

TÜRKİYE'DE ORMANCILIK ÖRGÜTÜNDEKİ YÖNETİCİLERİN PROFİLLERİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA*

Hasan AYYILDIZ**

Devlet TOKSOY***

Özet: Yönetim fonksiyonunun büyük önem arzettiği örgütlerden birisi olan ormancılık ve ormancılık faaliyetleri, toplumun orman ürünlerine olan gereksinimini sürekli bir biçimde karşılamak amacıyla girilen çok yönlü biyolojik, teknik ve ekonomik çalışmalardır. Dolayısıyla bu çalışmaların etkin ve rasyonel olabilmesi iyi bir yönetimi zorunlu kılar. İyi bir yönetimin olması da yöneticilerin çağdaş vasıflara sahip olmasını beraberinde getirmektedir.

Türkiye'de ormancılık örgütündeki yöneticilerin vasıflarının neler olduğu, haliyle ideal yönetici olup olmadıklarını ortaya koymak amacıyla 148 yöneticiye (23 orman bölge müdürü ve 125 orman işletme müdürü) yönelik yapılan araştırma sonuçlarına göre söz konusu yöneticilerin % 79.7'si 33-47 yaş aralığında, % 87.2'si üniversite mezunu, % 64.2'si orta gelir seviyesinde, % 53.4'ü K.T.Ü mezunu, % 38.5'i görevinde bir yıldan az süre geçirmiş, % 29'unun baba mesleği çiftçilik, % 87.2'sinin annesi ve % 47.3'ünün eşi ev hanımıdır. Söz konusu yöneticilerin sadece % 8.8'i A tipi kişilik davranışı göstermekte, % 18.5'i göçerici lider, % 5.4'ünün iş stresi dolayısıyla sağlığı tehdit altında değildir. Ancak kamu işletmesi olması nedeniyle yöneticilerin % 77.7'si yöneticilik mesleğine önem vermektedirler.

Anahtar Kelimeler: Ormancılık Örgütü, Yönetici Profili, Yönetim.

An Investigation To Determine Forestry Organizations' Managers Profiles In Turkey

Abstract: Forestry and forestry activities that management functions play crucial role is a well-rounded technical, biological and economical activities which aim to provide forest product needs for society permanently. So, to manage these activities effectively and efficiently require a good management. A good management system expose managers having contemporary qualifications.

* Bu makale, KTÜ Araştırma Fonu tarafından desteklenen 2002.113.001.10 kodlu araştırma projesinden türetilmiştir.

** Yrd.Doç.Dr., KTÜ, İİBF, ayyildiz@ktu.edu.tr

*** Doç.Dr., KTÜ Orman Fakültesi, devlettoksoy@hotmail.com

A research was done 148 managers (23 forestry zone managers, 125 forestry worker directors) to determine which manager characteristics of forestry organization managers have and to specify these managers are successful or not. %79.7 of these managers are 33-47 years old range, %87.2 of them are university degree, %64.2 of them have medium income degree, %53.4 of them graduated KTU, %38.5 of them sit on their positions at least one year, %29 of respondents' father are farmer, %87.2 of respondents' mother and %47.3 of respondents' partner are housewife. %8.8 of these managers exhibit A type personality behavior, %18.5 of them show vesting leader behavior and %5.4 of these people are not threatened by health risk because of work stress. But managers of these organizations (%77.7) attach importance to management career as forestry organization is a public enterprise.

Keywords: Forestry Organization, Manager's Profile, Administration.

Giriş

Yönetim ve yöneticilik konuları, özellikle gelişmekte olan ülkeler için ayrı bir anlam ve önem taşır. Gerçekten bu tür ekonomilerde, temel sorun haline gelmiş olan üretim faaliyetlerinin etkin bir şekilde başlatılması, sürdürülmesi ve sonuçlandırılması her şeyden önce yeter nitelik ve nicelikte bir yönetici topluluğunun varlığına bağlıdır.

Yöneticiliğin seçkin ve önder bir kurum olarak ortaya çıkışı, toplumsal tarihin en önemli olaylarından biridir. Yönetici yalnızca kalkınmanın arzuladığı ve ortaya çıkardığı bir kişi değil, aynı zamanda kalkınmayı gerçekleştiren yaratıcı bir kişidir. Yönetici, arzulanan amaçlara ulaşmak için gereken beşeri ve maddi kaynakları verimli bir şekilde bir araya getiren kişi olarak tanımlanır (Ataol ve diğ., 1992).

21. yüzyıla girilmesine, Avrupa Birliği'ne (AB) giriş için kamu personel yönetimi yönlü müktesebat plan, programları ve yasal düzenlemeleri için çalışmalara girişilmesine karşın, ülkemiz kamu yönetimi işleyişi içinde yönetim kavramına verilen önem ve çağın getirdiği yeni kavramlardan birisi olan lider yöneticiliğe yönelme yok denecek kadar azdır. Diğer yandan uzun yılların birikintisi olan bürokratik yapılanma/işleyiş sorunlarının, merkeziyetçilik olgusunun ve siyaset-yönetim ilişkilerinde siyasetlerin sistemi deforme edici uygulamalarının sonucu Türkiye kamu personel yönetimi sistemi, içinden çıkılmaz ve reform çabalarıyla zor düzeltilebilir bir yapıya dönüşmüştür (Özsalmanlı, 2005).

Türkiye kamu yönetimi sistemi, motivasyon, iş tatmini, stresle başa çıkma yolları, kalite geliştirme, bilgi teknolojilerini kamu yönetiminde uygulama becerileri ve tatbiki, eşgüdüm, takım çalışması yapmak, iletişime önem vermek, toplantılara ve kararlara her düzeyden personelin katılımı vb. açılardan, gelişmiş ülkelerin hatta ülkemizdeki özel sektör kuruluşlarının gerisinde bir yerde kalmıştır. Küreselleşme sürecinde enformasyon ve bilgi teknolojilerinden çok daha artan oranda yararlanılarak gelişmiş ülkeler düzeyinde bir kamu personel sistemine ve kamu yönetimi örgüt yapısına sahip olabilmek artık çok önemli bir gereklilik durumundadır (Özsalmanlı, 2005).

Kamu hizmetleri toplumun refah seviyesinin artırılmasında önemli bir role sahiptirler. Bu nedenle kamu hizmeti gören kurum ve kuruluşların yönetimindeki etkinlik ile halkın refah seviyesi arasında yakın bir ilişki vardır. Kamu hizmeti sağlayan kurumların yöneticilerinin bilimsel, teknik, psikolojik ve sosyal gelişimlerinin yönettikleri kuruluşun başarısındaki payı yadsınamaz. Tüm bu nitelikler doğaldır ki aile eğitimleri ile başlar. Ancak profesyonel yaşamda gerektirdiği nitelikler eğitim hayatı ile başlayıp teknik formasyonun kazanıldığı fakültelerde biçimlenir. Sonraki aşama gelişen bilim ve tekniğe uygun olarak meslek içi eğitimlerle tamamlanabilir (Özden ve Birben, 2005).

İşte bu açıdan kamu yönetiminde yönetici profili önemli bir konu olmaktadır. İster kamu isterse özel olsun bir yöneticinin profilini ortaya koymada yararlanılabilecek bazı teknik ve sosyal boyutlar söz konusudur. Bu boyutlar, yöneticilerin kişilik tiplerine, liderlik davranışlarına, işlerindeki strese, yöneticilik mesleğine verdikleri öneme ve demografik özelliklerine ilişkindir. Aşağıda teknik boyutlara ilişkin özet açıklamalar yapılarak konunun daha iyi ortaya konması amaçlanmıştır.

Yöneticilerin Kişilik Tiplerine İlişkin Boyut; Kişilik, bireyin kendine özgü ve ayırıcı davranışlarının bir bütünüdür. Kişilik tipleri işe alma, transfer ve yükseltme kararlarını etkileyebilir. Kişilik, insan davranışlarının parametreleridir ve davranışları tahminlemede bir çerçeve oluşturmaktadır. Örgütsel verimliliğin artırılmasının koşullarından biri yapılan işin özelliklerine uygun kişilikte elemanların seçilmesidir. Örneğin utangaç, içe kapanık ve sosyal ilişkilerde rahat olmayan bir birey başkalarıyla ilişki içinde yapılması gereken işler için uygun değildir. Kişilik tiplerine dayalı olarak bireyin ne tür bir işte başarılı olabileceğini tahmin etmek mümkündür (Ataol ve diğ., 1992).

Kişilik yapısı farklı araştırmalarda farklı şekillerde tanımlanmakta ve ölçülmektedir. Bu çalışmada “Tip A” ve “Tip B” kişilik sınıflaması kullanılmıştır. Tip A ve Tip B kişilik özellikleri şu şekilde açıklanmaktadır (Ataol ve diğ., 1992):

Tip A’lar mücadeleci, ihtiraslı, çabuk sinirlenen, yapacağı bir şeyi mümkün olan en kısa zamanda yapmaya çalışan, sabırsız ve zamanın boşa gitmesinden nefret eden, akşamları ve hafta sonları evlerine iş götüren kendileri için erişilmesi güç standartları belirleyen özelliktedirler.

Tip B’ler ise Tip A’nın tam tersine rahat, sakin, işlerini geçici olarak askıya alabilen, yumuşak başlı, üzerinde zaman baskısı hissetmeyen, iş konusunda yüzeysel ilgisi olan, duygusal tiplerdir.

Tip A’lar yöneticilik pozisyonlarını büyük bir hızla tırmanmakta tip B’lerden daha başarılıdırlar. Ancak en üst düzeydeki yöneticilik pozisyonları için yapılan mücadelelerde Tip A’lar genellikle Tip B’lere yenilebilirler. Çünkü içinde buldukları şiddetli rekabet duygusu ve ihtiras, görüş alanlarını daraltır, zekalarından gerektiği ölçüde yararlanmalarını engeller. Birkaç günde alınması gereken bir karar, hızla birkaç dakika içinde alınabilir, bu durum da iş konusunda ciddi hataların ortaya çıkmasına sebep olabilir.

A tipi kişilik içindeki kimselerin, B tipi kişiliği benimsemiş olanlara saygısı çok azdır. Onları “yavaş”lıklarından ve “sorumsuz”luklarından ötürü çekilmez buldukları çok olur. Ancak, akıllı B’ler, A’ları yanlarında çalıştırmayı tercih ederler. Çünkü A’lara verdikleri iş kısa zamanda ve istenilen biçimde yerine getirilecektir (Baltaş ve Baltaş, 1990).

Ancak dünyada hiçbir insan A tipi ve B tipi kişilik biçiminin bütün özelliklerine sahip değildir. Örneğin B tipi kişilik biçiminin özelliklerini taşıyan birçok insan, derece derece A tipi kişilik biçimi de gösterebilir.

Yöneticilerin Liderlik Davranışlarına İlişkin Boyut; Liderlik, “bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerin toplamı”dır (Eren, 1998; Koçel, 1999). Görüldüğü gibi en genel tanımla liderlik, bir gurubu amaçların yerine getirilmesi için etkileyebilme becerisidir. Buna göre liderlik, herhangi bir gurubun sorun çözme

veya hedeflere ulaşma becerilerini kazandıracak ve geliştirecek biçimde gurup üyelerinin etkileşimini gerçekleştirme yeteneği anlamındadır (Çakar, 2002; Demirbilek, 2003; Peker ve Aytürk, 2000). Günümüzde liderler ve lider yöneticiler, klasik yöneticilere göre farklı nitelik ve özelliklere sahiptir. Çünkü çağımız, örgütsel ve yönetsel bakımdan karmaşık ve bütünleşik bir yapı arz etmektedir.

Yöneticiler işlerinde farklı liderlik davranışı göstermektedirler. Liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla aşağıdaki sınıflamaya göre liderler gruplandırılabilirler. Bu gruplandırmaya göre yöneticiler üç davranış sergileyebilirler. Bunlar (Ataol ve diğ., 1992);

1.Yardımsız Lider Davranışı: Bu tip liderlik davranışına sahip yöneticiler astları koruyan ve ihtiyaçları olduğu durumlarda onlara yardımcı olan, neleri yapmaları ve neleri yapmamaları gerektiğini açıklayan özellik taşırlar. Bu tip liderler astlarının yanında olmadıkları zaman, astları kendi inisiyatiflerini kullanarak iş yapamazlar. Dolayısıyla bu tip liderler bağımlı astlar yetiştirirler.

2.Eleştirci Lider Davranışı: Bu tip liderler yanlışları, düşük kaliteli iş ve disiplinsiz davranışları kesinlikle kabul etmez. Astların davranışında sürekli yanlış ararlar, eleştirirler ve onların kendilerini yetersiz hissetmelerine neden olurlar. Bu tip yöneticilerin astları, yöneticilerinden hoşlanmazlar ve işlerini korku ile yaparlar.

3.Göçerici Lider Davranışı: Bu tip lider astlarına güven verir, onların amaçlarını oluşturmalarına yardım eder ve işlerini kendi başlarına bağımsız olarak yapabilmelerini sağlar. Bu tip liderlerle çalışan astlar kendi yeteneklerini kullanabilirler.

Yöneticilerin İşlerindeki Strese İlişkin Boyut; Stres bireyler üzerine etki yapan ve onların davranışlarını, iş verimini, başka insanlarla ilişkilerini etkileyen bir kavramdır. Stres durup dururken ya da kendiliğinden oluşmaz. Stresin oluşması için insanın hayatını sürdürdüğü ortam veya çevrede meydana gelen değişimlerin insanı etkilemesi gerekmektedir. Ortamdaki değişimlerden her birey etkilenir ancak, bazı bireyler daha çok ve daha hızlı etkilenirken, bazıları ise daha az ve yavaş etkilenirler (Eren, 1999).

Günümüz iş hayatı içinde her kademedeki çalışanın belirli zamanlarda etkilenebileceği son derece çeşitli ve yüksek bir stres potansiyeli

bulunmaktadır. Çalışma koşulları, fazla mesai, iş baskısı, zaman sınırlamaları, sosyal izolasyon, sınırları iyi çizilmemiş sorumluluklar, tehlikeli bir ortamda çalışmak, insanlar arası çatışmalar ve gerginlikler, mekanik bir tempoya uyma zorunluluğu gibi faktörler nedeniyle çalışanlar stres yaşamakta ve bunun sonucu olarak da beden ve ruh sağlıkları bozulmakta, aile ve iş yaşamı ile olan ilişkileri düzensizleşmektedir (Ataol ve diğ., 1992).

Yöneticilerin Yöneticilik Mesleğine Verdikleri Öneme İlişkin Boyut; Kişilerin mesleklerine önem vermeleri, işe bağlılıklarını, iş doyumlarını ve bunun sonucu olarak performanslarını artırmaktadır.

Ormancılık örgütü, Türkiye'nin en eski ve köklü örgütlerinden biridir. Türkiye'nin ilk ormancılık örgütü Osmanlı İmparatorluğu döneminde 1839 yılında kurulmuştur. Bu örgüt Ticaret Bakanlığı bünyesinde kurulan Orman Müdürlüğü'dür. Cumhuriyet öncesi ve sonrası dönemde pek çok bakanlığın bünyesinde yer alan ormancılık örgütü 1969 yılında Orman Bakanlığı'nın kurulmasıyla bağımsız bir örgüt konumuna gelmiştir. Bu tarihten sonra da farklı bakanlıklar bünyesinde ya da bağımsız bir bakanlık olarak faaliyetlerini yürüten ormancılık örgütü 2003 yılında Avrupa Birliği sürecinde yapılan reorganizasyon çalışmaları sonucu Çevre ve Orman Bakanlığı adı altında örgütlenerek faaliyetlerini yürütmektedir.

Bugün için Türkiye'de ormancılık örgütlenmesinde eğitimin, uzmanlığın, bilginin ve araştırmanın önemsenmediği, objektif başarı ölçümü, motivasyon ve rekabetin geçerli olmadığı, emirlerin ve görevlerin sık değiştiği, yöneticilerin politik bir baskı altında olduğu, kısa vadeli çıkarlar doğrultusunda tayin ve terfilerin yapıldığı, personelin belli merkezlerde yığıldığı, personel istihdamında ekonomik kriterlere yeterince önem verilmediği, istikrarlı, adil, etkin, verimli ve rasyonel olmayan bir istihdam politikasının uygulandığı söylenebilir (Yazıcı, 1978; Çağlar, 1999; Daşdemir, 2006).

Orman kaynakları yöneticisi; elindeki varlığı dışa açık ve çok boyutlu bir sistem anlayışı içinde değerlendirebilen, bu sisteme toplum refahı doğrultusunda müdahale edebilen, hangi faydayı nasıl elde edebileceğini bilen, biyolojik, teknik ormancılık bilgileri yanında ekonomik, sosyal ve kültürel bilgi birikimine sahip olan, uzun vadeli ve çok boyutlu düşünebilen, çağdaş planlama, karar verme ve yönetim tekniklerini uygulayabilen bir insandır (Daşdemir, 2006).

Ormancılık örgütü yöneticilerinin yönetim faaliyetini icra ettikleri orman işletmelerinin çalışma konusu olan orman, yenilenebilir niteliğine sahip canlı bir varlıktır. Bu varlığın ayakta kalabilmesi öğeler arasındaki dengenin bozulmaması ile mümkündür. Bu uyumun sürekli olabilmesi için, orman işletmesini yöneten bireylerin üstün niteliklere sahip olmaları gerekmektedir. Ancak bu şekilde orman kaynaklarının ürün ve hizmetlerinden rasyonel olarak yararlanılabilir. Bu ise, iyi bir yönetimin varlığını ifade etmektedir (Yazıcı, 1985). Dolayısıyla ormancılığın ve orman işletmeciliğinin kendine özgü özellikleri, ormancılıkta yönetim sürecine olan gereksinmeyi ve aynı zamanda ormancılıkta yönetim işlevinin niteliğini ve ne derece önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Özdönmez ve diğ., 1998). Bilindiği gibi ülkemizdeki ormancılık faaliyetleri, bir kısmı kamusal niteliği ağır basan yönetsel etkinlikler diğer kısmı ise biyolojik, teknik, ekonomik ve ticari özellikler taşıyan işletmecilik faaliyetlerinden oluşmaktadır. Toplumun orman kaynaklarına çeşitlenerek artan ihtiyaçlarına karşılık, orman kaynaklarının yetersiz hale gelişi bu kaynağın yönetimini zor ve karmaşık bir duruma getirmektedir.

Bu çalışma ile ormancılıktaki yönetimin önemli bir bölümünün gerçekleştiği ormancılık örgütünün ana yapısını oluşturan Orman Genel Müdürlüğü’nün taşradaki yönetici profillerinin, teknik ve sosyal açıdan ortaya konması amaçlanmıştır.

Materyal Ve Metot

Araştırmaya başlamadan önce literatür incelemesi ve ormancılık örgütü ile ilgili ön çalışma yapılarak, araştırmaya esas olacak anket formu oluşturulmuştur. Anket formunun nihai hale getirilmesinde Ataol ve arkadaşlarının yapmış oldukları bir çalışmada kullandıkları sorulardan da yararlanılmıştır (Ataol ve diğ., 1992).

Orman işletmeciliği faaliyetlerinin bir bütün olarak planlanıp yürütülmesinde asıl ve nihai sorumluluk işletme müdürlüklerine ait olduğundan temel karar verme birimleri orman işletmeleridir denilebilir (Daşdemir, 1998). Buna istinaden, amaca uygun olabilmesi için temel veri toplama birimleri, işletme müdürleri ve bölge müdürleri olarak seçilmiştir. Daha sonra, ilgili anket formundaki sorulara geçerli ve uygun cevaplar alınması ve güvenilirliğin artırılması amacıyla on yönetici ile ön çalışma yapılmıştır.

Çalışmada yönetici profilini ortaya çıkartmak amacıyla 50 sorulu bir anket formu kullanılmıştır. Araştırmada veri ve bilgilerin toplanması için postayla anket yöntemi benimsenmiştir. Anketi uygulamaya şubat 2004 yılında başlanmış, haziran ayının ilk haftasında son verilmiştir.

Araştırmada tam sayım yöntemi öngörölmüş fakat cevaplama- da % 100'lük bir oran sağlanamamıştır. Araştırma dönemi itibariyle Türkiye'de 27 Orman Bölge Müdürlüğü ve 217 Orman İşletme Müdürlüğü vardır. Araştırma birimleri olarak düşünüldüğünde; 27 adet Orman Bölge Müdürü, 217 adet Orman İşletme Müdürü olmak üzere toplam 244 kişi araştırmaya tabi olacaktı ancak alınan cevaplar doğrultusunda bu sayı 148 olarak gerçekleşmiştir. Sonuç olarak, tam sayım yoluyla 148 kişiye yönelik bir araştırma yapılmıştır. Cevaplama oranı (148/244) % 60.6 olarak gerçekleşmiştir (tablo 1).

Analize başlamadan önce araştırmada tip A ve tip B kişilik tipleri literatürdeki 12 soru ile ölçölmeye çalışılmıştır. Her soru tip A ve tip B'yi ölçen iki şıktan oluşmaktadır. A ve B kişilik tipleri +A, A, AB, B ve +B olmak üzere en güçlü A tipinden en güçlü B tipine doğru giden 5 gruba ayrılmıştır. Anket formunda 73-84 arasında puan alan +A tipinde, 61-72 arasında puan alan A tipinde, 48-60 arasında puan alan AB tipinde, 37-47 arasında puan alan B tipinde ve 0-36 arasında puan alan +B tipinde kabul edilmiştir.

Araştırmada, anket formunun liderlik tipleri ile ilgili bölümü üç temel sorudan oluşmaktadır. Her bir liderlik davranışı üçer alt soru ile ölçölmektedir. Her soru için katılımcılardan "tamamen katılıyorum" dan "hiç katılmam" a doğru giden 5'li likert ölçeği üzerinde eğilimlerini belirtmeleri istenmiştir. Katılımcılar, ağırlıklı ortalamalar hesaplandıktan sonra hangi boyuttan en yüksek puanı almışlarsa, o liderlik davranışının baskın olduğu kabul edilmiştir.

Bu çalışmada, yöneticilerin iş hayatındaki stres kaynakları ile ilgili literatürden tespit edilen 18 soru sorulmuştur. Her sorunun en olumsuzdan en olumluya giden 5'li likert ölçeği bulunmaktadır. Anket formunda 90-60 puanı arası alanlar için stres sağlığı tehdit edici bir nitelik taşımamaktadır. 59-40 arasında puan alanlar için stresin hastalık geliştirme ihtimali vardır. 39-25 arasında puan alanlar için hastalık geliştirme eğilimi bulunmaktadır. 24-17 arasında puan alanlarda ise hastalık geliştirme ihtimali oldukça yüksektir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Birimlerin Dağılımı

ARAŞTIRMA BİRİMLERİ				
Kod No	Bölge Müdürlüğü Adı	İşletme Müdürlüğü Sayısı	Araştırmaya Katılan İşletme Müdürlüğü Sayısı	Araştırmaya Katılan İşletme Müdürlüğü ve Bölge Müdür. Sayısı
01	ADANA	10	6	6
02	ADAPAZARI	7	4	5
03	AMASYA	15	8	9
04	ANKARA	9	4	5
05	ANTALYA	13	7	8
06	ARTVİN	6	3	4
07	BALIKESİR	7	4	5
08	BOLU	12	6	7
09	BURSA	7	3	4
10	ÇANAKKALE	8	4	5
11	DENİZLİ	7	4	4
12	ELAZIĞ	6	3	4
13	ERZURUM	6	3	4
14	ESKİŞEHİR	4	2	3
15	GİRESUN	9	7	8
16	ISPARTA	6	3	4
17	İSTANBUL	8	4	5
18	İZMİR	7	4	5
19	KAHRAMANMARAŞ	7	4	5
20	KASTAMONU	15	14	15
21	MERSİN	8	5	5
22	MUĞLA	12	6	7
23	TRABZON	6	5	6
24	ZONGULDAK	8	4	5
25	KÜTAHYA	6	3	3
26	KONYA	3	2	3
27	SİNOP	5	3	4
	TOPLAM	217	125	148

Kaynak: http://www.ogm.gov.tr/kbulten/bmud_19.htm

Bu araştırmada, yöneticilerin mesleklerine verdikleri önem kısmı altı sorudan oluşmaktadır. Araştırmada 34-39 arasındaki sorularla mesleğe verilen önem ölçülmeye çalışılmıştır. Her soru için “tamamen katılıyorum”dan “hiç katılmam”a doğru giden 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Katılımcılar her ifade için eğilimlerini kendilerine en uygun gelen şıkkı işaretleyerek belirtmişlerdir. 30-16 arası puan, yöneticilerin işlerine verdikleri önemin düşük, 15-0 arası puan ise yöneticilerin işlerine verdikleri önemin yüksek olduğunu göstermektedir.

Anket formunda 40-50 arasındaki sorularla yöneticilerin pozisyonları, yaşları, eğitim düzeyleri, eğitim alanları, en çok yaşadıkları il, şimdiki görevlerinde çalışma süreleri, bildikleri yabancı diller, anne-baba ve eşlerinin meslekleri ile gelir guruplarına ilişkin veriler elde edilmeye çalışılmıştır.

Veri ve bilgilerin analize hazırlanması ve analizi için K.T.Ü Araştırma Fonu’na sağlanan bilgisayardan ve SPSS adlı istatistik programın 11.5 sürümünden yararlanılmıştır (SPSS, 2001). Araştırmada, anket formunda yer alan sorulara verilen yanıtların frekans dağılımları vasıtasıyla tanımlamalara gidilmiştir.

Bulgular

3.1. Ormancılık Örgütü Yöneticilerinin Sosyal Profilleri

Ormancılık örgütü yöneticilerinin sosyal profilleri ile ilgili bulgular tablo 2’de toplu bir şekilde görülmektedir. Yöneticilerin % 84.5’i (125 kişi) işletme müdürü ve % 15.5’i (23 kişi) bölge müdürüdür. Yöneticilerin ortalama yaşı 41.22 olarak tespit edilmiştir. Zira, % 79.7’si (118 kişi) 33-47 yaş aralığında yer almaktadır. Yine bu yöneticilerin % 87.2’si (129 kişi) lisans mezunu olup içlerinde doktorasını yapan bulunmamaktadır. Yöneticilerin tamamı KTÜ (% 53.4) ve İÜ (% 46.6) Orman Fakültesi mezunu olup, diğer orman fakülteleri mezunlarından henüz yönetici konumuna yükselen bir yönetici tespit edilememiştir.

Yöneticilerin eşlerinin % 47.3 (70 kişi) gibi önemli bir kısmı ev hanımıdır. Yine araştırmaya katılan yöneticilerin % 64.2’si (95 kişi) kendilerini orta gelir düzeyinde tanımlamakta olup sadece 1 kişi (% 0.7) kendisini yüksek gelir gurubu içinde değerlendirmektedir. Yöneticilerin en fazla buldukları bölge (% 51.4) (76 kişi) Karadeniz bölgesidir. Yöneticilerin % 38.5’i (57 kişi) görevinde bir yıla kadar süre

geçirmesine rağmen % 31.1'i (46 kişi) 1-4 yıl kadar süre geçirmiştir. Yine yöneticilerin % 64.2'sinin (95 kişi) yabancı dili İngilizce'dir. Yöneticilerin % 29'unun (43 kişi) baba mesleği çiftçi, % 87.2'sinin (129 kişi) anne mesleği ise ev hanımıdır.

Tablo 2. Ormanlık Örgütü Yöneticilerinin Sosyal Profilleri

1.Yönetici Pozisyonu		8.Yabancı Dil Bilgisi	
<i>Bölge Müdürü</i>	⊗ 23 Kişi ⊗ % 15.5	<i>İngilizce</i>	⊗ 95 Kişi ⊗ % 64.2
<i>İşletme Müdürü</i>	⊗ 125 Kişi ⊗ % 84.5	<i>Fransızca</i>	⊗ 14 Kişi ⊗ % 9.5
2.Yaş Dağılımı		<i>Almanca</i>	⊗ 7 Kişi ⊗ % 4.7
<i>18-32 Yaş</i>	⊗ 9 Kişi ⊗ % 6.1	<i>Arapça</i>	⊗ 1 Kişi ⊗ % 0.7
<i>33-47 Yaş</i>	⊗ 118 Kişi ⊗ % 79.7	<i>Diğer (Rusça-Yunanca)</i>	⊗ 31 Kişi ⊗ % 20.9
<i>48-62 Yaş</i>	⊗ 21 Kişi ⊗ % 14.2	9.Baba Mesleği	
3.Eğitim Düzeyi		<i>Memur</i>	⊗ 21 Kişi ⊗ % 14.2
<i>Üniversite</i>	⊗ 129 Kişi ⊗ % 87.2	<i>Çiftçi</i>	⊗ 43 Kişi ⊗ % 29.0
<i>Y. Lisans</i>	⊗ 19 Kişi ⊗ % 12.8	<i>Serbest</i>	⊗ 35 Kişi ⊗ % 23.7
4.Gelir Düzeyi		<i>Emekli</i>	⊗ 27 Kişi ⊗ % 18.2
<i>Düşük</i>	⊗ 52 Kişi ⊗ % 35.1	<i>Diğer</i>	⊗ 22 Kişi ⊗ % 14.9
<i>Orta</i>	⊗ 95 Kişi ⊗ % 64.2	10.Anne Mesleği	
<i>Yüksek</i>	⊗ 1 Kişi ⊗ % 0.7	<i>Memur</i>	⊗ 1 Kişi ⊗ % 0.7
5.Mezuniyet		<i>Çiftçi</i>	⊗ 3 Kişi ⊗ % 2.0
<i>K.T.Ü</i>	⊗ 79 Kişi ⊗ % 53.4	<i>Serbest</i>	⊗ 1 Kişi ⊗ % 0.7
<i>İ.Ü</i>	⊗ 69 Kişi ⊗ % 46.6	<i>Emekli</i>	⊗ 1 Kişi ⊗ % 0.7
6.En Fazla Bulunulan Bölge		<i>Ev Hanımı</i>	⊗ 129 Kişi ⊗ % 87.2
<i>Akdeniz</i>		<i>Diğer</i>	⊗ 13 Kişi ⊗ % 8.7
<i>D. Anadolu</i>	⊗ 22 Kişi ⊗ % 14.8	11.Eş Mesleği	
<i>Ege</i>	⊗ 3 Kişi ⊗ % 2.0	<i>Memur</i>	⊗ 14 Kişi ⊗ % 9.5
<i>G.D. Anadolu</i>	⊗ 13 Kişi ⊗ % 8.8	<i>Bankacı</i>	⊗ 1 Kişi ⊗ % 0.7
<i>İç Anadolu</i>	⊗ 2 Kişi ⊗ % 1.4	<i>Öğretmen</i>	⊗ 32 Kişi ⊗ % 21.6
<i>Karadeniz</i>	⊗ 12 Kişi ⊗ % 8.1	<i>Serbest</i>	⊗ 9 Kişi ⊗ % 6.1
<i>Marmara</i>	⊗ 76 Kişi ⊗ % 51.4	<i>Emekli</i>	⊗ 4 Kişi ⊗ % 2.7
7.Görevde Geçirilen Süre		<i>Ev Hanımı</i>	⊗ 70 Kişi ⊗ % 47.3
<i>1yıla kadar</i>	⊗ 20 Kişi ⊗ % 13.5	<i>Diğer</i>	⊗ 18 Kişi ⊗ % 12.2
<i>1-4 yıla kadar</i>	⊗ 57 Kişi ⊗ % 38.5		
<i>4-7 yıla kadar</i>	⊗ 46 Kişi ⊗ % 31.1		
<i>7 yıl ve yukarı</i>	⊗ 27 Kişi ⊗ % 18.2		
	⊗ 18 Kişi ⊗ % 12.2		

3.2. Ormanlık Örgütü Yöneticilerinin Teknik Profilleri

Ormanlık örgütü yöneticilerinin teknik yönetim profilleri; kişilik tipleri, liderlik davranışları, stres durumları ve yöneticilik mesleğine verdikleri önem açısından aşağıdaki gibidir:

3.2.1. Ormanlık Örgütü Yöneticilerinin Kişilik Tipleri İle İlgili Bulgular

Araştırma için kullanılan anket formunda 1-12. sorular yöneticilerin kişilik tiplerini belirlemek amacıyla sorulmuştur. Aşağıdaki tablo 3'te ölçek satırında parantez içerisindeki değerlerden ilki ifadelerin A seçenekleri, ikincisi de ifadelerin B seçenekleri ile ilgili ağırlıklardır. Her iki seçenekteki değerlerin ağırlıklı ortalaması alınarak araştırmaya katılan yöneticilerin kişilik tipleri tespit edilmiştir. Araştırmaya göre taşradaki ormanlık örgütünde çalışan yöneticilerin (148 kişi) % 8.8'i A tipi (13 kişi), % 62.8'i AB tipi (93 kişi) ve % 28.4'ü de B tipi (42 kişi) kişilik davranışı göstermektedir. Bu kişilik tiplerini oluşturan ifadeler ve yüzde dağılımları ayrıca tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Ormanlık Örgütü Yöneticilerinin Kişilik Tiplerinin Yüzde Dağılımı

İfadeler	ÖLÇEK					
	Her Zaman (5-2)		Çoğunlukla (4-1)		Bazen (3-0)	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
1.A)Kendim için erişilmesi güç iş hedefleri belirlerim ve bu hedeflere ulaşamayınca da kendime çok kızarım.	15	10.1	49	33.1	84	56.8
B)Kendim için erişilmesi kolay çalışma hedefleri belirler, bunlara erişemediğim de kendime kızmam.	18	12.2	19	12.8	111	75.0
2.A)Oturdüğüm zamanlar bile hareket ederim. Ya ayağımı sallarım ya parmaklarımı masaya vururum veya bir şey ile oynarım vs.	14	9.5	59	39.9	75	50.7
B)Oturdüğüm zaman, tamamen gevşerim ve hareketsiz kalırım.	11	7.4	23	15.5	114	77.0
3.A)Ne iş yaparsam yapayım kendimi zorlar ve rekabetçi bir tavır takınırım.	21	14.2	59	39.9	68	45.9
B)Yaptığım her şeyden zevk almayı isterim. O işi ne kadar rahat ve rekabetçi olmayan bir ortamda yaparsam, o kadar hoşuma gider.	25	16.9	39	26.4	84	56.8
4.A)Başarılarımdan ötürü saygı görmeyi tercih ederim.	44	29.7	48	32.4	56	37.8
B)Beni, ben olduğum için beğenmelerini isterim.	32	21.6	24	16.2	92	62.2

5.A)Kendilerine belli etmesem bile diğer insanlara sık sık kızarım.	12	8.1	25	16.9	111	75.0
B)Başkalarına çok seyrek kızarım. Bir çok şey kızmaya değmez.	19	12.8	55	37.2	74	50.0
6.A)Bir oyun oynarken veya bir yarışmadayken, kazanmak için uğraşırım ve eğlenirim.	50	33.8	57	38.5	41	27.7
B)Bir oyun oynarken veya bir yarışmadayken, o olaya katıldığım ve başka kimseleri tanıdığım için sevinirim.	29	19.6	23	15.5	96	64.9
7.A)Acele etmemi gerektiren bir sebep olmasa da kendimi sık sık acele içinde bulurum.	27	18.2	74	50.0	47	31.8
B)Doğrusu, acele etmeyi hiç sevmem, hatta bir şeye geç kaldığımı bilsem bile.	6	4.1	17	11.5	125	84.5
8.A)İşim bana aradığım doyumu vermektedir. Diğer faaliyetleri iş kadar doyurucu bulmam.	14	9.5	41	27.7	93	62.8
B)İşimi severim ama spor, arkadaşlarla olma, ailemle olma gibi değişik faaliyetleri de doyurucu bulurum.	50	33.8	48	32.4	50	33.8
9.A)Eğer bir işin belirli bir zamanda bitmesi gerekiyorsa canımı dişime takar o işi yaparım.	87	58.8	58	39.2	3	2.0
B)Bir işin bitmesi gereken zaman beni ilgilendirmez, ben işimi alıştığım hızda yapmaya devam ederim.	8	5.4	10	6.8	130	87.8
10.A)Beklemek beni sınırlendirir.	43	29.1	68	45.9	37	25.0
B)Bir kimseyi veya bir şeyi beklemek, dinlenmek için iyi bir sebep olabilir.	9	6.1	11	7.4	128	86.5
11.A)Çok fazla şey yapmak için kendimi parçalarım.	17	11.5	52	35.1	79	53.4
B)İş bitirmeyi severim ama, kendimi harcamaya değil	34	23.0	36	4.3	78	52.7
12.A)Yemek zamanlarına uyma programını bozar, bundan ötürü yemeğimi hızla yerim.	20	13.5	47	31.8	81	54.7
B)Yemek zamanları hoşuma gider. Ne kadar rahat ve yavaş yemek yersem o kadar çok zevk alırım.	10	6.8	19	12.8	119	80.4

Yapılan araştırmalar örneğin “A” tipi kişilik biçiminin yöneticilik mesleğine uygun olduğunu göstermektedir. “A” tipi kişilik biçimi yönetim basamaklarının üst kademelere gelmesine yardımcı olan bir kişilik biçimi olarak tanımlanmaktadır. Araştırma kapsamındaki yöneticilerin hepsi müdürlerden oluşmaktadır. Araştırmada “A” tipi kişilik biçiminin oranının düşük olması, bu yöneticilerin daha üst basamaklara

gelme arzularının olmadığı ile açıklanabilir. Ancak şunu da belirtmek gerekir ki, dünyada hiçbir insan “A” tipi kişilik biçiminin tüm özelliklerine sahip değildir. İnsanlar, “A” tipi veya “B” tipi kişilik biçiminin bazı özelliklerine sahip olabilirler. Belirli koşullarda “A” veya “B” tipi kişilik biçimi gösterildiği gibi bunlar zamanla da değişebilmektedir.

3.2.2.Ormancılık Örgütü Yöneticilerinin Liderlik Davranışları İle İlgili Bulgular

Araştırma için kullanılan anket formunda 13-15. sorular yöneticilerin liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla sorulmuştur. Yöneticilerin liderlik davranışlarının yüzde dağılımı tablo 4’te verilmiştir. Her seçenekteki değerlerin ağırlıklı ortalaması alınarak araştırmaya katılan yöneticilerin liderlik davranışları tespit edilmiştir.

Tablo 4. Ormancılık Örgütü Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Yüzde Dağılımı

İfadeler	Tamamen katılırim		Katılırim		Fikrim yok		Katılmam		Hiç katılmam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
13.a)Çalışanlar kendi işlerini kendileri yapa-bilirler, onları denetlemeye gerek yoktur. Nadiren yardıma ihtiyaçları olabilir.	8	5.4	16	10.8	75	50.7	39	26.4	10	6.8
b)Çalışanlar genelde tembeldir ve yakından denetlenmedikçe işten kaçarlar.	6	4.1	20	13.5	88	59.5	30	20.3	4	2.7
c)Çalışanlara sürekli olarak yol gösterilmeli ve yardım edilmelidir. Kendilerini anlayan ve sürekli onlara ne yapmaları ve ne yapmamları gerektiğini söyleyen etkileyici bir yöneticiye ihtiyaçları vardır.	34	23.0	60	40.5	28	18.9	22	14.9	4	2.7
14.a)İyi bir yönetici, çalışanlara büyük çapta serbestlik tanır ve onlara güvenir.	25	16.9	41	27.7	69	46.6	13	8.8	-	-

b)İyi bir yönetici çalışanlara bir baba gibi davranır: Onlara sürekli olarak öğüt verir ve ne yapmaları gerektiğini söyler.	20	13.5	29	19.6	87	58.8	8	5.4	4	2.7
c)İyi bir yönetici çalışanları yakından denetler ve böylelikle onların daha dikkatli olmaları gerektiğini hissetmelerini sağlar.	44	29.7	56	37.8	39	26.4	9	6.1	-	-
15.a)Yöneticiler, çalışanlara iyi yol gösterdikleri ölçüde, çalışanların işlerindeki başarısı yüksek olur.	50	33.8	25	16.9	70	47.3	3	2.0	-	-
b)Yöneticiler, çalışanlara yakından denetledikleri ölçüde, çalışanların işlerindeki başarısı yüksek olur.	19	12.8	33	22.3	92	62.2	4	2.7	-	-
c)Yöneticiler çalışanlara güven verdikleri, onlara işlerini yapmada özgürlük tanıdıkları ve yanlışlarını öğrenme fırsatı verdikleri ölçüde çalışanların işlerindeki başarısı yüksek olur.	57	38.5	53	35.8	37	25.0	1	0.7	-	-

Araştırmaya göre ormanlık örgütünde çalışan yöneticilerin (148 kişi), % 41.8’inin eleştirici liderlik davranışı, % 18.5’inin göçerici liderlik davranışı, % 11.7’sinin de yardımsever liderlik davranışı gösterdikleri görülmektedir. Her üç liderlik davranışını birlikte gösteren yöneticilerin oranı ise % 28’dir. Yöneticilerin ancak % 18.5 gibi küçük bir oranı en etkili liderlik tipi olan göçerici liderlik tipini göstermektedir. Bu da üzerinde düşünülmesi gereken bir konudur. Zira, bu tip lider astlarına güven verir, onların amaçlarını oluşturmalarına yardım eder ve işlerini bağımsız olarak yapabilmelerini sağlar.

3.2.3.Ormanlık Örgütü Yöneticilerinin Stres Durumu İle İlgili Bulgular

Araştırma için kullanılan anket formunda 16-33. sorular yöneticilerin stres davranışlarını belirlemek amacıyla sorulmuştur. Her seçenekteki değerlerin ağırlıklı ortalaması alınarak araştırmaya katılan yöneticilerin stres sınırları tespit edilmiştir (tablo 5).

Araştırmaya göre ormanlık örgütünde çalışan yöneticilerin (148 kişi) iş stresinden dolayı; yaklaşık % 2’sinin (3 kişi) hastalık geliştirme

eğilimi çok yüksek, % 33.1'inin (49 kişi) hastalık geliştirme eğiliminde olduğu, % 59.5'inin (88 kişi) hastalık geliştirme ihtimal dahilinde olduğu ve % 5.4'ünün de (8 kişi) sağlığının tehdit altında olmadığı görülmektedir. Zaten ormancılık örgütünde çalışan yöneticilerin çalışma şartları onların sağlıklarını tehdit eder niteliktedir.

Tablo 5. Ormancılık Örgütü Yöneticilerinin Stres Sınırları İle İlgili Yüzde Dağılım

İfadeler	Hiç yaratmıyor		Nadiren yaratıyor		Bazen yaratıyor		Sık sık yaratıyor		Her zaman yaratıyor	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
16. Birlikte çalıştığım insanların iş konusunda fikirleri yok.	6	4.1	34	23.0	55	37.2	38	25.7	15	10.1
17. Amirlerimle görüş ayrılıkları var.	18	12.2	45	30.4	56	37.8	22	14.9	7	4.7
18. İşimde zamanı alan, işletmede birbirleriyle çatışan çalışanlardır.	16	10.8	57	38.5	46	31.1	21	14.2	8	5.4
19. "Yöneticilik", konusunda kendime güvenmiyorum.	88	59.5	38	25.7	12	8.1	5	3.4	5	3.4
20. "Yönetim" işimi yaparken yeni taleplerde bulunarak beni engeller.	27	18.2	59	39.9	44	29.7	14	9.5	4	2.7
21. Birlikte çalışmam gerekenlerle benim bölümüm arasında çatışma var.	54	36.5	43	29.1	32	21.6	13	8.8	6	4.1
22. Beni etkileyecek olan kararlar veya değişiklikler, bilgim olmadan veya bana sorulmadan yapılır.	24	16.2	31	20.9	32	21.6	25	16.9	36	24.3
23. İşimi yapabilmem için başka bölümlerle de işbirliği yapmam gerekir.	68	45.9	41	27.7	21	14.2	11	7.4	7	4.7
24. İşyerimdeki insanlarla veya ailemle olan çatışmaları çözümleremem.	47	31.8	45	30.4	32	21.6	18	12.2	6	4.1

25.Diğer bölümlerle olan çatışmaları çözümleyemem.	50	33.8	44	29.7	37	25.0	14	9.5	3	2.0
26.Birlikte çalıştığım insanlar kişisel destek sağlamazlar.	23	15.5	51	34.5	54	36.5	18	12.2	2	1.4
27.Bir plan üzerine çalışmak yerine, vaktimi onunla ilgili güçlükleri yenmek için harcıyorum.	17	11.5	40	27.0	53	35.8	31	20.9	7	4.7
28.Birbirleriyle çakışan sorumluluklar beni güç durumda bırakır.	9	6.1	45	30.4	47	31.8	36	24.3	11	7.4
29.Karmaşık işler canımı sıkır.	15	10.1	35	23.6	59	39.9	22	14.9	17	11.5
30.Kişisel ihtiyaçlarım, işyerim ile çatışma halindedir.	69	46.6	31	20.9	28	18.9	16	10.8	4	2.7
31.Gürültülü bir yerde çalışıyorum.	68	45.9	33	22.3	24	16.2	14	9.5	9	6.1
32.Yakın olarak çalıştığım mesai arkadaşlarım benden daha farklı alanlarda eğitim görmüşler.	101	68.2	23	15.5	19	12.8	4	2.7	1	0.7
33.Çevre kirliliği olan bir yerde oturuyorum.	74	50.0	7	4.7	30	20.3	19	12.8	18	12.2

Literatürde yapılan araştırmalar yöneticiliğin stres yaratıcı bir iş olduğunu göstermektedir. Ancak, araştırma kapsamındaki yöneticilerin işlerindeki stresi hastalık geliştirici düzeyde algıladıkları rahatlıkla söylenebilir.

3.2.4.Ormancılık Örgütü Yöneticilerinin Yöneticilik Mesleğine Verdikleri Önem İle İlgili Bulgular

Araştırma için kullanılan anket formunda 34-39. sorular yöneticilerin yöneticilik mesleğine verdikleri önemi belirlemek amacıyla sorulmuştur. Her seçenekteki değerlerin ağırlıklı ortalaması alınarak araştırmaya katılan yöneticilerin yöneticiliğe verdikleri önem tespit edilmiştir.

Araştırmaya göre ormancılık örgütünde çalışan yöneticilerin (148 kişi) % 77.7’si (115 kişi) yöneticilik mesleğine önem verirken % 6.1’i (9 kişi) önem vermemektedir. Yöneticilerin % 16.2’si (24 kişi) ise bu konuda kayıtsız kalmıştır. Yöneticilerin yöneticilik mesleğine verdikleri önemi belirten ifadeler ve yüzde dağılımları ayrıca tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. Ormanlık Örgütü Yöneticilerinin Yöneticilik Mesleğine Verdikleri Önemin Yüzde Dağılımı

İfadeler	Tamamen katılım		Katılım		Fikrim Yok		Katılmam		Hiç katılmam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
34. İşimde yaptığım çalışmalardan memnunum.	82	55.4	55	37.2	4	2.7	6	4.1	1	0.7
35. Şahsiyetlerimin büyük bir kısmını yaptığım iş bana kazandırmıştır.	18	12.2	44	29.7	20	13.5	56	37.8	10	6.8
36. Yaptığım iş sıkılmama önler.	41	27.7	73	49.3	10	6.8	19	12.8	5	3.4
37. Çalışma arkadaşlarımla arkadaşlığım çok memnunum.	29	19.6	89	60.1	13	8.8	14	9.5	3	2.0
38. Yaptığım iş yoluyla topluma katkıda bulunamam kendimi suçlu hissedirim.	84	56.8	55	37.2	3	2.0	6	4.1	-	-
39. Yaptığım iş beni tatmin ediyor.	43	29.1	73	49.3	8	5.4	21	14.2	3	2.0

Tartışma Ve Sonuç

Ormanlığın dolayısıyla ormanlık işletmesinin geniş alanlarda etkinlik göstermesi, uzun bir üretim süresinin olması, hem bugüne ve hem de geleceğe yönelik görevlerinin bulunması gibi tamamen kendine özgü özelliklerden ötürü, ormanlık iyi bir yönetim ve organizasyonu gerektirmektedir (Yazıcı, 1985).

Türkiye'deki ormanlık örgütü motivasyon, iş tatmini, stresle başa çıkma yolları, kalite geliştirme, bilgi teknolojilerini uygulama becerileri ve tatbiki, eşgüdüm, takım çalışması yapmak, iletişime önem vermek, toplantılara ve kararlara her düzeyden personelin katılımı, atamalarda liyakate önem verilmesi, özlük haklarının iyileştirilmesi vb. açılardan yeterli gelişmeyi sağlayamamıştır. Günümüzde, enformasyon ve bilgi teknolojilerinden çok daha artan oranda yararlanılarak ülke şartlarına uygun, dinamik ormanlık örgüt yapısına sahip olabilmek artık çok önemli bir gerekliliktir. Bu gerekliliğin sonucu iyi yönetim ve iyi yöne-

ticiler orman işletmelerinin performanslarının artmasına ve ülke kalkınmasına daha fazla katkıda bulunmasına yardımcı olacaktır.

Bu araştırma ile, ormancılığı söz konusu çağdaş düzeye ulaştıracak üst düzey taşra yöneticilerinin (Orman Bölge Müdürleri ve Orman İşletme Müdürleri) kişilik tipleri, liderlik davranışları, stres durumları, yöneticilik mesleğine verdikleri önem, sosyal özellikleri ile ilgili sonuçlara ulaşılmak amaçlanmış ve özet olarak aşağıdaki bulgular elde edilerek tartışılmıştır.

Literatürde “A” tipi kişilik biçiminin yöneticilik mesleğine uygun olduğu ifade edilmektedir. Oysa ülkemiz ormancılık örgütünde çalışan yöneticilerin küçük bir kısmı bu tip kişilik davranışı göstermektedir. Araştırmada “A” tipi kişilik biçiminin oranının düşük olması bu yöneticilerin daha üst basamaklara gelme arzularının olmadığı şeklinde açıklanabilir. Yapılan bir çalışmaya göre, ormancılık örgütü çalışanlarının % 34’ü üst görevlere atamada liyakatin hiçbir şekilde dikkate alınmadığını, % 58’i ise atamalarda liyakate pek önem verilmediğini düşünmektedir. Dolayısıyla üst kadrolara atamada liyakatin gözetilmediği görüşünde olanların oranı yaklaşık % 93’e ulaşmaktadır (Toksoy ve diğerleri, 2006). Bu sonuçlar, aynı zamanda mevcut yöneticiler arasında A tipi kişilik biçiminin düşüklüğünün nedenini de açıklamaktadır. Ayrıca, ormancılık kamuoyunda, politik müdahalelerin baskın bir şekilde ormancılık uygulamaları ve çalışanlar üzerinde etkili olduğu da bilinmektedir.

Yöneticilerin küçük bir kısmı en etkili liderlik tipi olan göçerici liderlik tipini sergilemektedir. Dolayısıyla ormancılık örgütündeki yöneticilerin büyük bir kısmı astların davranışlarında sürekli yanlış ararlar, eleştirirler ve onların kendilerini yetersiz hissetmelerine neden olurlar. Bu tip yöneticilerin astları yöneticilerinden hoşlanmazlar ve işlerini korku ile yaparlar. Bunun yanında yöneticiler kendilerine bağımlı astlar yetiştirirler.

Ormancılık örgütünde çalışan yöneticilerin iş stresi dolayısıyla hastalık geliştirme ihtimalleri yüksek olup çok azının iş stresi dolayısıyla sağlıkları tehdit altında değildir. Bu durum, ormancılık sektörü gibi doğaya açık ve dağınık örgütlenme zorunluluğu olan, kamu yararı ile bireysel çıkarların sıklıkla çeliştiği, istenilen kalitede hizmet sunununun zor ve politik yozlaşmanın önlenmesinin son derece güç olmasının bir sonucu olarak açıklanabilir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğu yöneticilik mesleğine önem vermektedirler. Ormancı yöneticilerin yaş ortalaması 41.22 olup tamamı erkeklerden oluşmaktadır. Yine bu yöneticilerin büyük çoğunluğu lisans mezunu olup içlerinde doktorasını yapan bulunmamaktadır. Yani lisans üstü eğitim, yönetici olarak atanmada dikkate alınan bir kriter olarak henüz gereği gibi değerlendirilmemektedir. Yönetici olacakların lisans üstü eğitim almaları için teşvik edilmeleri gerekmektedir. Bu eğitimlerin ekonomi, işletme, yönetim gibi ormancılığın yönetsel ve sosyal bilimlerinden alınması yöneticilere daha bilimsel bir yönetim anlayışı kazandırması açısından önemlidir.

Yöneticilerin tamamı KTÜ ve İÜ Orman Fakültesi mezunu olup, diğer orman fakülteleri mezunlarından henüz yönetici konumuna yüklenen bir yönetici tespit edilememiştir. Yöneticilerin büyük çoğunluğunun son görev yerinde bulunma süreleri 1-4 yıl arasında değişmektedir. Kısa sürelerle çok sık yer değişikliği yapılması nedeniyle ormancılık sektöründe verim düşmektedir. Yapılan diğer bir araştırmaya göre, orman işletme şefliği yapan personelin yarısı bir yıldan az süre içinde yer değiştirmek zorunda bırakılmaktadır (Taş, 2000). Üst düzey yöneticilerde de benzer bir durum yaşanmakta, Orman Genel Müdürlüğü yapma süresi de ortalama 1.9 yıl olmaktadır (Gökçe, 1993). Dolayısıyla yöneticiler üzerindeki politik, sosyal ve örgütsel baskılar kaldırılmalı ve bu baskılara neden olan katı merkezden yönetim anlayışı yumuşatılarak yerel yöneticilere daha çok inisiyatif ve yetki verilmelidir. Zira gelişmekte olan ülkelerin çoğunda ormanlar gibi doğal kaynakların sorumluluğu merkezi yönetimlerden alınarak yerel yöneticilere verilmektedir.

Yöneticilerin annelerinin büyük çoğunluğu eşlerinin de hemen hemen yarısı ev hanımıdır. Babalarının ise yaklaşık üçte biri çiftçi ve serbest meslek sahibidir. Bu sonuçlara göre, yöneticilerin anne ve baba mesleklerinin genelde yöneticilik olmadığı görülmektedir. Araştırmaya katılan ormancı yöneticilerin büyük çoğunluğu kendilerini orta gelir düzeyinde tanımlamakta olup sadece bir kişi kendisini yüksek gelir grubu içinde değerlendirmektedir. Yapılan diğer bir çalışmada da ormancılık örgütünde çalışan teknik personelin % 91'i maaşlarını yetersiz görmüşlerdir (Toksoy ve diğerleri, 2006). Bu durumun temel nedeni çok zor şartlarda çalışılmasına rağmen benzer pozisyonlardakilerle ara-

larındaki ücret eşitsizliğine dayanmaktadır. Yanında çalıştırdığı işçiden daha az maaş alan yöneticilerin ekonomik durumlarını düzeltici önlemler mutlaka alınmalıdır. Zira motivasyonu olmayan bir yöneticinin başarılı olmasını beklemek doğru olmayacaktır.

Sonuç olarak, diğer bazı araştırmacıların da belirttiği gibi, yöneticilere özgürlük ve esneklik tanıyan, çalışanların örgütle özdeşleşmesini sağlayan, bilgiyi, uzmanlığı, eğitimi ve araştırmayı öne çıkaran, merkezi ve politik kararları dışlayan, taşrada işbölümüne ve uzmanlaşmaya dayanan ve tek bir otorite tarafından yönetilen, bireyler ve işletmeler arasında olumlu rekabetin yaratılmasına olanak veren, amaç ve kısıtlarla uyumlu ve etkin çalışan, böylece çağdaş ormancılık anlayışına uygun olan bir örgütlenme ve yönetim modelinin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu da, teknik ve sosyal açıdan kendisini yetiştirmiş, yetkin ve vizyon sahibi yöneticilere sahip olmakla mümkündür.

Kaynaklar

- Ataol, A., Katrinli, A. E., Özmen, Ö. N., Arbak, Y. (1992), Türk Özel Kesim Endüstrisinde Yönetici Profili, TOBB Yayınları No: 235, İzmir.
- Baltaş, A., Baltaş, Z. (1990), Stres ve Başa Çıkma Yolları, Remzi Kitabevi, 9. Basım, İstanbul.
- Çağlar, Y. (1999), Meşeler Artık Gövermeli, Ankara.
- Çakar, U. (2002), Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi, D.E.Ü., S.B.E., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Daşdemir, İ. (1998), Devlet Orman İşletmelerinin Yönetimsel ve Örgütsel Boyutlarının Belirlenmesi, T.C. Orman Bakanlığı Doğu Anadolu Ormancılık Araştırma Enstitüsü Yayınları, Teknik Rapor No:3, Erzurum.
- Daşdemir, İ. (2006), “Orman Kaynakları Yönetiminde Müdahale Odakları ve Türkiye Ormancılığında Durum”, Ormancılıkta Sosyo-Ekonomik Sorunlar Kongresi, Ilgaz/Çankırı, s. 312-321.
- Demirbilek, T. (2003), “Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma”, D.E.Ü., S.B.E. Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, s. 22-37.
- Eren, E. (1998), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 5. Bası, İstanbul.
- Eren, E. (1999), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, Genişletilmiş 6. Bası, İstanbul.

- Gökçe, O. (1993), “Türkiye’nin Temel Ormanlık Politikaları Üzerine Bir Araştırma”, I. Ormanlık Şurası, Cilt 1, Seri No: 13, Yayın No: 06, Ankara, s. 74-82.
- Koçel, T. (1999), İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul.
- OGM. (2004), http://www.ogm.gov.tr/kbulten/bmud_19.htm.
- Özden, S., Birben, Ü. (2005), “Orman İşletmelerinin Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma”, G.Ü. Orman Fakültesi Dergisi, Cilt 5, No: 1, s. 99-111.
- Özdönmez, M., Akesen, A., Ekizoğlu, A. (1998), Ormanlık Yönetim Bilgisi, İ.Ü. Orman Fakültesi Yayınları No: 4157/457, İstanbul.
- Özsalmanlı, A. Y. (2005), “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik”, Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 14, s. 137-146.
- Peker, Ö., Aytürk, N. (2000), Etkili Yönetim Becerileri, Yargı Yayınevi, Ankara.
- SPSS. (2001), Statistical Package For Social Sciences, Release 11.5.
- Taş, İ. (2000), “Orman İşletmeciliğinde Yönetimsel Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, Orman Mühendisliği Dergisi, Yıl 37, Sayı 5, s. 14-15.
- Toksoy, D., Ayaz, H., Bayramoğlu, M. (2006), “Ormanlık Örgütü Teknik Personelinin Durumu ve Karşılaşılan Bürokratik Sorunlar”, Ormanlıkta Sosyo-Ekonomik Sorunlar Kongresi, Ilgaz/Çankırı, s.87-92.
- Yazıcı, K. (1985), Orman Bakanlığı Organizasyonunda Yönetim Mahiyeti ve Maliyeti Üzerinde Araştırmalar, K.T.Ü. Orman Fakültesi Yayınları No: 1, Trabzon.
- Yazıcı, K. (1978), Orman Bakanlığı Organizasyonunda Yönetimin Mahiyeti ve Maliyeti Üzerine Araştırmalar, İ.Ü. Orman Fakültesi Dergisi, Seri A, Cilt 28, Sayı 1, s. 273-274.