



Giresun-Kulakkaya ve Kemerköprü Orman İşletme Şefliklerinde İş Yükü Analizi

İsmet DAŞDEMİR^{1,*}, Gökhan ÇAKMAK²

¹Bartın Üniversitesi Orman Fakültesi, Orman Mühendisliği Bölümü, Bartın, Türkiye.

²Giresun Orman Bölge Müdürlüğü, Giresun Orman İşletme Müdürlüğü, Giresun, Türkiye.

Öz

Bu çalışma; Giresun Orman Bölge Müdürlüğü, Giresun Orman İşletme Müdürlüğüne bağlı Kulakkaya ve Kemerköprü orman işletme şefliklerinde mevsimlere ve iş çeşidine göre ormancılık iş yükünü analiz etmek ve ormancılık faaliyetleri gerçekleştirilirken karşılaşılan sorunları tespit etmek ve çözüm önerileri geliştirmek amacıyla ele alınmıştır. Bu amaçla ilgili orman işletme şefliklerinin kayıtlarından elde edilen veriler ile bu orman işletme şefliklerinde sistematik gözlem, görüşme ve deneyimler ile elde edilen veriler materyal olarak kullanılmıştır. Elde edilen verilere göre orman işletme şefliklerinin 2016 yılındaki mevsimsel ve yıllık işleri; idari işler, üretim, pazarlama, silvikültür, ağaçlandırma, halkla ilişkiler, orman koruma, kadastro-mülkiyet vb. şeklinde iş kategorilerine ayrılarak incelenmiştir. İş çeşitleri ve yoğunlukları dönemlere göre işletme şeflikleri bazında değerlendirilmiş ve farklılıkları ortaya konulmuştur. Ayrıca orman işletme şefliklerinde iş yükünü etkileyen faktörler ve yaşanan temel sorunlar belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre her iki şeflikte yürütülen ormancılık faaliyetleri, dönemleri, yoğunlukları ve iş yükünü etkileyen faktörler ve sorunlar birbirine benzemektedir. Buna göre; silvikültür ve ağaçlandırma etkinliklerinin ilkbaharda, orman amenajmanı, orman yangınlarıyla mücadele, inşaat ve orman içi dinlenme yerleriyle ilgili etkinliklerin yaz aylarında, orman yolu ve sanat yapısı çalışmalarının yaz ve ilkbahar aylarında, zati yakacak ihtiyacı ve odun dışı orman ürünleri ile ilgili etkinliklerin sonbaharda en yüksek oranda, buna karşılık kadastro ve mülkiyet, orman zararlılarıyla mücadele, orman koruma ve orman suçları, üretim, nakliyat ve depolama, pazarlama, idari işler, halkla ilişkiler ve eğitim-araştırma ile ilgili etkinliklerin tüm mevsimlerde yoğun olarak devam ettiği saptanmıştır. Bu sonuçlara göre orman işletme şefliklerinin iş yükünün azaltılmasına, sorunların çözümüne ve böylece daha verimli ve başarılı çalışmasına yönelik birtakım öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş Yükü Analizi, Orman İşletme Şefliği, Kulakkaya, Kemerköprü, Giresun Orman Bölge Müdürlüğü.

Workload Analysis in the Giresun-Kulakkaya and Kemerköprü Forest Management Chieftaincies

Abstract

This study was handled to analyze the forestry workload according to seasons and business types and to find out the problems while carrying out forestry activities and to develop solution suggestions in the Kulakkaya and Kemerköprü Forest Management Chieftaincies of the Giresun Regional Directorate of Forestry in Turkey. The data obtained from records of the Kulakkaya and Kemerköprü Forest Management Chieftaincies, and also by systematic observation, interviews and experiences in these chieftaincies, were used. According to the data, the seasonal and yearly works of the forest management chieftaincies were carried out in in 2016 were investigated by dividing work categories such as personnel, business-production-marketing, silviculture-afforestation, public relations, forest protection, cadastre-ownership etc.). The types of work in each season, and their intensity were evaluated according to the periods on the basis of the chieftaincies and the differences were revealed. In addition, the factors affecting the work load and the main problems in the forest chieftaincies were determined. According to the results of the research, forestry activities, their densities and periods, main problems, and the factors affecting workload in the Kulakkaya and Kemerköprü Forest Management Chieftaincies are similar. It was determined that works related to forest management, combating forest fires, construction and forest rest areas were the highest in the summer months, silviculture and afforestation works were the highest in the spring, works of forest roads were the highest in the summer and spring, works related to compulsory wood needs and non-wood forest products were the highest level in the autumn, whereas the works related to fighting against forest pests, cadastral-ownership, production, transportation, storage, personnel, marketing, fighting against forest crime, research, planning, office works, correspondence and public relations continued intensely in all seasons. According to the results, some proposals were developed to reduce the workload of the forest management chiefs and to solve the problems, and thus to work more efficiently and successfully.

Keywords: Workload Analysis, Forest Management Chieftaincy, Kulakkaya and Kemerköprü, Giresun Regional Directorate of Forestry.

*Sorumlu Yazar (Corresponding Author):

İsmet DAŞDEMİR (Dr); Bartın Üniversitesi Orman Fakültesi, Orman Mühendisliği Bölümü, 74100, Tel: +90(378) 223 5141, Fax: +90 (378) 2235062, Bartın, Türkiye.
E-mail: isdasdemir@hotmail.com, ORCID:0000-0002-3170-644X

Geliş (Received) : 26.03.2018
Kabul (Accepted) : 10.04.2018
Basım (Published) : 15.08.2018

1. Giriş

Tarihsel süreç içinde ormancılığın kapsamı değişikliğe uğramış ve buna bağlı olarak çeşitli ormancılık anlayışları ortaya çıkmıştır. İlk önceleri barınma, beslenme ve avcılık amacıyla kullanılan ormanlar, sonra ağaç kesimi, tarım ve hayvancılık için bir rezerv arazi olarak görülmüş ve daha sonra ormanlara birtakım yasal düzenlemelerle toplum refahı doğrultusunda sistemli ve bilinçli müdahale edilmeye başlanmıştır. Bu gelişim süreci içerisinde; dar kapsamlı (biyolojik, klasik) ve geniş kapsamlı (çağdaş) olmak üzere iki temel ormancılık anlayışı ortaya çıkmıştır. Dar kapsamlı ormancılıkta; ormancılığın biyolojik ve teknik yönü önemli olup, ekonomik, sosyal ve yönetsel boyutu, talebe göre üretim, parasal faydaları diğer faydalarla dengeleme, çok yönlü yararlanma, çok boyutlu karar verme vb. konuları fazla önemsenmez. 19. yüzyılda Orta ve Batı Avrupa ülkelerinde hakim olan bu dar kapsamlı ormancılık anlayışı, zaman içinde değişikliğe uğramış ve kapsamı genişlemiştir. Böylece, ormancılığı bir sistem anlayışı içinde ve bir bütün olarak ele alan, sürdürülebilirlik ilkesi çerçevesinde çok yönlü yararlanmalara, değişik ekonomik aktivitelere, taleplere ve sosyoekonomik faydalanmalara konu eden ve doğaya bilinçli müdahaleyi esas alan bir ormancılık anlayışı doğmuştur ki, buna geniş kapsamlı (çağdaş) ormancılık denilmektedir (Geray, 1989; Daşdemir, 1996, 2006, 2007).

Dar anlamda ormancılık sadece orman içinde gerçekleştirilen faaliyetleri kapsarken, geniş anlamda ormancılık hem orman içindeki hem de orman dışındaki ürünlerin pazarlanmasına ve izlenmesine ilişkin faaliyetleri kapsamaktadır. İster dar ister geniş anlamda yapılsın, ormancılık faaliyetlerinin temelinde biyolojik, ekonomik, sosyal ve teknik özellikler yer almaktadır. Biyolojik özellikler ormanın canlı bir organizma olmasıyla ve diğer canlılarla olan ilişkisinden kaynaklanmaktadır. Ormancılığın ekonomik ve sosyal yönleri ise, maddesel olmayan birçok ihtiyacı karşılaması, teknik yönü ise, tüm ormancılık faaliyetlerinin yerine getirilebilmesi için gerekli olan bir özellik olmasıyla ilişkilidir (Öztürk, 1997).

Günümüzde çağdaş anlamda ormancılık; orman kaynaklarından bir sistem anlayışı içinde, toplumun orman ürünlerine ve hizmetlerine olan gereksinimlerini sürekli ve optimal olarak karşılamak amacıyla yapılan biyolojik, teknik, ekonomik, yönetsel, sosyal ve kültürel çalışmaların tümünü kapsayan çok yönlü ve sürdürülebilir bir etkinlik olarak tanımlanmaktadır (Daşdemir, 1996, 2006, 2015). Bu anlayışa göre; orman tesisi, tohum ve fidan yetiştirme, ağaçlandırma, gençleştirme, bakım, koruma, işletme, üretim, talep analizi, pazarlama, planlama, girdi temini, orman yolu yapımı ve bakımı, erozyon kontrolü, mera ıslahı, orman kadastrosu, halkla ilişkiler, su üretimi, rekreasyon, avlanma, millî park, personel yönetimi, eğitim, araştırma ve danışmanlık hizmetleri gibi biyolojik, teknik, ekonomik, yönetsel, sosyal ve kültürel nitelikteki pek çok iş ormancılık kapsamındadır.

Görüldüğü gibi ormancılıkta yapılacak işlerin sayısı ve çeşitliliği bir hayli fazladır. Bu işler ormancılık yönetim sürecinin en alt kademesinde yer alan orman işletme şeflikleri bazında daha da artmakta ve çeşitlenmektedir. Türkiye’de yaklaşık 200 yıllık bir geçmişe sahip olan ormancılık örgütünde, son yıllarda görev ve yetki artışı ve iş çeşitlenmesi gibi nedenlerden dolayı orman işletme şeflerinin sorumlulukları ve iş yükleri de artmıştır.

İş yükü, belirli bir sürede bireyin yaptığı işlerin kişinin fiziksel ve zihinsel sağlığı üzerinde oluşturduğu baskıyı ve stresi anlatan bir kavramdır. İş yükü; bireyin tükenmişliğini, işe bağlı stresini, iş doyumunu, iş-aile çatışmasını, sosyal yaşamını, yaşam kalitesini, moral ve motivasyonunu, işe ve mesleğe bağlılığını, performansını ve sağlığını etkileyen önemli bir faktördür. Bu nedenle bireyin sağlığına zarar vermeden üstesinden gelebileceği özellikte ve kapsamda olması gerekmektedir.

Türkiye’de Bakanlık → Genel Müdürlük → Bölge Müdürlüğü → İşletme Müdürlüğü → İşletme Şefliği şeklinde örgütlenmiş orman kaynakları yönetim sürecinin en alt kademesinde yer alan, önemli görevler yapan ve adeta ormancılık örgütünün lokomotifini oluşturan orman işletme şefliklerinin başarılı ve etkili çalışmalar yapabilmeleri için optimal bir iş yükü çeşidine ve yoğunluğuna sahip olması gerekmektedir. Bu konuda sağlıklı sonuçlara ulaşabilmek için, orman işletme şeflikleri bazında iş yükü analizlerinin yapılmasına ihtiyaç vardır. Böylece orman işletme şefliklerinde iş yükünü oluşturan iş çeşitlerinin ve dönemlerinin belirlenmesi, optimal iş yükünün oluşturulması, orman kaynakları yönetim sürecinin iyileştirilmesi ve ormancılık örgütünde kaliteli, verimli ve başarılı çalışmaların yapılması mümkün olacaktır.

Genel olarak ormancılıkta yönetim, örgütlenme ve iş yükü analizine yönelik bazı çalışmalar (Kalıpsız, 1964; Yomralıoğlu, 1985; Daşdemir, 1998, 1999, 2016; TODAİ, 2002; Yurdakul, 2003; Yavuz, 2007; Dursun, 2008; Özkan, 2008; Yılmaz vd., 2009; Yaman, 2010; Eratilla, 2013; Şafak ve Göksu, 2016) yapılmasına rağmen, özellikle Giresun Orman Bölge Müdürlüğü ve buna bağlı orman işletmeleri ve işletme şefliklerinde iş yükü analizine yönelik herhangi bir bilimsel çalışma bulunmamaktadır. Dolayısıyla bu çalışma Giresun Orman İşletme Müdürlüğüne bağlı Kulakkaya ve Kemerköprü orman işletme şefliklerinin iş yükünü analiz etmek, ormancılık faaliyetlerini gerçekleştirirken yaşanan temel sorunları belirlemek ve çözüm önerileri geliştirmek amacıyla ele alınmıştır. Çalışma, orman işletme şefliklerinin daha verimli ve başarılı çalışması ve orman

kaynakları yönetim sürecinin geliştirilmesi bakımından önemli olup, sonuçlarının bilime ve uygulamaya katkı sağlama potansiyeli bulunmaktadır.

2. Materyal ve Metot

2.1. Araştırma Alanı

Araştırma alanı olarak ormancılık faaliyetlerinin yoğun olduğu Giresun Orman Bölge Müdürlüğü (GOBM), Giresun Orman İşletme Müdürlüğüne bağlı Kulakkaya ve Kemerköprü orman işletme şeflikleri seçilmiştir. GOBM, Giresun ve Ordu illerinin tamamı ile Sivas ilinin bir kısmını kapsamaktadır. GOBM'ye bağlı 10 orman işletmesi (Giresun, Espiye, Dereli, Tirebolu, Şebinkarahisar, Ordu, Ünye, Akkuş, Mesudiye, Koyulhisar) ve bunlara bağlı 52 adet orman işletme şefliği vardır (Şekil 1). Giresun Orman İşletmesine bağlı 8 şeflik vardır. Bunlardan ikisi Kulakkaya ve Kemerköprü orman işletme şeflikleridir.



Şekil 1. Araştırma Alanı (URL-1, 2017).

Giresun Orman İşletmesinin toplam alanı 157.493,2 hektar (ha) olup, bunun %38,7'si ormanlık alandır. Kulakkaya Orman İşletme Şefliğinin toplam alanı 14.425,1 ha ve Kemerköprü Orman İşletme Şefliğinin toplam alanı 18.069,9 ha olmak üzere, iki şefliğin toplam alanı 32.495 ha olup, Giresun Orman İşletmesinin çalışma alanının %20,6'sını bu şeflikler oluşturmaktadır (URL-1, 2017).

2.2. Araştırma Verileri ve Değerlendirme

Araştırmada; 2016 yılında GOBM, Giresun Orman İşletme Müdürlüğü, Kulakkaya ve Kemerköprü orman işletme şefliklerinin kayıtlarından elde edilen ormancılık faaliyetlerine ilişkin ikincil kaynak verileri materyal olarak kullanılmıştır. Bunun için bir yıllık süre içerisinde şefliklerde dönemsel/aylık düzenlenen cetveller ve yapılan yazışmalar incelenerek, iş çeşitleri ve yoğunlukları saptanmıştır. Ayrıca ikincil kaynak verileri yanında, söz konusu orman işletme şefliklerinde yapılan arazi çalışmalarından, gözlem ve deneyimlerden ve 25 ormancılık örgütü yöneticisiyle (müdür, müdür yardımcısı, şube müdürü, şef) yapılan görüşmelerden elde edilen veriler de materyal olarak kullanılmıştır.

Elde edilen veriler, bilimsel bir mantık ve sistematik bir düzen içinde değerlendirilmiş, bazıları tablolar ve şekiller yardımıyla görselleştirilmiş ve yorumlanmıştır. Böylece Kulakkaya ve Kemerköprü orman işletme şefliklerinde 2016 yılında mevsimsel ve yıl boyunca yürütülen işler, iş kategorilerine (idari işler, üretim ve pazarlama işleri, silvikültürel işler, ağaçlandırma, halkla ilişkiler, orman koruma, kadastro-mülkiyet, inşaat, orman yolu ve sanat yapısı vb. işler şeklinde) ayrılarak analiz edilmiştir. Her dönemde yapılan iş çeşitleri, işlerin zamanı ve yoğunlukları iki işletme şefliği bazında incelenmiş ve iş yükü farklılıkları ortaya konulmuştur. Ayrıca orman işletme şefliklerinin iş yükünü etkileyen faktörler ve yaşanan temel sorunlar belirlenerek, bazı öneriler geliştirilmiştir.

3. Bulgular ve Tartışma

3.1. İş Çeşitlerine ve Dönemlere Göre İş Yükü Analizi

Orman işletme şefliklerinde yürütülen ormancılık faaliyetlerinin zamanı ve yoğunlukları tespit edilerek, Tablo 1'deki gibi silvikültür, ağaçlandırma, orman yolu ve sanat yapısı, orman amenajmanı, inşaat, üretim, pazarlama,

kadastro-mülkiyet, orman koruma, idari işler, halkla ilişkiler vb. şeklinde 18 iş kategorisi oluşturulmuş ve buna göre mevsimsel/yıllık olarak iş yükü analizi yapılmıştır.

Tablo 1. Orman İşletme Şefliklerinde İş Kategorilerine ve Dönemlere Göre İş Yoğunluğu.

İş Kategorileri	İşin En Fazla Yoğunlaştığı Dönem				
	İlkbahar	Yaz	Sonbahar	Kış	Her Mevsim/ Yıl Boyunca
1. Silvikültür (bakım, gençleştirme, rehabilitasyon)	X				
2. Ağaçlandırma	X				
3. Orman yolu ve sanat yapısı	X	X			
4. Orman amenajmanı		X			
5. Orman yangınlarıyla mücadele		X			
6. İnşaat		X			
7. Orman içi dinlenme yeri çalışmaları		X			
8. Zati yakacak ihtiyacı			X		
9. Odun dışı orman ürünleri (ODOÜ) işleri			X		
10. Üretim			X		X
11. Nakliyat ve depolama			X		X
12. Pazarlama			X		X
13. Kadastro ve mülkiyet					X
14. Orman zararlarıyla mücadele					X
15. Orman koruma ve orman suçları					X
16. İdari işler (personel, büro işleri ve yazışmalar)		X			X
17. Halkla ilişkiler		X			X
18. Eğitim ve araştırma faaliyetleri	X	X			X
İş Yoğunluğu (%)	22	44	28	--	50

Kulakkaya ve Kemerköprü orman işletme şefliklerinde iş çeşitlerinin ve yoğunluklarının mevsimlere ve tüm yıla dağılımının benzer olduğu ve aralarında belirgin bir fark olmadığı saptanmıştır. Her iki şeflikte söz konusu olan ve Tablo 1’de verilen 18 işin yoğunlaşma dönemleri aşağıda açıklanmıştır:

1. İlkbaharda Yürütülen Faaliyetler: Her iki şeflikte de ilkbaharda (mart, nisan ve mayıs aylarında) en yoğun olarak silvikültür (orman bakımı, gençleştirme, rehabilitasyon), ağaçlandırma, orman yolu ve sanat yapısıyla ilgili çalışmalar yapılmaktadır.

2. Yazın Yürütülen Faaliyetler: Orman işletme şefliklerinde yazın (haziran, temmuz ve ağustos aylarında) orman amenajmanı, orman yangınlarıyla mücadele, inşaat, orman yolu ve sanat yapısı, orman içi dinlenme yerleriyle ilgili çalışmalar en yüksek oranda yürütülmektedir. Ayrıca idari işlerin, halkla ilişkilerin ve eğitim-araştırma çalışmalarının yoğunluğu da yaz aylarında artmaktadır. Ancak söz konusu orman işletme şefliklerinin Doğu Karadeniz gibi nemli ve yağışlı bir bölgede olmasından dolayı, orman yangınlarının görülme olasılığı azdır. Çıkan yangınlar ise daha çok örtü yangını niteliğinde olup, insan gücüyle söndürülebilmektedir. Bu nedenle işletme şefliklerinin orman yangınlarıyla mücadele işi yükü diğer yangına hassas bölgelere göre hafiftir.

3. Sonbaharda Yürütülen Faaliyetler: Orman köylülerine verilen zati yakacak ihtiyacı ve ODOÜ’lerle ilgili işler en fazla sonbahar aylarında yoğunluk kazanmaktadır. Ayrıca üretim, nakliyat ve depolama, pazarlama çalışmalarının yaklaşık %30’lık kısmı sonbahar aylarında yapılmaktadır. Diğer yandan orman köylülerine verilen zati yapacak ihtiyaçları ise yoğun olarak mayıs-haziran aylarında karşılanmaktadır.

4. Kışın Yürütülen Faaliyetler: Her iki şeflikte de kış aylarından belirgin olarak yoğunlaşan ve ön plana çıkan bir çalışma yoktur. Ancak tüm mevsimlerde yapılan idari işler, orman koruma ve orman suçları, eğitim-araştırma, halkla ilişkilerle ilgili çalışmalar az da olsa kış aylarında da yapılmaktadır.

5. Yıl Boyunca Her Mevsimde Yürütülen Faaliyetler: Kadastro ve mülkiyet, orman zararlarıyla mücadele, orman koruma ve orman suçları, üretim, nakliyat ve depolama, pazarlama, idari işler (personel, büro işleri ve yazışmalar), halkla ilişkiler ve eğitim-araştırma ile ilgili etkinliklerin yoğunluğu yıl boyunca her mevsimde devam etmektedir (Tablo 1). Ayrıca orman işletme şefleri görev ve sorumluluk gereğince gece-gündüz demeden, hafta sonu-tatil demeden her türlü ormancılık faaliyetini fedakârca yürütmektedir.

Kulakkaya ve Kemerköprü orman işletme şefliklerinde üretim, nakliyat ve depolama işleri genelde mayıs-ekim ayları arasında yapılmaktadır (Şekil 2). Bu periyodun dışında kalan aylarda doğa şartlarının ağırlaşması ile birlikte üretim çalışmaları yavaşlamaktadır.



(a)



(b)

Şekil 2. Kulakkaya ve Kemerköprü İşletme Şefliklerinde Üretim (a) ve Depolama (b) Çalışması.

Kulakkaya ve Kemerköprü orman işletme şefliklerinde halkla ilişkiler kapsamında yıl boyunca orman köylüleri ile görüşmeler ve toplantılar yapılmakta, Orman ve Köy İlişkileri (ORKÖY) Dairesi Başkanlığı kredileri verilmekte, teknik bilgi ve danışmanlık hizmetleri sunulmaktadır. Orman işletme şeflikleri sınırları dahilinde, köyden kente göçle birlikte köy nüfusu azalmıştır. Bir taraftan orman köylerinde yaşayan nüfus azalmasıyla yapılacak ve yakacak odun ihtiyacı azalmış, diğer taraftan ORKÖY faaliyetleri kapsamında dış cephe mantolama ve güneş enerjisi gibi sosyal amaçlı kredilerin verilmesi, ceviz, kestane gibi gelir getirici tür tesisleri ve köylülerin bilinçlendirilmesi sonucunda açma-yerleşme gibi orman suçları ve dolayısıyla ormanlar üzerindeki baskılar azaltılmıştır.

Öte yandan her iki şeflikte de sırasıyla idari işler (personel, büro işleri ve yazışmalar), üretim, pazarlama, silvikültür ve halkla ilişkiler yoğun olup, bunları orman koruma, orman zararlarıyla mücadele, ağaçlandırma, kadastro-mülkiyet, orman yangınlarıyla mücadele, orman yolu ve sanat yapısı çalışmaları izlemektedir. Her iki şeflikte de mevsimlere göre iş yoğunluğu; ilkbaharda %22, yazın %44, sonbaharda %28 ve yıl boyunca %50 olarak tespit edilmiştir. Bu konuda İstanbul ve Çatalca orman işletme şefliklerinde yapılan bir araştırmada (Yurdakul, 2003) da, bazı farklılıklar olsa da, genel olarak iş kategorileri yukarıdakilerine benzer şekilde oluşturulmuş ve işlerin mevsimlere ve yıl içine dağılımında benzer bulgular elde edilmiştir. Diğer bir çalışmada (Şafak ve Göksu, 2016) ise; Denizli Orman İşletme Müdürlüğünde 2.189 adet iş çeşidinin bulunduğu, bunların %77,8'inin büroda, %36,9'unun arazide, %14,7'sinin ise hem büroda hem de arazide birlikte yürütüldüğü, en fazla iş çeşidinin %48,7 ile işletme ve pazarlama, %22,4 ile ağaçlandırma ve %20,6 ile orman yangınlarıyla mücadele konularında olduğu ifade edilmektedir.

3.2. Orman İşletme Şefliklerinin İş Yükünü Etkileyen Faktörler

Orman işletme şefliklerinde iş yükünü etkileyen faktörler, ormancılık örgütü yöneticileriyle yapılan görüşmelere ve şeflikte yaşanan deneyimlere dayanarak sırasıyla; *siyasal baskılar, toplumsal baskılar, bürokratik engeller, yönetim ve örgütlenme yapısı, personel yetersizliği, finansal yetersizlikler, yasal engeller, araç-gereç ve teknoloji yetersizliği, ağır arazi şartları, eğitim, bilgi ve deneyim yetersizlikleri* şeklinde tespit edilmiştir. Yurdakul (2003) tarafından yapılan bir çalışmada ise; işletme şefliklerinin çalışma şartlarını olumsuz yönde en fazla etkileyen etmenler; siyasal ve toplumsal baskılar, personel yetersizliği, örgüt yapısı, bürokratik ve finansal engeller şeklinde belirlenmiştir. Her iki çalışma arasında, yörelerin özelliklerine bağlı olarak bazı farklılıklar olsa da, işletme şefliklerinin çalışma şartlarını ve dolayısıyla iş yükünü etkileyen faktörler benzerlik göstermektedir.

3.3. Orman İşletme Şefliklerinin Temel Sorunları

Kulakkaya ve Kemerköprü orman işletme şefliklerinin temel sorunları; *aşırı alan büyüklüğü, sosyal sorunlar, personel sorunları, örgütlenme ve yönetim sorunları, eğitim, bilgi ve deneyim sorunları, olumsuz arazi ve iklim koşulları ve diğer sorunlar* şeklinde sınıflandırılmış ve aşağıdaki gibi açıklanmıştır:

1. Aşırı Alan Büyüklüğü: Orman işletme şeflikleri, çalışma alanları içerisinde ormancılıkla ilgili tüm işleri yürütmekle sorumludur. Şefliklerin çalışma alanının büyük ve iş çeşidinin fazla oluşu, alan ve iş hakimiyetini/denetimi zorlaştıran, iş yükünü ve iş stresini artıran önemli bir sorundur. Çok sayıda işe yeterli zaman ayrılmadığından, bazı işlerin verimi ve kalitesi düşmektedir. Ayrıca asaleten görev yapılan şeflik haricinde, başka bir şefliğe de vekaleten görevlendirme yapılması, iş yükünü ve iş stresini iki kat artırmaktadır. Şefliklerdeki kadastro çalışmaları, arazi (mülkiyet) anlaşmazlıkları ve halkla ilişkiler çalışmaları da iş yükünü

artırmaktadır. Keza alan büyüklüğüne ve iş çeşidine bağlı olarak yazışmaların ve rutin büro işlerinin yoğun olması, teknik ve bilimsel çalışmayı engelleyen önemli bir sorundur.

2. Sosyal Sorunlar: Yörede kadastro ve mülkiyet çalışmaları tamamen bitirilemediği için, orman köylülerinin geçmişten günümüze gelen arazi sahiplenmeleri halen devam etmektedir. Köy civarlarında bulunan devlet ormanlarının kendi “korumalık” alanları olduğunu düşünen kişi sayısı oldukça fazladır. Ormanlık faaliyetlerinin yürütülmesi esnasında bu kişilerin müdahaleleri olmakta, bu da ormanlık faaliyetlerini yavaşlatmaktadır. Ayrıca köyden kente göçün artması ile birlikte, köylerde yaşayan ve orman işlerinde çalışacak işgücü sayısı azalmıştır. Bu durum ormanlık faaliyetlerinin yavaşlamasına ve hatta zaman zaman durma noktasına gelmesine neden olmaktadır.

3. Personel Sorunları: Kulakkaya ve Kemerköprü orman işletme şefliklerindeki teknik, idari ve işçi statüsündeki personel ihtiyacı karşılayacak düzeyde değildir. Orman işletme şefliklerinde çalışma alan ve iş yükü ile orantılı olarak personel çalıştırılmamaktadır. Hem nitel hem de nicel olarak eleman yetersizliği işletme şeflerinin iş yükünü önemli derecede artırmakta, motivasyonu ve iş verimliliğini düşürmektedir. Bu durum işlerin başarımında önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Büro personeli yetersizliğinden evrak işi yoğunlaşmakta, bununla doğru orantılı olarak da arazi işlerine daha az zaman kalmaktadır. Arazide yapılan iş bölümüyle birlikte memurlar kısımlara ayrılmakta (depo memuru, koruma memuru, üretim memuru vb.), bu da birim üretime düşen kişi sayısını azaltmaktadır. Bu nedenle üretimde aksaklıklar meydana gelmektedir. Bu konuda yapılan bazı çalışmalarda da (Daşdemir, 1998, 2006; Yurdakul, 2003; Yavuz, 2007; Yaman, 2010) personelle ilgili olarak benzer sorunlar saptanmıştır.

4. Örgütlenme ve Yönetim Sorunları: Ormanlık örgütünde tavandan-tabana yayılan ve genişleyen bir personel istihdamı ve örgüt yapısı yerine, tam tersine tabandan-tavana yayılan ve genişleyen bir örgütlenme yapısının (ters koni şeklinde) hakim olması ve işletme bazından iş bölümüne/uzmanlığa dayalı bir örgütlenme olmayışı, en alt kademedeki orman işletme şefliklerinin çalışmasını zorlaştıran önemli bir sorundur. Orman Genel Müdürlüğü bünyesindeki 18 daire başkanlığına ilişkin iş ve işlemlerin, hiyerarşik örgüt yapısı içerisinde taşrada en alttaki muhatabının orman işletme şefliklerinin olması iş yükünü daha da artırmıştır. Böyle bir örgüt yapısında merkezi yönetim anlayışının ve kırtasiyeciliğin hakim olması, orman işletme şeflerinin yöresel koşullara uygun kararlar verememesine/kararlara katılmamasına, böylece etkili ve başarılı çalışmalar yapamamasına neden olmaktadır.

Son yıllarda gündemde olan rotasyon uygulamaları ve işletme şeflerinin aynı bölgede maksimum beş yıl çalışma süresi, uzun vadeli olan ve eleman sabitesi gerektiren ormanlık çalışmalarının başarısını düşürmektedir. Yönetim sorunları içerisine ormanlıkta katılımcı ve bütünleşik bir planlama anlayışının olmayışını da katmak mümkündür. Özellikle şeflikteki tüm faaliyetleri bütünleşik bir yapıda düşünmeyen, şeflerin görüşlerini dikkate almayan ve yöresel koşullara uygun olmayan planlama sorunları vardır. Keza orman işletme şeflerinin görevle ilgili hukuki davalarda yalnız başına bırakılmaları ayrı bir sorundur. Bunca fedakârlık yapan (fazla çalışan, özel yaşamlarını ihmal eden, sosyal yaşantısı, tatili ve can güvenliği olmayan vb.) orman işletme şeflerinin böyle önemli konularda yalnız bırakılması ve sürekli iş ortamı insan psikolojisini bozmakta, işe karşı ilgiyi azaltmakta, motivasyonu düşürmekte ve iş verimini olumsuz yönde etkilemektedir.

5. Eğitim, Bilgi ve Deneyim Sorunları: Kulakkaya ve Kemerköprü orman işletme şefliklerinde çeşitli düzeylerde görev yapan personelin ve orman köylülerinin eğitim ve deneyim eksikliğinden kaynaklanan sorunlar da yaşanmaktadır. Orman işletme şeflerine her yıl beş gün gibi kısıtlı bir sürede genellikle büroda verilen eğitimler yeterince etkili olmamaktadır. Ayrıca şefliklerde işi bilmeyen ve deneyimi eksik olan her düzeydeki personelin ve orman köylülerinin ağaç kesme-boylama, iş sağlığı ve iş güvenliği konularındaki eğitimi, işletme şefinin uğraştığı konular arasındadır. Eğitim, bilgi ve deneyim yetersizlikleri hata yapmayı ve iş kazalarını artırmakta, kaynak ve zaman israfına neden olmakta, işlerin verimliliğini ve başarısını düşürmekte ve dolayısıyla sürdürülebilir orman yönetimini olumsuz yönde etkilemektedir.

6. Olumsuz Arazi ve İklim Koşulları: Kulakkaya ve Kemerköprü orman işletme şeflikleri dağlık ve engebeli bir arazi yapısına sahiptir. Bu yapı, ormanlık faaliyetlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Arazi koşullarının dağlık ve engebeli oluşu, yol ağlarının yetersiz oluşunu beraberinde getirmektedir. Bu durum odun hammaddesi üretiminde kesme, sürütme ve nakliye faaliyetlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Kesme faaliyetleri çok güç ve yavaş yapılmakta, sürütme ve nakliye faaliyetleri zor koşullarda, mekanizasyona dayalı ve pahalı olmaktadır. Ayrıca yörede hakim olan Karadeniz iklimi nedeniyle özellikle ilkbahar ve sonbahar aylarındaki etkili yağışlar ve kış aylarındaki kar yağışları kesme-sürütme-nakliye faaliyetlerini yavaşlatmakta, zorlaştırmakta ve hatta durdurmaktadır.

7. Diğer Sorunlar: Bu başlık altında orman işletme şefliklerinde yaşanan siyasi, finansal ve araç-gereç yetersizliği sorunları ele alınmıştır. Siyasal yönetimlerin ve buna bağlı olarak çeşitli kurum/kuruluş ve kişilerin ormanlık örgütünden beklentileri ve talepleri zaman zaman bir baskı unsuru ve sorun olmaktadır. Bu durum

işletme şeflerinin teknik ve bilimsel çalışma verimliliğini düşürebilmektedir. Ayrıca orman işletme şefliklerinde bazı faaliyetlere yeterince veya hiç ödenek ayrılmaması, pek çok etkinliğin istenilen seviyede yapılamamasına neden olmaktadır. Keza bazı çalışmalarda şeflikte bulunmayan bazı araç-gereçlerin diğer kurum ve kuruluşlardan temininde sıkıntılar yaşanmakta, bu da işlerin yavaşlamasına neden olmaktadır.

4. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada; Giresun Orman İşletme Müdürlüğüne bağlı Kulakkaya ve Kemerköprü orman işletme şefliklerinde mevsimsel ve yıl boyunca yürütülen işler, 18 iş kategorisine ayrılarak iş yükü analizleri yapılmıştır. Buna göre her iki şeflikte yürütülen ormancılık faaliyetleri, dönemleri, yoğunlukları ve iş yükünü etkileyen faktörler ve sorunlar birbirine benzer olup, silvikültür ve ağaçlandırma etkinliklerinin *ilkbaharda*, orman amenajmanı, orman yangınlarıyla mücadele, inşaat ve orman içi dinlenme yerleriyle ilgili etkinliklerin *yaz aylarında*, orman yolu ve sanat yapısı çalışmalarının *yaz ve ilkbahar aylarında*, zati yakacak ihtiyacı ve ODOÜ'ler ile ilgili etkinliklerin *sonbahar aylarında* en yüksek oranda, buna karşılık kadastro ve mülkiyet, orman zararlılarıyla mücadele, orman koruma ve orman suçları, üretim, nakliyat ve depolama, pazarlama, idari işler, halkla ilişkiler ve eğitim-araştırma ile ilgili etkinliklerin *tüm mevsimlerde* yoğun olarak devam ettiği saptanmıştır. İşletme şefliklerinin iş yoğunluğu; ilkbaharda %22, yazın %44, sonbaharda %28 ve yıl boyunca %50 olarak tespit edilmiştir.

Ayrıca söz konusu orman işletme şefliklerinde arazi çalışmalarına, sistematik gözlem ve deneyimlere ve ormancılık örgütü yöneticileriyle yapılan görüşmelere dayanarak iş yükünü etkileyen faktörler; *siyasal baskılar, toplumsal baskılar, bürokratik engeller, yönetim ve örgütlenme yapısı, personel yetersizliği, finansal yetersizlikler, yasal engeller, araç-gereç ve teknoloji yetersizliği, ağır arazi şartları, eğitim, bilgi ve deneyim yetersizlikleri* şeklinde tespit edilmiştir. Yaşanan temel sorunlar ise; *aşırı alan büyüklüğü, sosyal sorunlar, personel sorunları, örgütlenme ve yönetim sorunları, eğitim, bilgi ve deneyim sorunları, olumsuz arazi ve iklim koşulları ve diğer sorunlar* olarak belirlenmiştir.

Araştırma bulgularına göre orman işletme şefliklerinde iş yükü analizi kapsamında aşağıdaki değerlendirmeler yapılmış ve birtakım öneriler geliştirilmiştir:

- ✓ Orman işletme şefliklerinin en önemli sorunu, çalışma alanının ve dolayısıyla görev ve sorumluluk alanının aşırı büyük olması ve buna bağlı olarak iş çeşitliliğinin fazlalığıdır. Aslında yaşanan tüm sorunların temelinde, bu yatmaktadır. İşletme şefliklerinde iş yükünü azaltmak için orman işletme şeflerinin sorumlu oldukları alanın verimli ve başarılı çalışmalar yapılacak optimum bir büyüklüğe kavuşturulması gerekmektedir. Bu alan bölgelere, ağaç türüne, arazi ve iklim şartlarına, personel niteliğine ve niceliğine göre değişmekle birlikte, Kulakkaya ve Kemerköprü orman işletme şeflikleri için 10 bin ha olmasının uygun olacağı düşünülmektedir.
- ✓ Kulakkaya ve Kemerköprü orman işletme şefliklerinin arazi yapısının dağlık, sarp, kayalık ve engebeli olması, diri örtünün çok yoğun olması ve bunlara bağlı olarak yol ağlarının da yeterli düzeyde olmaması, çalışma koşullarını zorlaştırmakta ve iş yükünü artırmaktadır. Üretim, koruma, silvikültür, yangınla mücadele vb. ormancılık çalışmalarında başarılı olmak, ormanlardan etkin ve verimli bir şekilde faydalanmak için arazi ön etüt çalışmaları titizlikle yapılmalı, yol ağları profesyonelce ve tekniğine uygun bir şekilde geçirilmelidir.
- ✓ Orman işletme şeflerinin iş yükünü azaltılacak şekilde mevzuatın yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Orman işletme şeflerine kapasitelerinin üstünde görev ve sorumluluk verilmemeli, ek (vekaleten) başka şefliklere görevlendirmeler yapılmamalı, zorunlu olan ek görevlendirmelerde maaşları iyileştirilmelidir.
- ✓ Orman işletme şefliklerinde her düzeydeki (büro, arazi, ara, teknik vb.) eleman yetersizliği nicel ve nitel olarak giderilmelidir. İşletme şefliğindeki iş çeşitleri ve yoğunlukları belirlenerek, şeflerin uzmanlık alanı dışındaki konulara (inşaat, makine ikmal vb.) ek teknik eleman görevlendirilmelidir. Aynı şekilde işletme müdürlüğü bazında yapılan işler belirlenmeli, iş çeşitlerine göre çalışma birimleri oluşturulmalı, teknik iş bölümüne gidilmeli ve yetki devri kolaylaştırılmalıdır. Halkı bilinçlendirmek amacıyla yapılan toplantılar, işletme bazında görevlendirilecek uzman elemanlar tarafından yapılmalıdır. Böylece işlerin daha profesyonelce yürütülmesi ve işletme şefleri üzerindeki iş yükünün azaltılması ve verimliliğin artırılması mümkün olacaktır.
- ✓ Orman işletme şefliklerinde çalışan personelin moral ve motivasyonu en üst düzeyde tutulmalıdır. Çalışanla çalışmayı ayıran, tüm ormancılık faaliyetlerini kapsayan, objektif kriterlere bağlı bir performans ölçüm ve değerlendirme/ücretlendirme sistemi uygulanmalıdır. Aynı şekilde orman işletme şeflerinin görevde yükselme ve yer değiştirmesinde liyakate ve performansa dayalı bir sistem uygulanmalıdır. Rotasyon

uygulamalarındaki aynı bölgede maksimum beş yıl çalışma süresi artırılmalıdır. Böylece işletme şeflerinin daha etkin ve verimli çalışması sağlanacaktır.

- ✓ Başta orman işletme şefleri olmak üzere şeflikte çalışan her düzeydeki personelin eğitim ve bilgi eksikliği giderilmelidir. Bunun için orman fakültelerinde verilen eğitimler öncelikle orman işletme şefliklerindeki iş çeşitleri ve sorunlar dikkate alınarak uygun bir bilgi kompozisyonuna kavuşturulmalıdır. Özellikle ekonomik, sosyal ve yönetsel konularda verilen bilgiler artırılmalıdır. Ayrıca orman mühendislerine en az bir yıl zorunlu staj veya refiklik şartı getirilmelidir. Diğer yandan orman işletme şefleri ve şeflikte çalışan diğer personel zaman zaman hizmet içi eğitimlere tabi tutulmalıdır. Hizmet içi eğitimlerin etkinliği artırılmalı, planlı olması, sürekliliği, teknolojik gelişmelere ve güncel mevzuata uygunluğu sağlanmalıdır. Ormancılık meslek yüksekokullarında ara eleman yetiştirilmesi ve bunların işletme şefliklerinde istihdam edilmesi, işletme şeflerinin iş yükünü azaltacak ve verimliliği artıracaktır. Keza lisansüstü eğitimlerinin teşvik edilmesi ve buna olanak tanınması ormancılık faaliyetlerinin bilimsel esaslara göre yürütülmesine katkı sağlayacaktır.
- ✓ Orman kaynaklarından optimum ve sürdürülebilir bir şekilde faydalanmak için iyi bir planlama gerekmektedir. Ormancılığın tüm alanlarında olduğu gibi özellikle şeflikteki tüm faaliyetleri bütünleşik bir yapıda düşünen ve şeflerin görüşlerini dikkate alan yöresel koşullara uygun planlama yapılmalıdır. Planlamada zaman, mekan, elaman, araç-gereç ve finansal kaynak kullanımı çok iyi analiz edilmelidir. Ayrıca plana bağlı isabetli iş programları hazırlanmalı ve uygulanmalıdır.
- ✓ Orman işletme şefliklerinde sosyal problemlerin ve iş yükünün azaltılması için, orman kadastro ve 2/B çalışmalarının titizlikle yapılması, bir an önce bitirilmesi ve mülkiyet sorununun çözülmesi gerekmektedir. Diğer yandan sosyal ihtilafların giderilmesi ülke genelinde yazılı ve görsel basın kullanılması, işletme bazında çeşitli toplantı ve seminerler düzenleyerek halkın bilinçlendirilmesi ormanlara bakış açısının değiştirilmesi gerekmektedir.
- ✓ Orman işletme şefliklerinde yaşanan işgücü açığını gidermek için, köyden kente göçü önleyecek, genç nüfusun yerinde istihdamını ve böylece kırsal kalkınmayı sağlayacak çalışmaların artırılması gerekmektedir. Bu kapsamda ORKÖY'ün yaptığı çalışmalar (krediler, bilgilendirme ve danışmanlık hizmetleri vb.) artırılmalı ve desteklenmelidir. Bunun yanında orman-halk ilişkilerinin düzenlenmesi amacıyla gerekli tedbirlerin alınması, bilgilendirme ve danışmanlık hizmetlerinin yaygınlaştırılması, köylünün eğitilmesi, orman ve yurt sevgisinin aşılması suretiyle işletme şefleri üzerindeki baskının azaltılması gerekmektedir.
- ✓ Ormancılık örgütü ve çalışanları üzerindeki siyasal ve sosyal baskılar, ormancılık çalışmalarının bilime ve tekniğe, yasa ve yönetmeliklere uygun yürütülmesini engellemektedir. Bunun için orman işletme şefleri her türlü siyasal ve sosyal baskıdan uzak tutulmalı ve bürokratik engeller kaldırılmalıdır. Mevcut yönetim anlayışı ve örgüt yapısı, orman işletme şeflerinin hızlı ve bölgesel koşullara uygun, bilimsel ve teknik nitelikte kararlar almasına yönelik bir yapıya kavuşturulmalıdır. Ormancılık faaliyetleri sırasında oluşacak herhangi bir anlaşmazlık durumunda, idare ve üst yönetimler tarafından orman işletme şeflerine hukuksal destek sağlanmalıdır.

Ormancılık örgütünde tavandan-tabana yayılan bir örgütlenme yapısı ve personel istihdamı hakim kılınmalı, işletme bazından iş bölümüne/uzmanlığa önem verilmeli, merkezi yönetim anlayışından vazgeçilerek, yöresel koşullara uygun kararlar almaya ve katılımcılığa önem veren bir örgütlenmeye ve yönetim anlayışına geçilmelidir.

Teşekkür

Bu çalışma Bartın Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Orman Mühendisliği Anabilim Dalında 2017 yılından sonuçlandırılan bir Yüksek Lisans Dönem Projesi kapsamında üretilmiştir. Çalışma, 7-10 Kasım 2017 tarihlerinde Trabzon'da düzenlenen "The International Forestry and Environment Symposium: Climate Change and Tree Migration IFES2017" adlı sempozyumda sözlü sunulmuş ve İngilizce özeti (abstract) Sempozyum Kitabında yayımlanmıştır.

Kaynaklar

1. **Daşdemir İ (1996).** Orman İşletmelerinin Başarı Düzeylerinin Belirlenmesi (Kuzeydoğu Anadolu ve Doğu Karadeniz Bölgesi Örneği). Orman Bakanlığı Doğu Anadolu Ormancılık Araştırma Müdürlüğü, Teknik Bülten No: 1, 162 s., Erzurum.

2. **Daşdemir İ (1998)**. Devlet Orman İşletmelerinin Yönetmel ve Örgütsel Boyutlarının Belirlenmesi. Orman Bakanlığı Doğu Anadolu Ormanlık Araştırma Müdürlüğü, Teknik Rapor No:3, 70 s., Erzurum.
3. **Daşdemir İ (1999)**. Çağdaş Ormanlık Anlayışı ve Örgüt Yapısı. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Bartın Orman Fakültesi Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 2, s.25-47.
4. **Daşdemir İ (2006)**. Orman Kaynakları Yönetiminde Müdahale Odakları ve Türkiye Ormanlığında Durum. Ormanlıkta Sosyo-Ekonomik Sorunlar Kongresi, s.312-321, 26-28 Mayıs, Ilgaz/Çankırı.
5. **Daşdemir İ (2007)**. Türkiye’de Orman Mühendisliği Eğitiminin Yeniden Yapılandırılması Konusunda Bazı Değerlendirmeler. Orman ve Av Dergisi, Sayı: 2007-5, s.6-12, Ankara.
6. **Daşdemir İ (2015)**. Ormanlık İşletme Ekonomisi (3. Baskı). Bartın Üniversitesi Yayın No: 10, Orman Fakültesi Yayın No: 6, 407 s., Bartın.
7. **Daşdemir İ (2016)**. Türkiye Ormanlığında Çağdaş Yönetim Anlayışı ve Örgütlenme Modeli. Türkiye’nin Ormanlık Serüveni, Örgütlenmesi ve Ormanlıkta Kadının Yeri Paneli Kitabı, Türkiye Ormanlar Derneği Yayını, s.95-111, Ankara.
8. **Dursun F (2008)**. Devlet Orman İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi (Kalkım, Yenice, Bayramiç Orman İşletme Müdürlükleri Örneği). KTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, Orman Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 154 s., Trabzon.
9. **Eratilla M (2013)**. Orman Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatının Yeniden Yapılandırılması İçin Model Önerisi. Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 222 s., Düzce.
10. **Geray AU (1989)**. Ormanlığın Çağdaş Çerçevesi. İstanbul Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi, Seri B, Cilt 39, Sayı 4, s.17-27, İstanbul.
11. **Kalıpsız A (1964)**. Devlet Orman İşletmelerimizde Saha Büyüklüğü ve İş Organizasyon Problemleri. İstanbul Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi, Seri: B, Cilt: XIV, Sayı: 2, Sayfa: 91-105, İstanbul.
12. **Özkan L (2008)**. Artvin İli Ormanlık Örgütünde Çalışan Teknik Elemanların Zaman Yönetimi Açısından İncelenmesi. Kafkas Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Orman Mühendisliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 83 s., Kars.
13. **Öztürk A (1997)**. Artvin ve Ardahan Devlet Orman İşletme Müdürlükleri Karşılaştırmalı Örnekleri Yardımı ile Devlet Orman İşletmelerinde Ekonomik Başarımın Belirlenmesi. KTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, Orman Mühendisliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 135 s., Trabzon.
14. **Şafak İ, Göksu E (2016)**. Türkiye’de Orman İşletmelerinde İş Çeşitlerinin Belirlenmesi: Denizli Orman İşletmesi Örneği. Ormanlık Araştırma Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 4A, Sayfa: 114-125, Ankara.
15. **TODAI (2002)**. T.C. Orman Genel Müdürlüğü Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro Projesi (Cilt: 3, Önerilen Yapı, Son Rapor, Merkez ve Taşra Teşkilatı). Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, 122 s., Ankara.
16. **Yaman F (2010)**. Ormanlıkta Örgütsel ve Yönetmel Başarıyı Etkileyen Faktörler. Bartın Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Orman Mühendisliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 107 s., Bartın.
17. **Yavuz Ö (2007)**. Orman Genel Müdürlüğü’nün Personel Yapısı ve Sorunları. İstanbul Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Orman Mühendisliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 105 s., İstanbul.
18. **Yılmaz E, Daşdemir İ, Karabulut S, Koçak Z, Polat O (2009)**. Orman Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatı Çalışanlarının İş Doyumunu Etkileyen Faktörler: Mersin Orman Bölge Müdürlüğü ve Buna Bağlı Orman İşletme Müdürlükleri Örneği. T.C. Çevre ve Orman Bakanlığı, Doğu Akdeniz Ormanlık Araştırma Müdürlüğü, Çevre ve Orman Bakanlığı Yayın No: 387, DOA Yayın No: 52, Teknik Bülten No: 30, 65 s., Tarsus.
19. **Yomralıoğlu Ş (1985)**. Devlet Orman İşletme Müdürlüklerinde Yönetim. Orman ve Av Dergisi, Cilt: 6, s.24-33, Ankara.
20. **Yurdakul S (2003)**. Ormanlıkta Personel Yönetimi Sorunları ve Sonuçları (Örnek Olaylarla İrdeleme). İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Orman Mühendisliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 109 s., İstanbul.
21. **URL-1 (2017)**. Giresun Orman Bölge Müdürlüğü. <http://giresunobm.ogm.gov.tr/30.07.2017>.