğinden dolayı görevlerini tam anlamıyla yapamadıklarını ve bunun da iş verimini etkilediğini söylemiştir (Tablo 4.6). “İş verimini etkileyen faktörler (S-14)” ile ilgili düşünceler %95 güven düzeyinde göreve göre farklıdır. Mühendis, İşletme Şefi, İşletme Müdür Yardımcısı, Bölge Müdürü ve Yardımcısı olarak görev yapan denekler personel eksikliği ve eğitimsizliğine ilaveten idari ve politik baskıların da iş verimini etkilediğini belirtmiştir. Diğer taraftan İşletme Müdürleri, Çevre ve Orman İl Müdürleri ve Şube Müdürleri personel eksikliği ve eğitimsizliğini en önemli neden olarak belirtmişlerdir (Tablo 4.7).

“Ormancılık örgütünde başarının artırılması için alınması gereken zorunlu önlemlere (S-12)”, deneklerin %16’sı yöneticilerin yönetsel yeterliğe (ehliyete) sahip, idari ve mali konularda eğitilmiş olması gerektiği şeklinde öncelik vermiştir. Ormancılık örgütünde başarının artırılması için alınması gereken zorunlu önlemler ile ilgili düşünceler %95 güven düzeyinde göreve göre farklıdır. Mühendis, İşletme Şefi, İşletme Müdür Yardımcısı, İşletme Müdürü, İl Çevre ve Orman Müdürü, Bölge Müdürü ve Yardımcısı olarak görev yapan denekler yöneticilerin yönetsel yeterliğe (ehliyete) sahip, idari ve mali konularda eğitilmiş olması gerektiğini düşünmektedir. O halde, örgüt yapısı, yönetici yeterliği, personel sayısı ve eğitimi yönetsel başarıyı etkileyen en önemli faktörlerdir.

Tablo 4.7 Deneklerin yönetsel başarı konusundaki düşüncelerinin bölge, birim, görev ve deneyime göre farklılığının denetimi.

Özellikler	Kruskal-Wallis H-Testi Sonuçları			Duncan Testi ile Farklılık Denetimi (Gruplar ve gruplar içinde sıralamalar önem derecesine göre)			
	Kriter	Chi-kare değeri	SD	Farklı Gruplar			
				No	Grup Elemanları	Ort.	N
1. Yönetsel başarının tanımı (S-10)	Bölge, birim, görev ve deneyim açısından anlamlı bir fark yoktur			--	--	--	--
2. Başarıyı etkileyen faktörler (S-11)	Bölge, birim, görev ve deneyim açısından anlamlı bir fark yoktur			--	--	--	--
3. İş verimin etkileyen faktörler (S-14)	Bölge, birim ve deneyim kriterleri açısından anlamlı bir fark yoktur.			--	--	--	--
	Görev	13.98*	5	1	Mühendis, İşletme Şefi, İşletme Müdür Yardımcısı, Bölge Müdürü ve Yardımcısı	14.55	73
				2	İşletme Müdürü, İl Çevre ve Orman Müdürü, Şube Müdürü	19.48	36
4. Başarı düzeyinin artırılması için alınması gereken önlemler (S-12)	Bölge, birim ve deneyim açısından anlamlı bir fark yoktur			--	--	--	--
	Görev	11.73*	5	1	Şube Müdürü	43.43	16
				2	Mühendis, İşletme Şefi, İşletme Müdür yardımcısı, İşletme Müdür, İl Çevre ve Orman Müdürü, Bölge Müdürü ve Yardımcısı	45.00	93

Tablo 4.8’de görüldüğü gibi deneklerin %46’sı orman kaynakları yönetimi konusunda kendini fazla yeterli bulmaktadır. Deneklerin bu konudaki düşünceleri %95 ve %99 güven düzeyinde göreve ve deneyime göre farklıdır (Tablo 4.9). Mühendis, İşletme Şefi, İşletme Müdür yardımcısı görevlerinde çalışan denekler orman kaynakları yönetiminde kendilerini “orta derecede” yeterli bulurken, yönetici konumunda yer alan İşletme Müdürü, Çevre ve Orman İl Müdürü, Şube Müdürü, Bölge Müdürü ve yardımcısı kendilerini “fazla” yeterli bulmaktadır. Orman kaynakları yönetimi konusunda şahsi yeterlik deneyime göre de fark etmektedir. Deneyimi az ve orta (0-20 yıl) olan denekler kendilerini orta derecede ya da çok

az yeterli bulurken, fazla ve çok fazla (≥ 21 yıl) deneyimi olan denekler ise kendilerini “fazla” yeterli bulmaktadır.

Tablo 4.8 Deneklerin yönetsel ve teknik yeterlik konusundaki düşünceleri.

Soru (özellik)	Seçenek	Tercih Yüzdesi
1. Orman kaynakları yönetimi konusunda şahsi yeterlik (S-15)	a) Hiç	0
	b) Çok az	3
	c) Orta derecede	45
	d) Fazla	46
	e) Çok fazla	6
2. Orman kaynakları yönetimi konusunda üstlerin yeterliği (S-16)	a) Hiç	0
	b) Çok az	10
	c) Orta derecede	48
	d) Fazla	39
	e) Çok fazla	3
3. Görevde yöneticilik bilgisi ihtiyacı (S-17a)	a) Evet	74
	b) Hayır	26
4. Görevde yöneticilik bilgisini alma yolları (S-17b)	a) Orman fakültesinden sonra lisansüstü eğitim yaparak	8
	b) Çeşitli kurslara ve hizmet içi programlarına katılarak	44
	c) İş başında eğitim yaparak	38
	d) Gerekli eğitimi almadım	7
	e) Diğer	3
5. Teknik personelin yönetsel bilgi yeterliği (S-18a)	a) Hiç	1
	b) Çok az	23
	c) Orta derecede	60
	d) Fazla	14
	e) Çok fazla	2
6. Teknik personelin teknik bilgi yeterliği (S-18b)	a) Hiç	0
	b) Çok az	14
	c) Orta derecede	52
	d) Fazla	31
	e) Çok fazla	3
7. Birimin ekonomik, teknik ve yönetsel yönden başarısı (S-19)	a) Hiç	0
	b) Çok az	3
	c) Orta derecede	50
	d) Fazla	44
	e) Çok fazla	3

Deneklerin %48’i orman kaynakları yönetimi konusunda üstlerini orta derecede (%48) yeterli bulmaktadır (Tablo 4.8). Deneklerin bu konudaki düşünceleri %99 güven düzeyinde çalışılan birime göre farklıdır (Tablo 4.9). Çevre ve Orman İl Müdürlüğünde çalışan denekler üstlerini “çok az” yeterli bulurken, Bölge Müdürlüğü ve İşletme Müdürlüğünde çalışanlar ise “orta derecede ve fazla” yeterli bulmaktadır. Orman kaynakları yönetimi konusunda deneklerin

hem şahsi yeterlikleri hem de üstlerinin yeterliği dikkate alındığında ormancılık örgütünde çalışan personelin bu konuda iyi bir konumda olduğu söylenebilir..

Deneklere “şimdiki göreviniz yöneticilik bilgisi gerektiriyor mu? (S-17a)” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Bu soruya deneklerin %74’ü “evet gerektiriyor”, %26’sı “hayır gerektirmiyor” yanıtını vermiştir (Tablo 4.8). Deneklerin bu konudaki düşünceleri %99 güven düzeyinde çalışılan birime göre farklıdır (Tablo 4.9). Bölge Müdürlüğünde çalışan denekler buldukları görevde yönetici bilgisinin gerekli olduğunu belirtirken, İşletme Müdürlüğü ve Çevre ve Orman İl Müdürlüğünde çalışan denekler ise yönetici bilgisinin çok da gerekli olmadığını belirtmişlerdir.

Tablo 4.9 Deneklerin yönetsel ve teknik yeterlik konusundaki düşüncelerinin bölge, birim, görev ve deneyime göre farklılığının denetimi.

Özellikler	Kruskal-Wallis H-Testi Sonuçları			Duncan Testi ile Farklılık Denetimi (Gruplar ve gruplar içinde sıralamalar önem derecesine göre)					
	Kriter	Khi-kare değeri	SD	Farklı Gruplar					
				No	Grup Elemanları	Ort.	N		
1. Orman kaynakları yönetimindeki şahsi yeterlik (S-15)	Bölge ve birim açısından anlamlı bir fark yoktur							--	--
	Görev	12.33*	5	1	Mühendis, İşletme Şefi, İşletme Müdür yardımcısı	3.49	69		
				2	İşletme Müdürü, İl Çevre ve Orman Müdürü, Şube Müdürü, Bölge Müdürü ve yardımcısı	3.9	40		
	Deneyim	10.50**	3	1	Az deneyimli	3.39	78		
2				Çok deneyimli	3.72	31			
2. Orman kaynakları yönetiminde üstlerin yeterliği (S-16)	Bölge, görev ve deneyim açısından anlamlı bir fark yoktur.							--	--
	Birim	11.53**	2	1	Çevre ve Orman İl Müdürlüğü	2.72	11		
				2	Bölge Müdürlüğü, İşletme Müdürlüğü	3.40	98		
Bölge, görev ve deneyim açısından anlamlı bir fark yoktur.							--	--	
3. Görevde yöneticilik bilgisinin gerekli olup olmadığı (S-17a)	Birim	10.47**	2	1	İşletme Müdürlüğü, Çevre ve Orman İl Müdürlüğü	1.24	77		
				2	Bölge Müdürlüğü	1.40	42		
4. Yöneticilik bilgisi alma yolları (S-17b)	Bölge, görev ve deneyim açısından anlamlı bir fark yoktur.							--	--
	Birim	7.08*	2	1	Bölge Müdürlüğü	1.71	42		
				2	Çevre ve Orman İl Müdürlüğü	2.09	11		
3				İşletme Müdürlüğü	2.53	56			
5. Personelin yönetsel bilgi yönünden yeterliği (S-18a)	Bölge, görev ve deneyim açısından anlamlı bir fark yoktur.							--	--
	Birim	7.95*	2	1	İşletme Müdürlüğü, Çevre ve Orman İl Müdürlüğü	2.68	67		
				2	Bölge Müdürlüğü	3.09	42		
6. Personelin teknik bilgi yönünden yeterliği (S-18b)	Bölge, birim, görev ve deneyim açısından anlamlı bir fark yoktur.							--	--
7. Birimin ekonomik, teknik ve yönetsel yönden başarısı (S-19)	Bölge, birim, görev ve deneyim açısından anlamlı bir fark yoktur.							--	--

“*Şimdiki göreviniz yöneticilik bilgisi gerektiriyor mu?*” sorusuna “evet” yanıtını veren %74'lük deneklere “*gerekli eğitimi nasıl aldınız?*” şeklinde bir soru (**S-17b**) sorulduğunda; %44'ü çeşitli kurslara ve hizmet içi programlara katılarak ve %38'i de iş başında eğitim yaparak gerekli eğitimi aldıklarını belirtmiştir (Tablo 4.8). Buna göre deneklerin çeşitli kurslarla veya iş başında kendilerini yetiştirerek yönetici ehliyeti kazanmaya çalıştıkları söylenebilir. Deneklerin bu konudaki düşünceleri %95 güven düzeyinde çalışılan birime göre farklıdır (Tablo 4.9). Bölge Müdürlüğünde ve Çevre ve Orman İl Müdürlüğünde çalışan denekler daha çok iş başında gerekli eğitimi aldıklarını belirtirken, İşletme Müdürlüğünde çalışan denekler ise çeşitli kurslara ve hizmet içi programlara katılarak bu eğitimi aldıklarını belirtmişlerdir.

Deneklere “*personelin yönetsel bilgi yeterliği (S-18a)*” şeklinde bir soru sorulduğunda %60'ından orta derecede yanıtı alınmıştır (Tablo 4.8). Deneklerin bu konudaki düşünceleri %95 güven düzeyinde çalışılan birime göre farklıdır (Tablo 4.9). İşletme Müdürlüğü ve Çevre ve Orman İl Müdürlüğünde çalışanlar personeli yönetsel yeterliğini az olarak değerlendirirken, Bölge Müdürlüğünde çalışanlar “orta derecede” ya da “fazla” olarak değerlendirmiştir.

Deneklere “*personelin teknik bilgi yeterliği (S-18b)*” şeklinde bir soru sorulduğunda ise %52'sinden orta derecede yanıtı alınmıştır (Tablo 4.8). Deneklerin bu konudaki düşüncelerinde bölge, birim, görev ve deneyim açısından anlamlı bir fark yoktur (Tablo 9).

Deneklere “*çalıştığınız birimi teknik, ekonomik ve yönetsel yönden ne derecede başarılı görüyorsunuz?*” şeklinde bir soru (**S-19**) yöneltilmiştir. Bu soruya deneklerin %50'si orta derecede başarılı gördüğü yanıtını vermiştir (Tablo 4.8). Deneklerin bu konudaki düşüncelerinde bölge, birim, görev ve deneyim açısından anlamlı bir fark yoktur (Tablo 4.9).

Tablo 4.10 Deneklerin orman kaynakları yönetiminde yönetsel ehliyet ve yönetim ilkeleri konusundaki düşünceleri.

Soru	Seçenekler	Tercih Yüzdesi
2. Yönetici olarak atanacak kişilerde aranan özellikler (S-13)	a) Yönetsel ehliyeti ve deneyimi olan	15
	b) Sorun çözme yeteneğine sahip	14
	c) Teknik ormancılığı iyi bilen	12
	d) Objektif	12
	e) Düşünebilen ve düşüncelerini iyi ifade edebilen	11
	f) Demokratik	10
	g) Anlayışlı ve samimi	9
	h) İşine ve işletmesine bağlı	8
	i) İçgüdülerini denetimi altına alabilen	7
	j) Diğer	2
	Toplam	100
3.Yönetimde temel ilkeler (S-20)	a) Objektiflik	13
	b) Verimlilik ve üretkenlik	13
	c) Katılımcılık	12
	d) Şeffaflık	12
	e) Demokratiklik	11
	f) Hesap verilebilirlik	10
	g) Çağdaşlık	10
	h) Sosyal sorumluluk	9
	i) Yöresellik	6
	j) Rekabet	4
	Toplam	100

Bir kurumun başarılı olması kadar başarısızlığı da yöneticinin eseridir (Özdönmez vd. 1998). Bu nedenle, Tablo 4.10’da görüldüğü gibi deneklere “*ormancılık birimlerine yönetici olarak atanacak kişilerde hangi özellikler aranmalıdır?(S-13)*” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Deneklerin %53’ü bu soruya yönetsel ehliyeti ve deneyimi olan (%15), sorun çözme yeteneğine sahip (%14), teknik ormancılığı iyi bilen (%12) ve objektif (%12) davranabilen yöneticilerin ormancılık teşkilatında çalışması gerektiği yanıtını vermiştir. Buradan, yöneticilerin siyasi ve politik gücü ile değil, sahip oldukları yetenek, bilgi-deneyim ve özelliklerine göre atanması gerektiği anlaşılmaktadır. Deneklerin bu konudaki düşüncelerinde bölge, birim, görev ve deneyim açısından anlamlı bir fark yoktur. Yani tüm denekler aynı görüştedir.

Ayrıca ekteki ankette bulunan S-20’ye denekler verimlilik ve üretkenlik ile objektifliğe yönetimdeki en temel ilkeler olarak öncelik vermişlerdir (Tablo 10). Deneklerin bu konudaki düşüncelerinde bölge, birim, görev ve deneyim açısından anlamlı bir fark yoktur.

4.4 ÖRGÜTE VE İŞE BAĞLILIK

Örgüte ve işe bağlılık, çalışanların kuruluşun amaçları doğrultusunda motive edilmesi, onların azimle, şevkle ve gayretle çalışmaları ile ilgilidir (Daşdemir 1998). O halde çalışanların örgüte ve işe bağlılığında motivasyon tedbirleri (ödüllendirme, prim, takdir, değer verme vb.) önemli derecede rol oynamaktadır. Motivasyon kişi davranışlarını etkilemek ile ilgilidir (Gülen ve Özdönmez 1996). Çalışanların kendisine verilen görevde istekli olmasında motivasyonun rolü çok büyüktür (Newman 1972). Bu nedenle anketin Örgüte ve İşe Bağlılık bölümünde motivasyon, ödüllendirme ve değer verme ile ilgili sorulara (S-21, S-22, S-23, S-24, S-25, S-26, S-27) yer verilmiştir. Deneklerin ilgili sorulara verdikleri yanıtlar Tablo 4.11’de yüzdeler itibarıyla verilmiş ve bu konudaki düşüncelerin bölgelere, çalışılan birime, göreve ve deneyime göre farklı olup-olmadığı istatistiksel analizlerle (Tablo 4.12) test edilerek, aşağıdaki yorumlar ve değerlendirmeler yapılmıştır.

Tablo 4.11 Ormancılık örgütünde motivasyon, ödüllendirme ve değer verme ile ilgili değerlendirmeler.

Soru	Seçenek	Tercih Yüzdesi
1. Ormancılıkta başarı ölçüm sistemi (S-21)	a) Başarı kurumların kayıtlarına yansıyan rakamlara dayanarak, birim bazında saptanacak birtakım sayısal (objektif ve yansız) kriterlerle ölçülmelidir.	56
	b) Çalışanların sıralı sicil amirleri tarafından standart formlarda belirtilen kriterlere göre puanlanmalıdır.	4
	c) Çalışanların performansı konunun uzmanlarından oluşan bir komisyon tarafından yapılacak sınav-denetleme vb. sistem vasıtasıyla ölçülmelidir.	30
	d) Diğer	10
2. Başarılı yöneticilerin değerlendirilmesi yolları (S-22)	a) Prim verilmeli	30
	b) Terfi edilmeli	22
	c) İstedığı yere tayin edilmeli	3
	d) Takdir edilmeli	28
	e) Yurtdışına teknik geziye gönderilmeli	13
	f) Diğer	4
3. Ormancılıkta prim konusu faaliyetler (S-23)	a) Üretim	6
	b) Koruma	4
	c) Orman yetiştirme	8
	d) Sosyal faydalar	4
	e) Verimlilik ve kar artış oranı	8
	f) Tüm faaliyetlerin kombinasyonu	70
	g) Diğer	0
4. Üst yöneticilerin başarıya önem vermesi (S-24)	a) Hiç	6
	b) Çok az	7
	c) Orta derecede	27
	d) Fazla	39
	e) Çok fazla	21

Tablo 4.11 (devam ediyor)

Soru	Seçenek	Tercih Yüzdesi
5. Tayin, terfi, takdir, prim ve ödüllendirme vb. arasındaki ilişki (S-25)	a) Ters yönde ilişki vardır	9
	b) Hiçbir ilişki yoktur	39
	c) Çok az pozitif bir ilişki vardır	40
	d) Çok fazla pozitif bir ilişki vardır	12
6. Alınan ücretten memnuniyet (S-26)	a) Hiç	18
	b) Çok az	21
	c) Orta derecede	56
	d) Fazla	3
	e) Çok fazla	2
7. Fikirlere ve çalışmalara üstlerin verdiği değer (S-27)	a) Hiç	6
	b) Çok az	15
	c) Orta derecede	54
	d) Fazla	20
	e) Çok fazla	5

Tablo 4.11’de görüldüğü gibi deneklerin %56’sı ‘‘ormancılıkta başarı ölçüm sistemi nasıl olmalıdır’’ sorusuna (S-21) kurumsal başarının öne çıkması gerektiğini belirtmiştir. Deneklerin bu konudaki düşüncelerinde bölge, birim, görev ve deneyim açısından anlamlı bir fark yoktur (Tablo 4.12).

Deneklerin %30’u ‘‘başarılı yöneticiler nasıl değerlendirilmelidir?(S-22)’’ sorusuna prim verilmelidir diye cevap vermiştir (Tablo 4.11). Buradan da görüldüğü gibi ormancılık teşkilatında başarılı yöneticilere prim verilmesi ve onların takdir edilmesi (%58) en önemli motivasyon araçlarından biridir. Deneklerin bu konudaki düşünceleri %95 güven düzeyinde çalışılan birime göre farklıdır (Tablo 4.12). Bölge Müdürlüğünde ve İşletme Müdürlüğünde çalışanlar prim verilerek ve takdir edilerek başarının değerlendirilmesi gerektiğini belirtirken, Çevre ve Orman İl Müdürlüğünde çalışanlar ise prim verilmesinin gerektiğini belirtmiştir.

Tablo 4.12 Ormancılık örgütünde motivasyon, ödüllendirme ve değer verme ile ilgili düşüncelerinin bölge, birim, görev ve deneyime göre farklılığının denetimi.

Özellikler	Kruskal-Wallis H-Testi Sonuçları			Duncan Testi ile Farklılık Denetimi (Gruplar ve gruplar içinde sıralamalar önem derecesine göre)			
	Kriter	Khi-kare değeri	SD	Farklı Gruplar			
				No	Grup Elemanları	Ort.	N
1. Başarı ölçüm sistemi (S-21)	Bölge, birim, görev ve deneyim açısından anlamlı bir fark yoktur.			--	--	--	--
2. Başarılı yöneticilerin değerlendirilmesi (S-22)	Bölge, görev ve deneyim açısından anlamlı bir fark yoktur			--	--	--	--
	Birim	7.13*	2	1	Bölge Müdürlüğü	24.40	42
				2	İşletme Müdürlüğü	25.94	56
3				Çevre ve Orman İl Müdürlüğü	26.54	11	
3. Prim konusu yapılacak faaliyetler (S-23)	Bölge, birim, görev ve deneyim açısından anlamlı bir fark yoktur.			--	--	--	--
	Birim	5.97*	2	1	Bölge Müdürlüğü, İşletme Müdürlüğü	51.76	98
2				Çevre ve Orman İl Müdürlüğü	67.09	11	
4. Üst yöneticilerin birimin başarısına verdiği önem (S-24)	Bölge, birim, ve deneyim açısından anlamlı bir fark yoktur.			--	--	--	--
	Görev	15.90**	5	1	Mühendis, İşletme Şefi, Bölge Müdürü ve Yardımcısı	3.38	60
				2	İşletme Müdür Yardımcısı, İşletme Müdürü, Çevre ve Orman İl Müdürü	4.04	49
5. Başarı ile tayin, terfi, takdir edilme, prim ve ödüllendirme arasındaki ilişki (S-25)	Bölge, birim, görev ve deneyim açısından anlamlı bir fark yoktur			--	--	--	--
6. Alınan ücretten memnuniyet (S-26)	Bölge, birim ve görev açısından anlamlı bir fark yoktur.			--	--	--	--
	Deneyim	8.54*	3	1	Fazla deneyimli	2.21	31
2				Az deneyimli	2.70	78	
7. Birimde fikir ve çalışmalarınıza üstler tarafından verilen önem (S-27)	Bölge, birim, görev ve deneyim açısından anlamlı bir fark yoktur.			--	--	--	--

Ayrıca motivasyon için “*ormancılıkta hangi faaliyetler prim konusu yapılmalıdır?(S-23)*” sorusuna ise deneklerin %70’i tüm faaliyetlerin kombinasyonu olarak cevap vermiştir (Tablo 4.11). Buradan da görüldüğü gibi tüm faaliyetlerin ülke-sektör-bölge ve işletme amaç ve stratejileri doğrultusunda ağırlıklandırılmış kombinasyonunun prim konusu yapılması gerekmektedir (Daşdemir 1998). Bu açıdan bakıldığında, deneklerin büyük çoğunluğu ormancılık teşkilatının daha başarılı olması için nelerin prim konusu yapılması gerektiğini bildiği söylenebilir. Deneklerin bu konudaki düşünceleri %95 güven düzeyinde çalışılan birime göre farklıdır (Tablo 4.12). Bölge Müdürlüğü ve İşletme Müdürlüğünde çalışan denekler ormanla daha içiçe oldukları için tüm faaliyetlerin kombinasyonunun yanı sıra orman yetiştirme, verimlilik ve kâr artış oranının da prim konusu yapılması gerektiğini

düşünürken, Çevre ve Orman İl Müdürlüğünde çalışan denekler ise tüm faaliyetlerin kombinasyonun prim yapılması gerektiğini belirtmiştir.

Deneklere “*Üst yöneticiler biriminizin başarılı olmasına ne derece önem verirler?*” şeklinde bir soru (S-24) sorulduğunda % 39’luk bir oranın “fazla” diye yanıt vermesi üst yöneticilerin birimin başarısına önem verdiğini göstermektedir (Tablo 4.11). Deneklerin bu konudaki düşünceleri %99 güven düzeyinde buldukları göreve göre farklıdır (Tablo 4.12). Mühendis, İşletme Şefi, Bölge Müdürü ve Yardımcısı olarak görev yapan denekler üst yöneticilerin birimin başarısına verdiği önemi “orta derecede” diye belirtirken, İşletme Müdür Yardımcısı, İşletme Müdürü, Çevre ve Orman İl Müdürü olarak görev yapan denekler ise “fazla” diye belirtmiştir.

Deneklere yöneltilen “*görevinizle tayin, terfi, takdir edilme, prim ve ödüllendirme vb. arasında nasıl bir ilişki vardır?*” şeklinde soruya (S-25) ise %40’ı çok az pozitif bir ilişki vardır diye cevap verirken, %39’u ise hiç bir ilişki yoktur cevabını vermiştir. Buna göre, *ödüllendirme* itibariyle ormancılık teşkilatında en önemli motivasyon araçlarının prim ve takdir edilme olduğu, fakat bu araçlar arasında çok az pozitif bir ilişki bulunduğu ve motivasyondan uzak bir yönetim anlayışının olduğu söylenebilir. Daşdemir (1998) tarafından yapılan bir araştırmada da aradan zaman geçmesine ve bölge farklılığı olmasına rağmen benzer sonuç bulunmuştur. O halde, örgüt içinde görevle tayin, terfi, takdir edilme, prim ve ödüllendirme ilişkiyi güçlendiren bir gelişmenin olmadığı söylenebilir. Deneklerin bu konudaki düşüncelerinde bölge, birim, görev ve deneyim açısından da anlamlı bir fark yoktur (Tablo 4.12).

“*Çalıştığınız örgütte işinizdeki beceriniz ve gösterdiğiniz çaba karşılığında aldığınız ücretten memnun musunuz?*” sorusuna (S-26) ise, deneklerin %56’sı “orta derecede” memnun olduklarını belirtmiştir. Deneklerin bu konudaki düşünceleri %95 güven düzeyinde deneyimlerine göre farklıdır (Tablo 4.12). Fazla deneyimi olanlar az ya da hiç memnun olmadıklarını belirtirken, az deneyimi olan denekler ise orta derecede memnun olduklarını belirtmişlerdir.

“Çalıştığımız birimde fikirlerinize ve çalışmalarınıza üstleriniz tarafından yeterli derecede değer verilir mi” sorusuna (S-27) deneklerin %54’ü “orta derecede” diye yanıt vermiştir. Deneklerin bu konudaki düşüncelerinde bölge, birim, görev ve deneyim açısından anlamlı bir fark yoktur (Tablo 4.12).

4.5 ÖRGÜTSEL BEKLEYİŞLER

Bu bölümde deneklerin ormancılık örgütünde çalışmak istemelerinin nedenleri, beklentileri ve beklentilerinin gerçekleşme derecesi sorgulanmaktadır. Bu amaçla ekteki anketteki S-28, S-29, S-30 ve S-31 geliştirilmiştir. Deneklerin ilgili sorulara verdikleri yanıtlar Tablo 4.13’de yüzdeler itibarıyla verilmiş ve bu konudaki düşüncelerin bölgelere, çalışılan birime, göreve ve deneyime göre farklı olup-olmadığı istatistiksel analizlerle (Tablo 4.14) test edilerek, aşağıdaki yorumlar ve değerlendirmeler yapılmıştır.

Tablo 4.13 Deneklerin ormancılık örgütünden bekleyişleri ile ilgili değerlendirmeleri.

Soru	Seçenek	Tercih Yüzdesi
1. Ormancılık örgütünde çalışma nedeni (S-28)	a) Toplumda saygınlık kazanmak	0
	b) İyi bir gelecek sağlamak	2
	c) Ormancılık bilgimi uygulamak	5
	d) Topluma hizmet etmek	8
	e) Ormanı ve ormancılığı sevdiğim için	26
	f) Mesleki eğitimini almış olduğum için	56
	g) Diğer	3
2. Göreve istekli gelip-gelmeme (S-29)	a) Evet	79
	b) Hayır	21
3. Ormancılık örgütünde beklentilerin gerçekleşme derecesi (S-30)	a) Hiç	4
	b) Çok az	19
	c) Orta derecede	67
	d) Fazla	9
	e) Çok fazla	1
4. Meslekte idari ve teknik konularda gelişme imkanı (S-31)	a) Hiç	2
	b) Çok az	17
	c) Orta derecede	47
	d) Fazla	32
	e) Çok fazla	2

Tablo 4.13’de görüldüğü gibi deneklere “*ormancılık örgütünde çalışmak istemenizin nedeni*” şeklinde bir soru (S-28) sorulduğunda, %56’sı mesleki eğitimini almış olduğum için yanıtı vermiştir. Ancak %26,4’ü ise ormanı ve ormancılığı sevdiği için yaptığını belirtmiştir.

Deneklerin bu konudaki düşünceleri %95 güven düzeyinde buldukları göreve göre farklıdır (Tablo 4.14). İşletme Şefi, İşletme Müdürü ve Çevre ve Orman İl Müdürü, Bölge Müdürü ve Yardımcısı gibi görevlerde çalışan denekler ormanı ve ormancılığı sevdiği ve topluma hizmet için bu görevi yaptığını belirtirken, Mühendis, İşletme Müdür Yardımcısı ve Şube Müdürü olarak görev yapan denekler ise mesleki eğitimini almış olduğu için bu görevde çalıştığını belirtmiştir.

Deneklerin %79'u ise (**S-29**) şu anki buldukları göreve istekli gelirken %21'i ise isteksiz gelmiştir (Tablo 4.13). Ayrıca deneklere buldukları görevde ortalama 3-4 yıl kalmak istediklerini belirtmiştir. Deneklerin bu konudaki düşüncelerinde bölge, birim, görev ve deneyim açısından da anlamlı bir fark yoktur (Tablo 4.14).

S-29'a paralel olarak sorulan **S-30**'da deneklere "*ormancılık örgütüne katılırken sahip olduğunuz beklentileriniz ne ölçüde gerçekleşmiştir?*" diye sorulmuştur. Bu soruya deneklerin %67'si orta derecede diye yanıt vermiştir (Tablo 4.13). Gerek görevle ve gerekse örgütle ilgili beklentilerinin gerçekleşme oranı artıkça çalışanların görevle ve işle bütünleşmesi, doyum sağlaması ve bu oranda başarılı olması beklenir (Daşdemir 1998). O halde fazla ve çok fazla cevabını veren deneklerin %34'ünün örgütten beklentilerin gerçekleştiği ve doyum sağlandığı söylenebilir. Deneklerin bu konudaki düşünceleri %99 güven düzeyinde buldukları göreve göre farklıdır (Tablo 4.14). Mühendis, İşletme Şefi, İşletme Müdür Yardımcısı gibi görevlerde çalışan denekler orta derecede ve çok az yanıtını verirken İşletme Müdürü, İl Çevre ve Orman Müdürü, Şube Müdürü, Bölge Müdürü ve Yardımcısı gibi görevlerde çalışan denekler ise orta derecede yanıtını vermiştir.

Denekler "*mesleğinizde idari ve teknik konularda kendinizi geliştirme imkânı buluyor musunuz?*" sorusuna (**S-31**) ise orta derecede (%47) geliştirdiklerini ifade etmişlerdir (Tablo 4.13). Deneklerin bu konudaki düşünceleri %99 güven düzeyinde buldukları göreve göre farklıdır (Tablo 4.14). Mühendis ve İşletme Şefi olarak görev yapan denekler daha fazla arazi şartlarında çalıştıkları için kendilerini fazla geliştirme imkanı bulduklarını belirtirken, İşletme Müdür yardımcısı, İşletme Müdür, İl Çevre ve Orman Müdürü, Şube Müdürü, Bölge Müdürü ve Yardımcısı olarak görev yapan denekler ise orta derecede kendilerini geliştirme imkanı bulduklarını etmiştir.

Tablo 4.14 Deneklerin ormancılık örgütünden beklendiği ile ilgili düşüncelerinin bölge, birim, görev ve deneyime göre farklılığının denetimi.

Özellikler	Kruskal-Wallis H-Testi Sonuçları			Duncan Testi ile Farklılık Denetimi (Gruplar ve gruplar içinde sıralamalar önem derecesine göre)			
	Kriter	Khi-kare değeri	SD	Farklı Gruplar			
				No	Grup Elemanları	Ort.	N
1. Ormancılık örgütünde çalışmak isteme nedeni (S-28)	Bölge, birim ve deneyim açısından anlamlı bir fark yoktur				--	--	
	Görev	12.44*	5	1	İşletme Şefi, İşletme Müdürü, İl Çevre ve Orman Müdürü, Bölge Müdürü ve Yardımcısı	31.75	44
				2	Mühendis, İşletme Müdür Yardımcısı, Şube Müdürü	41.63	65
2. Şu anki göreve istekli gelip gelmeme (S-29)	Bölge, birim, görev ve deneyim açısından anlamlı bir fark yoktur.				--	--	
3. Örgüte katılırkenki beklentilerin gerçekleşmesi (S-30)	Bölge, birim ve deneyim kriterleri açısından anlamlı bir fark yoktur.				--	--	
	Görev	18.47**	5	1	Mühendis, İşletme Şefi, İşletme Müdür Yardımcısı	2.74	69
				2	İşletme Müdürü, İl Çevre ve Orman Müdürü, Şube Müdürü, Bölge Müdürü ve Yardımcısı	3.08	40
4. Mesleğinizde idari ve teknik konularda kendinizi geliştirme imkanı bulup bulmama (S-31)	Bölge, birim ve deneyim açısından anlamlı bir fark yoktur				--	--	
	Görev	18.78**	5	1	Mühendis, İşletme Şefi	2.88	56
				2	İşletme Müdür yardımcısı, İşletme Müdür, İl Çevre ve Orman Müdürü, Şube Müdürü, Bölge Müdürü ve Yardımcısı	3.48	53

4.6 İŞTEKİ ÖZGÜRLÜK

Bu bölümde, orman işletmelerinin örgüt yapısı, çalışanların yöresel koşullara uygun kararlara alıp uygulayabilmesi, ayrıca idari ve teknik konularda bilimsel bilgi, düşünce ve deneyimleri uygulama olanaklarının olup olmadığına yer verilmiştir. Bu bölümdeki ankette sunulan S-32, S-33, S-34 sorularından oluşmaktadır. Bu sorulara deneklerin verdiği yanıtlar Tablo 4.15'deki gibidir ve bu konudaki düşüncelerin bölgelere, çalışılan birime, göreve ve deneyime göre farklı olup-olmadığı istatistiksel analizlerle (Tablo 4.16) test edilerek, aşağıdaki yorumlar ve değerlendirmeler yapılmıştır.

Tablo 4.15 İşteki özgürlük ile ilgili değerlendirmeler.

Soru	Seçenek	Tercih Yüzdesi
1. Orman işletmelerinin özerk bir statüye kavuşturulmasının başarıyı etkilemesi (S-32)	a) Hiç	4
	b) Çok az	4
	c) Orta derecede	14
	d) Fazla	50
	e) Çok fazla	28
2. Yöresel koşullara uygun kararların alınıp uygulanması (S-33)	a) Hiç	15
	b) Çok az	28
	c) Orta derecede	48
	d) Fazla	9
	e) Çok fazla	0
3. İdari ve teknik konularda bilimsel bilgi, düşünce ve deneyimleri uygulama olanağı (S-34)	a) Hiç	4
	b) Çok az	16
	c) Orta derecede	48
	d) Fazla	31
	e) Çok fazla	1

İşteki özgürlüğü ölçmek amacıyla deneklere “*orman işletmelerinde merkezîyetçilikten ve politik baskılardan uzak özerk bir statüye kavuşturulması, işletme müdürlerinin yetki ve sorumlulukları artırılarak gerekli serbestlik verilmesi başarıyı nasıl etkileyeceği*” şeklinde bir soru (S-32) sorulmuştur. Ankete katılan deneklerin Tablo 4.15’de de görüldüğü gibi %50’si “fazla” yanıtını vermiştir. Buradan, işletme yöneticilerinin büyük bir çoğunluğunun aşırı bir merkezi ve politik baskı altında olduğu, bundan kurtulmak ve başarılı olmak için de işletmelerin özerk bir yapıya kavuşturulması ve işletme müdürlerine serbestliğin verilmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Ayrıca deneklerin bu konudaki düşünceleri %99 güven düzeyinde buldukları göreve göre farklıdır (Tablo 4.16). Mühendis, İşletme Şefi, Şube Müdürü gibi görevlerde çalışan denekler “fazla ve çok fazla” yanıtını verirken İşletme Müdür Yardımcısı, İşletme Müdürü, İl Çevre ve Orman Müdürü, Bölge Müdürü ve Yardımcısı gibi görevlerde çalışan denekler ise “fazla” yanıtını vermiştir.

Denekler “*merkezi kararların dışında yöresel koşullara uygun kararlar alıp uygulayabiliyor musunuz? (S-33)*” şeklinde sorulan soruya %48’i orta derecede yanıtını vermiştir. Keza deneklerin bu konudaki düşüncelerinde bölge, birim, görev ve deneyim açısından da anlamlı bir fark yoktur (Tablo 4.16).

Tablo 4.16 Deneklerin işteki özgürlük ile ilgili düşüncelerinin bölge, birim, görev ve deneyime göre farklılığının denetimi.

Özellikler	Kruskal-Wallis H-Testi Sonuçları			Duncan Testi ile Farklılık Denetimi (Gruplar ve gruplar içinde sıralamalar önem derecesine göre)			
	Kriter	Khi-kare değeri	SD	Farklı Gruplar			
				No	Grup Elemanları	Ort.	N
1. Orman İşletmelerinin özerkliğe kavuşturulması (S-32)	Bölge, birim ve deneyim açısından anlamlı bir fark yoktur					--	--
	Görev	15.81**	5	1	Mühendis, İşletme Şefi, Şube Müdürü	3.77	72
				2	İşletme Müdür Yardımcısı, İşletme Müdürü, İl Çevre ve Orman Müdürü, Bölge Müdürü ve Yardımcısı	4.44	37
2. Yöresel koşullara uygun kararlar alıp uygulama (S-33)	Bölge, birim, görev ve deneyim açısından anlamlı bir fark yoktur.					--	--
3. İdari ve teknik konularda bilimsel bilgi, düşünce ve deneyimleri uygulama olanağı (S-34)	Bölge, birim, görev ve deneyim açısından anlamlı bir fark yoktur.					--	--

“Görevinizle ilgili olarak idari ve teknik konularda bilimsel bilgi, düşünce ve deneyimlerinizi uygulama imkânınız var mı?” sorusuna (S-34) ise deneklerin %48’i orta derecede geliştirdiklerini söylemişlerdir. Hiç ya da çok az diyen (%20) denekler ise mesleki eğitim seminerlerinin yetersizliğinden (%18), ormancılık örgütünün merkezi kararlarla yönetilmesinden (%36) ve yasal düzenlemelerin ve sistemin sınırlı olmasından (%46) dolayı idari ve teknik konularda bilgi, düşünce ve deneyimlerini uygulama olanağı bulamadığını belirtmiştir. Deneklerin bu konudaki düşüncelerinin bölge, birim, görev ve deneyime göre farklı olmadığı anlaşılmıştır (Tablo 4.16).

4.7 İLETİŞİM VE BİLDİRİŞME

Bu bölümde, astların ve üstlerin tartışmaya açık olup olmadıkları ve çalışanların hangi sıklıkta denetlendiği sorgulanmaktadır.

Bu amaçla deneklere ekteki ankette sunulan S-35a, S-35b ve S-36 soruları sorulmuştur. Bu sorulara deneklerin verdiği yanıtlar yüzdeler itibariyle Tablo 4.17’de verilmiş ve bu konudaki düşüncelerin bölgelere, çalışılan birime, göreve ve deneyime göre farklı olup-olmadığı

istatistiksel analizlerle (Tablo 4.18) test edilerek, aşağıdaki yorumlar ve değerlendirmeler yapılmıştır.

Tablo 4.17 İletişim ve bildirişme ile ilgili değerlendirmeler.

Soru	Seçenek	Tercih Yüzdesi
1. İşle ilgili düşünceleri ve görüşleri astlarla tartışabilme (S-35a)	a) Hiç	1
	b) Çok az	4
	c) Orta derecede	22
	d) Fazla	49
	e) Çok fazla	24
2. İşle ilgili düşünceleri ve görüşleri üstlerle tartışabilme (S-35b)	a) Hiç	4
	b) Çok az	13
	c) Orta derecede	43
	d) Fazla	33
	e) Çok fazla	7
3. Birimde çalışanların denetlenme sıklığı (S-36)	a) Hiç	0
	b) Çok az	4
	c) Orta derecede	74
	d) Fazla	20
	e) Çok fazla	2

Tablo 4.17’den de görüldüğü gibi deneklere “*işinizle ilgili düşünce ve görüşlerinizi astlarınıza rahatlıkla söyleyip tartışabiliyor musunuz?*” diye bir soru (S-35a) sorulduğunda deneklerin %49’u fazla yanıtını vermiştir. Deneklerin bu konudaki düşüncelerinin bölgelere, birimlere, göreve ve deneyime göre farklı olmadığı anlaşılmaktadır (Tablo 4.18).

Deneklerin “*işinizle ilgili düşünce ve görüşlerinizi üstlerinize rahatlıkla söyleyip tartışabiliyor musunuz?*” sorusuna (S-35b) ise %83’ü orta derecede ve daha fazlası yanıtını vermiştir. Buna göre deneklerin astları ve üstleri ile iyi anlaşmışları tartışmaya açık bir yapıda oldukları söylenebilir. Bu soruya verilen cevaplar bölgelere, birimlere, göreve ve deneyime göre farklı değildir (Tablo 4.18).

“*Birimde çalışanlar hangi sıklıkta denetlenmelidir?*” sorusuna (S-36) ise denekleri %74’ü orta derecede yanıtını vermiştir. Yani, orta sıklıkta yapılan bir denetleme ile daha huzurlu bir çalışma ortamının ve başarının sağlanabileceği söylenebilir. Ancak deneklerin bu konudaki düşünceleri %99 güven düzeyinde deneyime göre farklıdır (Tablo 4.18). 0-30 yıl deneyime sahip olan denekler orta derecede ya da fazla bir denetleme sıklığı isterken ≥ 31 yıldan fazla

bir deneyime sahip olan denekler ise orta derecede bir denetlemenin yeterli olacağını belirtmiştir.

Tablo 4.18 Deneklerin iletişim ve bildirişme ile ilgili düşüncelerinin bölge, birim, görev ve deneyime göre farklılığının denetimi.

Özellikler	Kruskal-Wallis H-Testi Sonuçları			Duncan Testi ile Farklılık Denetimi (Gruplar ve gruplar içinde sıralamalar önem derecesine göredir)			
	Kriter	Khi-kare değeri	SD	Farklı Gruplar			
				No	Grup Elemanları	Ort.	N
1. Düşünce ve görüşleri <i>astlarla</i> tartışabilme (S-35a)	Bölge, birim, görev ve deneyim açısından anlamlı bir fark yoktur.					--	--
2. Düşünce ve görüşleri <i>üstlerle</i> tartışabilme (S-35b)	Bölge, birim, görev ve deneyim açısından anlamlı bir fark yoktur.					--	--
3. Birimde çalışanların denetlenme sıklığı (S-36)	Bölge, birim ve görev açısından anlamlı bir fark yoktur					--	--
	Deneyim	15.49**	3	1	Az, Orta, Fazla	3.13	101
				2	Çok fazla	3.75	8

4.8 ÖNDERLİK

Önderlik; kendi biriminin örgütteki öbür birimlerle uyumlu olarak çalışmasını sağlamak ve üyelerin amaçlarını örgüt amaçlarıyla bütünleştirmek olarak tanımlanabilir (Tosun 1981). Gerçek bir önder, kendisini astlarına bir rehber, bir danışman ve bir dost olduğu ve bunu davranışlarıyla ispat ettiği ölçüde benimsetecektir (Eren 1996). Önderlik ile ilgili çok soru olmasına rağmen deneklerin bu konudaki düşüncelerini ölçecek iki soru (S-37 ve S-38) ankette esas alınmıştır. Bu sorulara deneklerin verdiği yanıtlar Tablo 4.19'daki gibidir. Ayrıca bu konudaki düşüncelerin bölgelere, çalışılan birime, göreve ve deneyime göre farklı olup-olmadığı istatistiksel analizlerle (Tablo 4.20) test edilerek, aşağıdaki yorumlar ve değerlendirmeler yapılmıştır.

Tablo 4.19 Önderlik ile ilgili değerlendirmeler.

Soru	Seçenek	Tercih Yüzdesi
1. Üstlerin teknik konulardaki görüş farklılıklarını uzlaştırma başarısı (S-37)	a) Hiç	6
	b) Çok az	15
	c) Orta derecede	44
	d) Fazla	33
	e) Çok fazla	2
2. Üstlerin temsil yeteneği (S-38)	a) Hiç	3
	b) Çok az	7
	c) Orta derecede	40
	d) Fazla	42
	e) Çok fazla	8

Tablo 4.19’da da görüldüğü gibi deneklere “*çalıştığınız örgütte teknik konularda görüş ayrılığı yaşandığı zaman amiriniz, farklı görüşleri uzlaştırıp sonuca varmada ne derece başarılıdır?*” diye bir soru (S-37) sorulduğunda deneklerin %44’ü orta derecede yanıtını vermiştir. Deneklerin bu konudaki düşünceleri %95 güven düzeyinde birime ve göreve göre farklıdır (Tablo 4.20). Buna göre Çevre ve Orman İl Müdürlüğünde çalışan personel fazla ve orta derecede yanıtını verirken, Bölge Müdürlüğü ve İşletme Müdürlüğünde çalışan personel ise orta derecede diye belirtmiştir. Keza Mühendis, Şube Müdürü Bölge Müdürü ve Yardımcısı olarak görev yapan personel orta derecede ve fazla yanıtını verirken, İşletme Şefi, İşletme Müdür yardımcısı, İşletme Müdürü, İl Çevre ve Orman Müdürü olarak görev yapan personel ise orta derecede yanıtını vermiştir.

Tablo 4.20 Deneklerin önderlik ile ilgili düşüncelerinin bölge, birim, görev ve deneyime göre farklılığının denetimi.

Özellikler	Kruskal-Wallis H-Testi Sonuçları			Duncan Testi ile Farklılık Denetimi (Gruplar ve gruplar içinde sıralamalar önem derecesine göre)				
	Kriter	Khi-kare değeri	SD	Farklı Gruplar				
				No	Grup Elemanları	Ort.	N	
1. Üstlerin teknik konulardaki görüş farklılıklarını uzlaştırma başarısı (S-37)	Bölge ve deneyim açısından anlamlı bir fark yoktur.				--	--		
	Birim	7.73*	2	1	Çevre ve Orman İl Müdürlüğü	2.63	11	
				2	Bölge Müdürlüğü, İşletme Müdürlüğü	3.13	98	
	Görev	12.13*	5	1	Mühendis, Şube Müdürü Bölge Müdürü ve Yardımcısı	2.96	56	
				2	İşletme Şefi, İşletme Müdür yardımcısı, İşletme Müdürü, İl Çevre ve Orman Müdürü	3.38	53	
2. Üstlerin temsil yeteneği (S-38)	Bölge, birim, görev ve deneyim açısından anlamlı bir fark yoktur.				--	--		

“Çalıştığınız örgütte amiriniz kişisel olarak, çalışma ekibinizi örgüt içindeki ya da dışındaki öbür gruplara ve topluma karşı temsil etmede ne ölçüde başarılıdır?” şeklinde bir soruya (S-38) deneklerin %42’si fazla yanıtını vermiştir. Deneklerin bu konudaki düşüncelerinde bölge, birim, görev ve deneyime göre anlamlı bir fark yoktur (Tablo 4.20).

4.9 İŞ DOYUMU

İş doyumunu, işin kapsamı ve iş ortamına karşı bireyin olumlu tutumlarının tümüdür. Yani, çalışanların işletmelerinden duydukları hoşnutsuzluk ya da hoşnutsuzluktur (Yılmaz vd. 2009). İş doyumunu aslında başarıya ait diğer boyutlarla ilişkili olup az veya çok hepsini kapsamaktadır. Ancak burada iş doyumunu doğrudan ölçen iki soruya (S-39 ve S-40) yer verilmiştir. Bu sorulara deneklerin verdiği yanıtlar Tablo 4.21’deki gibidir.

Tablo 4.21 İş doyumunu ile ilgili değerlendirmeler.

Soru	Seçenek	Tercih Yüzdesi
1. İş doyumunu etkileyen faktörler (S-39)	a) Yönetime katılım	3
	b) Bağımsız olarak çalışmak ve yaratıcılığını kullanmak	16
	c) Toplumda saygınlık kazanmak	0
	d) Vicdanen topluma faydalı olduğunu hissetmek	40
	e) Yöneticilerin teknik ve yönetsel yeterliği	4
	f) Ücret ve sosyal güvence	17
	g) Çalışma koşulları (arazide ve büroda vb.)	10
	h) Ödüllendirme (prim, takdir edilme vb.)	10
2. Yapılan işten sağlanan doyum (S-40)	a) Hiç	1
	b) Çok az	9
	c) Orta derecede	49
	d) Fazla	33
	e) Çok fazla	8

Tablo 4.21’den görüldüğü gibi denekler “biriminizde iş doyumunu etkileyen en temel faktör nedir?” sorusuna deneklerin %40’ı vicdanen topluma faydalı olduğunu hissetmek yanıtını vermiştir. Deneklerin bu konudaki düşüncelerinde bölge, birim, görev ve deneyime göre anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Yapılan işten sağlanan doyum sorusuna (S-40) ise deneklerin %90’ı yaptıkları işten orta derecede, fazla ve çok fazla memnun olduğunu belirtmiştir. Buradan da görüldüğü gibi deneklerin büyük çoğunluğu, mesleklerinin yüklediği vicdani sorumluluktan ve kendini

mesleklerinde yeterli bulmaktan dolayı görevlerini gereği gibi yerine getirdiğini düşünmektedir. Keza deneklerin bu konudaki düşüncelerinin bölge, birim, görev ve deneyime göre farklı olmadığı yapılan istatistiksel analizlerden anlaşılmıştır.

4.10 ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL BAŞARIYI ETKİLEYEN EN ÖNEMLİ FAKTÖRLER (FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI)

Burada öncelikle istatistiksel analizlerde kullanılan ve deneklerin başarısı ile doğrudan veya dolaylı şekilde ilişkili olduğu düşünülen ve daha önce Tablo 3.2’de adları, birimleri ve kodları verilen 23 değişkene ilişkin minimum, maksimum, aritmetik ortalama (\bar{X}) ve standart sapma (S) değerleri topluca Tablo 4.22’de verilmiştir.

Tablo 4.22 Örgütsel ve yönetsel başarıya ilişkin değişkenlere ait bazı açıklayıcı istatistikler.

No	Değişken	Minimum	Maksimum	\bar{X}	S	N
1	BASTANIM	1	90	66,45	27,35	109
2	OZYETER	2	5	3,56	0,66	109
3	USTYETER	2	5	3,35	0,70	109
4	BILGIYOL	0	6	2,17	1,67	109
5	YONBILYET	0	5	2,90	0,74	109
6	TEKBILYET	0	5	3,17	0,83	109
7	BIRIMBAS	0	5	3,44	0,69	109
8	USTONEM	1	5	3,63	1,07	109
9	BASODUL	0	40	32,34	13,00	109
10	UCRETMEM	1	5	2,51	0,89	109
11	USTDEGER	0	5	2,95	0,98	109
12	BEKGER	1	5	2,84	0,67	109
13	GELISIMO	1	5	3,15	0,79	109
14	OZERKLIK	1	5	3,94	0,97	109
15	ESNEKLIK	1	4	2,51	0,86	109
16	BILGIUYO	1	5	3,09	0,81	109
17	ASTILET	0	5	3,84	0,98	109
18	USTILET	0	5	3,25	0,96	109
19	DENETIM	2	5	3,20	0,52	109
20	GORUSUZ	0	5	3,10	0,94	109
21	TEMSILYET	0	5	3,39	1,06	109
22	ISDOYUM	0	67	24,00	14,44	109
23	ISMEMNUN	1	5	3,39	0,80	109

Tablo 4.22’deki 23 adet değişkene dayanarak, örgütsel ve yönetsel başarıyı etkileyen en önemli faktörleri belirlemek amacıyla Faktör Analizi uygulanmıştır. 109x23 boyutlu veri matrisinin girdi olarak kullanıldığı faktör analizinde, faktör türetme metotlarından *Principal*

Component ve rotasyon yöntemlerinde *Varimax* yöntemi kullanılarak yapılan analizler sonucunda toplam varyansa katılma miktarı 1'den (veya varyansa katılma yüzdesi %10'dan) büyük olan ilk 7 faktör türetilmiştir (Kaiser kriteri).

Elde edilen ilk 7 faktöre ilişkin rotasyon öncesi ve sonrası varyans değerleri Tablo 4.23'de verilmiştir. 23 değişken esas alınarak yapılan faktör analizinde türetilen ilk faktör en önemlisi olup, rotasyon sonucu faktörlerin varyansa katılma yüzdeleri sırasıyla; %15.09, %10.90, %9.99 %6.83 %6.32, %5.88 ve %5.77 olarak bulunmuştur. Buna göre, yaklaşık %40'lık bir bilgi kaybıyla toplam 23 olan varyansın %60'ı bu 7 faktörle açıklanmıştır. Yani örgütsel ve yönetsel başarının %60'ı türetilen bu 7 faktöre bağlıdır.

Tablo 4.23 Türetilen 7 faktöre ilişkin açıklanan varyans değerleri.

Faktör	İlk Varyansa Katılım			Rotasyon Sonunda Varyansa Katılım		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Birikimli Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdesi	Birikimli Yüzde
1	5,25	22,83	22,83	3,47	15,09	15,09
2	2,02	8,76	31,59	2,51	10,90	25,99
3	1,69	7,33	38,92	2,30	9,99	35,98
4	1,42	6,19	45,11	1,57	6,83	42,81
5	1,29	5,62	50,73	1,45	6,32	49,13
6	1,24	5,39	56,12	1,35	5,88	55,01
7	1,07	4,66	60,78	1,33	5,77	60,78

Bilimsel olarak temel faktörlerin yorumlanmasını ve adlandırılmasını kolaylaştırmak amacıyla yapılan faktör rotasyon (çevirme) işlemi sonucunda değişkenlerin faktörlerle ilişkisini gösteren ve faktör yüklerinden oluşan çevrilmiş faktör matrisi Tablo 4.24'de verilmiştir. Değişkenlerin faktörlerle olan ilişkilerini net olarak görebilmek ve faktörlerin yorumlanmasını kolaylaştırmak amacıyla, mutlak değer olarak 0.5'den büyük olan faktör yükleri dikkate alınmış (Bennet ve Bowers 1977; Mucuk 1978; Daşdemir'den 1996) ve bundan küçük olan faktör yüklerine Tablo 4.24'de yer verilmemiştir. Buna göre faktörlerin adlandırılması ve yorumlanması aşağıdaki gibi yapılmıştır.

Tablo 4.24'den görüldüğü gibi Faktör 1 ile pozitif yönde yüksek korelasyon gösteren değişkenler ESNEKLIK, BEKGER, BILGIUYO, GELISIMO, BILGIYOL ve ISMEMNUN'dur. Bu değişkenlerin ortak özelliği çalışanların işyerindeki huzurunu, özgürlüğünü, bilgiye ulaşmasını ve kendini geliştirmesini ve dolayısıyla yaptığı işten memnun

olmasını (doyumunu) ölçmeleri veya ona etki eden özellikte olmalarıdır. Dolayısıyla bu değişkenlerin ortak özelliğine dayanarak F1'i "**İşteki Özgürlük ve Doyum**" şeklinde adlandırmak ve yorumlamak mümkündür. Analiz sonuçlarına göre F1 en önemli başarı boyutu olup, F1'i oluşturan değişkenlerden ESNEKLIK ve BEKGER, diğerlerine göre daha yüksek bir faktör yüküne (0,69) sahip olduğu için, F1'in ölçüsü olarak ESNEKLIK veya BEKGER değişkeni alınabilir. Burada F1'in göstergesi olarak, faktör içinde en yüksek faktör yüküne sahip olan ve en üst sırada yer alan ESNEKLIK değişkeni alınmıştır. Bu konuda yapılan bir çalışmada (Daşdemir 1998) ise, orman işletmelerinin yönetsel ve örgütsel başarısını etkileyen faktörler arasında "İşteki Özgürlük" ve "Doyum" 3. ve 4. sırada önemli iki ayrı faktör halinde saptanmıştır. Ayrıca Yılmaz vd. (2009) tarafından Mersin Orman Bölge Müdürlüğünde yapılan bir araştırmada, benzer kapsam ve içerikte iş doyumunu 2. sırada etkileyen bir faktör olarak "bağımsızlık-yaratıcılık-saygınlık" bulunmuştur.

Faktör 2'nin bünyesinde TEMSILYET, GORUSUZ, ISDOYUM ve USTYETER değişkenleri yer almaktadır. Bu değişkenlerden üçü (TEMSILYET, GORUSUZ ve USTYETER) üst yöneticilerin çalışanları ve kurumu temsil etme, farklı görüşleri uzlaştırma ve orman kaynakları konusundaki bilgilerini ölçmektedir. ISDOYUM ise, birimin iş doyumunu etkileyen temel faktörlerden oluşmaktadır. Bu faktörlerin arasında yöneticilerin yeterliği de yer almaktadır. Üstlerin çalışanları ve birimi iyi bir şekilde temsil etmesi ve karşıt görüşleri uzlaştırması arttıkça iş doyumunun ve dolayısıyla başarının artacağı anlaşılmaktadır. Bu nedenle F2'yi oluşturan dört değişkenin ortak özellikleri dikkate alınarak Faktör 2 "**Üstlerin Yönetmel Yeterliği**" şeklinde adlandırılmış ve yorumlanmıştır. F2'nin göstergesi olarak, en yüksek faktör yüküne sahip olan TEMSILYET değişkeni alınmıştır. Bu konuda Daşdemir (1998) tarafından yapılan benzer bir araştırmada ise, **yönetmel yeterlik** orman işletmelerinde örgütsel ve yönetsel başarıyı etkileyen en önemli faktör olarak bulunmuştur.

Faktör 3'ün bünyesinde aralarında pozitif korelasyon olan YONBILYET, TEKBILYET ve BIRIMBAS değişkenleri yer almaktadır. Yani bu değişkenler, teknik personelin yönetsel ve teknik bilgi yönünden yeterliğini, çalışılan birimin ekonomik, teknik ve yönetsel başarısını ölçmektedir. Aslında teknik personelin teknik ve yönetsel yeterliği çok önemli bir faktör olup, örgütün amaçlarına ulaşması, işyerinde çalışanların başarısı ve iş doyumunu büyük ölçüde bu faktöre bağlıdır. Yukarıdaki üç değişken birlikte değerlendirildiğinde bu faktörün "**Teknik**

Personelin Yönetmel ve Teknik Yeterliği Şeklinde adlandırılmasının uygun olacağı ve faktörün temsilen **YONBILYET** deđiŐkeninin alınabileceği sonucuna varılmıştır. Keza Yılmaz vd. (2009) tarafından Mersin Orman Bölge Müdürlüğünde yapılan bir araştırmada, iş doyumunu etkileyen en önemli faktörler arasında, 4. sırada **“yöneticilerin teknik ve yönetmel yeterliği”** saptanmıştır.

Tablo 4.24 Rotasyon sonucu elde edilen faktör matrisi ve örgütsel ve yönetmel başarıyı etkileyen faktörler.

Değişkenler	Faktörler						
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
ESNEKLIK	0,69						
BEKGER	0,69						
BILGIUYO	0,63						
GELISIMO	0,57						
BILGIYOL	0,56						
ISMEMNUN	0,51						
USTDEGER							
USTONEM							
TEMSILYET		0,78					
GORUSUZ		0,67					
ISDOYUM		0,58					
USTYETER		0,51					
ASTILET							
YONBILYET			0,87				
TEKBILYET			0,85				
BIRIMBAS			0,53				
UCRETMEM				-0,75			
OZYETER				0,70			
BASTANIM					0,71		
OZERKLIK					0,63		
ASTILET						0,84	
DENETIM							0,68
BASODUL							-0,68

Faktör 4’ün yapısında aralarında negatif korelasyon olan UCRETMEM ve OZYETER değişkenleri yer almaktadır. Bu korelasyona dayanarak, deneklerin Şahsi yeterlikleri ve çalışma performansları (baŐarıları) arttıka, aldıkları ücretten memnun olmadıkları söylenebilir. Buna göre gayretli, çalıŐkan ve bilgili deneklerin ücretten memnun olmadıkları, buna karŐılık gayretsiz ve performansız deneklerin ücretten memnun oldukları anlaşılmaktadır. Bu sonuç, ormancılık örgütünde başarıya dayalı bir ödüllendirme ve

motivasyon sistemini bulunmadığını göstermektedir. Bu nedenle Faktör 4 “**Ücretten Memnuniyet**” şeklinde adlandırmıştır. F4’ün göstergesi olarak, en yüksek faktör yüküne sahip olan UCRETMEM değişkeni alınmıştır. Benzer kapsamlı bir araştırmada (Yılmaz vd. 2009); çalışanların çalışma koşulları iyileştikçe ve maaş/ücret arttıkça iş doyumunun arttığı ve dolayısıyla “**ücret ve çalışma koşulları**” şeklinde bir faktörün iş doyumunu 5. sırada etkileyen bir faktör olduğu saptanmıştır.

Faktör 5’in bünyesinde aralarında pozitif korelasyon olan BASTANIM ve OZERKLIK değişkenleri yer almaktadır. Buna göre orman işletmelerine gerekli esneklik ve özerklik verilmesi halinde, işletme yöneticilerinin başarıyı doğru anlama ve tanımlama yeteneklerinin arttığı söylenebilir. Keza deneklerin ankette 32. soruya (OZERKLIK) verdiği yanıtlardan, işletme yöneticilerinin büyük çoğunluğunun aşırı bir merkezi ve politik baskı altında olduğu, bundan kurtulmak ve başarılı olmak için de işletmelerin özerk bir yapıya kavuşturulması ve işletme müdürlerine serbestlik verilmesi gerektiği ve böylelikle kaynakların daha etkin bir şekilde kullanılarak amaçların gerçekleştirileceği anlaşılmaktadır. Bu konuda yapılan benzer bir çalışmada (Daşdemir 1998), başarıyı anlama ve tanımlama gücünün “yönetmel yeterlik” boyutu içinde ilk gösterge olduğu saptanmıştır. Bu nedenle Faktör 5 “**Özerklik**” şeklinde adlandırılmış ve yorumlanmıştır. F5’in göstergesi olarak, en yüksek faktör yüküne sahip olan BASTANIM değişkeni alınmıştır.

Faktör 6 sadece pozitif faktör yüküne sahip olan ASTILET değişkeninden oluşmaktadır. Bu değişken üst yöneticilerin işle ilgili konulardaki düşünce ve görüşlerini astlarla rahatlıkla tartışabilmelerini ölçmektedir. Görevle ilgili konuları astlarla tartışarak en doğru çözümü bulmak, işletme içinde yatay ve dikey yönde bilgi iletişiminin sağlanmasına, çalışanların huzurlu ve verimli bir ortam içinde çalışmasına ve böylece işletmenin amaçlarına ulaşmasına olanak vermektedir. Bu nedenle faktör “**İletişim**” olarak isimlendirilmiş ve yorumlanmıştır. Benzer bir çalışmada (Tosun 1981; Daşdemir 1998) ise iletişimi de içine alan daha geniş kapsamlı bir boyut olarak bildirişme saptanmıştır.

Bildirişme; insanlar arasında bağlantı kurma sürecidir (Tosun 1981). Bildirişme işletme yöneticilerinin kolay konuşulabilir, güvenilir, yapıcı, astlarına değer veren ve onlara yol gösteren bir insan olmalarını gerektirir. Yöneticiler işletmenin başarısını etkileyecek çoğu

kararlarda üstlerini ve çalışanlarını yeter ölçüde bilgilendirmesi ve astların özellikle olumsuz görüşlerini de iletebilmelerine olanak verecek şekilde örgüt iklimini değiştirmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, astlar işle ilgili önemli konuları bile işletme yöneticisine duyurmakta isteksiz veya çekingen davranabilirler. Bildirişme aynı zamanda yöneticinin astları ve üstleri ile iyi anlaşmış olduğunu gösterir. Şu halde, bildirişme sayesinde çalışanların işletme yönetimiyle ilgili kararlara katılması, huzurlu bir çalışma ortamının oluşması, yöneticilerin doğru kararlara vermesi ve böylece işletmenin amaçlarına ulaşarak başarılı olması sağlanır (Daşdemir 1998).

Faktör 7'nin yapısında aralarında negatif korelasyon olan DENETİM ve BASODUL değişkenleri yer almaktadır. Bu ilişkiye göre denetleme sıklığı arttıkça çalışanların motivasyonu dolayısıyla başarısı olumsuz yönde etkilenmektedir. Denetimin orta sıklıkta olması motivasyonu ve başarıyı olumlu yönde etkilemektedir. Bu sonuç, önceki faktörlerde de bahsedilen “işletmelere belirli ölçüde esneklik ve özerklik verilmesi başarıyı artıracaktır” şeklindeki bulgu ile de paralellik göstermektedir. Bu nedenle Faktör 7 “*Motivasyon*” şeklinde adlandırılmış ve yorumlanmıştır. F7'nin göstergesi olarak da, en yüksek faktör yüküne sahip olan DENETİM değişkeni alınmıştır.

Buraya kadar yapılan açıklamalara dayanarak örgütsel ve yönetsel başarıyı etkileyen en önemli faktörler ve bunları temsil eden değişkenlerin ağırlıkları Tablo 4.25'de topluca verilmiştir.

Tablo 4.25 Örgütsel ve yönetsel başarıyı etkileyen en önemli faktörler, göstergeleri ve ağırlıklar.

Faktör No	Faktörün Adı	Faktörün Ağırlığı (%)	Faktörün Gösterge Değişkeni	Değişkenin Ağırlığı
1	İşteki Özgürlük ve Doyum	15,09	S-33	0,69
2	Üstlerin yönetsel yeterliği	10,90	S-38	0,78
3	Teknik personelin yönetsel ve teknik yeterliği	9,99	S-18a	0,87
4	Ücret ve çalışma koşulları	6,83	S-26	-0,75
5	Özerklik	6,32	S-10	0,71
6	İletişim	5,88	S-35a	0,84
7	Motivasyon	5,77	S-36	0,68
Toplam		60,78		

4.11 YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL BAŞARIDAKİ DEĞİŞİMLERİN AÇIKLANMASI (ÇOĞUL REGRESYON ANALİZİ SONUÇLARI)

Tablo 4.25’de değişken ağırlıklarından oluşan sütun vektörü ile ilgili değişkenlerin standardize edilmiş haldeki veri matrisi çarpılarak her bir denek için başarı indeksi (BI) değerleri hesaplanmıştır. Deneklerin BI değerlerine göre sıralaması Tablo 4.26’da verilmiştir.

Tablo 4.26 Deneklerin başarı indeksi (BI) değerlerine göre sıralaması.

No	Denek Kodu ^(*)	BI	No	Denek Kodu	BI	No	Denek Kodu	BI
1	KOBM93	4,89	38	ZOBM46	1,00	75	KOBM84	-0,94
2	KOBM98	4,40	39	ZOBM1	0,95	76	ZOBM51	-0,99
3	KOBM70	4,01	40	KOBM87	0,92	77	ZOBM6	-1,09
4	KOBM96	4,00	41	KOBM108	0,84	78	ZOBM29	-1,14
5	KOBM105	3,98	42	ZOBM42	0,84	79	KOBM68	-1,15
6	ZOBM14	3,68	43	KOBM73	0,83	80	ZOBM8	-1,25
7	KOBM86	3,61	44	KOBM71	0,80	81	ZOBM11	-1,54
8	ZOBM52	3,26	45	ZOBM39	0,65	82	ZOBM20	-1,67
9	ZOBM35	3,22	46	ZOBM47	0,65	83	KOBM85	-1,69
10	ZOBM43	3,14	47	KOBM80	0,59	84	ZOBM44	-1,69
11	ZOBM2	2,98	48	ZOBM53	0,58	85	ZOBM59	-1,72
12	ZOBM38	2,74	49	ZOBM54	0,41	86	ZOBM18	-1,74
13	ZOBM16	2,53	50	KOBM75	0,41	87	KOBM77	-1,81
14	KOBM72	2,45	51	KOBM90	0,40	88	KOBM97	-1,82
15	KOBM69	2,30	52	KOBM106	0,27	89	KOBM102	-1,85
16	KOBM78	2,03	53	KOBM79	0,17	90	ZOBM3	-1,87
17	ZOBM23	2,02	54	ZOBM13	0,14	91	ZOBM40	-1,93
18	ZOBM55	2,00	55	ZOBM7	0,03	92	KOBM88	-1,99
19	KOBM99	1,71	56	KOBM92	0,03	93	KOBM61	-2,01
20	ZOBM19	1,70	57	KOBM65	-0,01	94	ZOBM22	-2,11
21	KOBM67	1,68	58	KOBM66	-0,01	95	KOBM91	-2,17
22	KOBM89	1,60	59	KOBM74	-0,08	96	KOBM82	-2,17
23	ZOBM30	1,58	60	ZOBM34	-0,09	97	ZOBM58	-2,37
24	KOBM94	1,58	61	KOBM95	-0,12	98	KOBM104	-2,39
25	KOBM103	1,58	62	ZOBM21	-0,23	99	KOBM60	-2,66
26	ZOBM36	1,57	63	ZOBM12	-0,45	100	ZOBM49	-2,79
27	KOBM107	1,57	64	ZOBM9	-0,46	101	ZOBM32	-3,47
28	ZOBM5	1,53	65	KOBM109	-0,46	102	ZOBM57	-3,57
29	ZOBM37	1,53	66	ZOBM4	-0,51	103	ZOBM10	-3,70
30	ZOBM17	1,29	67	ZOBM33	-0,56	104	ZOBM56	-3,90

(*) Tablodaki denek kodları, önce il harfi, sonra çalışma alanının kısaltması ve denek sıra numarası şeklinde oluşturulmuştur. Örneğin, KOBM93; Kastamonu ilinde Orman Bölge Müdürlüğü çalışma alanında görüşülen 93. denegi temsil etmektedir. Benzer şekilde ZOBM16, Zonguldak ilinde Orman Bölge Müdürlüğü çalışma alanında görüşülen 16. denegi temsil etmektedir. Diğer kodlar da benzer şekilde oluşturulmuştur.

Tablo 4.26 (devam ediyor)

No	Denek Kodu	BI	No	Denek Kodu	BI	No	Denek Kodu	BI
31	KOBM100	1,28	68	ZOBM48	-0,70	105	ZOBM25	-4,25
32	ZOBM26	1,22	69	KOBM81	-0,79	106	ZOBM41	-4,70
33	KOBM63	1,13	70	KOBM62	-0,79	107	ZOBM31	-4,73
34	KOBM101	1,12	71	ZOBM15	-0,83	108	ZOBM24	-5,04
35	ZOBM28	1,07	72	KOBM64	-0,87	109	ZOBM27	-5,92
36	ZOBM45	1,05	73	KOBM76	-0,87			
37	ZOBM50	1,04	74	KOBM83	-0,89			

Deneklerin Tablo 4.26’da verilen ve 7 önemli faktöre bağlı olarak hesaplanan BI değerleri bağlı değişken ve geriye kalan 16 değişken bağımsız değişken kabul edilerek, BI değişkeni üzerindeki etkileri çoğul regresyon analiziyle incelenmiştir ve sonuçlar Tablo 4.27’de verilmiştir.

Tablo 4.27 Doğrusal çoğul regresyon analizi sonuçları.

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	Katsayılar	Standart Hata	T Değeri	Güven Düzeyi	R ² , F ve R ² Değeri
BI	(Constant)	-10,45***	1,41	-7,43	0,00	R ² =0,52 F=6,29*** R ² = 0,44
	OZYETER	0,60*	0,29	2,09	0,04	
	USTYETER	0,06	0,28	0,23	0,82	
	BILGIYOL	-0,11	0,10	-1,03	0,31	
	TEKBILYET	0,62**	0,23	2,73	0,01	
	BIRIMBAS	0,41	0,28	1,48	0,14	
	USTONEM	0,17	0,18	0,98	0,33	
	BASODUL	-0,01	0,01	-0,87	0,39	
	USTDEGER	-0,34	0,23	-1,50	0,14	
	BEKGER	-0,49	0,32	-1,53	0,13	
	GELISIMO	0,74**	0,28	2,69	0,01	
	OZERKLIK	0,31	0,19	1,65	0,10	
	BILGIUYO	-0,11	0,25	-0,43	0,67	
	USTILET	0,39*	0,19	2,03	0,04	
	GORUSUZ	0,41	0,23	1,80	0,08	
	ISDOYUM	-0,01	0,01	-1,00	0,32	
ISMEMNUN	0,46	0,24	1,92	0,06		

Bu regresyon modeline göre örgütsel ve yönetsel başarı derecesindeki değişimin %52’si modelde kullanılan 16 değişkenle açıklanabilmektedir. Ancak bunlardan OZYETER, TEKBILYET, GELISIMO ve USTILET değişkenleri örgütsel ve yönetsel başarı indeksi (BI) üzerinde en az %95 güven düzeyinde pozitif bir etkiye sahiptir. Buna göre orman kaynakları yönetimi konusunda çalışanların kendilerini yeterli bulmaları, mesleklerinde idari ve teknik

konularda kendilerini geliştirebilme imkanı bulabilmeleri, personelin teknik bilgi yönünden yeterliği ve düşünce ve görüşleri üstleriyle rahatlıkla tartışabilmeleri deneklerin başarısını olumlu yönde etkilemektedir.

Yukarıda yapılan regresyon analizi sonuçlarına ve regresyon modelinin düzeltilmiş \bar{R}^2 ve F değerlerine dayanarak, ele alınan regresyon modelinin ormancılıkta örgütsel ve yönetsel başarı düzeyindeki değişimi yeterli düzeyde açıklayan bir model olduğu anlaşılmaktadır.

BÖLÜM 5

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu çalışmada amaç, bölgesel bazdan hareketle Türkiye ormancılığının mevcut örgüt yapısı ve çağdaş ormancılık anlayışına göre olması gereken örgüt yapısını ortaya koyarak, örgütsel ve yönetsel başarıyı etkileyen en önemli faktörleri çok boyutlu bir yaklaşımla belirlemektir. Böylece ormancılık örgütünün daha başarılı ve ülke ekonomisine daha faydalı olması için örgütsel ve yönetsel bazda neler yapılması gerektiği belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre 2009 yılında anket çalışmasına katılan Zonguldak ve Kastamonu yöresindeki ormancılık örgütlerinde çalışan 109 personelin (Bölge Müdürü, Bölge Müdür Yardımcısı, İşletme Müdürü, İşletme Müdür Yardımcısı, Şube Müdürü, İl Çevre ve Orman Müdürü, İşletme Şefi ve Mühendis) %63'ü (69) buldukları görevde 0-5 yıl çalışmaktadır. 5 yıllık bir süre, çalışanların bir üst göreve hazırlanması için yeterli görülmektedir. Deneklerin %51'inin (55) ormancılık örgütünde 11-20 yıldır görev yaptığı anlaşılmıştır. Deneklerin orman fakültesinden mezun olduktan sonra %19'unun yüksek lisans veya doktora yaptığı %3'ünün ise başka bir fakülte daha bitirdiği saptanmıştır. Bu durum ormancılık örgütünde nitelikli yönetici ve teknik eleman yetiştirilmesi adına önemli bir gelişmedir.

Ankete katılan deneklerin %77'si Çevre ve Orman Bakanlığının birleştirilmesinin merkezde planlama, yürütme, denetim, eşgüdüm vb. gibi ormancılık faaliyetleri üzerinde olumsuz ya da hiçbir etkisi olmadığını belirtmiştir. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda Orman İşletme Müdürlüğünde çalışanlar daha çok kurumlar arasında koordinasyonun ve ormancılık faaliyetlerine verilen ilginin azaldığını düşünürken, Çevre ve Orman İl Müdürlüğü ile Bölge Müdürlüklerinde çalışanlar ise sorunların çözümünün zorlaştığı ve personel arasında uyumsuzlukların arttığını düşünmektedir. Aynı şekilde İşletme Müdürü ve Yardımcısı, Çevre ve Orman İl Müdürü daha çok kurumlar arasında koordinasyonun ve ormancılık faaliyetlerine gösterilen ilginin azaldığını düşünürken, İşletme Şefi, Şube Müdürü, Mühendis, Bölge

Müdürü ve Yardımcısı sorunların çözümünün zorlaştığı ve personel arasında uyumsuzlukların arttığını düşünmektedir. Buradan da görüldüğü gibi ormancılık örgütü açısından merkezde Orman Bakanlığı'nın bağımsız bir bakanlık olarak tekrardan faaliyetlerini sürdürmesinin daha faydalı olacağı söylenebilir.

Deneklerin %62'si ormancılıkta sorunların çözülmesi ve çağdaş bir ormancılık için merkezde Orman Bakanlığının bağımsız bir bakanlık haline getirilmesini; istikrarsızlığa imkan vermeyen bir yasal yapısı olan, uzmanlığa ve araştırmaya dayanan, esnek, dinamik, bilgi akışı hızlı, belirli bir hiyerarşik düzene sahip ve ormancılık politikası üreten bir örgütlenmeye gidilmesi gerektiğini belirtmiştir. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda ise Mühendis, İşletme Müdür Yardımcısı, Şube Müdürü gibi daha çok pasif görevde olanlar mevcut örgüt yapısının yeterli ve uygun olduğu yönünde görüş bildirirken, İşletme Şefi, İşletme Müdürü, İl Çevre ve Orman Müdürü, Bölge Müdürü ve Yardımcısı gibi aktif görevde olanlar Orman Bakanlığının bağımsız esnek ve istikrarlı bir merkez örgüt yapısına sahip olması gerektiği yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu sonuçlara dayanarak deneklerin Şekil 4.1'deki gibi bir örgüt yapısını uzun zamandır istediği ortaya konmuştur.

Deneklerin %82'si Çevre ve Orman Bakanlıklarının birleştirilmesinin taşradaki ormancılık faaliyetleri (planlama, yürütme, denetim, eşgüdüm vb.) üzerine olumsuz ya da hiçbir etkisi olmadığını düşünmektedir. Yapılan analizler sonucunda ise Çevre ve Orman İl Müdürlüğü ile Bölge Müdürlüklerinde çalışanlar daha çok kurumsal çalışma ahenginin sağlanamadığı, kavram ve yetki kargaşasının yaşandığı ve planlama, yürütme ve denetim konularında sıkıntılar oluştuğunu düşünürken, Orman İşletme Müdürlüğünde çalışanlar ise iki ayrı birimin olmasının hantallığa ve maliyetlerin artmasına neden olduğunu düşünmektedir.

Taşrada şu anda ormancılık faaliyetlerinin iki ayrı birim (Çevre ve Orman İl Müdürlüğü ile Orman İşletmeleri) halinde yürütülmesi konusunu deneklerin %81'i olumsuz olarak değerlendirmiştir. Olumsuz olarak değerlendiren deneklerin görüşleri; bu şekilde bir birleşmenin kurumlararası çatışmanın ortaya çıkmasına, koordinasyonun zayıflamasına, yapılacak iş ve işlemlerde zaman kaybının artmasına ve denetimin azalmasına neden olduğu yönündedir.

Deneklerin %84'ü taşradaki ormancılık faaliyetlerinin (odun üretimi, odun dışı bitkisel ürünler üretimi, orköy, milli parklar, av-yaban hayatı, ağaçlandırma, mera, erozyon kontrolü, halkla ilişkiler vb.) tek bir orman idaresi çatısı altında birleştirilmesinin daha doğru olacağını, böylelikle orman kaynaklarının daha organize ve ekonomik şekilde kullanılarak bir bütünlük içinde yönetileceği, yapılacak iş ve işlemlerde zaman kaybının azalacağı ve bunun sonucu olarak da motivasyonun, üretimin, verimliliğin ve başarının artacağını düşünmektedir. Bu nedenle gerek merkezde gerekse taşrada Çevre ve Orman Bakanlıklarının birleştirilmesinin pek yararlı olmadığı, bilakis Orman Bakanlığının yeniden ayrı bir bakanlık haline getirilmesinin ormancılık faaliyetlerinin etkinliği açısından daha yararlı olacağı söylenebilir.

Deneklerin büyük çoğunluğu (%81'i) Orman Bölge Müdürlüklerini hiyerarşik ve bürokratik bir makam olmaktan çıkarılıp, Orman İşletmelerine uygulamada yol gösteren, karşılaştıkları problemleri araştıran ve bilimsel yoldan çözen, onlara danışmanlık yapan, eğitimlerini sağlayan demokratik ve özerk Ormancılık Araştırma-Geliştirme ve Denetleme birimlerine dönüştürülmesinin ormancılık problemlerinin yerinden çözülmesine, daha etkili kararlar alınmasına, bürokrasinin ve siyasi baskıların azalmasına katkı sağlayacağını düşünmektedir. Dolayısıyla mevcut OBM'lerin yapısının Ormancılık Araştırma-Geliştirme ve Denetleme birimlerinin özelliklerine sahip olacak şekilde yeniden yapılandırılması pek çok fayda sağlayacaktır.

Deneklerin %34'ü ormancılıkta sorunların çözülmesi ve çağdaş bir ormancılık için taşrada Orman Bölge Müdürlükleri ve İl Çevre ve Orman Müdürlükleri kaldırılarak tüm ormancılık faaliyetlerinin (birimleri) orman işletme müdürlüğü çatısı altında toplanması gerektiğini %24'ü ise taşra teşkilatında her düzeyde bilgili ve deneyimli yöneticilerin görev almasını, personelin motivasyonunu ve devamlılığını sağlayacak, başarıyı ödüllendirecek, atama ve yükseltmeleri objektif kriterlere bağlı olan adil bir personel politikası izlenmesi gerektiğini belirtmiştir. Özellikle Bölge Müdürlüklerinde çalışanlar tüm ormancılık faaliyetlerinin İşletme Müdürlüğü çatısı altında toplanarak, her düzeyde bilgili ve deneyimli yöneticilerin görev almasını, personelin motivasyonunu ve devamlılığını sağlayacak, başarıyı ödüllendirecek, atama ve yükseltmeleri objektif kriterlere bağlı olan adil bir personel politikası izlenmesini belirtirken, Çevre ve Orman İl müdürlüğünde çalışanlar adil bir personel politikası ve Orman Bölge Müdürlüklerinin hiyerarşik ve bürokratik bir makam

olmaktan çıkarılmasından bahsetmekte, İşletme müdürlüğünde görev alanlar ise çalışma alanlarının büyüklüğünün bilimsel ve teknik esaslara göre saptanmasından ve İşletme Müdürlüklerinin yetkileri artırılarak direkt merkeze bağlı yarı özerk birimler haline getirilmesinden bahsetmektedir. Bu bulgulara dayanarak ÇOB'da gerek merkezde ve gerekse taşrada objektif kriterlere bağlı adil bir personel politikası izlenmesi gerektiği sonucuna varılmaktadır.

Araştırmada en önemli dışsal sorun olarak ormancılık örgüt yapısına dışarıdan yapılan sık müdahaleler ve örgüt yapısındaki istikrarsızlık olarak belirlenmiştir. Ormancılık örgütünün tarihi süreçte geçirdiği yapısal değişimler nedeniyle istikrarlı bir yapıya kavuşamamış olması en önemli sorunlarından biridir. Bu nedenle, ormancılık tarihi ve ormanların işlevleri göz önünde tutularak; etkin, sürekli ve verimli bir yönetim anlayışının getirilebilmesi için ormancılık örgütü bağımsız bir Orman Bakanlığı haline dönüştürülmelidir. Keza en önemli içsel sorun olarak işbölümüne, uzmanlığa, rekabete ve başarıya dayalı bir örgütlenme ve personel politikasının bulunmayışı ortaya çıkmıştır. Bu sorunların giderilmesi için, ormancılık örgütünde personel politikası gözden geçirilerek objektif kriterlere dayalı adil bir personel politikası için gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

Deneklerin çoğunluğu (%78'i) ormancılıkta yönetsel başarıyı, kaynakları etkin bir şekilde kullanarak amaçları gerçekleştirmek olarak değerlendirmiştir. Bir yandan ormancılık örgütünün amaçları diğer yandan başarı kavramının anlamı dikkate alındığında, deneklerin büyük çoğunluğunun yönetsel başarı kavramını doğru tanımladığı ortaya çıkmaktadır. Ayrıca deneklerin %55'i özerk örgüt yapısına, yetişmiş personele ve objektif kriterlere bağlı personel politikasına dayalı çalışma sistemine sahip ormancılık örgütünün daha başarılı olacağını ifade etmesi, çağdaş ormancılık anlayışı için umut vermektedir. Bütün bu sorular ormancılık örgütündeki personel politikasının yeniden gözden geçirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Araştırmada personel eksikliği ve eğitimsizliğinden dolayı, çalışanların görevlerini tam anlamıyla yapamadıkları ve bunun da iş verimini etkilediği saptanmıştır. Yapılan analizler sonucunda Mühendis, İşletme Şefi, İşletme Müdür Yardımcısı, Bölge Müdürü ve Yardımcısı olarak görev yapan denekler personel eksikliği ve eğitimsizliğine ilaveten idari ve politik

baskıların de iş verimini etkilediğini belirtirken, İşletme Müdürleri, Çevre ve Orman İl Müdürleri ve Şube Müdürleri personel eksikliği ve eğitimsizliğini en önemli neden olarak belirtmişlerdir. O halde her düzeyde personel eksikliği giderilmeli ve personelin eğitimi sağlanmalıdır. Bunun için hizmetiçi kurslara, seminerlere ve tatbikatlara önem verilmelidir.

Ormancılık örgütünde başarının artırılması için alınması gereken zorunlu önlemlerden en önemlisi yöneticilerin yönetsel yeterliğe (ehliyete) sahip, idari ve mali konularda eğitimli olması gerektiği belirtilmiştir. Yapılan istatistiksel analizlere göre Mühendis, İşletme Şefi, İşletme Müdür yardımcısı, İşletme Müdürü, İl Çevre ve Orman Müdürü, Bölge Müdürü ve Yardımcısı olarak görev yapan denekler yöneticilerin yönetsel yeterliğe (ehliyete) sahip, idari ve mali konularda eğitimli olması gerektiğini düşünmektedir. O halde, örgüt yapısı, yönetici yeterliği, personel sayısı ve eğitimi yönetsel başarıyı etkileyen en önemli faktörlerdir denilebilir. Ormancılıkta yönetsel başarıyı arttırmak için iyi bir örgüt yapısına, yöneticilerin bilgili ve deneyimli olmasına, her düzeydeki personel eksikliğini kalite ve kantite olarak giderilmesine ihtiyaç vardır.

Çağdaş ve geniş kapsamlı ormancılık anlayışına uygun olarak ormancılık; orman kaynaklarının yönetimi olarak algılandığı sürece ormancılık örgütlerinde yönetici olarak alternatif geliştirip, çok boyutlu analizler yaparak sağlıklı ve başarılı (veya etkin) kararlar verebilmeleri için biyolojik, teknik, sosyal, ekonomi-işletme ve yönetsel konularda iyi eğitilmiş olmaları ve devamlı olarak kendilerini yenileme ve geliştirme gayreti içinde olmaları gerekmektedir (Daşdemir 1998). Buna göre araştırma kapsamındaki denekler bu açıdan değerlendirilecek olursa; deneklerin %74'ünün yöneticilik, ekonomi, işletmecilik ve halkla ilişkiler konularında yeterli eğitimi almadan Orman Fakültelerinden mezun olduğu, deneklerin çoğunun (%82) ise yukarıdaki konularda gerekli eğitimi iş başında eğitim yaparak ve çeşitli kurslara ve eğitim programlarına katılarak kendisini geliştirdiği anlaşılmıştır. Diğer yandan deneklerin %24'lük kısmı başka bir eğitime gerek kalmadan 4 yıllık orman mühendisliği eğitimin yönetici olmaya yettiğini ifade etmiştir. Görüldüğü gibi yöneticilik bilgisinin elde edilmesinde ve yöneticilerinin kendini geliştirmesinde hizmet içi seminerlerin ve işbaşı eğitiminin önemi büyüktür. Bu nedenle eğitim ve geliştirme amaçlı seminerlerin ve kursların sık yapılması ve kalitesinin artırılması yönetsel ve örgütsel başarıyı olumlu etkileyecektir.

Bir kurumun başarılı olması kadar başarısızlığı da yöneticinin eseridir. Ormancılık birimlerine yönetici olarak atanacak kişilerde yönetsel ehliyet, deneyim, sorun çözme yeteneğine sahip olma, teknik ormancılığı iyi bilme, objektif davranma gibi özellikler aranmalıdır. Ormancı sadece yangın söndürücü, ağaç kesici ve fidan dikici olarak düşünülmemekte, ileriye gören ve çok yönlü düşünen iyi yetişmiş bir meslek adamı olarak algılanmaktadır. Diğer yandan deneklerin verimlik ve üretkenlik ile objektifliğe yönetimde temel ilkeler olarak öncelik vermesi, ormancılık örgütünün ileride daha başarılı olabileceğini göstermektedir.

Deneklerin %56'sı başarı ölçüm sisteminde kurumsal başarının öne çıkması gerektiğini belirtirken %58'i ise ormancılık teşkilatında başarılı yöneticilere prim verilmesi ve onların takdir edilmesinin en önemli motivasyon araçlarından biri olduğunu belirtmiştir. Ayrıca deneklerin %70'i motivasyon için ormancılıkta üretim, koruma, orman yetiştirme, sosyal faydalar, verimlilik ve kar artışı gibi tüm faaliyetlerin kombinasyonunun birlikte değerlendirilerek prim konusu yapılması gerektiğini belirtmiştir. Buradan da görüldüğü gibi tüm faaliyetlerin ülke-sektör-bölge ve işletme amaç ve stratejileri doğrultusunda ağırlıklandırılmış kombinasyonunun prim konusu yapılması gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında, deneklerin büyük çoğunluğu ormancılık teşkilatının daha başarılı olması için nelerin prim konusu yapılması gerektiğini bildiği söylenebilir. Deneklerin %39'unun üst yöneticilerin birimin başarısına verdiği öneme fazla diye yanıt vermesi üst yöneticilerin birimin başarısı için önem verdiğini göstermektedir.

Araştırmada ormancılık teşkilatında en önemli motivasyon araçlarının prim ve takdir edilme olduğu, fakat bu araçlar ile görevdeki başarı arasında çok az pozitif bir ilişki bulunduğu ve motivasyondan uzak bir yönetim anlayışının olduğu söylenebilir. Benzer şekilde deneklerin çoğunluğu çalıştıkları örgütte yaptıkları işlerdeki beceri ve gösterdikleri çaba karşılığında aldıkları ücretten orta derecede memnun olduklarını belirtmiştir. Ayrıca denekler çalıştıkları birimde fikirlerine ve çalışmalarına üstleri tarafından çok fazla değer verilmediğini belirtmiştir. Bu nedenle görevdeki başarı ile motivasyon tedbirleri arasındaki ilişkinin yasa ve yönetmeliklere dayalı olarak açık ve net bir şekilde ortaya konulması gerekmektedir. Başarılı olanlar ödüllendirilmeli ve primli çalışma sistemi uygulanarak motivasyon sağlanmalıdır.

Örgütsel beklentiler, deneklerin ormancılık örgütünde çalışmak istemelerinin nedenlerini ve hem çalışanların hem de örgütün karşılıklı olarak birbirlerinden beklentilerini ve bu beklentilerin ne derecede gerçekleştiğini yansıtmaktadır. Çalışanların %56'sı mesleki eğitimini aldığı için ormancılık örgütünde çalıştığını belirtmiştir. Ayrıca, deneklerin %79'unun buldukları göreve istekli geldiği yani birtakım örgütsel beklentiler içinde bulunduğu söylenebilir. Deneklerin %77'sinin örgüte katılırkenki beklentilerinin gerçekleştiğini belirtmesi çalışanların ormancılık örgütüyle bütünleştiğini ve doyum sağlandığını ortaya koymaktadır. Çalışanların %47'si meslekte idari ve teknik konularda kısmen de olsa kendilerini geliştirme imkanı bulmaktadır. Ormancılık örgütünde çalışanların kendilerini geliştirmesi amacıyla açılan kurslara ve hizmet içi seminerlere daha fazla önem verilmesi ormancılık örgütünün başarısını olumlu yönde etkileyecektir.

Deneklerin yarısı orman işletmelerinin merkezi ve politik baskılardan uzak özerk bir statüye kavuşturulmasının ve işletme müdürlerine serbestlik verilmesinin başarıyı arttıracığını düşünmektedir. Ayrıca deneklerin çoğu yöresel koşullara uygun kararlar alamadıklarını ve idari ve teknik konularda bilimsel bilgi, düşünce ve deneyimleri uygulama olanağı bulamadıklarını belirtmektedir. Bu nedenle orman işletmelerinin özerk ve çağdaş bir örgüt yapısına kavuşturulması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.

Ormancılık örgütünde çalışanların tartışmaya açık, güvenilir, astlarına ve üstlerine değer veren, orta sıklıkta yapıcı bir denetleme uygulayan ve bunun gibi başarı üzerinde olumlu etki yapan özelliklere sahip olmaları gereklidir. Bu çalışmada deneklerin çoğunun aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru bildirişme içinde astlarıyla ve üstleriyle iyi anlaşmışları, tartışmaya açık bir yapıda oldukları ve orta derecede bir denetleme uygulayarak çalışanlara yol gösterdikleri, böylelikle daha huzurlu bir çalışma ortamı sağlayarak örgüt başarısına olumlu etki yaptıkları söylenebilir.

Deneklerin çoğunun üstlerinin teknik konulardaki görüş farklılıklarını uzlaştırmada ve amirlerinin çalışma ekibini örgüt içindeki ya da dışındaki öbür gruplara ve topluma karşı temsil etmede başarılı olması ormancılık örgütünde yönetici olarak çalışan kişilerin başarılı olduğunu göstermektedir. O halde ormancılık örgütünde önder olarak görev yapan yöneticilerin başarılı olması yönetsel ve örgütsel başarıyı olumlu yönde etkilemektedir.

Deneklerin çoğunluğunun iş doyumunu etkileyen en önemli faktör olarak “vicdanen topluma faydalı olmayı” düşünmesi, çalışanların mesleklerini en iyi şekilde yapmaya çalıştıklarını, toplumsal sorumluluk ve vicdanen huzurluluk duyguları içinde görevlerini yaptıklarını göstermektedir. Ancak bu düşünce tarzı başarılı olmak için tek başına yeterli değildir. Bununla birlikte örgüt yapısı, ödüllendirme-motivasyon ve personel politikası gibi sisteme ilişkin elemanlarda iyileşme ve personelin bunları benimsemesi ve bütünleşmesi sağlanmalıdır.

Araştırmada 23 adet değişkene dayanarak, örgütsel ve yönetsel başarıyı etkileyen en önemli faktörler sırasıyla; *İşteki Özgürlük ve Doyum*, *Üstlerin Yönetsel Yeterliği*, *Teknik Personelin Yönetsel ve Teknik Yeterliği*, *Ücret ve Çalışma Koşulları*, *Özerklik*, *İletişim ve Motivasyon* bulunmuştur. Her biri en az %95 güven düzeyinde başarıyı etkileyen bu faktörler, toplam olarak 23 değişkeni yaklaşık %40’lık bir bilgi kaybıyla temsil etmektedir. Diğer bir deyişle, personelin başarısının %60’ı türetilen bu 7 faktöre bağlıdır.

Diğer yandan ormancılık örgütlerinde çalışanlar için 7 faktöre bağlı olarak hesaplanan BI değerleri bağlı değişken ve geriye kalan 16 değişken bağımsız kabul edilerek, BI değişkeni üzerindeki etkileri regresyon analiziyle incelenmiştir. Buna göre orman kaynakları yönetimi konusunda çalışanların kendilerini yeterli bulmaları, mesleklerinde idari ve teknik konularda kendilerini geliştirebilmeleri, personelin teknik bilgi yönünden yeterliği, düşünce ve görüşlerini üstleriyle rahatlıkla tartışabilmeleri başarıyı olumlu yönde etkilemektedir.

KAYNAKLAR

- Akal Z** (2005) *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi (Çok Yönlü Performans Göstergeleri)*. MPM Yayın No:473, Ankara, 368 s.
- Bek Y ve Efe E** (1989) *Araştırma Deneme Metotları*. Çukurova Üniversitesi Ziraat Fakültesi Ders Kitabı No:71, Adana, 395 s.
- Can H** (1985) *Başarı Güdüsü ve Yönetmel Başarı (Türk Kamu ve Özel Kesim Yöneticileri Arasında Karşılaştırmalı Bir Araştırma)*. HÜİİBF Yayın No: 12, Ankara, 155 s.
- Çağlar Y ve Öncer M** (1990) *Devlet Orman İşletmelerinde Başarı Düzeylerinin Belirlenmesi*. MPM Yayın No: 340, Ankara, 52 s.
- Daşdemir İ** (1987) Türkiye'deki Doğu Ladini Ormanlarında Yetişme Ortamı Faktörleri-Verimlilik ilişkisi. Yüksek Müh. Tezi, İÜ Fen Bilimleri Enstitüsü Orman Mühendisliği Anabilim Dalı, İstanbul, 122 s.
- Daşdemir İ** (1990) Ağaçlandırmada öncelikli arazi parçalarını belirlemede kullanılabilcek modern bir araştırma tekniği: Faktör Analizi. *Ormanlık Araştırma Enstitüsü Yayınları Dergisi*, 36 (2): 75-83.
- Daşdemir İ** (1996) *Orman İşletmelerinin Başarı Düzeylerinin Belirlenmesi*, Ormanlık Araştırma Müdürlüğü Yayınları, Teknik Bülten No: 1, Erzurum.
- Daşdemir İ** (1998) *Devlet Orman İşletmelerinin Yönetmel ve Örgütsel Boyutlarının Belirlenmesi*. Ormanlık Araştırma Müdürlüğü Yayınları, Teknik Bülten No: 3, Erzurum, 70 s.
- Daşdemir İ** (1999) Çağdaş ormancılık anlayışı ve örgüt yapısı. *ZKÜ Bartın Orman Fakültesi Dergisi*, 1 (2): 25-47.
- Daşdemir İ** (2005) *Orman Mühendisliği İçin Planlama ve Proje Değerlendirme*. ZKÜ Bartın Orman Fakültesi Yayınları, Üniversite Yayın No: 80, Fakülte Yayın No: 16, ISBN 975-7137-25-1, Bartın, 168 s.
- Daşdemir İ** (2009) *Orman Mühendisliği İçin Maliye*. Bartın Üniversitesi Bartın Orman Fakültesi Yayınları, Üniversite Yayın No: 01, Fakülte Yayın No: 18, ISBN 978-605-60882-0-9, Bartın, 141 s.
- Dicle A** (1975) Örgütsel verimlilik ve etkenlik. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 9: 25-42.

KAYNAKLAR (devam ediyor)

- Dicle Ü** (1982) Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması. Orta Doğu Teknik Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi, Ankara.
- Ekizoğlu A ve Akesen A** (2006) Tarihi Süreç İçerisinde Ormancılık Örgütünde Görülen Yapısal Dalgalanmalar. *Ormancılıkta Sosyo-Ekonomik Sorunlar Kongresi*, Çankırı, s. 156-161.
- Ekizoğlu A, Coşkun A A, Gökbulak F, Tolunay D, Ok K** (2007) Çevre ve Orman Bakanlığının Örgütsel Yapısındaki Değişiklik Çalışmaları Hakkında İstanbul Üniversitesi Orman Fakültesi Görüşü, İstanbul.
- Ercan M** (1997) *Bilimsel Araştırmalarda İstatistik*. Kavak ve Hızlı Gelişen Orman Ağaçları Araştırma Müdürlüğü, Çeşitli Yayınlar Serisi No:6, İzmit, 225 s.
- Eren E** (1996) *Yönetim ve Organizasyon*. İÜ İşletme Fakültesi, İşletme Ekonomisi Dizisi 33, Yayın No: 401, Mart 3. Basım, İstanbul.
- Gülen İ ve Özdönmez M** (1996) *Personel Yönetimi*. İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayın No: 7, İstanbul.
- Kalıpsız A** (1981) *İstatistik Yöntemler*. İstanbul Üniversitesi Orman Fakültesi, Yayın No:2837/294, 558 s.
- Kaplan S** (2007) Yerleşim Alanları Civarındaki Ormanların Yerinden Yönetimi Sorunu. Doktora Tezi, AÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Çevre Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara, 180 s.
- Karasar N** (1994) *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*. ISBN 975-954-32-1-6, Ankara, 292 s.
- Köksal B A** (1985) *İstatistik Analiz Metotları*. Çağlayan Kitapevi, İstanbul, 391 s.
- Newman W H** (1972) *İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare*. Çev. Sürgit K, Sevinç Matbaası, Ankara.
- Özdamar K** (2002) *Paket Programları İle İstatistiksel Veri Analizi-1*. Kaan Kitapevi, Eskişehir, 649 s.
- Özden S ve Birben Ü** (2005) Orman İşletmelerinin yöneticileri üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, 5 (1) : 99-112.
- Özdönmez M, Akesen A, Ekizoğlu A** (1998) *Ormancılık Yönetim Bilgisi Kitabı*. İÜ Orman Fakültesi, Yayın No: 4157/457, İstanbul, 357 s.

KAYNAKLAR (devam ediyor)

Şencan H (1993) *Araştırma Yöntem Bilim*. İÜ İşletme Fakültesi (Basılmamış ders notları) İstanbul.

Tosun M (1981) *Örgütsel Etkililik*. TODAİE, Yayın No:196, Ankara, 253 s.

Işık A (2006) *İstatistik-II*. Dumlupınar Üniversitesi Mühendislik Fakültesi, Beta Basım Yayın, Kütahya, 700 s.

URL-1 (2010) <http://www.cevreorman.gov.tr/COB/AnaSayfa>, Çevre ve Orman Bakanlığı, 24 Ocak 2010.

Yılmaz E, Daşdemir İ, Karabulut S, Koçak Z ve Polat O (2009) *Orman Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatı Çalışanlarının İş Doyumunu Etkileyen Faktörler: Mersin Orman Bölge Müdürlüğü ve Buna Bağlı Orman İşletme Müdürlükleri Örneği*. Doğu Akdeniz Ormancılık Araştırma Enstitüsü (Yayınlanmamış Teknik Bülten Taslağı), Tarsus, 63 s.

Yomralıoğlu Ş (1985) Devlet Orman İşletme Müdürlüklerinde Yönetim. *Orman ve Av Dergisi*, 6: 24-33.

Yunt K (1957) Ormancılığın kuruluşundan beri bağlandığı nezaretler, vekaletler ve bunun başındakiler, Türk Ormancılığı yüzüncü tedris yılına girerken (1857-1957). *Türkiye Ormancılar Derneği Yayını*, 7: 22-29.

BİBLİYOGRAFYA

Bennet S ve Bowers D (1977) *An Introduction to Multivariate Techniques for Social and Behavioural Science*. The MacMillan Pres, London, 149 p.”

Harman H H (1967) *Modern Factor Analysis*. (2. Rev. Ed.), Univ of Chicago Pres.

Mucuk İ (1978) İşletmelerde Modern Bir Araştırma Tekniği Olarak Faktör Analizi. Doçentlik Tezi (yayınlanmamış), İÜ Fen Bilimleri Enstitüsü Orman Mühendisliği Anabilim Dalı, İstanbul.

Rummel R J (1970) *Applied Factor Analysis*. Northwestern University Press Evanston, 617 p.

EK AÇIKLAMALAR A

**ORMANCILIKTA ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL
BAŞARIYI ETKİLEYEN FAKTÖRLER ANKET FORMU**

Çalıştığı Birim :
Görevi :
Kaç yıldır bu görevdesiniz :
Meslekte geçen hizmet süreniz :
Eğitim durumu : a) Lisans b) Y. Lisans c) Doktora d) İki fakülte mezunu

A-ÖRGÜT YAPISI VE ÖRGÜTLENME: Bu bölümde, Türkiye'deki ormancılık faaliyetleri, ormancılık örgüt yapısı ve Türkiye ormancılığının sorunları sorgulanmaktadır.

1. Çevre ve Orman Bakanlıklarının birleştirilmesinin **merkezde** ormancılık faaliyetleri (planlama, yürütme, denetim, eşgüdüm vb.) üzerinde ne tür etkisi olmuştur?

a) Olumlu b) Olumsuz c) Kısmen olumlu-kısmen olumsuz d) Hiçbir etkisi olmamıştır

1a. **Olumlu** ise Neden? Bu olumlu etkiler nelerdir?

1b. **Olumsuz** ise Neden? Bu olumsuz etkiler nelerdir?.....

2. Çevre ve Orman Bakanlıklarının birleştirilmesinin **taşrada** ormancılık faaliyetleri (planlama, yürütme, denetim, eşgüdüm vb.) üzerinde ne tür etkisi olmuştur?

a) Olumlu b) Olumsuz c) Kısmen olumlu-kısmen olumsuz d) Hiçbir etkisi olmamıştır

2a. **Olumlu** ise Neden? Bu olumlu etkiler nelerdir?.....

2b. **Olumsuz** ise Neden? Bu olumsuz etkiler nelerdir?.....

3. Taşrada şu anda ormancılık faaliyetlerinin **iki ayrı birim** (Çevre ve Orman İl Müdürlüğü ile Orman İşletmeleri) halinde yürütülmesi ile ilgili düşünceleriniz nelerdir?

a) Olumlu b) Olumsuz

3a. **Olumlu** ise Neden.....

3b. **Olumsuz** ise Neden? Ne tür sorunlar yaratmıştır?.....

4. Taşradaki ormancılık faaliyetlerinin (odun üretimi, odun dışı bitkisel ürünler üretimi, orkoy, milli parklar, av-yaban hayatı, ağaçlandırma, mera, erozyon kontrolü, halkla ilişkiler vb.) **tek bir orman idaresi** çatısı altında birleştirilmesi düşüncesini nasıl değerlendiriyorsunuz?

- a) Olumlu b) Olumsuz

4a. **Olumlu** ise Neden?

4b. **Olumsuz** ise Neden?.....

5. Orman Bölge Müdürlüklerini hiyerarşik ve bürokratik bir makam olmaktan çıkarıp, Orman İşletmelerine uygulamada yol gösteren, karşılaştıkları problemleri araştıran ve bilimsel yoldan çözen, onlara danışmanlık yapan, eğitimlerini sağlayan demokratik ve özerk Ormancılık Araştırma-Geliştirme ve Denetleme birimlerine dönüştürülmesi düşüncesini nasıl değerlendiriyorsunuz?

- a) Olumlu b) Olumsuz

5a. **Olumlu** ise Neden?

5b. **Olumsuz** ise Neden?.....

6. Şu andaki mevcut ormancılık örgüt yapısı ulusal ormancılık amaçlarına ve işletme amaçlarına varmada ne ölçüde başarılıdır?

- a) Hiç b) Çok az c) Orta derecede d) Fazla e) Çok fazla

7. Türkiye’de ormancılık örgütünün dışından kaynaklanan fakat ormancılık çalışmalarını etkileyen en önemli **dışsal sorunlar** nelerdir? (Öncelik sırası veriniz)

- a) Ormancılık örgüt yapısına dışarıdan yapılan sık müdahaleler ve örgüt yapısındaki istikrarsızlık,
 b) Siyasi ve toplumsal iradenin zayıflığı ve duyarsızlığı,
 c) Toplumun ormancılık konusundaki değer yargıları,
 d) Kırsal yoksulluk ve gelir dağılımındaki dengesizlik,
 e) Orman ürünlerindeki arz-talep dengesizlikleri,
 f) Öteki sektörlerdeki (tarım, hayvancılık vb.) politika hataları,
 g) Halkla ilişkilerin yetersizliği,
 h) Hatalı yasal düzenlemeler,
 i) Sektörler-disiplinler arası çatışma,
 j) Diğer (belirtiniz).....

8. Türkiye’de ormancılık örgütünün yapısından ve özelliğinden kaynaklanan **işsel sorunlar** nelerdir? (Öncelik sırası veriniz)

- a) Ormancılığın kapsamının ormancılar tarafından yanlış anlaşılması,
- b) İşbölümüne, uzmanlığa, rekabete ve başarıya dayalı bir örgütlenme ve personel politikasının bulunmayışı,
- c) Ormancılık örgütünün iyi yönetilmemesi,
- d) Odun hammaddesi arzındaki yetersizlikler,
- e) Araştırma-geliştirme sonuçlarının yaşama geçirilmemesi,
- f) Eğitim, bilgi ve deneyim yetersizlikleri,
- g) Finans yetersizlikleri ve kaynakların rasyonel kullanılmaması,
- h) Diğer (belirtiniz).....

9. Bütün bu düşünceler çerçevesinde ormancılıktaki sorunların çözülmesi ve çağdaş bir ormancılık için önereceğiniz örgüt yapısı **ana hatlarıyla** merkezde ve taşrada nasıl olmalıdır?

9a.Merkezde.....
.....
.....
.....

9b.Taşrada.....
.....
.....
.....

B- YÖNETSEL YETERLİLİK: Bu bölümde, ormancılık kurum ve kuruluşlarında çalışanların başarıyı algılama ve tanımlama gücü, yönetsel bilgi birikimi, deneyimi ve başarılı olmak için gerekli koşullar sorgulanmaktadır.

10. Ormancılıkta yönetsel **başarıyı** nasıl tanımlarsınız?

- a) En yüksek kâr elde etmek,
- b) En fazla mal ve hizmet üretmek,
- c) En az girdi kullanarak en fazla çıktı elde etmek,
- d) Kaynakları etkin bir şekilde kullanarak amaçları gerçekleştirmek,
- e) Piyasa talepleri doğrultusunda üretim yapmak,
- f) Halkın orman kaynaklarına yönelik ihtiyaçlarını gidermek,
- g) Diğer (belirtiniz).....

11. Ormancılık birimlerinde başarıyı tanımlayan veya etkileyen en önemli faktörler nelerdir? (Tek seçenek işaretleyiniz).

- a) Fiziksel faktörler (orman alanı, serveti, verim gücü, yol yoğunluğu vb.),
- b) Ekonomik faktörler ve mali olanaklar,
- c) Sosyo-ekonomik faktörler,
- d) Teknik faktörler (teknik bilgi, makine sayısı vb.),
- e) Örgütsel ve yönetsel faktörler (örgüt yapısı, yönetici yeterliği, personel sayısı ve eğitimi vb.),
- f) Coğrafi ve ekolojik faktörler (konum, iklim, toprak vb.),
- g) Diğer (belirtiniz).....

12. Ormancılık birimlerinde **başarı düzeyinin artırılması için** alınması zorunlu gördüğünüz önlemleri **öncelik sırasına göre** yazınız?

- a) İdari ve politik baskılar tamamen kaldırılmalı,
- b) Yöneticiler yönetsel yeterliğe (ehliyete) sahip, idari ve mali konularda eğitilmiş olmalı,

- c) Örgüt yapısı değiştirilerek taşradaki ormancılık birimleri *özerk yapıdaki tek bir otoriteye* bağlanmalı,
- d) Objektif kriterlere göre *denetim yapılmalı ve başarı oranına göre motivasyon* tedbirleri uygulanmalıdır,
- e) Ormancılık çalışmalarında *araştırmaya, uzmanlaşmaya ve branşlaşmaya* önem verilmeli,
- f) *Personel yetersizliği* giderilmeli ve gerekli eğitim verilmeli,
- g) Ormanlar üzerindeki sosyal baskılar azaltılarak, *orman-halk ilişkileri iyileştirilmeli*,
- h) Birimlerin *fiziksel ve mali olanakları* (bina, araç-gereç, ödenek vb.) artırılmalı,
- i) Diğer (belirtiniz).....

13. Ormancılık birimlerine yönetici olarak atanacak kişilerde hangi özellikler aranmalıdır? (Öncelik sırası veriniz)

- a) İçgüdülerini denetim altına alabilen,
- b) Anlayışlı ve samimi,
- c) Objektif,
- d) Demokratik,
- e) Sorun çözüme yeteneğine sahip,
- f) Düşünebilen ve düşüncelerini iyi ifade edebilen,
- g) İşine ve işletmesine bağlı,
- h) Yönetmelik ehliyeti ve deneyimi olan,
- i) Teknik ormancılığı iyi bilen.
- j) Diğer (belirtiniz).....

14. Görevinizi layıkıyla yapmanızı ve iş veriminizi etkileyen en önemli faktörler nelerdir? (Tek seçenek işaretleyiniz)

- a) İdari ve politik baskılar,
- b) Toplumun değer yargıları ve sosyal baskılar,
- c) İletişim ve koordinasyon eksikliği,
- d) Değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin olmayışı,
- e) Ücret ve sosyal güvence,
- f) Maddi sorunlar ve çalışma ortamının fiziksel olumsuzlukları,
- g) Personel eksikliği ve eğitimsizliği,
- h) Sosyal olanaklar (lojman, lokal, kamp vb.)
- i) İş yerinde uyumlu çalışma ortamının olmayışı (ast-üst ve iş arkadaşlarıyla çatışma)
- k) Diğer (belirtiniz).....

15. Kendinizi orman kaynakları yönetimi konusunda ne derece yeterli buluyorsunuz?

- a) Hiç b) Çok az c) Orta derecede d) Fazla e) Çok fazla

16. Üstlerinizi orman kaynakları yönetimi konusunda ne derece yeterli buluyorsunuz?

- a) Hiç b) Çok az c) Orta derecede d) Fazla e) Çok fazla

17.a. Şimdiki göreviniz yöneticilik bilgisi (işletme,ekonomi, yönetim, halkla ilişkiler vb. bilgiler) gerektiriyor mu?

- Evet Hayır

17b. Eğer **Evet** ise gerekli bilgiyi-eğitimi nasıl aldınız?

- a) Orman Fakültesinden sonra lisansüstü eğitim yaparak,
- b) Çeşitli kurslara ve hizmet içi eğitim programlarına katılarak,
- c) İş başında eğitim yaparak,
- d) Gerekli eğitimi almadım,
- e) Diğer yollardan (belirtiniz).....

18. Biriminizde çalışan teknik personel *yönetmel ve teknik bilgi* yönünde ne ölçüde yeterlidir?
18a. *Yönetmel bilgi yönünden* a) Hiç b) Çok az c) Orta derecede d) Fazla e) Çok fazla
18b. *Teknik bilgi yönünden* a) Hiç b) Çok az c) Orta derecede d) Fazla e) Çok fazla

19. Çalıştığınız birimi teknik, ekonomik ve yönetmel yönden ne derecede başarılı görüyorsunuz?
a) Hiç b) Çok az c) Orta derece d) Fazla e) Çok fazla

20. Ormancılık örgüt yapısında yönetimde temel ilkeler neler olmalıdır? (Öncelik sırası veriniz)

- a) Katılımcılık
 b) Demokratiklik
 c) Şeffaflık
 d) Hesap verilebilirlik
 e) Objektiflik
 f) Çağdaşlık
 g) Yöresellik
 h) Sosyal sorumluluk
 i) Verimlilik ve üretkenlik
 j) Rekabet

C- ÖRGÜTE VE İŞE BAĞLILIK (Motivasyon, Ödüllendirme, Değer Verme):

21. Ormancılıkta başarı (performans) ölçüm sistemi nasıl olmalıdır? (Tek seçenek işaretleyiniz)
a) Başarı, kurumların kayıtlarına yansıyan rakamlara dayanarak, birim bazında saptanacak birtakım sayısal (objektif ve yansız) kriterlerle ölçülmelidir (*kurumsal başarı*),
b) Çalışanlar sıralı sicil amirleri tarafından standart forumlarda belirtilen kriterlere göre puanlanmalıdır,
c) Çalışanların performansı konunun uzmanlarından oluşan bir komisyon tarafından yapılacak sınav-denetleme vb. sistem vasıtasıyla ölçülmelidir,
d) Diğer (belirtiniz).....

22. Başarılı yöneticiler sizce nasıl değerlendirilmelidir? (Tek seçenek işaretleyiniz)

- a) Prim verilmeli,
b) Terfi edilmeli,
c) İstedığı yere tayin edilmeli,
d) Takdir edilmeli,
e) Yurtdışına teknik geziye gönderilmeli.
f) Diğer (belirtiniz).....

23. Ormancılıkta hangi faaliyetler prim konusu yapılmalıdır? (Tek seçenek işaretleyiniz)

- a) Üretim,
b) Koruma,
c) Orman yetiştirme,
d) Sosyal faydalar,
e) Verimlilik ve kar artış oranı,
f) Tüm faaliyetlerin kombinasyonu,
g) Diğer (belirtiniz).....

24. Üst yöneticiler biriminizin başarılı olmasına ne derecede önem verirler?

- a) Hiç b) Çok az c) Orta derecede d) Fazla e) Çok fazla

25. Görevinizdeki başarı ile tayin, terfi, takdir edilme, prim ve ödüllendirme vb. arasında nasıl bir ilişki vardır?

- a) Ters yönde ilişki vardır,
- b) Hiçbir ilişki yoktur,
- c) Çok az pozitif bir ilişki vardır,
- d) Çok fazla pozitif bir ilişki vardır.

26. Çalıştığınız örgütte işinizdeki beceriniz ve gösterdiğiniz çaba karşılığında aldığınız ücretten memnun musunuz?

- a) Hiç
- b) Çok az
- c) Orta derecede
- d) Fazla
- e) Çok fazla

27. Çalıştığınız birimde fikirlerinize ve çalışmalarınız üstleriniz tarafından yeterli derecede değer verilir mi?

- a) Hiç
- b) Çok az
- c) Orta derecede
- d) Fazla
- e) Çok fazla

D- ÖRGÜTSEL BEKLEYİŞLER: Burada, çalışanların ormancılık örgütünde çalışmak istemelerinin nedenleri, beklentileri ve beklentilerinin gerçekleşme derecesi sorgulanmaktadır.

28. Ormancılık örgütünde çalışmak istemenizin nedeni nedir? (Tek seçenek işaretleyiniz)

- a) Toplumda saygınlık kazanmak,
- b) İyi bir gelecek sağlamak,
- c) Ormancılık bilgimi uygulamak,
- d) Topluma hizmet etmek,
- e) Ormanı ve ormancılığı sevdiğim için.
- f) Mesleki eğitimini almış olduğum için.
- g) Diğer (belirtiniz).....

29.a. Şu anki görevinize istekli mi geldiniz?

29b. Kaç yıl daha bu görevde çalışmak istersiniz?.....

30. Ormancılık örgütüne katılırken sahip olduğunuz beklentileriniz ne ölçüde gerçekleşmiştir?

- a) Hiç
- b) Çok az
- c) Orta derecede
- d) Fazla
- e) Çok fazla

31. Mesleğinizde idari ve teknik konularda kendinizi geliştirme imkanı buluyor musunuz?

- a) Hiç
- b) Çok az
- c) Orta derecede
- d) Fazla
- e) Çok fazla

E-İŞTEKİ ÖZGÜRLÜK: Bu bölümde çalışanların iş ile ilgili konularda karar almada özgür olup olmadıkları sorgulanmaktadır.

32. Orman İşletmelerinin merkeziyetçilikten ve politik baskılardan uzak özerk bir statüye kavuşturulması, işletme müdürlerinin yetki ve sorumlulukları artırılarak gerekli serbestliğin verilmesi başarıyı nasıl etkiler?

- a) Hiç
- b) Çok az
- c) Orta derecede
- d) Fazla
- e) Çok fazla

33. Merkezi kararların dışında yöresel koşullara uygun kararlar alıp uygulayabiliyor musunuz?

- a) Hiç
- b) Çok az
- c) Orta derecede
- d) Fazla
- e) Çok fazla

34.a. Görevinizle ilgili olarak idari ve teknik konularda bilimsel bilgi, düşünce ve deneyimlerinizi uygulama imkanınız var mı?

- a) Hiç
- b) Çok az
- c) Orta derecede
- d) Fazla
- e) Çok fazla

34b. Hayır yada çok az ise Neden?.....

F-İLETİŞİM VE BİLDİRİŞME: Bu bölümde, astların ve üstlerin tartışmaya açık olup olmadıkları ve bu birimde çalışanların hangi sıklıkta denetlendiği sorgulanmaktadır.

35. İşinizle ilgili konulardaki düşünce ve görüşlerinizi *astlarınıza* ve *üstlerinize* rahatlıkla söyleyip tartışabiliyor musunuz?

- 35a. *Astlarınızla* a) Hiç b) Çok az c) Orta derecede d) Fazla e) Çok fazla
35b. *Üstlerinize* a) Hiç b) Çok az c) Orta derecede d) Fazla e) Çok fazla

36. Genel olarak, birimde çalışanlar hangi sıklıkta denetlenmelidir?

- a) Hiç b) Çok az c) Orta derecede d) Fazla e) Çok fazla

G-ÖNDERLİK

37. Çalıştığınız örgütte teknik konularda görüş ayrılığı yaşandığı zaman amiriniz, farklı görüşleri uzlaştırıp sonuca varmada ne derece başarılıdır?

- a) Hiç b) Çok az c) Orta derecede d) Fazla e) Çok fazla

38. Çalıştığınız örgütte amiriniz kişisel olarak, çalışma ekibinizi örgüt içindeki ya da dışındaki öbür gruplara ve topluma karşı temsil etmede ne ölçüde başarılıdır?

- a) Hiç b) Çok az c) Orta derece d) Fazla e) Çok fazla

H-İŞ DOYUMU: İş doyumunu aslında diğer boyutlarla ilişkili ve hepsini az veya çok kapsamaktadır. Ancak burada iş doyumunu doğrudan ölçen sorulara yer verilmiştir.

39. Biriminizde iş doyumunuzu etkileyen en temel faktör sizce hangisidir? (Tek seçenek işaretleyiniz)

- a) Yönetime katılım,
b) Bağımsız olarak çalışmak ve yaratıcılığını kullanmak,
c) Toplumda saygınlık kazanma,
d) Vicdanen topluma faydalı olduğunu hissetmek,
e) Yöneticilerin teknik ve yönetsel yeterliği,
f) Ücret ve sosyal güvence,
g) Çalışma koşulları (arazide ve büroda),
h) Ödüllendirme (takdir edilme, terfi, prim vb.).

40. Yaptığınız işten ne derecede memnunsunuz (veya tatmin oluyorsunuz)?

- a) Hiç b) Çok az c) Orta derecede d) Fazla e) Çok fazla

Anket soruları bitmiştir, teşekkür ederim.

ÖZGEÇMİŞ

Fatma YAMAN 1984 yılında Ankara’da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Ankara’da tamamladı. 2002-2006 dönemi arasında, Zonguldak Karaelmes Üniversitesi Bartın Orman Fakültesi Orman Mühendisliği bölümünde eğitimini bölüm üçüncüsü olarak tamamladı. 2007 yılında ZKÜ Fen Bilimleri Enstitüsü Orman Mühendisliği Anabilim Dalında Yüksek Lisans eğitimine başladı. 2008-2009 yılları arasında aynı Anabilim Dalında yürütülen 107O072 (Bartın İlinde Yaban Hayatı Kaynaklarını Korumanın ve Avlanma Hizmetinin Ekonomik Değerinin Belirlenmesi) ve 107O787 (Orman Kaynaklarının Bütünleşik İşlevsel Planlanması) nolu TÜBİTAK projelerinde 16 ay süreyle bursiyer olarak çalıştı. 2008 yılında Bartın Üniversitesi’nin kurulmasıyla yüksek lisans eğitimini halen Bartın Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü’nde sürdürmektedir.

ADRES BİLGİLERİ:

Adres : Keçiören-ANKARA

Tel : (0 505) 349 49 53