

# Verimlilik

D E R G İ S İ

Entelektüel Sermayenin Yönetilmesi, Ölçülmesi ve Firma Değerine Etkisi

**İsa İPÇİOĞLU - Mustafa Z. TUNCA**

Büyüme Kuramlarında Teknolojik Gelişme ve Teknoloji Politikası

**Umut DEMİRTAŞ**

Türkiye'de Mali Sektörün Yapısı ve Etkinliğinin Önemi

**Sinan BORLUK**

Ekonomik Kriz Dönemlerinde KOBİ Odaklı Pazarlama Stratejileri

**Mine ERGÜN**

KOBİ'lerin Üretim Sorunlarının Tespiti, Verimlilik ve Rekabet Güçlerinin

Artırılmasında Teknoloji Faktörü: Konya Örneği

**Halim KAZAN - Mutlu UYGUN**

Ekonomik Büyüme, Beşeri Sermaye, Eğitim

**Gül TAŞKIRAN**

İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Eğilimler: Dış Kaynaklardan Yararlanma

**Hatice ÖZUTKU**

Stratejiler ile Performans Göstergelerinin Bütünlüğünü Sağlayan Bir Model:

Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard)

**Burcu KASNAKLI**

Türkiye Ormancılık Sektöründe Amaç ve Strateji Konusuna Makro

ve Mikro Planlar Çerçevesinde Genel Bir Yaklaşım

**Mustafa Fehmi TÜRKER - Atakan ÖZTÜRK - Mehmet PAK**

ISSN 1013 - 1388



Millî Prodüktivite Merkezi Yayını

2002/2

## İÇİNDEKİLER

Entelektüel Sermayenin Yönetilmesi, Ölçülmesi ve Firma Değerine Etkisi <b>İsa İPÇİOĞLU - Mustafa Z. TUNCA</b> .....	7-24
Büyüme Kuramlarında Teknolojik Gelişme ve Teknoloji Politikası <b>Umur DEMİRTAŞ</b> .....	25-44
Türkiye'de Mali Sektörün Yapısı ve Etkinliğinin Önemi <b>Sinan BORLUK</b> .....	45-64
Ekonomik Kriz Dönemlerinde KOBİ Odaklı Pazarlama Stratejileri <b>Mine ERGÜN</b> .....	65-78
KOBİ'lerin Üretim Sorunlarının Tespiti, Verimlilik ve Rekabet Güçlerinin Artırılmasında Teknoloji Faktörü: Konya Örneği <b>Halim KAZAN - Mutlu UYGUN</b> .....	79-102
Ekonomik Büyüme, Beşeri Sermaye, Eğitim <b>Gül TAŞKIRAN</b> .....	103-116
İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Eğilimler: Dış Kaynaklardan Yararlanma <b>Hatice ÖZUTKU</b> .....	117-130
Stratejiler ile Performans Göstergelerinin Bütünlüğünü Sağlayan Bir Model: Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard) <b>Burcu KASNAKLI</b> .....	131-152
Türkiye Ormanlık Sektöründe Amaç ve Strateji Konusuna Makro ve Mikro Planlar Çerçevesinde Genel Bir Yaklaşım <b>Mustafa Fehmi TÜRKER - Atakan ÖZTÜRK - Mehmet PAK</b> .....	153-172

### VERİMLİLİK DERGİSİ

MPM'İN YAYIN ORGANIDIR SAYI : 2002/2

Sahibi: **Güngör YENER**

Yayın Sorumlusu: **Ferda HEKİMCİ** Teknik Danışman: **Nurettin SÖKMEN**

#### YAYIN KURULU

Başkan: **Serpil ÖZDAMAR** Üyeler: **Atilla TEZEREN - Zühal AKAL**

**Zühal KUTEŞ - Dr. Halit SULÇMEZ - Nurettin PEŞKİRCİOĞLU**

**Serap AKSOY - Dr. Mustafa Kemal AKGÜL**

*Verimlilik Dergisi'nde yayınlanan yazılarda belirtilen görüşler*

*Milli Prodüktivite Merkezi'nin olmayıp, yalnız yazarlarının düşüncelerini yansıtır.*

*Dergide yayınlanan yazılardan, MPM Verimlilik Dergisi'nin adı ve sayısı anılarak alıntı yapılabilir.*

**Dergi üç ayda bir olmak üzere yılda dört kez yayınlanır.**

Derginin her sayısının fiyatı: **4.000.000.-TL.**, Yıllık abone bedeli: **16.000.000.-TL.**'dir.

Adres: **MPM Gelibolu Sokak No: 5 Kavaklıdere 06690 ANKARA**

Tel: **0.312.467 55 90 (10 Hat)** Faks: **0.312.467 47 79**

e-mail: [ankara@mpm.org.tr](mailto:ankara@mpm.org.tr) web: <http://www.mpm.org.tr>

Dizgi-Baskı: **Rekmay Ltd. Şti. 0.312.231 09 26**

# **TÜRKİYE ORMANCILIK SEKTÖRÜNDE AMAÇ VE STRATEJİ KONUSUNA MAKRO VE MİKRO PLANLAR ÇERÇEVESİNDE GENEL BİR YAKLAŞIM**

Mustafa Fehmi TÜRKER  
Atakan ÖZTÜRK  
Mehmet PAK

## **1. GİRİŞ**

Ekonomik yönden gelişmekte olan ülkeler, sosyo-ekonomik yapılarında ilerleme sağlamak ve ekonomik gelişmelerini sağlamış ülkelerle aralarında bulunan gelişmişlik farklarını azaltmak amacıyla ekonomilerini planlamaktadırlar<sup>1</sup>. Söz konusu planlama çalışmaları kapsam ve içeriklerine göre genel olarak makro ve mikro planlar aracılığıyla yürütülmektedir.

Uygulamada makro bazda ekonomiyi planlayan ulusal kalkınma planları<sup>1</sup> genel nitelikli planlar olup, tüm ekonomik faaliyetleri kapsamaktadırlar<sup>2</sup>. Diğer taraftan, ülke ekonomisini oluşturan çeşitli büyüklükte ve çeşitli alanlarda faaliyet gösteren işletmeler<sup>3</sup> ise mikro planlar ya da işletme planları aracılığıyla planlanmaktadır.

Ulusal ekonomimizin önemli bir parçasını oluşturan ormancılık sektörü; toplumun orman kaynaklarından beklediği mal ve hizmetleri sürekli bir biçimde karşılamak amacıyla biyolojik, teknik, sosyal, ekonomik, yönetsel yani çok yönlü faaliyetlerin tümünü<sup>4</sup> birlikte gerçekleştirmektedir. Türkiye'nin 20.7 milyon ha. ormanlık alanının % 99.9'unun mülkiyeti ve işletmeciliği devlete aittir. Bu yüzden söz konusu sektörde gerçekleştirilen orman işletmeciliği faaliyetleri, 1937 yılından beri Orman Bakanlığı'na bağlı bir kuruluş olan Orman Genel Müdürlüğü bünyesinde faaliyet gösteren ve ülke geneline yayılmış bulunan toplam 241 (bu sayı sürekli olarak değişmektedir) devlet orman işletmesi aracılığı ile gerçekleştirilmektedir.

---

Mustafa Fehmi TÜRKER, Doç. Dr., Atakan ÖZTÜRK Arş. Gör., Mehmet PAK Arş. Gör.,  
KTÜ Orman Fakültesi, Orman Mühendisliği Bölümü, Orman Ekonomisi Anabilim Dalı

Türkiye ormancılığının bu dev örgüt yapısı içerisinde birtakım sorunların olduğu da bir gerçektir. Bu noktada, özellikle Orta ve Batı Avrupa ormancılığından alınan dar kapsamlı ormancılık anlayışına bağlı kalmanın da bir sonucu olarak yaşanan sorunları; ülke ormancılığına modern ve kapsamlı bir ormancılığın hakim kılınamaması, tutarlılığı ve çok boyutluluğu sağlayacak karar verme tekniklerinin uygulanamaması ve mevcut organizasyonun etkin çalışmaması şeklinde özetlemek mümkündür. Öte yandan Türkiye'deki tarım, hayvancılık gibi ormancılıkla ilişkili diğer sektörlerde uygulanan hatalı politikalar da ormanlardan yasadışı faydalanma, tarla açma vb. gibi ormancılık sektöründe bazı sorunlara ve faaliyetlerde aksamalara neden olmaktadır<sup>5</sup>.

Günümüze kadar ormancılık sektöründe gerek mikro ve gerekse makro bazda amaç ve strateji tayini konusuna gereken önemin verilmemiş olmaması, bir taraftan yukarıda çok genel olarak ifade edilen Türkiye ormancılığının içsel ve dışsal sorunlarının oluşmasına neden olurken, diğer taraftan da sektörün mevcut kaynaklarını etkin ve verimli kullanabilmesini de olumsuz yönde etkilemiştir.

Bu makale kapsamında Türkiye ormancılığında amaç ve strateji konusu; Ulusal Kalkınma Planları ve Ormancılık Ana Planı gibi makro planlarda ortaya konan hedef, ilke, politika ve stratejiler ile devlet orman işletmeleri düzeyinde uygulanan mikro plan niteliğinde olan amenajman planları kapsamında ortaya konan amaçlar kapsamında ele alınarak uygulamada karşılaşılan sorunlar ve bunlara ilişkin öneriler kapsamında değerlendirilecektir.

## 2. AMAÇ VE STRATEJİ KAVRAMLARI

Bu bölümde, amaç ve strateji kavramları tanımlanıp, çoğu kez birlikte kullanılan ve karıştırılan hedef, politika, taktik ve plan gibi kavramlarla olan ilişkileri açıklanacaktır.

### 2.1. Amaç Kavramı ve Kapsamı

Literatürde değişik şekillerde yapılan tanımlardan yola çıkarak<sup>2, 6, 7, 8</sup> en genel ifadeyle amaç, belirli birtakım faaliyetleri gerçekleştirerek ulaşmak istenen durum, bilinçli uğraşlarla varılmak istenen hedef ya da mevcut hareketleri ve tepkileri yönlendiren kişisel veya sosyal olarak saptanmış birer değerdir. Bir başka yaklaşımla amaç, kuruluşla ilgili grupların (örneğin hissedarlar, işçiler, alıcılar, hammadde sağlayıcılar, yöneticiler ve toplum) beklentileri arasında dengeli bir eşitlik sağlamaktır.

Buna göre kuruluşların amaçları çeşitli ilgi gruplarının çatışan isteklerini dengelemek ile saptanabilir.

Daha sade bir tanıma göre amaç, bir işletmenin gelecekte ulaşmayı düşündüğü durumu ifade eder. *Amaç belirleme stratejik yönetim sürecinin başlangıcından önce gelen bir aşamadır.* Amaçlar, işletme kaynaklarının gelecekte erişilecek durumu gerçekleştirmek üzere düzenlenmesine, yani strateji oluşumuna temel teşkil eder. *Strateji amaçların gerçekleştirilmesinde bir araç konumundadır*<sup>9</sup>. Amaçlar işletmenin erişmeye çalıştığı uzun dönemde ulaşılabilir durumlardır. Hedefler ise, amaçların gerektirdiği yolda ilerlerken ulaşılması zorunlu olan kilometre taşları gibidir<sup>2</sup>.

Ülkeler, sektörler, firmalar, örgütler, bireyler,... arasında sürekli bir yarış bulunduğuna göre, bir takım amaçlara sahip olmak, dolayısıyla da bu amaçlara ulaşturan eylem akışını ortaya koymak zorunludur. Amaçların çok çeşitli olduğu açıktır. Zira hem ihtiyaçlar hem de bu ihtiyaçları karşılayan organizasyonlar ileri bir çeşitlilik göstermektedir. Kalkınma planları gibi kapsamlı planlarda çok sayıda amaç birlikte yer alır ve bir arada gerçekleştirilmek istenir. Planların kapsamı daraldıkça amaç sayısı genellikle azalır, hatta tek amaçla karşılaşılabılır. Diğer yandan, işletme sahibinin özelliklerine göre de amaçlar sayıca azalır ya da çoğalır. Planlamada konu olabilecek amaçlar çok çeşitli açılardan sınıflandırılabilir. Bu sınıflamadan birinde amaçlar; ekonomik açıdan önem taşıyan, politik açıdan önem taşıyan ve yapısal değişiklik öngören amaçlar olarak sınıflanmaktadır<sup>2</sup>.

Amaçlar sayı, tür ve bileşimleri yönünden sistemleri birbirinden ayırmamızı sağlayan ve ulaşılması gereken durumlar olarak da önem taşımaktadır. Amaçlar belli olduğu takdirde yapılan çalışmaların faydalı olup olmadığı konusunda hüküm verilebilmektedir<sup>2</sup>. Dolayısıyla işletmelerde, eğer işletme amaçları baştan belli edilmiş ise, bu amaçlara göre kaynakların kullanımında rasyonel davranılıp davranılmadığı ve işletme faaliyetlerinin başarılı olup olmadığı daha kolay belirlenebilir.

Hemen her firma için kârlılık, verimlilik gibi kavramlar amaç olabilirse de makro ekonomik açıdan bunların önemini kaybetmesi ve böylece daha başka amaçların ön plana çıkması söz konusu olabilir. Zira tek tek firmaların ulaşamayacağı bir çok amaç vardır ki ancak firmalar bir araya geldiklerinde bunlara ulaşılabilir. Örneğin enflasyonu önleme, toplam üretimin arttırılması, bölgeler arası dengesizliklerin giderilmesi, işlendirmenin arttırılması, çevrenin korunması...vs. gibi bir çok amaç, daha çok bir makro plan içerisinde gerçekleştirilebilir<sup>10</sup>.

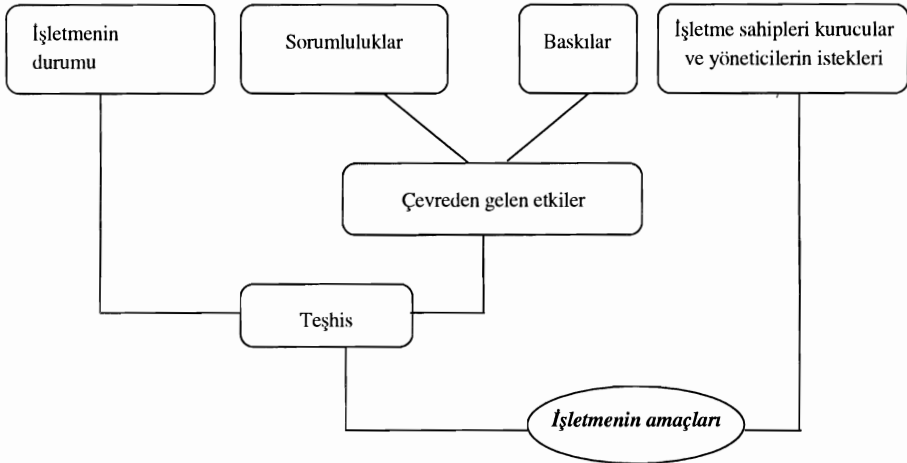
Öte yandan işletmeler yapılarına, kuruluş nedenlerine, içinde buldukları ekonomik düzenin koşullarına, yönetim anlayışlarına ve buna benzer diğer etkenlere bağlı olarak farklı amaçlar güdebilir. Buna bağlı olarak da işletmeler tarafından güdülen amaçlar çok farklı şekillerde sınıflandırılabilir. Bu sınıflandırmalardan bazıları aşağıdaki gibidir<sup>6,11,12, 13</sup>.

a) *Geleneksel amaçlar* (kâr ve toplumsal hizmet götürme) ve *çağdaş amaçlar* (sosyal kâr ve sorumluluk, büyümek ve gelişmek, tüketicilere hizmet ve kararlılık),

b) *Genel amaçlar* (kâr elde etme, topluma hizmet ve işletmenin yaşamını sürekli kılma) ve *özel amaçlar* (kazanç sağlamak, tüketicilere daha kaliteli mal veya hizmet sunmak, istihdam olanağı vs.),

c) *Temel ekonomik amaçlar* (optimal kâr elde edebilmeye dayanan amaçlar) ve *sosyal amaçlar* (işletme faaliyetlerini etkileyen çıkar gruplarına bağlılıktan ortaya çıkan amaçlar),

Öte yandan işletmeler, üzerinde uzun yıllardan beri durulan ve klasik liberal bakış açısından kaynaklanan yalın az sayıda ve salt parasal amaçların yanı sıra, sosyal içerikli amaçlara da ilgi duymak zorunda kalmışlardır. Geçekten de ülkedeki, bölgedeki ve yakın çevrelerindeki bireylerin ve işletmede çalışanların beklentileri çeşitlenmiştir. Diğer taraftan işletme sahipleri ve yöneticilerinin, işletme amaçlarının saptanması sürecindeki etkileri de değişikliğe uğramıştır. Amaçların oluşturulması daha geniş ve kapsamlı bir süreç niteliği kazanmış<sup>2</sup> olup, bu süreç Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1. İşletme amaçlarının saptanması süreci

Amaçlar belirlenirken ister işletmelerde isterse daha üst düzeyde olsun, şu ilkeler çerçevesinde hareket edilmelidir<sup>2</sup>. Bu ilkeleri şu şekilde sıralamak mümkündür: 1- Amaçlar açık ve anlaşılır olmalıdır. 2- Organizasyona yön verecek kadar ayrıntılı, ancak görüş açısını daraltmayacak kadar genel olmalıdır. 3- Amaçlar organizasyonların iş ve görev alanlarına ait olmalıdır. 4- Amaçlar organizasyonların varoluş nedenidir. Kâr, bu amacın geçerli oluşundan ve amaca giden eylem akışının uygun olmasından doğar. 5- Her organizasyon kendi çevresi ve koşulları içerisinde amaçlarını belirlemelidir.

## 2.2. Strateji Kavramı ve Kapsamı

Strateji, eldeki yapı, kısıtlı kaynaklar ve araçların ışığı altında, amaçlara varmada destek olabilecek alternatif hareket biçimlerinden en uygun olanlarının seçimi ve bunların uyumlu hale getirilmesiyle ortaya çıkan *eylemler bütünlüğü* olmaktadır<sup>2</sup>. Bir başka ifadeyle strateji, amaçlara ulaşmak için eldeki kaynakları en iyi şekilde kullanarak, uzun dönemli açık ve genel bir işletme plânı yapmak olarak da ifade edilmektedir.

Strateji kavramları ile amaç ve politika kavramları arasında doğrudan ilişki vardır<sup>6</sup>. Amaç bir işletmenin gelecekte ulaşmayı düşündüğü durumu ifade eder. Amaç belirleme, stratejik yönetim sürecinin başlangıcından önce gelen bir aşamadır. Bu çerçevede strateji, amaçların gerçekleştirilmesinde bir araç konumundadır. Politika açısından strateji bir işletmenin amaçlarının ve politik yönelmelerinin toplamını oluşturur. Politika ise, saptanmış amaçlara ulaşma yolları olarak belirlenir. Şu halde strateji politikayı da içeren bir kavram olmaktadır.

Stratejiyle karıştırılan kavramlardan biri de plândır. Ancak strateji uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgilidir. Plân ise, amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve kabaca neyin nasıl yapılacağıının saptanmasıdır. Plân kavramı genel olarak strateji ve politika olarak izah edilen kavramları kapsamına almaktadır. Çünkü, plân işletmenin çevresiyle veya çevresel gelişmeyle sıkı sıkıya ilişkilidir. Bu yönü, onu stratejiye iyice yaklaştırır. Plân daha ziyade hesap edilmiş, rakamlandırılmış ve daha açıkçası yazılmış bir öngörü türüdür. Halbuki, strateji bazı hallerde yazılı olmayabilir ve bu takdirde genellikle yöneticilerin zihninde yerleşmiş bir kavram olmaktadır. Buna karşılık yazılı hale getirilerek kesin bir hüviyet kazandırılan stratejilere, stratejik plânlama adı verilmektedir<sup>9</sup>.

*Rekabete dayanan ekonomik bir ortamda strateji*, herşeyden önce, yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin sürekli olarak çevreye uyumunu veya çevreyle karşılıklı etkileşim içinde olmasını sağlayarak meydana gelen

değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araç olmaktadır. Stratejik faaliyet için belirli miktarda kaynakların el altında bulundurulması ve çevredeki değişiklikler karşısında bu kaynaklara bakılarak kararlar verilmesi gerekmektedir. Alınan bu kararlar ve seçimler, işletmenin bilgi ve inisiyatifine dayanan dinamik bir yönetim içinde çalışmasını sağlayacak, geleceğin uzun vadeli değişimlerini öngörerek sistematik bir şekilde düzenlenmesini temin edecektir. Böylece, işletmenin hayatında şansa bırakılan hususlar azaltılmış veya kontrol altına alınmış olacaktır. *Yönetsel stratejinin genel özellikleri* aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir<sup>9</sup>;

- Strateji amaçlara bağlı bir unsurdur. Bir işletmenin stratejisi o işletmenin genel amaçlarına hizmet eder.
- Strateji, işletmenin ekonomik, teknolojik, politik ve sosyal bakımdan çevresel değişimlerin kavranmasına, işletme üzerindeki olumsuz etkilerin giderilmesine ve olumlu etkilerin de zamanında farkına varılarak onlardan yararlanma fırsatına imkân verir.
- Stratejik seçimler, işletmenin uzun sürede izleyeceği politikalarla ilgili olduğu için, sıradan karar ve işlerden kesinlikle ayrılır.
- Strateji, işletmenin bütün finansal ve beşeri kaynaklarını uyum içinde yöneten ve faaliyete geçiren bir unsurdur. Yönetmek anlaşmazlıkları ortadan kaldırmaktır. Doğaldır ki, strateji yönetimin gerekliliğini ortadan kaldırmamakta, aksine belirsizliği azaltmakta ve izlenecek yolları ve kaideleri açıklığa kavuşturur.
- Strateji, karmaşık ve dinamik bir çevrede işletmenin faaliyet sahalarını belirler. İşletmenin mevcut kaynaklarından nasıl yararlanılacağını ve uzun süre içinde bu dağılımın takvimini içerir. Bu dağılım, piyasada rakip güçleri ortadan kaldırmak için muhtemel olayları lehte esaslar üzerine kurmak için ayrıntılandırılmış bir öngörüdür.
- Strateji karmaşık ve dinamik bir organizasyonda beşeri unsuru cesaretlendirme ve harekete geçirme sanatıdır. Kişiler belirsizlik ortamında daha karamsar hareket ederler. Halbuki, onlara gelecek hakkında belirsizliği giderici veya azaltıcı bilgiler sunuldukça ve gidilecek amaçları kesin bir şekilde belirledikçe, çalışma hırsları ve cesaretleri de artacaktır.



### 3. ORMANCILIK SEKTÖRÜ AMAÇ VE STRATEJİLERİNİN MAKRO BAZDA DEĞERLENDİRİLMESİ

Bir ülkedeki en kapsamlı amaçlar ulusal kalkınma planlarında yer almaktadır. Bu amaçlara ulaşmada sektörler, sektör amaçlarının sağlanmasında ise işletmeler birer araç olarak kullanılmaktadır. Ulusal kalkınma planlarındaki amaçlar genel hatları ile; dengeli bir kalkınma hızını gerçekleştirmek, gelir dağılımını iyileştirerek bölgeler ve katmanlar arası gelişmişlik farkını azaltmak, kaynakların etkin ve rasyonel kullanımını sağlamak, işsizliği azaltmak, döviz kazançlarını artırmak, üretimi artırarak hammadde darboğazlarını önlemek şeklinde özetlenebilir<sup>14</sup>.

Ülkemiz ormancılık sektöründe ise amaçlar kapsam, içerik ve zaman boyutlarına göre üç gruba ayrılmaktadır. Bunlar; ulusal ormancılık amaçları (ormancılık politikası amaçları), işletme (idare) amaçları ve silvikültürel amaçlardır. Bu amaçlar arasında makro bazda ortaya çıkan Ulusal Ormancılık Amaçları, bir ulusun bütününe refahı, gelişmesi ve kalkınması ile ilgili olan, bu nedenle de, bölge, belirli bir zümre, mülkiyet türü ve orman formu gözetmeden, bir ülkenin yüzeyini kapsayan amaçlardır<sup>15</sup>.

Ülkemiz ormancılık sektörünün makro bazdaki amaçlarını açık ve yazılı olarak Beş Yıllık Kalkınma Planları (BYKP) ve sektör planı niteliğinde olan Ormancılık Ana Planı (OAP)'nda bulmak mümkündür. Nitekim 8. BYKP'da ormancılık sektörünün amacı<sup>15</sup>; "Ormanlar, ekosistem yaklaşımı dahilinde, çok amaçlı yararlanma, katılımcılık, uzmanlaşma, biyolojik çeşitlilik ile su ve yaban hayatının korunması ve toplumsal istikrarın geliştirilmesi ilkeleri doğrultusunda; yetişme muhiti şartları, sektörler arası bağımlılık, verim gücü ve taşıma kapasitesi, orman sağlığı ve peyzajı, ekoturizm, verimlilik, kirlenme, yangın-böcek-heyelan-kar-çığ-sel-don ve kuraklık gerçekleri ile ergonomik faktörler dikkate alınarak işletilecek, korunacak ve geliştirilecektir." şeklinde ifade edilmektedir.

Öte yandan, OAP' de ormancılık sektörünün amacı<sup>16</sup>, " Milli planların tespit ettiği sektörel gelişmeye ulaşılabilmesi için, sektör içi faaliyetleri düzenlemeyi, kendi içinde bütünleşmeyi ele almakta ve bu anlayışla Milli Plan hedefleri ile, bu hedefleri gerçekleştirmeye yönelik ayrıntılı projeler arasında gerekli bağlantıyı etkili bir şekilde kurmayı amaçlamaktadır " şeklinde açıklanmaktadır.

BYKP ve OAP'de makro bazda ortaya konan Ulusal ormancılık amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için; uluslararası durum da gözönüne

alınarak, tüm ülke düzeyinde veya zamana göre değişebilecek türde etkinlikler gerekmektedir. Bu etkinliklerin seçilmesinde geçerli olacak ilkeler, ulusal ormancılık stratejisini oluşturmaktadır. Ulusal ormancılık amaçlarının gerçekleştirilebilmesi ile ilgili olarak toplumsal kesimler arasındaki dengeleri de ortaya koyan ilkelerin tümü, ülke düzeyinde ve her zaman gözönünde bulundurulmalıdır. Ulusal ormancılık stratejisini oluşturan bu ilkeler, hangi koşullarda, hangi araçların kullanılacağını da ortaya koyacaktır<sup>17</sup>.

Ancak, yukarıdaki makro planlarla periyodik de olsa ortaya konan yeni ulusal ormancılık amaçlarına göre, ülkemizde ulusal ormancılık stratejileri somut olarak ortaya konulmamaktadır. Dolayısıyla ulusal ormancılık stratejilerine göre geliştirilmesi gereken ulusal ormancılık politikası amaçları da bir türlü statik yapıdan, olması gereken dinamik yapıya kavuşturulamamaktadır<sup>18</sup>.

Oysa günümüzde ormancılık sektörü açısından gelişmiş ülkeler, kendi ulusal ormancılık stratejilerini oluşturmakta ve belirli aralıkla da revize etmektedirler. Belirlenen ormancılık hedeflerine ulaşmak için ayrıca Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Komisyonu'nun Hükümetlerarası Ormancılık Paneli (Intergovernmental Panel on Forests, IFP) tarafından geliştirilen prensipler ışığı altında, ülkelerin ormancılık stratejileri geliştirilmesi önemle önerilmiştir<sup>19</sup>.

Halbuki, ülkemiz ormancılık sektörü ve bu sektörün bir parçası olarak yer aldığı ülke ekonomisi, uluslararası ekonomik entegrasyonlar, sosyal, ve kültürel antlaşmalar ve sözleşmelerden kısa, orta ve uzun vadede etkilenmeyle karşı karşıya bulunmaktadır. Ormancılık sektörünün sunduğu mal ve hizmetlerin üretimi ve pazarlanması; ekonomi ve işletmecilik ilkeleri paralelinde tasarlandığı gibi, zamanla değişen ormancılık amaçları, stratejileri ve politikaları ile de uyumlu olarak planlanması gerektiğine dair tespitler uluslararası ormancılık camiasında yapılagelmektedir<sup>18</sup>.

Nitekim, 21. yüzyıl arifesinde bulunan şu günlerde, dünya ormancılık strateji ve politikaları, üst düzey yöneticilerin de katıldığı Rio Zirvesi, Helsinki Sözleşmesi, Montreal Sözleşmesi ve Antalya Bildirgesi vb. gibi değişik uluslararası platformlarda sürekli olarak gündeme getirilmektedir. Bu tür üst düzey toplantılarda; global ısınma, emisyon, çevre kirliliği, biyolojik çölleşme, tür kıyımı gibi ciddi global problemlere çözüm olarak orman kaynağının sürdürülebilirlik ilkesi çerçevesinde orman amenajman plan yapımı ve uygulamasında ve orman ürün ve hizmetlerinin üretilmesi ve pazarlanmasında uluslararası, ulusal ve bölgesel bazda standardizasyona,

dolayısıyla sertifikasyona gidilmesi kararlaştırılmıştır<sup>19</sup>. Ülkemizin hem Montreal hem de Helsinki Sözleşmelerine imza koyduğu düşünülürse, ormancılık sektörünün makro bazdaki amaçları ve bu amaçlara göre şekillenmesi gereken stratejileri ve politikaları değişen uluslararası çevre açısından güncelleştirilerek, dinamik bir yapıya kavuşturulmalıdır<sup>18</sup>.

İşte yukarıda izah edilmeye çalışılan ormancılıkla ilgili evrensel gelişmeler ve bu gelişmelere ülke ormancılık işletmeciliğinin uydurulması taahhütleri, ülke ormancılık amaç, strateji ve politikalarında makro bazda kapsamlı değişiklikleri beraberinde getirmektedir. Evrensel ölçekte meydana gelen bu gelişmelere eş zamanlı olarak, ülkemizin bulunduğu yakın ve uzak coğrafyada meydana gelen iktisadi ve sosyal entegrasyonlara bağlı olarak, kıyı ve sınır ticaretinin gelişmesi ve Avrupa Birliği ülkeleriyle Gümrük Birliği süreci sonucunda, orman ürünlerinin ticaretinde gümrük vergisi ve uygulanan fonlarda değişiklikler ortaya çıkmış bulunmaktadır<sup>18</sup>.

Özetlenen bu süreç, ülkemiz odun hammaddesi piyasasında yıllardan beri süregelen monopol yapıyı kırmış ve beraberinde aksak rekabet şartlarının işlediği bir pazar yapısını beraberinde getirmiş bulunmaktadır. Bu süreçten döner sermaye prensiplerine göre çalışan DOİ' ler büyük ölçüde etkilenmiştir. Nitekim, aksak rekabet şartlarında ürün pazarlamada büyük darboğazlar yaşayan orman işletmeleri, nakit darboğazına girmiş ve eskiden beri uygulaya geldiği *odun eksenli üretim işletmeciliği* uygulamalarına eleştirel açıdan yaklaşmaya başlamıştır. Bu noktada, ormancılık sektörünün amaçları, merkez ve taşra örgütlerinin organizasyonları, ormanların daha fazla fonksiyonu dikkate alacak şekilde çok yönlü olarak işletilmesi, ormanların yerel halkın katılımıyla yönetilmesi,... vb. konularında tartışmalar yaşanmaya başlamış bulunmaktadır<sup>18</sup>.

Ülkemiz ormancılık sektörünü makro bazda ve DOİ' leri mikro bazda etkileyen bu zincirleme süreçten ilk önce etkilenmesi gereken ve dolayısıyla öncelikle ele alınması gereken ulusal ormancılık sektörü amaçları; bölgesel, ulusal ve uluslararası gelişmelere bağlı olarak dinamik olarak yeniden belirlenmelidir. Diğer bir deyişle, 5YKP ile OAP' de ortaya konan ulusal ormancılık amaçları daha da geliştirilmeli ve bu çerçevede Türkiye Ormancılığının ulusal ormancılık stratejileri de süratle belirlenmelidir<sup>18</sup>.

İşte bu noktada, makro bazda ortaya konan ulusal ormancılık amaçlarının ve ulusal ormancılık stratejilerinin geliştirilmesi ve gerçekleştirilmesi aşamasında birtakım araçlara ihtiyaç duyulmaktadır. Ülkemiz ormancılık sektörünün kendine özgü şartlarını da dikkate alarak bu

araçlara ve bunların kullanımında ortaya çıkan aksaklıklara kısaca değinmek faydalı olacaktır.

Özellikle Ülkemizde yasalar, Ulusal ormancılık amaçlarının gerçekleştirilmesi noktasında önemli bir araç olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak bugüne kadar ormancılıkla ilgili yasaların etkin bir şekilde uygulanabildiğini söylemek zordur. Zira halen yürürlükte bulunan 6831 sayılı orman yasasının muhtelif maddeleri ya doğru bir şekilde uygulanmamakta<sup>17</sup> ya da ormanlar aleyhine yapılan uygulamalara yol açmaktadır. Örneğin bu yasanın 1. maddesinde yer alan orman tanımı ile üzerindeki ağaçlar kesilerek yok edilen alanlar ve üzerindeki bitki örtüsü değiştirilerek çalılışmış alanlar “orman niteliğini kaybettiği için orman rejimi dışına çıkarma” şeklinde ifade edilen orman alanlarının daraltılması için siyasi iradeye büyük kolaylıklar sağlamaktadır<sup>14</sup>.

Yine 6831 sayılı orman yasası uyarınca, devlet ormanlarında maden, taş, taş, kum, kireç, kömür vb. ocakların açılması ve işletilmesi için izin verilmesi, kamu yararı olan bina ve tesisler için intifak hakkı tesisi, vakıf üniversitelerine devlet orman alanlarının tahsis edilmesi aynı şekilde, Turizm Teşvik Yasası gereğince devlet orman alanlarının gerçek ve tüzel kişilere tahsis edilmesi, giderek yaygın uygulama olarak görülmektedir. Ancak bu durum, mevcut ormanların ciddi şekilde parçalanmasına neden olmaktadır<sup>14</sup>.

Öte yandan, Türkiye ormancılığında 1950-1997 yılları arasında ülkemizde orman alanlarının azalmasına neden olan faktörlerin başında %56'lık oranla ormanlar aleyhine yapılan anayasal ve yasal düzenlemeler yer almaktadır. Bu düzenlemeler sonucunda toplam 1 456 000 ha. orman alanı dışına çıkarılmıştır<sup>14</sup>.

Sonuç olarak, ülkemizde düzenli bir ormancılık anlayışına uygun ilk yasa olarak değerlendirilen 1937 tarih ve 3116 sayılı yasadaki bu yana, ulusal ormancılık amaçlarının gerçekleştirilmesinde önemli bir araç olarak görülen yasalar maalesef bu amaçlardan çok ormanların daraltılması ve bu alanlardan siyasi rant sağlanması doğrultusunda kullanılmıştır. Bu durumda makro bazdaki amaçlara ulaşmada kullanılacak zamana ve mekana göre değışebilecek stratejilere de ihtiyaç duyulmamıştır.

Ulusal ormancılık amaçlarına ulaşmada yararlanılması gereken bir diğer araç sivil toplum örgütleri ve bu bağlamda eğitim, öğretim ve propaganda faaliyetleri olarak ortaya çıkmaktadır. Zira Ulusal ve yerel ormancılık politikaları, toplumsal refah ve mutluluğun sağlanması yanında

ekonomiye katkı sağlama amacına da yöneliktir. Politikalarda, hedef toplum olduğu için, sivil toplum örgütleri politikaların belirlenmesinde ve uygulanmasında etkin role sahip olmalıdır. Devletin yürütme organı içerisinde yer alan Orman Bakanlığı, politikaların belirlenmesinde ve uygulamaya konulmasında temel sorumluluğa sahiptir<sup>17</sup>.

Ulusal ormancılık amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan etkinliklerin planlanması ve uygulamaya konulması, değişik disiplinlerde bilimsel eğitim ve öğretime sahip personel tarafından gerçekleştirilebilir. Doğayla ilgili konularda bilgi ve beceri kazanmak, orman ekosisteminin geçmişini tanımak, bugünü kavramak ve geleceğini kestirebilmek, uygun düşecek müdahalelerde bulunmak gerekir. Bu işleri yapacak kişilerin eğitilmeleri özel öneme sahiptir ve belirli konularda uzmanlaşmalarını zorunlu kılar. Ormancılık öğretiminde uygulamanın önemi büyüktür. Ülkemizdeki ormancılık öğretiminin bu niteliklere sahip olduğunu söylemek güçtür<sup>17</sup>.

Orman sevgisini kazandırabilmek ve mesleki sorunların çözümüne yönelik kamuoyu desteği sağlayabilmek için proramanda yapmak gereklidir. Bugüne kadar yapılan proramaların bu amacı gerçekleştirdiğini söylemek güçtür<sup>17</sup>. Bu noktada özellikle sivil toplum örgütlerine büyük görev düşmektedir.

Öte yandan, orman-halk ilişkileri de ulusal ormancılık amaçlarına ulaşmada kullanılacak araçlar arasında yer almaktadır. Yakın yıllara kadar ülkemizde genel olarak orman-halk ilişkileri kapsamında yalnızca orman-köylü ilişkileri ele alınmıştır. Ancak günümüzde ülkemiz nüfusunun yarıdan fazlasının kentlerde yaşaması ve bu nüfusun da orman kaynaklarından değişik şekilde talepte bulunması, orman toplum ilişkilerinin kentsel, kırsal ve orman köylüleri nüfusunun ormanlarla ilişkisi biçiminde ele alınmasını gerektirmektedir<sup>14</sup>.

Orman-halk ilişkilerinde yaşanan sorunlar, ormancılığımızdaki en önemli konulardan biridir. Orman içinde yaşayan nüfus, orman ekosistemi ile iç içe bulunmaktadır. Ormancılığımızdaki başarısızlığın en fazla etkilediği bu insanlar, mesleki projelerde değerlendirilebilecek işgücüne sahiptirler. Odun üretimi dışında ormanlardan elde edilebilecek diğer ürün ve hizmetlerin üretim ve pazarlanmasında etkin rol alabileceklerdir. Bu nedenle orman içi ve çevresi nüfus, ormancılık politikasının araçlarından biri olarak algılanmalıdır<sup>17</sup>. Ancak yukarıda da ifade edildiği üzere gerek kentsel ve gerekse kırsal nüfusun da ormanlara dönük değişik şekil ve boyuttaki talepleri bu kesimlerin de ulusal ormancılık amaçlarının

gerçekleştirilmesinde birer araç olarak kullanılabilceği gerçeğini ortaya koymaktadır.

Özellikle orman köylerinde tarım ve hayvancılıktan elde edilen çok sınırlı gelir nedeniyle açık ve gizli işsizliğin yarattığı en önemli sonuç fakirlik olgusu olmaktadır. Bunun sonucu olarak da ülkemiz orman kaynağına yönelik gerçekleştirilen ve kayıtlara geçen orman suçlarının sayıca çok üstünde olduğu belirtilen gizli suçların miktarının ve orman tahrip derecesinin resmi istatistiklere yansıyan suçlara göre çok daha fazla önemsenmesi gerekmektedir<sup>14</sup>.

Makro bazdaki ormancılık amaçlarının gerçekleştirilmesinde başvurulacak olan araçlardan biri de özel sektör faaliyetleridir. Ülkemizde Orman Bakanlığında bazı hizmet alanlarında özel sektörden yararlanılmaktadır. Ancak özel sektörden yararlanılabilecek hizmet üretiminde öncelikli konulara doğru bir seçilmemiş olduğundan ve etkili bir denetim sistemi oluşturulamadığı için, uygun rekabet koşulları doğmamıştır. Bu ise, özel sektörden gerekli şekilde yararlanılamaması sonucunu doğurmakta ve bu kesimin verimi artmamaktadır<sup>17</sup>. Bu noktada özel ormancılığın geliştirilmesi için, özel sektörü cezbedici, fakat mevcut orman varlığının sürekliliğini tehlikeye düşürmeyecek girişimlerde bulunulmalıdır.

Ülkemizde planlı kalkınma döneminin başladığı 1963 yılından bu yana hazırlana gelen BYKP'larında ve hali hazırda ikincisi yürürlükte olan OAP'de ortaya konan amaç, ilke, hedef ve politikaların hayata geçirilmesinde yukarıda da ifade edildiği gibi birtakım araçlara ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak bu araçların hatalı ya da çıkarlar doğrultusunda kullanılması; ormancılık sektörünün ulusal kalkınma planlarında ortaya konan hedef ve ilkeler doğrultusunda yönlendirilmesini ve dolayısıyla makro bazda ormancılık sektörünün Ülke ekonomisine yaptığı katkının beklenenden daha düşük seviyede gerçekleşmesine neden olmaktadır.

#### **4. ORMANCILIK SEKTÖRÜ AMAÇ VE STRATEJİLERİNİN MİKRO BAZDA DEĞERLENDİRİLMESİ**

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 uğraşısı kaynak yönetimi olan ormancılık faaliyetleri ülkemizde, 1937 yılından beri devlet orman işletmeleri aracılığı ile gerçekleştirilmektedir. Çeşitli

dönemlerde ormancılık örgütlenme şeklinde yapılan değişikliğe paralel olarak bazı faaliyetler orman işletmelerinin görev alanı dışına çıkarılmasına rağmen, ormancılık faaliyetlerinin bütün olarak planlanıp yürütülmesinde temel birimler orman işletmeleri olmuştur<sup>20</sup>.

Bununla birlikte, Ülkemiz ormancılık sektörünün iskeletini oluşturan ve değişik sosyal, ekonomik, kültürel, sosyolojik ve coğrafi şartlara sahip olan yurdun dört bir yanına 241 işletmesiyle dağılan DOİ' lerin her biri için yetkili ve uzman kişiler tarafından belirlenmiş işletme planı ve dolayısıyla işletme amaçları bulunmamaktadır<sup>18,20</sup>.

Bu cümleden hareketle amaçları gerçekleştirilmede araç rolü oynaması gereken işletme, amaçlara sahip olmadığından, ülkemiz DOİ' leri için strateji tespiti yapmak da imkânsız hale gelmektedir. Kaldı ki, ülkenin farklı sosyal, ekonomik, kültürel, sosyolojik ve coğrafi mahallerinde bulunan bu işletmeler, iç-içe buldukları çevrede meydana gelen sosyo-ekonomik değişimlere göre de kendilerini, amaçlarını ve stratejilerini yenileme şansına da sahip bulunmamaktadır<sup>18</sup>.

Sadece orman Amenajman Yönetmeliğinde ve Orman Amenajman Planlarında işletme amaçları hakkında bazı genel bilgiler görülebilmektedir<sup>8</sup>. Ancak, sözü edilen amaçlar tüm ülke düzeyi için tek düze bir özellik göstermekte ve bu amaçların tespitinde işletme ya da bölgelerin özellikleri kesinlikle dikkate alınmamaktadır. Bu yönüyle de çok fazla eksiklikler içermekte ve daha önce de ifade edildiği üzere çağdaş anlamda bir orman işletmeciliği faaliyeti için yetersiz kalmaktadırlar.

Nitekim, artım ve büyüme ilişkilerine dayanılarak, tek alternatifli idare süresi ve üretim tekniğine göre, ürünün nereden ve ne miktar alınacağını gösteren amenajman planları; iş planı, yatırım planı, personel planı,..vb. unsurlardan da yoksun olup, işletme planı niteliğinde olmadıklarından<sup>21</sup>, bu planlara göre orman işletmesi bazında stratejiler geliştirmek mümkün olmamaktadır, yahut sınırlı kalmaktadır.

Oysa, orman işletmesinin amaçları, yetişme ortamı ve işletmenin içerisinde yer aldığı sosyo-ekonomik yapı ile ilişkili olmak zorundadır. Şu halde bütün orman işletmeleri için aynı amaç listesi ve aynı ağırlıktaki amaçlar dizisi düşünülemez. Orman işletmesinin gidereceği gereksinimler ve yerine getireceği işlevler değiştikçe bu amaçlar ve amaç kombinasyonları da değişecektir<sup>2</sup>. Dolayısıyla orman işletmelerinin işlevleri, işletme amaçların ortaya konmasında temel hareket noktasını oluşturmaktadır.

İşte bu nedenledir ki, ormancılıkta yapılacak olan çeşitli envanter ve analizlere esas teşkil edecek olan amaçlar ve bu amaçların öncelikleri işletmeler ve hatta daha alt düzeydeki planlama birimleri düzeyinde belirlenmesi büyük önem arz etmektedir. Bu yapılırken de daha üst düzeydeki amaçlarla da uyumlu olmasına dikkat edilmelidir.

Zira, makroekonomik yapı, sektörler, bölgeler, işletmeler ve departmanlar... giderek birbirinin içerisine giren ve üstten alta kapsamı daralan sistemlerdir. Üst sistemin amaçlarının gerçekleşmesi sırasında, alt sistem bir araç görevi yerine getirmektedir. Hiyerarşik yönden en üstte yer alan sistemlerin amaçları daha kapsamlı olmaktadır. Bir ülkedeki en kapsamlı ve çok boyutlu amaçlar dizisi, kuşkusuz kalkınma planlarında yer alır. Bu amaçların sağlanması sırasında sektörler, sektör amaçlarının sağlanması sırasında da işletmeler işleve sahiptirler. Yani bir sektörün amacı, içerisinde yer aldığı makroekonomik yapının amaçlarının türevidir. Bu tutarlılığın açık, seçik, objektif ve sayısal olarak görülemediği durumlarda kaynakların yanlış kullanıldığı, başka bir deyişle de ülke kalkınma amaç ve stratejisine destek olmayacak biçimde kullanıldığı yargısına varılabilir<sup>5</sup>.

Ormancılık sektörünün hemen tümüyle bir kamusal sektör oluşu aslında bu uyumluluğu ve tutarlılığı kolaylaştırıcı bir faktördür. Yani işletmelerin ve onların topluluğu demek olan sektörün makroekonomik uyumu için çeşitli teşvik düzenlemelerine ve bunların parasal külfetlerine katlanmak gerekmemektedir. Bu husus son derece önemli olduğu halde, örneğin tümüyle özel girişimcinin elinde olan bir sektörün kalkınma amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi için katlanılan maliyetler ne kadardır sorusu ilgi çekmemektedir<sup>5</sup>.

Orman işletmelerinin yerine getirmekle yükümlü olduğu görevler ve amaçlar çok çeşitli ve değişik (biyolojik, teknik, ekonomik, yönetsel, sosyal ve toplumsal faaliyet) türdendir. Ayrıca, ulusal bazdaki makro amaçlar ve her bir orman işletmesinin içinde bulunduğu bölgenin sosyo-ekonomik, ekolojik, ... vb. yapısının getirdiği yükümlülükler dikkate alındığında, orman işletmelerinin görevleri ve amaçları daha da çok çeşitlenip çok boyutlu ve karmaşık bir hal almaktadır. Dolayısıyla, orman işletmeleri kendilerine verilmiş orman kaynaklarını (orman, av rezervleri, rekreasyon alanları, su ve balıkçılık potansiyeli vb.) bir bütün halinde yönetmek, yani orman kaynakları ile toplum refahı arasında optimal ilişkiyi kurmak zorundadır. Öte yandan orman işletmeleri, kısıtlı kaynakları kullanarak, amaç ve görevlerini ulusal kalkınma amaçlarına, ormancılığın ana amaç ve



stratejilerine uygun olarak gerçekleştirirken, ormancılığın temel ilkeleri (devamlılık, çok yönlü yararlanma vb.) yanında, etkenlik (verim), verimlilik, iktisadilik, Kârlılık, doğa koruma, istihdam ve katma değer yaratma, bölgeler arası kalkınmışlık farkını azaltma vb. ilkelere de uymak zorundadır. İçinde bulunulan makroekonomik yapının ve bölgesel koşulların gereği de budur<sup>20</sup>.

Öte yandan, ülkemizde büyük bir eksiklik olan, önem ve ağırlıkları zamana ve mekana göre değişen, işletme amaçları tespit edilmemiş olup, sözü edilen planlarda da yer almamaktadır. Bu eksiklik, hiyerarşik olarak, ülke-sektör-bölge-işletme-proje amaçları arasındaki tutarlılığı sağlamada ve işletme başarısını ölçmede önemli bir kısıt veya boşluk olarak ortaya çıkmaktadır<sup>21</sup>.

Bu noktada, DOİ'lerin amaçlara ve buna bağlı olarak stratejilere sahip olmamasının getirdiği olumsuz sonuçlara değinmek faydalı olacaktır. Herşeyden önce işletmenin temel varlık nedeni amaçlara ulaşmak için bir araç olduğu ve amaçların ortadan kalkmasıyla bu amaçların gerçekleştirilmesi için bir araç rolü oynayan işletmenin ortadan kalktığı gerçeğinden hareketle, DOİ'lerin işletme ve ekonomi biliminin gerektirdiği anlam ve kapsamda işletme planları ve buna bağlı olarak işletme amaçlarına sahip olmadığından, *esasen DOİ'lerin çağdaş anlamda işletme oldukları noktası tartışma götürmektedir*<sup>18</sup>.

DOİ'lerin amaçlara sahip olmamasının beraberinde getirdiği bir diğer sonuç ta, bu işletmelerin amaçlara göre belirlemeleri gereken stratejilerden de mahrum kalmalarıdır. Bu süreçte DOİ'ler<sup>18</sup>;

Değişen çevre ve piyasa şartlarına uyum sağlayabilmek için nasıl bir yol izlemeleri gerektiği konusunda araştırma ve geliştirme yapamadıklarından dolayı, orman ürünleri piyasasını etkilemede yetersiz kalmaktadır. Nitekim, odun hammaddesi piyasasında meydana gelen değişiklikler sonucunda, DOİ'ler önceleri yurtiçi odun hammaddesi ihtiyacının tamamına yakını arz ederken, günümüzde Doğu Karadeniz Bölgesi (DKB)'nde faaliyette bulunan odun kökenli ürün işleyici işletmeler (OKÜİ)'in toplam odun hammaddesi talebinin % 86' sını DOİ'lerden, % 7' si kıyı ve sınır ticaretinden, % 3' ü tapulu kesimlerden ve % 4' ü de diğer kaynaklardan sağlamaktadır<sup>22</sup>.

DOİ'ler için monopol nitelikler taşıyan pazar yapısı, ülkemizde ve dünyada meydana gelen gelişme ve değişmelerin sonucunda, *aksak rekabet piyasası şartlarına bürünmüştür*. Bu şekilde az da olsa rekabete dayanan

piyasa şartlarında, eskiden beri sürdüre geldiği *verimlilik ve maliyet endişelerinden uzak olan işletmecilik anlayışını* sürdüren DOİ' ler, ürettikleri sınırlı sayıda ürün ve hizmeti pazarlamada sıkıntı içine düşmüşler, sonuçta da önemli nakit darboğazıyla karşı karşıya kalmışlardır<sup>18</sup>.

Amaç ve stratejiden mahrum olan DOİ' ler, yetki ve sorumlulukları belli olan oturmuş bir organizasyon yapısı, işletmecilik ilke ve tekniklerine göre belirlenmiş iş ve işlemlere ait standart tanım ve maliyetler, işlemenin bulunduğu mekan ve sosyo-ekonomik özelliklere göre öncelik arzeden yatırım alanları,...vb. sahip olmadıklarından, işletme başarısını elde etmek tamamen rastlantılara kalmaktadır. Bu noktada, işletme başarısı çoğu zaman ve yerde çekingen ya da gözüpek kişiliğe sahip yöneticilerin kararlarından etkilenmemektedir<sup>18</sup>.

Zira, gelirleri ve giderleri arasında bir denge kurarak, belirleyecekleri bir fiyat üzerinden ürünlerini pazarlaması gereken, teknik ve ekonomik bir birim olan DOİ' ler, ürettikleri odun hammaddesi üzerinde, ancak % 1' lik bir yetki kullanabilmektedir<sup>21</sup>. Başarının, tamamen diğer işletmelere göre avantajlı kuruluş yapısının işletmeye sağladığı ürün, pazar ve maliyet fırsatlarıyla, politik personel istihdamının her nasılsa gözden kaçırıldığı işletmelerde görülmesi bir tesadüf olmasa gerekir. Zaten, günümüz DOİ' lerini işletme başarısına ulaştıracak, objektif başarı ölçütleri, işletmeler arasında tesis edilen yarışmacı ortam, başarılı ya da başarısız işletme ve yöneticilerini motive edecek ödül ya da ceza sistemi de doğal olarak bulunmamaktadır<sup>18</sup>.

- Orman işletmeciliğinde; ağaçlandırma ve erozyon kontrol çalışmalarında, orman köylerini kalkındırma çalışmalarında, milli park ve av-yaban hayatı faaliyetlerinde, personel ve teknoloji transferinde, ...vb. ya planlara sahip olunmamakta, ya da güncelliği kalmayan plan amaçlarına bile bağlı olmayan projeler bulunmamakta, sonuçta, fırsat sağlayan alanlara kaynak aktarılamamakta, ya da iktisadi ve sosyal yönü olmayan yatırımlara yönelinerek, işletmecilik fırsatları heba edilmektedir. Bu kapsamda, uygun teknoloji, idare süresi ve türlerle ağaçlandırma yapma konusunda önceliklere sahip olamama, orman köylülerinin kalkındırılması için kullanılan kaynakların yetersizliği ve bu kaynakların dağıtımında işletmecilik esaslarından daha ziyade politik yönelişlerin öne çıkması, orman depolarında alındığı günden itibaren atıl vaziyette bulunan elektronik tartı ekipmanlarının ithal edilmesi vb. örnek olarak verilebilir<sup>18</sup>.

DOİ' lerin amaçlara ve stratejilere sahip olmaması, bu işletmelerin yer aldığı sektör, ulusal ekonomi ve uluslararası ekonomide şu ana kadar

meydana gelen değişimlere ayak uyduramamasına neden olduğu gibi, bundan sonrasında meydana gelecek değişikliklere önceden hazırlanmasını da engelleyecek bir durum arz etmektedir. Öyle ki, gelişmelerin muhtemel etkileri, şu an için tamamen tıkanmış olan orman işletmeciliği ve ormancılık sektöründe yeniden yapılanmayı vazgeçilmez şart olarak gündeme getirmiş bulunmaktadır. Ancak, bu *vahim* durumu çok az sayıda ormancı akademisyen ve meslektaş sorgulayabilmektedir<sup>18</sup>.

Nitekim, içinde bulunduğu açmazlıkları giderek büyüyen ve ülkemizdeki hızlı ormansızlaşma sürecinin temel dinamiklerinden birisi durumuna gelen ormancılığımızda, "nasıl yapılmalı?" sorusunu tüm boyutlarıyla yanıtlayma zamanı geldi ...<sup>23</sup>, tarzında sorgulamalar, orman mühendisliği kamuoyunda artık seyrek de olsa dile getirilmeye başlanmıştır.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Ülkemiz ormancılık sektörünün amaçları açık ve yazılı olarak BYKP ve OAP'da yer almaktadır. Ancak bu amaçlara bağlı olarak, zamana ve mekana göre değişen Ulusal ormancılık stratejileri belirlenmemiştir. Bunun sonucunda da orman kaynağına ilişkin çok genel envanterlere dayanan kalkınma planları ve ormancılık ana planında ortaya konan amaçlar ve politikalar toplumsal talepleri dikkate almamakta, alternatif üretmekten ve çok boyutluluktan uzak kalmaktadır.

Yine, Devlet Orman İşletmeleri (DOİ) düzeyinde hazırlanan ve DOİ'ler için işletme planı olarak düşünülebilecek olan amenajman planlarında, ormancılığın çok boyutlu faydalarını ve toplumun taleplerini dikkate almayan, odun hammaddesi üretimi eksenli bir işletmecilik anlayışı hakim durumdadır. Bu anlayışın bir sonucu olarak da, Türkiye genelinde hazırlanan tüm amenajman planlarında odun hammaddesi üretimini en yüksek miktarda (hacimde) sağlama, çoğunlukla öncelikli amaç olarak yer almakta ve ormanlarda yapılan tüm envanterler de bu amaca yönelik olmaktadır.

Şimdiye kadar, gerek DOİ'ler ve gerekse ormancılık sektörü bazında yapılan planlama çalışmalarında; ormancılığın doğasına uygun, gerçekçi ve çok boyutlu amaç ve stratejilerin belirlenmemiş olmasında, özellikle XIX. ve XX. Yüzyıl Orta ve Batı Avrupa'nın klasik ve dar kapsamlı ormancılık anlayış şeklinin ülkemizde hakim olması önemli rol oynamaktadır. Zira bu anlayış şeklinde amaçların makroekonomik düzeyden (Ulusal Kalkınma Planları) sektörel düzeye (Ormancılık Ana Planı) ve oradan da Orman

İşletmeleri düzeyine (işletme planları) ve daha alt düzeylere (projeler) yansıtılmasını sağlayacak çok boyutlu tutarlılıktan ve teknik uygulamadan yoksundur<sup>20</sup>.

Öte yandan, ülkemiz ormancılık sektörünün ülke ekonomisi içindeki payı, % 0.5 olarak hesaplanmıştır. Sektörün ülke ekonomisi içindeki ağırlığının bu denli düşük çıkması, yine söz konusu planlarda belirtilen amaçların oluşturulmasında odun hammaddesi üretimi eksenli orman işletmeciliği anlayışından hareketle orman kaynağının sadece parayla ifade edilebilen asli (tomruk, maden direği, vb.) ve tali (reçine, sığla, vb.) ürünlerinin dikkate alınmasından kaynaklanmaktadır<sup>18</sup>. Oysa ormancılık, çok boyutlu faydalanmaya ve bunun doğal bir sonucu olarak da çok boyutlu karar vermeye uygun olan, alternatif ürün ve hizmet üretme yönünden zenginliğe sahip olunan ayrıcalıklı bir sektördür. Bu noktada ormancılık sektörünün parayla ifade edilemeyen; erozyon kontrolü, rekreasyon, su üretimi vb. hizmetlerinin de dikkate alınması gerekmektedir. Bu hizmetlerin, yöresel koşullar ve talepler paralelinde işletmelerin amaçları arasına katılmasıyla, ilgili işletmelerin ve ormancılık sektörünün üretim değeri daha gerçekçi yaklaşımlarda hesaplanabilecektir.

Bu yüzden, artık Orta ve Batı Avrupa ormancılığında da terk edilen biofizik niteliği ağır basan kapsamlı anlayış şekli terk edilmeli, Türkiye ormancılığında; ekonomik, sosyal ve biyofizik sonuçları farklı olan alternatifler ile ülke ve sektör kısıtlarını dikkate alan ve çok boyutlu faydalanmayı esas alan çağdaş ormancılık anlayışına bir an önce geçilmelidir.

Bunun için de ormancılık sektörü amaçları çok yönlü faydalanma ve toplumsal talepler doğrultusunda belirlenmeli ve ardından bu amaçları gerçekleştirmede kullanılacak stratejiler geliştirilmelidir. Bu stratejilerin belirlenmesinde özellikle değişen çevre şartları, zaman ve mekan faktörleri gözönünde bulundurulmalıdır.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

1. Türker M.F., Girdi-Çıktı Analizi Yardımıyla Ormanlık Sektörünün Ülke Ekonomisi İçindeki Öneminin Belirlenmesi, Tr. J. Of Agriculture and Forestry, 23 (1999) Ek Sayı 1, 229-237.
2. Geray U., Planlama, İÜ FBE Orman Ekonomisi Yüksek Lisans Programı Ders Notları, 146 s, İstanbul, 1986.
3. Mucuk, İ. Modern İşletmecilik, Der Yayınları, 5. Basım, İstanbul, 1993.
4. Geray U., Bahçıvan Kalmak mı Doğal Kaynak Yöneticisi Olmak mı?, Orman Mühendisliği, Eylül, 1990.
5. Geray U., Türkiye’de Orman Kaynakları Yönetiminin Geliştirilmesine İlişkin Sorunlar, İÜ Orman Fakültesi Dergisi, Cilt 43, Sayı 2, 1993.
6. Eren E., İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, İşletme Fakültesi Yayın No:234, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:127, Cilt 1, İstanbul, 1990.
7. Kapucu, F.,Orman Amenajmanı, Artvin Orman Fak. Ders Notları, Artvin, 1996.
8. Gülen İ., Özdönmez M., Ormanlık Yönetim Bilgisi Ders Kitabı, İ.Ü. Yayın No: 3442, O.F. Yayın No:385, İstanbul, 1987.
9. Eren E., Stratejik Yönetim, TC AÜ Yayın No: 967, 390 s, Eskişehir, 1986.
10. Geray U., Ormanlıkta Planlamanın Hazırlık Aşamasında Çok Boyutlu Analizler (Akdeniz Bölgesi Örn.), İ.Ü. Yayın No: 2910, O.F. Yayın No:315, İstanbul, 1982.
11. Can H., Tuncer D., Ayhan D.,Y., Genel İşletmecilik Bilgileri, Siyasal Kitabevi, 7. Baskı, Ankara, 1995.
12. Cemalcılar İ., Bayar D., Aşkun İ. ve Öz-Alp, Ş., İşletmecilik Bilgisi, Eskişehir İktisadi ve Ticari ilimler Akademisi Yayını, No:122, Ankara, 1975.
13. Sabuncuoğlu Z., Tokol T., İşletme I-II, Uludağ Üniversitesi İİB Fakültesi, Bursa, 1991.
14. DPT, Sekizinci Beş Yıllık kalkınma Planı Ormanlık Özel İhtisas Komisyonu Raporu, DPT Yayın No:2531, ÖİK Yayın No:547., Ankara, 2001.
15. Eraslan, İ., Türkiye’deki Devlet Ormanlarında İdare Amaçları Tespitinin Hukuki, Teorik ve Pratik Esasları, İ.Ü. Orm. Fak. Yay. No: 1843/194, İstanbul, 1973.
16. Ormanlık Ana Planı (1990-2009), 176 s, OGM Araştırma Planlama ve Koordinasyon Dairesi Başkanlığı Yayın No: 3, Ankara, 1988.
17. Türkiye Ormanlılar Derneği, Türkiye Ormanlılar Derneği Ormanlık Politikası, Orman ve Av, sayı 2000/4.
18. Türker M.F., Ormanlık Sektöründe Stratejik Yönetim Kavramının Sektörün Değişen Çevre Şartları Açısından İrdelenmesi, KTÜ Orman Fakültesi Seminerler Serisi, Bahar Yarıyılı Seminerleri, Trabzon, 1999.

19. Başkent E.Z., Türker M.F., Sürdürülebilir Ormancılığa Doğru:Uluslararası Standardizasyon, Sertifikasyon ve Ulusal Ormancılık Stratejileri, Doğu Anadolu Ormancılık Araştırma Müdürlüğü Dergisi, Sayı:3, 28-45, Erzurum, 2000.
20. Daşdemir İ., Orman İşletmelerinin Başarı Düzeylerinin Belirlenmesi (Kuzeydoğu Anadolu ve Doğu Karadeniz Bölgesi Örneği), Doğu Anadolu Ormancılık Araştırma Müdürlüğü Teknik Bülten No:1, Erzurum, 1996.
21. Türker M.F., Orman İşletmeciliği, KTÜ Orman Fakültesi Yayın No: 52, 167 s, Trabzon, 1998.
22. Türker M.F., Açık Artırmalı Orman Ürünleri (Tomruk) Satışlarında Fiyat Oluşumunun Araştırılması (Doğu Karadeniz Bölgesi Örneği), KTÜ Araştırma Fonu, 93.115.002.1. Kod Nolu Proje, 106 s., Trabzon, 1996.
23. Çağlar Y., Meşeler Artık Gövermeli, 56 s, Aksoy Matbaacılık, Ankara, 1999.