



## ATATÜRK ORMAN ÇİFTLİĞİ YÖNETİM STRATEJİSİ

AYHAN KOÇ\*

### Öz

Bir kurumun kuruluş amaçlarının yerine getirilmesinde ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasında, kuruma özgü çıkarılmış mevzuatın, örgütsel yapının ve gelişen koşullara uyum gösterebilme yeteneğinin önemli rolü bulunmaktadır. Bu çalışmada, Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk ve seçkin kurumlarından biri olan Atatürk Orman Çiftliği'nin mevzuatı çerçevesinde şekillenen yönetim stratejisi tartışılmaktadır. Bu kapsamda, uygulanan yönetim stratejisi ve ortaya çıkan belirgin sorunlar araştırılarak tespit edilen sorunlara yönelik geliştirilen çözüm önerileri sunulmaktadır. Atatürk Orman Çiftliği mevzuatı 1950 yılında yürürlüğe girmiş ve üzerinden yaklaşık 69 yıl geçmiştir. Mevzuatının mevcut şartlar göz önünde bulundurularak değiştirilmesi ve Atatürk Orman Çiftliği'nin Atatürk'ün vasiyeti doğrultusunda yeniden yapılandırılması, kurumun güçlenerek ayakta kalmasına ve sürdürülebilirliğine önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Gazi Orman Çiftliği, Atatürk Orman Çiftliği, Yönetim, Mevzuat, Strateji, Vasiyet.

## ATATÜRK FOREST FARM MANAGEMENT STRATEGY

### Abstract

Institution-specific legislation, organizational structure and its ability to adapt to evolving conditions have an important role in the ability of an institution to fulfill its establishment goals and maintain its sustainability. The management strategy shaped by the framework of legislation of Atatürk Forest Farm, which is one of the first and distinguished institutions of the Republic of Turkey, is discussed in this study. In this context, the applied management strategy and the emerging problems are investigated and proposed solutions for the determined problems are presented. Atatürk Forest Farm legislation entered into force in 1950 and passed about 69 years ago. It is considered that the amendment of the legislation in accordance with the existing conditions and the restructuring of Atatürk Forest Farm in the direction of Atatürk's bequest will make a significant contribution to the institution's survival and sustainability.

**Key Words:** Gazi Forest Farm, Atatürk Forest Farm, Management, Strategy, Legislation, Will.

\*Dr., Ticaret Müdür V., Atatürk Orman Çiftliği Müdürlüğü, akoc@aoc.gov.tr



## 1. GİRİŞ

Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu büyük önder Gazi Mustafa Kemal Atatürk, Türk Milleti'nin milli mücadelede kazandığı zaferi, ekonominin ve sosyal hayatın diğer alanlarında yapmış olduğu dönüşüm ve değişimler ile taçlandırmıştır. Tarım alanında gerçekleştirilen başarıların önemli ve ilk sembolü Gazi Orman Çiftliği'nin (GOÇ)<sup>1</sup> kurulmasıdır. Atatürk'ün söylemiş olduğu: “kılıç kullanan kol yorulur, nihayet kılıcı kınına koyar ve belki kılıç o kında küflenmeye, paslanmaya mahkûm olur. Fakat sapan kullanan kol gün geçtikçe daha ziyade kuvvetlenir ve daha çok kuvvetlendikçe daha çok toprağa malik ve sahip olur.”, “milli ekonominin temeli ziraattır” (AOÇ, 1953: 4) sözleri, çiftçilik ve ziraatın vizyonunabelirlemiştir.

Cumhuriyet'in ilk yıllarında Atatürk'ün tarım konusunda düşüncelerini açıklayan bu özdeyişlerinin, Türkiye'nin %10'unun okuma yazma bildiği ve 13 milyon civarında nüfusa sahip olduğu, bu nüfusun yaklaşık %90'ının kırsal alanlarda yaşamını sürdürerek, geleneksel ve ilkel yöntemler ile geçimini tarımdan karşıladığı (Dernek, 2006: 12) bir ortamda söylenmiş olması, ekonomik kalkınmanın temel dinamiğinin tarım olacağına işaret etmesi bakımından oldukça önemlidir.

Atatürk, çoğunluğu çiftçi olan Türk Milleti'ne modern tarım uygulamalarının benimsetilmesinde önderlik yapmak ve Türkiye'nin çeşitli yörelerinde modern ziraat uygulamalarını yaygınlaştırmak için Ankara'da örnek bir çiftlik kurmaya karar vermiş ve Ankara'nın o yıllarda çiftlik kurulması için gerekli vasıfları taşımayan bataklık, çorak bir yeri olan bugünkü yerinde GOÇ'ni kurmuştur. GOÇ, aynı zamanda genç Cumhuriyet'in başkenti olan Ankara'nın, İstanbul karşısında cazibesini artıracak önemli parçalarından biri olarak kurgulanmıştır (Kimyon ve diğerleri, 2015: 46). GOÇ'nden sonra Türkiye'nin çeşitli bölgelerinde benzer çiftliklerin kurulması sağlanmış ve modern tarımı yaygınlaştırılmasında GOÇ önemli atılımların öncüsü olmuştur.

Atatürk, modern tarımın yaygınlaştırılmasının yanında, Ankara halkının hoşça vakit geçireceği gezinti ve dinlenme alanları oluşturarak halkın sosyal yaşantısına önemli katkılar sağlamıştır. GOÇ, Türkiye Cumhuriyeti'nin en önemli mücadele alanlarından biri olan sıtma ile savaşın örnek mekânlarından biri haline gelmiş, sıtma bulaştıran bir alandan halkın sağlıklı ve hoşça vakit geçireceği alanlara dönüştürülmüştür (Kimyon ve diğerleri, 2015: 48). GOÇ, Anadolu'nun ortasında yer alan kıraç bir şehrin, park, bahçe ve ormanlarla zenginleştirilmesine yönelik ilk ve büyük adımların atılmasının öncüsü olmuştur.

GOÇ, Atatürk tarafından hazineye bağlandıktan sonra, uygulanan yönetim stratejisi, kurumsal yapısı, Ankara kentinin büyümesi ve arazilerin şehir merkezinde kalması ve başka önemli faktörlerinde etkisi ile hızla küçülmeye başlamıştır. Arazi kayıplarının önlenmesi ve kuruma ivme kazandırılması için Atatürk'ün adını taşıyan özel bir kuruluş kanunu ile yeniden yapılandırılarak Atatürk Orman Çiftliği'ne (AOÇ) dönüştürülmüş olsa da arazi kayıplarının ve tartışmaların önüne geçilememiştir. Ankara halkının hatıralarında hoş duygularla anımsanan AOÇ, son zamanlarda bu hatıralardan çok, talan ve arazi işgalleri gibi konular ile gündeme gelmektedir. Çalışmada, AOÇ'nin tarihçesi, hukuki statüsü ve teşkilat yapısı özetlenerek yönetim stratejine değinilmiş, mevcut sorunları irdelenerek çözüm önerilerinde bulunulmuştur.

## 2. GAZİ ORMAN ÇİFTLİĞİ

### 2.1. Bozkırın Ortasında Örnek Bir Çiftliğin Kuruluşu

Atatürk, hem çiftçilere önder olmak hem de ülke ekonomisinin tarıma dayandığını göstermek amacıyla öncelikle, başkent Ankara yakınlarında örnek bir çiftlik kurma düşüncesini hayata geçirmek için harekete geçmiştir (Semiz, 2009: 157). Kuracağı çiftliğinin belirlenmesine yönelik olarak ziraat uzmanlarından uygun arazilerin tespit edilmesi istemiştir (AOÇ, 1953: 4). Ziraat uzmanlarınca Atatürk'e, Ankara'da modern bir çiftlik için uygun arazinin olmadığı arz edildiğinde, Atatürk: çiftliğin bugünkü yerini işaret ederek “burayı gezdiniz mi? sorusuna uzmanlar: “burası bir çiftlik kurulması için istenilen vasıfların hiç

<sup>1</sup> Gazi Orman Çiftliği, 1950 yılında çıkarılan kuruluş kanunu ile Atatürk Orman Çiftliği adını almıştır.



birisini taşıyor.. bataklık, çorak ve fakir bir yer.” cevabını vermişlerdir (AOÇ, 1953: 5). Atatürk, bu cevaba karşılık, “işte istediğimiz yer böyle olmalıdır. Ankara’nın kenarında hem bataklık, hem çorak, hem de fena bir yer. Bunu biz ıslah etmezsek kim gelip ıslah edecektir?” diyerek uzmanlardan “en iyi toprak” yerine “en olumsuz toprak” raporunu almış, bir yabancı ziraat uzmanının “bu öyle bir teşebbüstür ki elverişsiz toprak ve iklim şartları altında burada ya sabır tükenir yahut para” sözü karşısında bile Atatürk çiftlik kurma azminden vazgeçmemiştir (AOÇ, 1953: 6).

Çiftlik kurulması için öncelikle Merhum Abidin Paşa’nın eşi Faika hanımdan 20.000 dekar genişliğinde arazi satın alınarak GOÇ kurulmuş ve 5 Mayıs 1925 tarihinde 14.000 dekar arazi üzerinde hububat ziraatı ile üretime başlanmıştır (DZİK, 1939: 27). Modern tarım tekniği uygulanması için daha geniş arazilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu amaçla, Ankara çevresindeki Balgad, Eti Mesud, Çakırlar, Macun, Güvercinlik, Tahar, Yağmurbaba gibi çiftliklerle, çok sayıda tarla, değerinden fazla bir bedelle sahiplerinden alınarak GOÇ’nin kullanımındaki arazi genişliği 102.000 dekara ulaşmıştır (DZİK, 1939: 26). Yaklaşık iki yıllık bir uğraşı sonucunda başarıya ulaşılmış, çorak topraklar verimli hububat yetiştirilen alanlara dönüşmüştür (Semiz, 2009: 160).

Tarla ziraatı ile başlayan ileri tarım teknikleri meyvecilik, sebzeçilik, hayvancılık, arıcılık gibi faaliyet kollarında uygulanarak tarım ve hayvancılıkta modernleşmenin ilk tohumları atılmıştır. Çiftlikte kurulan fidanlıklardan elde edilen meyveli ve meyvesiz fidanlar ile bir yandan çiftlik arazileri ağaçlandırılması ve bataklıkların kurutulması gerçekleştirilirken öte yandan da Ankara ve Ankara dışındaki illerde meyve bahçelerin kurulması için ihtiyaç duyulan üretim materyali sağlanmıştır (AOÇ, 1953: 42).

Çiftlikte üretilen ürünlerin işlenerek mamul hale dönüştürülmesi ve daha fazla katma değer elde edilmesi hedeflenmiştir. Çiftlik, tarıma dayalı<sup>2</sup> ve tarıma bağlı<sup>3</sup> sanayi işletmelerinin merkez üssü haline dönüşmüştür. Pastörize süt ve yoğurt imalathanesi (1930), demir eşya ve pulluk, şarap ve deri (1931), malt, bira, soda, gazoz ve buz fabrikaları ile değirmen ve fırın (1934) kurulmuştur (DZİK, 1939: 62-75). İşletmelerden elde edilen ürünlerin doğrudan tüketicilere ulaştırılması için Ankara (Yenişehir, Hacıbayram, Samanpazarı) ve İstanbul (Beyoğlu, Kadıköy) illerinde satış mağazaları açılarak halka çiftlik ürünlerinin satışı gerçekleştirilmiştir (DZİK, 1939: 78). Halkın dinleneceği ve hoşça zaman geçireceği eğlence alanları, gazinolar, parklar, havuzlar, çiftlik lokantası, lunapark, hayvanat bahçesi ve müze yapılmıştır (DZİK, 1939: 80).

### 2.1. Çiftliğin Hazineye Bağışlanması

Atatürk, mülkiyetinde bulunan GOÇ ve diğer tüm çiftliklerini<sup>4</sup> Başvekalet hitaben yazmış olduğu 11.06.1937 tarihli bağış mektubu ile arazisi, tesisleri ve demirbaşları ile birlikte hazineye hediye etmiştir (Öztoprak, 2006: 153). Atatürk, bağış mektubunda :

Malum olduğu üzere, ziraat ve zirai iktisad sahasında fenni ve ameli tecrübeler yapmak maksadile, muhtelif zamanlarda, memleketin muhtelif mıntıklarında müteaddid çiftlikler tesis etmişim.

13 sene devam eden çetin çalışmalar esnasında faaliyetlerini, buldukları iklimin yetiştirdiği her türlü mahsulattan başka her nevi ziraat sanatlarına da teşmil eden bu meesseseler; ilk senelerde başlayan bütün kazançlarını inkişaflarına sarf ederek büyük, küçük müteaddid fabrika ve imal tesis etmişler, bütün ziraat makine ve aletlerini yerinde ve faydalı şekilde kullanarak bunların hepsini tamir ve mühim bir kısmını yeniden imal edecek tesisat vücuda getirmişlerdir. Yerli ve yabancı bir çok hayvan ırkları üzerinde çift ve mahsul bakımından yaptıkları tetkikler neticesinde bunların muhite en elverişli ve verimli olanlarını tesbit etmişler, kooperatif teşkili suret ile veya aynı mahiyette başka suretlerle civar köylerle beraber faydalı şekilde çalışmalar, bir taraftan da iç ve dış piyasalarla daimi ve sıkı temaslarda bulunmak suretiyle faaliyetlerini ve istihallerini bunların isteklerine uydurmuşlar ve

<sup>2</sup>Ham maddesini tarımdan temin ederek mamul madde üreten işletmelerdir.

<sup>3</sup>Tarımsal faaliyet için gerekli olan girdileri üreten işletmelerdir.

<sup>4</sup>Yalova, Millet ve Baltacı çiftlikleri, Silifke, Tekir ve Şövalye çiftlikleri, Dört Yol, portakal bahçesi ile Karabasamak çiftliği, Tarsus Pıloğlu Çiftliği.



bugün her bakımdan verimli, olgun ve çok kıymetli birer varlık haline gelmişlerdir. Çiftliklerin, yerine göre, arazi ıslah ve tanzim etmek, muhitlerini güzelleştirmek, halka gezecek, eğlenecek ve dinlenecek sıhhi yerler, hilesiz ve nefis gıda maddeleri temin eylemek, bazı yerlerde ihtikarla fili ve muvaffakiyetli mücadelede bulunmak gibi hizmetleri de zikre şayandır.

Bünyelerinin metaneti ve muvaffakiyetlerinin temelini teşkil eden geniş çalışma ve ticari esaslar dahilinde idare edildikleri ve memleketin diğer mıntıklarında da mümassilleri tesis edildiği takdirde, tecrübelerini müsbet iş sahasından alan bu müesseselerin, ziraat usullerini düzeltme, istihsalatı arttırma ve köyleri kalkındırma yolunda devletçe alınan ve alınacak olan tedbirlerin hüsnü intihap ve inkişafına çok müsait birer amil ve mesnet olacaklarına kani bulunuyorum, ve bu kanaatle, tasarrufum altındaki bu çiftlikleri bütün tesisat, hayvanat ve demirbaşlarıyla beraber hazineye hediye ediyorum. Çiftliklerin arazisi ile tesisat ve demirbaşını mücmel olarak gösteren bir liste ilişiktir.

Muktazi kanuni muamelenin yapılmasını dilerim. Demek suretiyle çiftliklerini hazineye bağışlamıştır (AOÇ, 1953: 15).

Atatürk, bağış mektubunun ilk cümlesinde çiftliklerin kuruluş amacını belirtmiş ve devamında, on üç yıllık süreçte elde edilen başarılı sonuçlara değinerek, çiftliklerin Türkiye'nin başka yerlerine de kurulmaları ve *ticari esaslar* çerçevesinde idare edilmeleri halinde, devletin belirleyeceği gelişme odaklı tarım ve kırsal politikalar için uygun bir araç olduğuna inandığını ifade etmiştir. Liberal bir bakış açısıyla söz konusu tarım işletmelerinden olan beklentisini dile getirmiştir.

### 2.3.Çiftlik Yönetiminin Devlete Geçişi

Atatürk'ün 11.06.1937 tarihli mektubu ile Hazineye hediye ettiği çiftlik ve kuruluşların idaresi için özel bir kanuna ihtiyaç olduğu gerekçe gösterilerek Bakanlar Kurulunca 'Devlet Ziraat İşletmeleri Kurumu' (DZİK) kurulması hakkında kanun tasarısı hazırlanmış ve dönemin Başbakanı Celal Bayar imzası ile 28.12.1937 tarihinde Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne (TBMM) sunulmuştur (DZİK, 1939: 93). Kanun tasarısında, Atatürk'ün hazineye bağışladığı çiftliklerin yanında, Tarım Bakanlığı'na yönetilen çiftlik ve kuruluşların tek çatı altında birleştirilmesi, ihtiyaca göre yenilerinin kurulması ve ticari esaslara göre işletilmesi amaçlanmıştır. TBMM'de kabul edilen 3308 sayılı Kanun ile Tarım Bakanlığına bağlı tüzel kişiliğe haiz, merkezi Ankara'da olmak üzere özel hukuk hükümlerine göre idare olunacak DZİK kurularak, Atatürk'ün hazineye bağışladığı çiftlik ve müesseselerin tüm menkul ve gayrimenkul malları bu kuruma geçmiştir (RG, 1938: 9241).

GOÇ, yaklaşık 12 yıl DZİK bünyesinde kalarak söz konusu kurum tarafından yönetilmiştir. DZİK, 5433 sayılı 'Devlet Üretim Çiftlikleri Genel Müdürlüğü Görev ve Kuruluş Kanunu'nu ile kapatılmış ve kuruluş Kanuna eklenen geçici 5. madde uyarınca GOÇ'nin 1950 yılı içerisinde çıkarılacak ayrı bir kanunla yönetileceği kararlaştırılmıştır (RG, 1949: 16332). 24.03.1950 tarih ve 5659 sayılı 'Atatürk Orman Çiftliği Kuruluş Kanunu' ile (RG, 1950: 2333) AOÇ kurularak bugünkü statüsüne kavuşmuştur.

## 3. ATATÜRK ORMAN ÇİFTLİĞİ

### 3.1. Hukuki Statüsü

AOÇ'nin hukuki statüsünü yukarıda bahsettiğimiz 5659 sayılı kuruluş Kanunu belirlemektedir. Kanun, AOÇ'nin Tarım Bakanlığına bağlı tüzel kişiliğe haiz olduğunu ve özel hukuk hükümlerine göre yönetileceğini, bütçeye ilişkin hesaplarının Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurumu tarafından denetleneceğini ve bütçenin TBMM onayına tabi olduğuna hükmetmektedir. AOÇ, Kamu İktisadi Teşebbüsü (KİT) olmamasına rağmen TBMM KİT Komisyonu tarafından denetlenmektedir ([https://www.tbmm.gov.tr/komisyon/kit/orta/2010/2012\\_denetim\\_kuruluslar.pdf](https://www.tbmm.gov.tr/komisyon/kit/orta/2010/2012_denetim_kuruluslar.pdf), 04.10.2017).

Yıllık işlem ve faaliyetleri Sayıştay Başkanlığı'na incelenerek kurum hakkında bilgiler ve bulgulara Kamu İşletmeleri Genel Raporunda yer verilmektedir (Sayıştay, 2015: 168). AOÇ, bu haliyle hem kamu hem de özel hukuk esaslarına tabi olarak ikili bir yapıyı bünyesinde barındırmaktadır.



Atatürk'ün bağış mektubunda işaret ettiği 'ticari esaslar' dahilinde yönetim vurgulamasının bu kanunun yapılışında göz önünde bulundurulduğu görülmektedir. Ancak, Kanun müdürlüğün ticari alandaki faaliyetlerini, işletmelerden elde ettiği ürünler ve işletme fabrikalarında değerlendirilen ürünlerin satışı ile sınırlamıştır. Üçüncü kişilerle gerçekleştireceği ticari işlerde özel hukuk (ticaret, borçlar, medeni) hükümlerine tabi olmaktadır. Yürürlükteki Türk Ticaret Kanunu'nun 16. maddesinin 1. fıkrası uyarınca, kendi kuruluş kanunları gereğince özel hukuk hükümlerine göre yönetilen kuruluşlar tacir sayılmaktadır (Ayhan ve diğerleri, 2015: 215). Bu yönüyle de AOÇtacirdir.

AOÇ, 5018 sayılı 'Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu' kapsamı dışındadır (<http://euygulama.dpb.gov.tr/devletteskilati/kontrollu/Alfabetikkurum.aspx>, 05.10.2017) ve kendine özgü bütçeye sahiptir. Çalışanların ücretleri de dahil olmak üzere yıl içinde yapılan tüm harcamalar, yine yıl içerisinde ticari faaliyetlerden elde edilen gelirlerle karşılanmaktadır. Bağlı olduğu Tarım ve Orman Bakanlığı'ndan (TOB) veya her hangi devlet kuruluşundan yardım veya ödenek adı altında bir geliri bulunmamaktadır. Memur çalışanların işe alınmasında, yükseltilmesinde, atanmasında, ücret ve özlük haklarında 657 sayılı 'Devlet Memurları Kanunu' kuralları uygulanmaktadır. Memur dışında çalışanlar ise 4857 sayılı İş Kanunu'na tabi olup, sendikalıdır. Kurum ile ilgili hizmet kolu sendikası arasında gerçekleştirilen sözleşme esasları çerçevesinde özlük hakları belirlenmektedir.

### 3.2. Teşkilat Yapısı

AOÇ'nin teşkilat yapısı 5659 sayılı kuruluş Kanunu'nun mülga 2. maddesinde gösterildiği üzere bir müdür idaresi altında bir müdür yardımcısı ile:

- Umumi ziraat işleri,
- Bağ, bahçe kültürleri ve ağaçlandırma işleri,
- Hayvancılık ve hayvanat bahçesi işleri,
- Ziraat sanatları işleri,
- Ticaret, idare ve levazım işleri,
- Hesap işleri,

şefliklerinden ve hukuk işleri servisinden oluşmuştur. 13.08.1984 tarih ve 18488 mükerrer sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 18.07.1984 tarih, 84/8360 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı (BKK) ile yukarıda anılan şeflikler müdürlüklere dönüştürülerek, yeni müdürlükler ve müdür yardımcılıkları ile hukuk müşavirliği kadroları ihdas edilmiştir. 01.07.2011 tarih ve 27981 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 2011/1982 sayılı BKK ile teşkilat yapısında değişiklikler olmuş ve son olarak 15.07.2018 tarih ve 30479 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 71 inci maddesi ile aşağıda gösterildiği şekliyle bugünkü halini almıştır.

- Müdür
- Müdür Yardımcısı
- Bitkisel Üretim Müdürlüğü
- Süt Fabrikası Müdürlüğü
- Personel ve Destek Hizmetleri Müdürlüğü
- Ticaret Müdürlüğü
- Halkla ilişkiler ve Pazarlama Müdürlüğü
- Muhasebe ve Mali İşler Müdürlüğü
- Meyvesuyu ve Bal Fabrikası Müdürlüğü
- Hukuk Müşavirliği

## 4. ÇİFTLİĞİN YÖNETİM STRATEJİSİ

### 4.1. Atatürk Eliyle Yönetim (1925-1937)



GOÇ, kuruluşundan Hazineye bağışlanana kadar geçen yaklaşık 12 yıl bizzat Atatürk tarafından yönlendirilerek ticari kuralları esas alan yönetim anlayışı ile idare edilmiştir. Bu süreçte, alınan rasyonel kararlar ve uygulanan yönetim stratejisi sayesinde GOÇ sürekli gelişmiş ve yapılan ekonomik faaliyetler 1927 yılı hariç her yıl kar ile sonuçlanarak 1926 yılında 50.768 TL olan kar, 1937 yılında %116 artış ile 109.668 TL'na ulaşmıştır (AOÇ, 1953: 22).

#### 4.2. Devlet Tarafından Yönetim (1938 ve Sonrası)

GOÇ yönetiminin 1938 yılında DZİK'na geçmesi ile birlikte arazi ve güç kaybetme sürecinde başlamıştır. GOÇ bira fabrikası 6 Temmuz 1939 tarihinde Tekel Genel Müdürlüğü'ne satılarak AOÇ taşınmazlarının kamu kuruluşlarına verilmesinin ilk adımı atılmış ve GOÇ'nin finansmanında da büyük gedik açılmıştır (AOÇ, 1953: 23). Atatürk tarafından hazineye bağışlandığı zamanda 53.000 dekar olan GOÇ arazilerinin 7.322 dekarlık kısmı, 1950 yılına kadar çıkarılan yasalar ve DZİK Yönetim Kurulu'nun çeşitli tarihlerde almış olduğu kararlarla Milli Savunma Bakanlığı, Türk Zirai Donatım Kurumu, Türk Hava Kurumu, Tarım Bakanlığı, TRT, Sümerbank ve Tekel gibi kamu kurumlarına devredilmiştir (Öztoprak, 2006: 123). İlk kez devlet eli ile yönetilen bu dönem içinde arazi kaybının yanında, çiftliğin gelişme hızı da yavaşlamış ve çeşitli faktörlerinde (İkinci Dünya Savaşı, vb.) etkisiyle mali yapıda bozulmalar ortaya çıkmış ve özellikle 1946 yılından sonra yüksek miktarda faaliyet zararı ile karşılaşmıştır. Bizzat Atatürk tarafından kurulan ve yönetilen çiftlik DZİK bünyesine geçtikten sonra diğer başka çiftliklerle birlikte idare edilmiş ve bu durum kuruluş gayelerinin yerine getirilmesine engel olmuştur. GOÇ'nin önemi ve özelliği ona ayrı bir kimlik verilmesini ve kendisine has ekonomik bir yapı oluşturmaya gerektirmiştir. 5433 sayılı Kanun ile GOÇ'ne ayrı bir kimlik kazandırılması, kuruma özgü kanun yapılması ve bu çerçevede yönetilmesi öngörülmüştür. 01.04.1950 tarih ve 7472 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 5659 sayılı 'Atatürk Orman Çiftliği Müdürlüğü Kuruluş Kanunu' ile Tarım Bakanlığı'na bağlı ve tüzel kişiliği olan Ankara'da AOÇ müdürlüğü kurulmuş ve Atatürk'ün vasiyetine uygun bir kurum haline dönüştürülmesi hedeflenmiştir.

AOÇ'nin kendine özgü kuruluş Kanunu ve bu Kanun çerçevesinde yeniden yapılandırılması, yönetilmesi özellikle ilk yıllarda faaliyetlerine çok önemli olumlu katkılar sağlamıştır. Tarla tarımında kullanılan alet, ekipman ve üretimde için son teknolojik gelişmeler yakından takip edilmiş, karaçam fidanlarının dikimi ile ağaçlandırma çalışmaları hızlandırılmış, süs bitkileri seraları ve yüksek kalitede meyvecilik için halkın ihtiyaç duyduğu fidanları üretmek amacıyla fidanlıklar tesis edilmiştir (AOÇ, 1953: 42). Çiftliğin ve Türkiye'nin farklı bölgelerindeki yetiştiricilerin üretmiş olduğu bitkisel ve hayvansal ürünlerin değerlendirilmesi amacıyla kurulan işleme tesisleri modern cihazlarla desteklenmiş ve yenilerinin kurulması yönünde adımlar atılmıştır. Hayvanat bahçesi 1952 ve 1953 yıllarında getirilen panterler, kaplanlar, deve kuşları, flamingolar, maymunlar, zehirli yılanlar, papağanlar ile zenginleştirilmiş ve halkın daha fazla ilgisini çekmeye başlamıştır (AOÇ, 1953: 54). Yapılan tüm bu çalışmalar çiftlik bilançosuna da olumlu yansımış ve yıllar sonra ilk kez 1952 ve 1953 yıllarında ticari kar elde edilmiştir (AOÇ, 1953: 58).

Ankara'nın genişlemesi ile birlikte AOÇ arazileri her geçen yıl şehredaha da yakınlaşmış ve bu durum arazilerin cazibesi artırmıştır. AOÇ arazilerinin önemini giderek artması özel ve kamu kurumlarının arazilere olan ilgisini de beraberinde getirmiştir. AOÇ kuruluş Kanununun 10. maddesi ile getirilen ve arazi kayıplarının önlenmesini amaçlayan düzenlemede bu ilgi karşısında etkisiz kalmış, 1950-1983 yılları arasında çeşitli tarihlerde çıkarılan yasalarla yaklaşık 14.500 dekar arazi kamu kurumlarına devredilmiştir (Öztoprak, 2006: 127).

AOÇ arazilerin çok büyük bir kısmı 02.06.1992 gün ve 2436 sayılı Ankara Kültür ve Tabiat Varlıkları Koruma Kurulu kararıyla doğal ve tarihi sit alanı, 07.05.1998 tarih ve 5742 sayılı karar ile de 1. derece doğal ve tarihi sit alanı olarak ilan edilmiştir (ABB, 2006: 14). Bu kararlar AOÇ arazileri üzerindeki koruma kalkanı genişletilmiştir. Bitkisel ve hayvansal üretim azaltılarak sonunda terk edilmiş ve buradan ortaya çıkan araziler üzerinde ağaçlandırma çalışmalarına hız verilmiştir.

#### 4.3. Sorunlar



AOÇ'nin yönetim stratejisi, 5659 sayılı Kanun ve bu Kanuna dayanılarak çıkarılmış olan yönetmelikler ve 'Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar ile Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında' 4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi çerçevesinde belirlenmektedir. 4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 69 unumaddesi AOÇ'nin tüzel kişiliğe haiz olduğunu, 5659 sayılı Kanunun 5. maddesi ise müdürlüğün özel hukuk esaslarına göre yönetileceğini, işlem ve harcamalarında ihale kanunlarına tabi olmayacağını, müdürlük personelinin görev ve yetkilerinin Cumhurbaşkanınca onanacak esaslar içinde yürütüleceğini ifade etmektedir. AOÇ Kanunu, her ne kadar müdürlüğün özel hukuk hükümlerine göre yönetileceğine hükmetmiş olsa da Kanun'un diğer maddeleri ile getirilen düzenlemeler bu alanı kısıtlamaktadır. Uygulamada sadece üçüncü kişiler ile yapılan ticari faaliyetler söz konusu tanımlama geçerli olmakta olup, müdürlüğün diğer tüm işleyişinde kamu hukuku kurallarına göre işlem tesis edilmektedir.

Kanun ile belirlenen müdürlük teşkilat yapısında zaman içinde BKK ve Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile değişikliğe gidilmiş fakat bu değişikliklerde yeni kurulan veya adı değiştirilen birimlerin görev tanımlarına yer verilmemiştir. 5659 sayılı Kanun'da müdürlüğün ihale kanunlarına tabi olmayacağına atıf yapılmış ancak, 22.01.2002 tarih ve 22648 sayılı Resmi Gazete yayımlanan 4734 sayılı 'Kamu İhale Kanunu' ile AOÇ'de kapsama alınarak bu alandaki istisnası da akamete uğramıştır. 4734 sayılı Kanunun 3. maddesinin g bendi (ticari ve sınai faaliyetler çerçevesinde doğrudan mal ve hizmet üretimine yönelik alımlar) ile getirilen istisnalardan bile yararlandırılmamaktadır. 5659 sayılı Kanun 1950 yılında yürürlüğe girmiş ve üzerinden yaklaşık 69 yıl geçmiştir. Bu Kanun'un 5. maddesi uyarınca 01.04.1950 tarihinden geçerli olmak üzere 'Atatürk Orman Çiftliği Müdür ve Personelinin Görev ve Yetkileri' ile ilgili 4/579 sayılı BKK yayımlanmıştır (RG, 1953: 6421). BKK'nın yürürlüğe girmesinin üzerinden de yukarıda ifade edildiği gibi 69 yıl geçmiş ve bu süre içinde herhangi bir değişiklik yapılmamıştır. Zaman içinde teşkilat yapısında gerçekleştirilen değişiklikler, yeni kurulan müdürlükler ve bu müdürlüklerin yapması gereken görevler tanımlanarak BKK'na işlenmemiştir. AOÇ teşkilat yapısında yer alan müdürlüklerin görevleri 1950 yılında tanımlandığı gibidir ve yeni kurulan bazı müdürlüklerin görev tanımları da yapılmamıştır.

AOÇ, genel bütçe kapsamında yer alan kamu idareleri içerisinde yer almamaktadır, TBMM KİT Komisyonu ve Sayıştay tarafından KİT kuruluşları gibi denetlenirken KİT kuruluşu da değildir ve başta 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu istisnası olmak üzere KİT'lere sağlanan diğer imkânlardan yararlanamamaktadır. Yukarıda özetlediğimiz AOÇ'nin kuruluş Kanunu ve görev yetkileri düzenleyen BKK gibi tüm mevzuatın güncelleştirilmemiş olması etkili ve verimli bir yönetim stratejisinin belirlenmesinde önemli bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır.

AOÇ arazileri, Ankara'nın büyümesi ve genişlemesi sonucu kent merkezinde kalmıştır. Başta yol, su, enerji nakil hattı, iletişim vb. alanda faaliyet gösteren kamu kurumları, gerçekleştirdiği veya gerçekleştireceği alt ve üst yapı yatırımları için zorunlu olarak AOÇ arazilerinin kullanımına ihtiyaç duymaktadırlar. AOÇ arazilerinden kamu kurum ve kuruluşlarının yararlandırılması çıkarılacak özel bir kanun, kiralama veya intifa hakkı tesisi yolu ile mümkün olmaktadır. Bu amaçla, 8 Temmuz 2006 tarih ve 26966 sayılı Resmi Gazete yayımlanan 5524 sayılı 'Atatürk Orman Çiftliği Müdürlüğü Kuruluş Kanununda Değişiklik Yapılmasına İlişkin Kanun' ile alt, üst yapı ve dere ıslahı için ihtiyaç duyulacak AOÇ arazilerinde Ankara Büyükşehir Belediyesi lehine bedelsiz intifa hakkı tesisi tanınmış ayrıca, AOÇ sınırları içindeki hayvanat bahçesinin bulunduğu alan için Ankara Büyükşehir Belediyesi lehine 29 yılı aşmamak kaydıyla intifa hakkı kurulmasına olanak sağlanmıştır. Benzer biçimde 13 Ağustos 2008 tarih ve 26966 sayılı Resmi Gazete yayımlanan 5801 sayılı 'Atatürk Orman Çiftliği Müdürlüğü Kuruluş Kanunu ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun' ile AOÇ mülkiyetindeki 258.186 m<sup>2</sup> alan, sporun geliştirilmesi gayesiyle 49 yıllığına bedelsiz olarak Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğüne tahsis edilmiştir.

AOÇ arazilerinin kamu kurumlarına tahsisi düzenlenecek özel bir kanun çerçevesinde mümkün olmaktadır. Özel kanunlar dışında tutulan AOÇ mülkiyetindeki diğer taşınmazlar, kiralama yolu ile belirli bir süre için kurum ve kuruluşlara verilmektedir. Kiralamalar, 12 Ocak 2017 tarih ve 29946 sayılı Resmi Gazete



yayımlanan ‘ Atatürk Orman Çiftliği Müdürlüğünün Satım ve Kiraya Verme İşlerine Dair Yönetmelik’ usulleri çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Söz konusu Yönetmelik kapsamında talep edilen taşınmaz kiralama larında: kiralamanın amacı, taşınmazın mevcut durumu, AOÇ Koruma Amaçlı Nazım İmar Planı’ndaki (KANİP) durumu gibi konular referans alınarak ilgili bakanlık ve AOÇ yönetimi tarafından bir değerlendirme yapılmaktadır. Sit alanı içerisinde kalan taşınmazların kiralama larında Kültür ve Turizm Bakanlığı ile Çevre ve Şehircilik Bakanlığı’nın kurul ve komisyonlarından görüşleri doğrultusunda hareket edilmektedir. Tüm taşınmaz kiralama ları 12 Eylül 2018 tarih ve 30553 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 2018/8 sayılı Cumhurbaşkanlığı Genelgesi uyarınca Bakanlık iznine bağlı olduğundan, kiralama larına ilişkin işlemler bağlı olunan Tarım ve Orman Bakanlığında izin alındıktan sonra gerçekleştirilmektedir.

AOÇ arazilerinin tamamına yakın kısmı 1. derece doğal ve tarihi sit alanı içerisinde kalmaktadır. AOÇ merkez yerleşkesi, gıda üretimin yapıldığı fabrikalar, satış mağazası ve yönetim binalarının olduğu alanlar da sit alanlarıdır. Sit sınırları dahilinde yapılacak her türlü fiziki müdahale, yenileme ve tadilat çalışmaları için kurul ve komisyonlardan izin alınması zorunludur. Bunların yanında sit sınırları içerisinde bulunan ve kiraya verilmiş veya verilecek alanlarda yapılacak benzer işlemler ve tahliye sonrası yeniden kiraya verilecek taşınmazlar için de izin alınması gerekmektedir.

Yukarıda özetlediğimiz bürokratik süreç ve çok aktörlü yapı atılacak adımların ve alınan kararların uygulanmasını geciktirmekte ve bazı durumlarda ise, uygulanması düşünülen yapısal projelerin hayata geçirilmesine olanak sağlamamaktadır.

AOÇ, sınırlı sayıda meyve fidanı üretimi ve süs bitkisi dışında bitkisel ve hayvansal üretim faaliyetini sonlandırmıştır. AOÇ bünyesindeki meyve suyu ve bal fabrikasında bal, salça, domates suyu ve çeşitli meyve suları üretilmektedir. Süt fabrikasında da şişe sütü, dondurma, tereyağı, yoğurt, kefir, peynir vb. gıdaların üretimi yapılmaktadır. Hem meyve suyu fabrikasında hem de süt fabrikasında üretilen gıdaların ham maddesi (bal, domates, süt, krema vb.) çiftlik dışındaki yetiştiricilerden ve üretici kuruluşlarından temin edilmektedir.

AOÇ ürünleri, ulusal ve yerel zincir marketler, toplu tüketim gerçekleştiren kurumlar, Ankara, Eskişehir, İstanbul, Kocaeli, Antalya ili satış bayileri ve müdürlüğün satış mağazası aracılığı ile tüketicilere ulaştırılmaktadır. Tüm bu ham madde alım ve ürün satış, pazarlama süreci serbest rekabet koşulları altında işleyen piyasa kuralları içinde gerçekleşmektedir. Yoğun olarak rekabetin yaşandığı tüm bu ticari faaliyetler etkin ve hızlı karar alma ve uygulamayı beraberinde getirmektedir. İşletmeler, değişim ve yeniliklere uyum sağlamak için inovasyonel yetenekleri geliştirmeye ve inovasyon yönetimi uygulamalarına ihtiyaç duyarlar (Ecevit Satı, 2011: 540). AOÇ’nin yönetsel yapısı, uymak zorunda olduğu kurallar ve kamu kurumuna özgü işleyiş inovasyon yönetim uygulama girişimlerini zayıflatmakta, AOÇ ürünlerinin pazarlarda rekabet etmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasına olumsuz katkı yapmaktadır.

#### 4.4.Çözüm Önerileri

AOÇ yönetim stratejisinin temel dayanağını oluşturan AOÇ Kanunu ve bu kanuna dayanılarak çıkarılan yönetmeliklerin üzerinden önceki bölümlerde de özetlendiği gibi yaklaşık 69 yıl geçmiştir ve günün koşulları ile uyumlu değildir. AOÇ, kuruluşunda ve sonraki yıllarda önemli miktar ve kalitede gerçekleştirdiği bitkisel ve hayvansal üretimin sürdürülebilirliğini sağlayamadığı için üretim faaliyetini sonlandırmıştır. AOÇ mülkiyetindeki taşınmazlar kent merkezinde kalmış ve korunması, planlanması, yönetimi, kiralama ları en öncelikli konular içerisine girmiştir. AOÇ kuruluş Kanunu ve idari yapıyı düzenleyen 4 sayılı Kararname yeniden gözden geçirilerek tüm bu söz konusu gelişmeler dikkate alınmalı ve teşkilat yapısı yeniden düzenlenmelidir. Bu düzenlemede, ihtiyaç kalmayan birimler kapatılmalı ve Atatürk’ün vasiyetine uygun yeniden AOÇ misyon ve vizyonu belirlenerek bu yöndeyen birimler kurulmalı ve çalışan planlanması yapılmalıdır. AOÇ’nin kamu ve özel hukuk hükümlerine göre şekillenen ikili yönetim yapısına son verilerek, belirlenecek olan misyon ve vizyon ile uyumlu sonuç odaklı uygulamalara yer veren bir yönetim modeline geçilmelidir. Stratejik planlama yapılarak stratejik yönetim benimsenmelidir.





Bryson (2004: 6 aktaran Coşkun, 2011: 115) tarafından “bir kurumun ne olduğu, ne yaptığı ve niçin yaptığını yönlendiren ve şekillendiren temel karar ve eylemleri üreten disiplinli çabalar” olarak tanımlanan stratejik plan; bir işletmenin veya kurumun çözülmesi gereken en öncelikli konularını belirler ve bu sorunlara çözüm üretir (Coşkun 2011: 115). Stratejik planlama olmadan, stratejik yönetimden söz edilemez. Stratejik planlama, stratejik yönetimin temel unsurudur, stratejik yönetim; stratejik planlamayı da içine alan, başta bütçe ve kurumsal hedef olmak üzere kurumsal süreçleri, stratejik planlama ile ilişkilendirerek uygulanmasını gerektirmektedir (Coşkun 2011: 116). Bu bağlamda, AOÇ için stratejik plan ve stratejik yönetim öncelikli ele alınmalıdır.

AOÇ'nin KANİP'nda, 1.derece doğal ve tarihi sit sınırları ve derecesi Atatürk'ün başış mektubu esaslarına ve içinde bulunulan koşullara uygun olarak revize edilmelidir. AOÇ taşınmazlarına yönelik katılımcı bir anlayış çerçevesinde masterplanlar hazırlanmalı, hazırlanacak planlarda: kiraya verilecek alanlar, zorunlu kamu hizmetleri için ihtiyaç duyulan alanlar, kentsel tarım uygulamaları, Atatürk'ün mirasının gelecek nesillere aktarılmasına önemli katkı sağlayacak çalışmalar ve Ankara'nın simgesi haline gelmiş AOÇ'nin müze haline getirilecek alanları yer almalı ve planlar, tüm bu düzenlemelerin rasyonel şekilde hayata geçirilmesine imkan verecek şekilde tasarlanmalıdır.

AOÇ ürünlerin üretiminin yapıldığı süt ve gıda işleme fabrikaları modernize edilmeli, ileri düzey teknolojilerin kullanımı artırılmalı ve bu alanda öncü olmak için ARGE merkezi kurularak yurt içi ve dışındaki üniversiteler, araştırma kuruluşları ile ortak projeler yürütülmelidir.

Ankara halkı için AOÇ'nin ne ifade ettiğinin de ortaya konulduğu bir araştırmada, ankete katılan deneklerin %46,9'u “hayvanat bahçesi” ve %14,2'si “AOÇ ürünleri” olgusunu tanımlamışlardır (Açıksöz ve Memlük, 2004: 60). AOÇ denilince ilk akla gelenin hayvanat bahçesi ve AOÇ ürünleri olduğu söylenebilir. AOÇ hayvanat bahçesi kapatılmış ve bulunduğu alanda Ankara Büyükşehir Belediyesince tema park yapım çalışmaları sürdürülmektedir. AOÇ'ne özgü ve çok sayıda türleri barındıran bir hayvanat bahçesi tesis edilerek yeniden halkın ziyaretine açılmalıdır. Yukarıda sözü edilen araştırmaya göre, AOÇ ürünlerinin tüketiciler tarafından tercih edilme nedenlerinin başında geleneksel, güvenilir ve lezzetli olması gelmektedir. AOÇ ürünlerine büyük çoğunluğu Ankara ilinde yaşayan tüketiciler olmak üzere ulusal düzeyde sınırlı sayıda tüketiciler erişmektedir ve ürünlerin pazar payı düşüktür. Atatürk'ün vasiyetine uygun olarak üretilen ürünlere ‘hilesiz ve nefis gıdalar’ ulusal ölçekte tüm tüketicilerin ulaşabileceği bir satış ve pazarlama ağı kurulmalı ve yeni stratejiler geliştirilmelidir. Bu amaçla, öncelikle yeni fabrikalar kurularak üretim kapasitesi artırılmalı, teşkilat yapısında değişikliğe gidilerek taşra teşkilatı oluşturulmalı ve Ankara ili dışında da belirlenecek bölgelere yeni fabrikalar açılmalıdır. Ankara dışında yeni fabrikaların açılması ve üretime geçmesi, bir yandan kaliteli ve lezzetli AOÇ ürünlerinin daha kolay biçimde tüketicilerle buluşmasına, öte yandan da üretimde kullanılan ham maddeler söz konusu bölgelerden temin edileceği için çiftçilerin lehine tarımsal üretimin desteklenmesine ve ulaşım giderlerinin azaltılarak rekabette avantajlı bir duruma gelmesine katkı sağlayacaktır. AOÇ ürünlerinin aracısız doğrudan tüketiciye sunulması amacıyla halkın uğrak yerleri ve nüfus yoğunluğunun yüksek olduğu mevkilerde satış mağazaları açılmalı ve önemli bir maliyet avantajı sağlayan elektronik ticaret uygulamasına geçilmelidir. Tüm bu aksiyonlar, rekabet ortamında rakipler ile yarışmak için etkili stratejilerin geliştirilmesi, planlanması, uygulanması ve kontrolünü ifade eden “Stratejik Yönetim” (Aktan, 2008: 6) ekseninde yürütülmelidir.

İsviçreli Mimar Ernst Arnold Eglitarafından tasarlanan ve geleneksel işlev ile modern yapı tekniğinin sentez mimarisini oluşturan (Alpagut, 2010: 51) “Bira Fabrikası Hamamı” aslına uygun bir şekilde restore edilmelidir. Hamam ve eski “Almanya Büyükelçilik” binası gibi dönemin seçkin eserleri, müzeye dönüştürülerek yurt içi ve yurt dışından gelen konukların ziyaretine açılmalıdır.

Tarımsal üretimin sonlandırılması nedeniyle boşalan arazilerin kent ormanına dönüştürülmesine yönelik ağaçlandırılma çalışmalarının yanında, ticari bir amaç gözetmeksizin halkın doğaya olan özlemini giderecek belirli ürünlerin hobi amaçlı yetiştirildiği veya seyir edildiği tarımsal etkinliklerde bulunabilecek mekânlar oluşturulmalıdır. Ankara için her geçen gün önemi artan yeşil alan ve kent ormanı ihtiyacının karşılanmasına



dönük ilgili kurum ve kuruluşlarla koordineli bir şekilde projeler üretilerek bu projelerin uygulanmasına önem verilmelidir.

Endüstriyel ekoloji ilkeleri çerçevesinde tarım ve tarım dışı aktivitelerin gerçekleşmesine olanak sağlayan agropark (Carsjens, 2015, aktaran Yılmaz ve Akpınar, 2017: 55) planlaması yapılmalıdır. Agroparklar, kent halkına boş zamanlarında eğlence ve dinlenme imkânları sunmakta ve turizm etkinliklerini artırmaktadır (Kliebisch, 2009, aktaran Yılmaz ve Akpınar, 2017: 55). AOÇ arazileri içinde olan ve geçmişte taş ocağı alanı sonraları toprak döküm sahası için kullanılan alanlar üzerinde Yılmaz ve Akpınar tarafından yapılan analiz ve araştırma sonucunda, bu alanların agropark olarak planlanabileceği kanıtlanmıştır (Yılmaz ve Akpınar, 2017: 64). Atıl durumda kalan ve Agropark planlanmasına olanak sağlayan arazilere yönelik planlama çalışmaları yapılmalıdır.

Atatürk'ün mirası olan AOÇ'nin gelecek kuşaklara aktarılmasına katkı sağlayacak tanıtım projelerine ağırlık verilmeli ve yılın belirli zamanlarında içinde sportif aktivitelerinde yer aldığı "AOÇ günleri" düzenlenmelidir. Tarımsal eğitim ve kültür alanında ilgili kurum ve kuruluşlar ile birlikte projeler üretilerek, özellikle gençler olmak üzere halkın AOÇ hakkında bilgi düzeyini artırıcı çalışmalar yapılmalıdır.

## 5.SONUÇ

Cumhuriyet'in ilk kurumlarından biri olan AOÇ, kuruluşundan kısa bir süre sonra kuruluş amacını gerçekleştirme yolunda önemli atılımlar gerçekleştirmiş ve amacına ulaşmıştır. AOÇ, Türk tarımının modernleşmesinin ve Türkiye'nin her bölgesinde öncü çiftliklerin kurulmasının temelini oluşturmuştur. GOÇ, Atatürk tarafından hazineye bağışlandıktan hemen sonra DZİK kurulmuş ve GOÇ bu kurum tarafından yönetilmeye başlanmıştır. DZİK, Atatürk'ün vasiyeti doğrultusunda GOÇ benzeri çiftlikleri Türkiye'nin çeşitli yörelerinde kurarak Atatürk'ün vasiyeti yerine getirmeye çalışmıştır. DZİK, bir yandan yeni çiftlikler oluşturarak Atatürk'ün vasiyetini yerine getirmeye çaba gösterirken, öte yandan GOÇ arazilerinin önemli bir kısmının satılması, devredilmesi ve elden çıkmasını önleyememiştir. Modern tarım tekniklerin geliştirilmesi ve tarımsal uygulamanın çiftçilere aktarılmasında rol oynayan zirai üretim istasyonları, araştırma enstitüleri, devlet çiftlikleri vb. tarımsal kuruluşların kurularak Türk tarımının ve çiftçinin hizmetine verilmesinde GOÇ, ilk ve önemli bir referans haline gelmiştir.

GOÇ, 1950 yılında kabul edilen özel bir kanunla AOÇ müdürlüğü adı altında faaliyetlerine devam etmiştir. İlerleyen süreç içerisinde çiftçiye hizmet veren kamusal tarım kurum, kuruluş ve örgütlerin çeşitlenmesi, gelişmesi ve yaygınlaşması ile birlikte AOÇ'nin bu koridordaki misyonu da azalarak bitme noktasına gelmiştir. Bugün artık AOÇ için yeni bir vizyona ihtiyaç vardır. AOÇ, arazi işgalleri, talan vb. konularla örselenmek yerine, Atatürk'ün Türk halkına armağanı olan saygın bir kuruluş olarak Gazi Mustafa Kemal'in vasiyetine uygun olarak yeniden yapılandırılmalıdır. AOÇ, mevcut yönetim modeli, teşkilat yapısı ve 69 yıllık kuruluş kanunu ile sürdürülebilir değildir. Katılımcı bir anlayış temelinde, halkın öz mülkü olan kurumun geleceği ortak akıl çerçevesinde belirlenerek bu amaç doğrultusunda gerekli adımlar atılmalı ve günün koşullarına uygun yönetim stratejileri geliştirilmelidir. Cumhuriyet ile yaşıt ve Ankara'nın sembolü olan Atatürk'ün mirası AOÇ'ne sahip çıkmak ve onu en iyi şekilde yaşatmak ve gelecek nesillere aktarmak halkın tüm kesimleri için ortak hedef olmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Açıksöz, S., Memlük, Y. (2004), "Kentsel Tarım Kapsamında Atatürk Orman Çiftliği'nin Yeniden Değerlendirilmesi", *Tarım Bilimleri Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1, s. 76-84.
- Aktan, C. C. (2008), "Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama", *Çimento İşveren Dergisi*, Cilt 22, Sayı 4, Temmuz, s. 4-21.
- Alpagut, L. (2010), "Atatürk Orman Çiftliği'nde Geleneksel Bir Yapı: Bira Fabrikası Hamamı", *Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi Folklor Edebiyat Dergisi*, Cilt 16, Sayı 63, s. 29-52.



- Ankara Büyükşehir Belediyesi (2006), *Atatürk Orman Çiftliği Alanları Nazım İmar Planı ve Koruma Amaçlı Nazım İmar Planı-Araştırma Raporu*, ABB İmar ve Şehircilik Dairesi Başkanlığı, Ankara.
- Atatürk Orman Çiftliği Müdürlüğü (1953), *Atatürk Orman Çiftliği*, İstanbul Matbaası, İstanbul.
- Ayhan, R., Özdamar, M., Çağlar, H. (2015), *Ticari İşletme Hukuku*, Yetkin Basımevi, Ankara.
- Coşkun, S. (2011), “Kamu Yönetiminde Stratejik Plan Uygulamaları: ABD Örneği”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 44, Sayı 1, Mart, s. 113-134.
- Dernek, Z. (2006), “Cumhuriyet’in Kuruluşundan Günümüze Tarımsal Gelişmeler”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, s. 1-12.
- Devlet Ziraat İşletmeleri Kurumu (1939), *Atatürk Çiftlikleri*, DZİK, Ankara.
- Ecevit Satı, Z., Işık, Ö. (2011), “İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon”, *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 9, Sayı 2, Ekim, s. 538-559.
- Kimyon, D. ve Serter, G. (2015), “Atatürk Orman Çiftliği’nin ve Ankara’nın Değişimi ve Dönüşümü”, *Planlama Dergisi*, Cilt 25, Sayı 1, s. 44-63.
- Öztoprak, İ. (2006), *Atatürk Orman Çiftliği’nin Tarihi*, Atatürk Araştırma Merkezi, Ankara
- Resmi Gazete, Tarih:13.01.1938, Sayı: 3807.  
(<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/3807.pdf&main=http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/3807.pdf>, 10.07.2017)
- Resmi Gazete, Tarih:13.06.1949, Sayı: 7231.  
(<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/7231.pdf&main=http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/7231.pdf>, 15.07.2017)
- Resmi Gazete, Tarih: 01.04.1950, Sayı: 7472.  
(<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/7472.pdf&main=http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/7472.pdf>, 10.08.2017)
- Resmi Gazete, Tarih: 08.06.1953, Sayı: 8428.  
(<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/8428.pdf&main=http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/8428.pdf>, 14.08.2017)
- Resmi Gazete, Tarih: 13.08.1984, Mükerrer Sayı: 18488.  
([http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/18488\\_1.pdf&main=http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/18488\\_1.pdf](http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/18488_1.pdf&main=http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/18488_1.pdf), 15.08.2017)
- Resmi Gazete, Tarih: 22.01.2002, Sayı: 22648.  
(<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2002/01/20020122.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2002/01/20020122.htm>, 18.08.2017)
- Resmi Gazete, Tarih: 08.07.2006, Sayı: 26222.  
(<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/07/20060708.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/07/20060708.htm>, 20.08.2017)
- Resmi Gazete, Tarih: 13.08.2008, Sayı: 26966.  
(<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2008/08/20080813.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2008/08/20080813.htm>)



## AKADEMİKBAKIŞ DERGİSİ

Sayı: 72 Mart – Nisan 2019

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN: 1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası  
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZİSTAN

<http://www.akademikbakis.org>



[p://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2008/08/20080813.htm](http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2008/08/20080813.htm),  
12.09.2017)

Resmi Gazete, Tarih: 01.07.2011, Sayı: 27981.

(<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/07/20110701.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/07/20110701.htm>,  
18.09.2017)

Resmi Gazete, Tarih: 12.07.2017, Sayı: 29946.

(<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/01/20170112.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/01/20170112.htm>,  
20.09.2017)

Resmi Gazete, Tarih: 15.07.2018, Sayı: 30479

Resmi Gazete, Tarih: 12.09.2018, Sayı: 30533

Sayıştay (2015), *Kamu İşletmeleri 2015 Yılı Genel Raporu*,  
Ankara. <https://www.sayistay.gov.tr/tr/?p=2&CategoryId=101>  
(04.10.2017)

Semiz, Y. (2009), “Atatürk Çiftlikleri ve Bunların Hazineye Devri”, *Selçuk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, Sayı 26, s. 155-192.

Yıldız Yılmaz, M., Akpınar, N. (2017), “Atatürk Orman Çiftliği Arazisindeki Terkedilmiş Taş Ocaklarının Agropark Olarak Geri Kazanımı”, *Tarla Bitkileri Merkez Araştırma Enstitüsü Dergisi*, Cilt 26, Sayı 1, s. 53-66.

### İnternet Kaynakları

[https://www.tbmm.gov.tr/komisyon/kit/orta/2010/2012\\_denetim\\_kuruluslar.pdf](https://www.tbmm.gov.tr/komisyon/kit/orta/2010/2012_denetim_kuruluslar.pdf) (04.10.2017)

[https://www.tbmm.gov.tr/komisyon/kit/orta/2010/2012\\_denetim\\_kuruluslar.pdf](https://www.tbmm.gov.tr/komisyon/kit/orta/2010/2012_denetim_kuruluslar.pdf) (04.10.2017)

<http://euygulama.dpb.gov.tr/devletteskilati/kontrollu/Alfabetikkurum.aspx> (05.10.2017)