

Ormanlık ile ilgili eylem planları ve bunların uygulamadaki etkinliğine ilişkin görüşlerin değerlendirilmesi

Ahmet Tolunay^{a,*}, Özgür Balcı^b, Türkay Türkoğlu^c

Özet: Türkiye’de ormanların tamamına yakınının mülkiyeti devlete ait olup, Orman Genel Müdürlüğü (OGM) tarafından yönetilmektedir. OGM, ilk olarak hazırladığı 2010-2014 yıllarını kapsayan stratejik plan ile stratejik yönetim sistemine geçmiştir. Ardından 2011 yılında OGM’nin yeniden yapılandırmasına istinaden değişen görev ve sorumluluk tanımları gereği, stratejik planı yenilenmiş ve yine dört stratejik amaca yönelik 2013-2017 yıllarını kapsayan stratejik plan uygulamaya konulmuştur. Bunun yanında, aynı plan dönemlerinde uygulamaya geçirilen 27 adet eylem planı bulunmaktadır. Bu çalışmada, ormanlık ile ilgili eylem planları ve bunların uygulamadaki etkinliğine ilişkin görüşlerin incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın birincil verileri anket tekniğinden yararlanılarak, ikincil veriler ise bu konuda yapılan çalışmalar, kitaplar taranarak elde edilmiştir. Anket formunda toplam 20 adet soru mevcut olup, ormanlık ile ilgili eylem planları ve bunların uygulamadaki etkinliğini ölçmeye yönelik hazırlanmıştır. Anket tekniği ile elde edilen veriler istatistik paket programı (SPSS 20) vasıtasıyla analiz edilmiştir. Verilerin normal dağılım göstermemesi sebebiyle parametrik olmayan testlerden Mann-Whitney U testi ve Kruskal Wallis testi kullanılarak veriler değerlendirilmiştir. Sonuç olarak, eylem planlarının kurum çalışanları tarafından bilindiği ancak uygulamadaki etkinliğini yeterli bulmadıkları tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanların cinsiyete, yaş dağılımına ve eğitim seviyelerine göre bazı maddeler üzerinde görüş farklılıklarının bulunduğu gözlemlenmiştir.

Anahtar kelimeler: Ormanlık, Stratejik yönetim, Eylem planları, Etkinlik, Türkiye

Evaluation of opinions about strategic action plans related forestry and their efficiency in application

Abstract: The ownership of the vast majority of forests in Turkey belongs to the state. It is operated by General Directorate of Forestry (OGM). The OGM has passed strategic management with the strategic plan covering the first 2010-2014 years. Then, in 2011, the strategic plan was overhauled and the strategic plan covering 2013-2017 for the four strategic purposes was put into practice due to the changing definition of duty and responsibility in line with the restructuring of the OGM. In addition, there are 27 action plans put into practice during the same plan periods. In this study, the action plans related to forestry and the opinions on their effectiveness in the application were examined. Primary data were collected by survey technique and secondary data are obtained by scanning the books and researches in this subject. A total of 20 questions are available in the questionnaire form and are prepared to measure strategic action plans related to forestry and their effectiveness in implementation. Data was obtained by the questionnaire and analyzed by statistical package program (SPSS 20). Since data were not normally distributed, non-parametric tests were evaluated using the K Independent Samples Test (Mann-Whitney U test) and K Independent Samples Test (Kruskal Wallis Test). As a result, it has been determined that the action plans are known by the employees of the institution but they do not find the effectiveness in practice sufficient. The participants in the survey were observed to have differences in opinion according to sex, age distribution and educational level.

Keywords: Forestry, Strategic management, Action plans, Efficiency, Turkey

1. Giriş

Modern toplumlarda halkın gereksinim duyduğu kamu hizmetlerinin kaliteli ve etkin bir şekilde karşılanması devletin en önemli görevlerinden birisidir (Sezer, 2008). Bu sebeple, kamu idarelerinin topluma en iyi hizmeti en verimli ve etkin bir şekilde sunması toplumun ihtiyaç ve beklentilerini karşılaması ile ilişkilidir. Bilgi ve iletişimin ön plana çıktığı günümüz dünyasında, ekonomik, siyasal ve teknolojik gelişmeler kamu yönetimi sistemini de

etkilemiştir. Kamu idarelerinin hızla değişen yeni kamu yönetimi sistemine ayak uydurabilmesi için uzun dönemli bir vizyona sahip olmaları ve uzun dönemli bir takım stratejiler belirlemeleri gerekmektedir (Güçlü, 2003). İdarelerin, dış çevrelerinde meydana gelen olayları takip etmesi, tehdit ve fırsatları analiz ederek çeşitli planlar ve stratejiler oluşturması, hızlı değişimler ve olaylar karşısında hazırlıklı olmalarını sağlamaktadır (Genç, 2015). Günümüzde stratejik planlama olarak adlandırılan bu yönetim felsefesi, kurum ve kuruluşların mevcut durum,

✉ ^a Süleyman Demirel Üniversitesi, Orman Fakültesi, Orman Mühendisliği Bölümü, Isparta
^b Orman Genel Müdürlüğü, Odun Dışı Ürün ve Hizmetler Dairesi Başkanlığı, Ankara
^c Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Köyceğiz Meslek Yüksek Okulu, Ormanlık Bölümü, Muğla

@ * **Corresponding author** (İletişim yazarı): ahmettolunay@sdu.edu.tr

✓ **Received** (Geliş tarihi): 08.02.2017, **Accepted** (Kabul tarihi): 06.09.2017



Citation (Atıf): Tolunay, A., Balcı, Ö., Türkoğlu, T., 2017. Ormanlık ile ilgili eylem planları ve bunların uygulamadaki etkinliğine ilişkin görüşlerin değerlendirilmesi. Turkish Journal of Forestry, 18(4): 295-301. DOI: [10.18182/tjf.290750](https://doi.org/10.18182/tjf.290750)

amaç ve kuruluş ilkelerinden hareketle geleceğe yönelik bir vizyon oluşturup, bu vizyona uygun hedefler belirlemeleri ve çeşitli göstergelerle başarıyı izlemelerini ifade eden bir planlama anlayışıdır (Dursun, 2004; Akçay, 2009).

Stratejik planlama veya yönetim anlayışı 1950'li yıllardan itibaren özel sektör tarafından verimlilik ve etkinliğin artırılması amacıyla uygulanmaya başlanmış ve 1980 sonrasında, geleneksel kamu yönetimi anlayışının ağırlığını kaybetmesi ile birlikte kamu yönetimi alanına da girmiştir. Türkiye'de stratejik planlama 2000'li yıllarda ulusal planlama sistemi ile içinde yer edinmiştir (Genç, 2015). Türkiye'de de Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) öncülüğünde yapılan bir dizi çalışmaya paralel olarak 2003 yılında 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunuyla stratejik planlama yasal bir temele kavuşmuş ve kamu kurumları için zorunlu hale getirilmiştir (Alkan ve Tolunay, 2006; DPT, 2015). Bu kanunun dokuzuncu maddesinde stratejik plan "kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan" olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, kanunda öngörülen stratejik yönetim modeli; planlama, uygulama ve izleme-değerlendirme süreçlerini oluşturan stratejik plan, performans programı, stratejilere ilişkin eylem planları ve faaliyet raporu bileşenlerinden meydana gelmektedir. Nitekim bu kanun ile kamu idarelerinin bütçeleri belirlenirken stratejik planları, yıllık amaç ve hedefleri ve performans göstergeleri göz önünde bulundurulmaktadır. Bundan dolayı kamu hizmetlerini istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesinde stratejik planlar büyük önem arz etmektedir (Daşdemir, 2009). Başka bir deyişle, kamu idarelerinin planlı hizmet sunumu, politika geliştirme, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dönüştürme ile uygulamayı etkili bir şekilde izleme ve değerlendirmelerini sağlamaya yönelik olarak "stratejik planlama" temel bir araç olarak benimsenmiştir (DPT, 2006).

Kamu idarelerinde stratejik planlar, uzun süreli (Beş yıl ve daha fazla süreli), orta süreli (Bir ile beş yıl arası süreyi kapsayan) ve kısa süreli (bir yıldan daha az süreli) planlar şeklinde sınıflandırılmaktadır. Planların yerine getirdikleri fonksiyonlar açısından ise; stratejik, eylem planları şeklinde ele alındıkları görülmektedir (İlter ve Ok, 2012). Eylem planları, daha çok orta kademe yöneticiler tarafından, stratejik planların amaçlarına ulaşabilmesini sağlamak için hazırlanan daha kısa bir süreyi kapsayan planlar olarak tanımlanmaktadır (Balcı, 2016). Günümüzde, Amerikan Ormancılık Servisi (USDA Forest Service), Dünya Bankası (WB), Birleşmiş Milletler (UN Forest Commission) gibi bir çok kurum ormancılık alanında beşer yıllık stratejik planlar ve eylem planları oluşturmakta ve ormanların sürdürülebilir yönetilmesine yönelik hedefler belirlemektedir (USDA Forest Service, 2015-2020; WB, FY16-20; UN, 2017-2030)

Türkiye'de ormanların tamamına yakınının mülkiyeti devlete ait bulunmakta olup, Orman Genel Müdürlüğü (OGM) tarafından yönetilerek işletilmektedir. Bir kamu kurumu olarak OGM, ilk olarak 2010-2014 yıllarını kapsayan stratejik plan ile stratejik yönetime geçmiştir (OGM 2010). Ardından 2011 yılında OGM'nin yeniden yapılandırılmasına istinaden değişen görev ve sorumluluk tanımları gereği, stratejik planı yenilenmiş ve 2013-2017

yıllarını kapsayan stratejik plan uygulamaya konulmuştur. Bunun yanında aynı plan dönemlerinde uygulamaya geçirilen 27 eylem planı bulunmaktadır (OGM, 2013). OGM'ce uygulanan stratejik planlar ile stratejik planların amaç ve hedeflerine hizmet eden eylem planlarının etkinliği, OGM'nin kırsal ve ulusal çevre problemlerinin aşılması, kırsal ve ulusal ekonomiye katkısı gibi hususlar açısından son derece önemlidir.

OGM'nin multidisipliner nitelikteki çok sayıda görev ve sorumluluklarını sadece stratejik planlarda yer alan eylemler ile gerçekleştirmesinin son derece güç olmasından dolayı bu eylem planları hazırlanmış ve uygulamaya konulmuştur. Eylem planları, stratejik planların amaç ve hedeflerine ulaşılmasında uygulayıcılara rehberlik etmesi ve somut adımları tarif etmesi açısından önemli bir rol üstlendiği düşünülmektedir. Bu sebeple, stratejik planların amaç ve hedeflerine hizmet eden eylem planları, uygulayıcı birimler için iş yükü oluşturduğu varsayımından hareketle, ormancılık teşkilatı çalışanlarının bu konudaki görüşlerini değerlendirme ihtiyacı duyulmuştur.

Bu çalışma ile ormancılık alandaki stratejik planlama uygulamalarında bir araç olarak kullanılan eylem planlarının uygulayıcılar gözünden değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Bu çerçevede elde edilen bulgular ile gelecekte yapılacak çalışmalarda konunun daha kapsamlı ele alınmasına katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

1.1. Ormancılıkta planlama ve stratejik planlama çalışmaları

Çok temalı, çok ölçütlü ve çok katılımcı bir yapısı olan planlama kavramı, sürdürülebilirlik odaklı olmak zorunda olan ve çok disiplinli nitelikteki ormancılık sektörünün vazgeçilmez bir bileşenidir. Bu bağlamda ormancılık sektörünün uygulama ve planlama deneyimi çok eskiye dayanan bir birikime sebep olmuştur. Bu anlamda orman teşkilatı planlama kavramına yabancı olmadığı gibi ekolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel nitelikteki fonksiyonlara sahip orman ekosistemlerinin açık alan işletmeciliği ve yönetimindeki zorluklarını aşma aracı olarak uzun yıllardan beri planlamayı kullanmaktadır. Bu anlamda yaklaşık 180 yıllık bir geçmişe sahip ormancılık teşkilatının ilk resmi nitelikteki planlama gayretleri orman amenajman planlarının yapılarak uygulamaya konulması şeklinde olmuştur (Özdönmez vd., 1998).

Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulmasının hemen ardından çıkarılan bir kanunla bütün ormanların amenajman planlarıyla işletilmesi esası getirilmiştir. Daha sonra 1946 yılına kadar bütün ormanların 1. devre amenajman planları tamamlanmış ise de bu planların sıhhat derecesi yeterli olmamıştır. Modern amenajman planlarının yapımına 1963 yılında başlamıştır. Son olarak 1. ve 2. Beş Yıllık Kalkınma Planları çerçevesinde 10 yıllık bir çalışma programı hazırlanarak, ormanlarımızın amenajman planları 1972 yılında bitirilmiştir (Eraslan, 1992). Halen orman ekosistemlerinin yönetiminin sürdürülebilirlik prensiplerine uygun işletilmesi ve yönetilmesi için olmazsa olmaz şekilde amenajman planları yapılması işi değişen teknik ve planlama yaklaşımları ile gelişerek günümüzde de sürmektedir (Şahin, 2017).

Amenajman planları ile edinilen deneyim ve kültür, OGM'nin yapmakla yükümlü olduğu diğer iş ve işlemlerini de planlama yaklaşımı ile yapmasına vesile olmuştur. Yine

çok yıllık nitelikte hazırlanarak yönetici ve uygulayıcıların karar alma ve uygulama süreçlerinde kullandıkları bağlayıcı nitelikteki çok sayıda plana örnek olarak, silvikültür planları, yol şebeke planları, orman yangınları ilk müdahale planları, odun dışı orman ürünleri yönetim ve faydalanma planları verilebilir. OGM, döner sermayeli bir kuruluş olmasına bağlı olarak kendi bütçe planını yapan bir kuruluş olması sebebi ile mali nitelikteki bütçe uygulama planlarını da yapabilme kabiliyeti ve deneyimine sahiptir.

Özellikle 90'lı yıllardan itibaren stratejik planlama yaklaşımının kamu kesimlerinde uygulamaya konmasına bağlı olarak OGM'de stratejik planlama ve yönetim uygulamalarını geleneksel planlama ve yönetim anlayışının yerine koymaya başlamıştır. Özellikle Rio süreci ile birlikte orman yönetim anlayışında başlayan köklü değişimler, kamu mali yönetimi kontrol kanunundan kaynaklanan zorunluluk ile 2010-2014 yıllarını kapsayan stratejik plan birçok kamu kuruluşundan önce uygulamaya konmuştur (OGM, 2014).

Orman Genel Müdürlüğü 2013-2017 Stratejik Planı, ülkemizin taraf olduğu uluslararası sözleşmeler, Avrupa Birliği (AB) Müktesebatı, Ulusal Ormanlık Programı, AB Çevre Uyum Stratejisi (UÇES), 9. Kalkınma Planı, Ulusal Kırsal Kalkınma Stratejisi, Orta Vadeli Program, Orta Vadeli Mali Plan ve 61. Hükümet Eylem Planı'nda öngörülen ormancılık politikaları çerçevesinde hazırlanmıştır. Bu stratejik planda dört temel amaç belirlenmiştir (OGM, 2013). Bunlar;

1. Ormanları korumak: Ormanları, orman sayılan yerleri ve bu yerlerdeki biyolojik çeşitliliği, her türlü biyotik ve abiyotik zararlılara karşı korumak,
2. Ormanların geliştirilmesi ve genişletilmesi: Mevcut ormanları geliştirmek, verimliliğini artırmak ve alanlarını genişletmek orman bakım tedbirlerinin artırılması,

3. Orman kaynaklarından faydalanma: Ormanların ürettiği mal ve hizmetlerden toplumun gelişen ve değişen beklentilerini en üst düzeyde karşılamak, ormanlardan çok yönlü ve sürdürülebilir şekilde faydalanmak
4. Kurumsal kapasitenin geliştirilmesi: Sürdürülebilir orman yönetimini sağlamaya, daha hızlı ve kaliteli hizmet sunmaya, belirlenen stratejik amaçlara ulaşmaya yönelik kurumsal gelişimi sağlamak şeklindedir.

1.2. OGM stratejik plan amaç ve hedeflerine hizmet eden eylem planlar

Orman Genel Müdürlüğü yetki ve sorumluluğunda bulunan iş ve işlemlerin çok disiplinli oluşuna bağlı olarak amaç ve hedeflere ulaşılması açısından eylem planlarına ihtiyaç duyulmuştur. Hazırlanan her bir eylem planında belirlenen faaliyet ve programlar, bölge müdürlükleri düzeyinde programlanarak bütçelendirilmiş ve 5 yıllık uygulama dönemleri itibari ile uygulamaya konulmuştur. OGM tarafından gerek 2011-2014 yıllarını kapsayan gerekse 2013-2017 yıllarını kapsayan stratejik plan dönemlerinde stratejik plan amaç ve hedeflerine ulaşılması gayesi ile uygulamaya konulan eylem planları hazırlanmıştır. Devam eden ve bitirilmiş eylem planı sayısı 2016 yılı itibari ile 27 adettir. OGM'nce stratejik plan dönemlerinde uygulanan eylem planları Çizelge 1'de verilmiştir.

2. Materyal ve yöntem

Araştırmanın birincil verileri anket tekniğinden yararlanılarak yüzyüze görüşme ile sağlanmıştır. Çalışmanın ana kitlesini; OGM'nin uygulamış olduğu stratejik planların ve eylem planlarının uygulayıcı konumunda bulunan en az orman mühendisi ünvanına sahip OGM teşkilatında çalışan yaklaşık 5000 kişi oluşturmaktadır.

Çizelge 1. OGM stratejik plan dönemlerinde uygulanan eylem planları

Sıra no	Eylem planının adı	Uygulama yılları
1	Sedir Ormanlarının Rehabilitasyonu Eylem Planı I	2005-2014
2	Ardıç Ormanlarının Rehabilitasyonu Eylem Planı	2006-2015
3	Meşe Ormanlarının Rehabilitasyonu Eylem Planı	2006-2015
4	Keçiboynuzu Eylem Planı	2006-2015
5	Genç Meşcereler Bakım Seferberliği Eylem Planı	2012-2016
6	Ceviz Eylem Planı	2012-2016
7	Badem Eylem Planı	2013-2017
8	Erozyonla Mücadele Eylem Planı	2013-2017
9	Yukarı Havza Sel Kontrolü Eylem Planı	2013-2017
10	Kestane Eylem Planı	2013-2017
11	Bal Ormanı Eylem Planı	2013-2017
12	Baraj Havzaları Yeşil Kuşak Ağaçlandırmaları Eylem Planı	2013-2017
13	Endüstriyel Ağaçlandırma Eylem Planı	2013-2023
14	Yol Kenarı Ağaçlandırmaları Eylem Planı	2014-2016
15	Dut Eylem Planı	2014-2016
16	Trüf Ormanı Eylem Planı	2014-2018
17	Salep Eylem Planı	2014-2018
18	Yabani Meyveli Türler Eylem Planı	2014-2018
19	Geniş Yapraklı ve Meyveli Türlerle Ait Tohum Bahçeleri Tesisi Eylem Planı	2014-2018
20	Maden Sahaları Rehabilitasyonu Eylem Planı	2014-2018
21	Sakız Eylem Planı	2014-2019
22	Sedir Ormanlarının Rehabilitasyonu Eylem Planı II	2015-2019
23	Orman Ağaçlarında Budama Eylem Planı	2015-2019
24	Maviyemiş-Likapa Eylem Planı	2015-2019
25	Yabani Zeytin (Delice) Rehabilitasyonu Eylem Planı	2015-2019
26	Nehir ve Dere Kenarı Ağaçlandırmaları Eylem Planı	2015-2019
27	Beş Bin Köye Beş Bin Gelir Getirici Tür Ağaçlandırmaları Eylem Planı	2015-2019

İkincil veriler ise bu konuda DPT tarafından yapılan çalışmalardan ve OGM'ne ait stratejik planlar ile eylem planlarından sağlanmıştır. Anket formunda toplam 20 adet soru mevcut olup, ilk üç soruda katılımcıların cinsiyetleri, yaşları ve eğitim durumları hakkında bilgi toplanırken, dördüncü soruda eylem planları konusunda uygulayıcı olup olmaması durumu irdelenmiş olup, katılımcıların ankete devam etmeleri bu tercihe göre sağlanmıştır. Geriye kalan 16 soruda ise katılımcıların eylem planlarına ilişkin görüşleri araştırılmıştır. Anket sorularının değerlendirilmesinde 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Sorular; (1) Hiç katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen katılıyorum şeklindedir. Anket uygulamasında örnek büyüklüğü (Formül 1);

$$n=[N * t^2 * p * q] / [d^2 * (N-1) + t^2 * p * q] \quad (1)$$

eşitliğinden hesaplanmıştır (Baş, 2005). Burada örnekleme alınacak sayı (n), ana kütle büyüklüğü (N), güven kat sayısı (t: %95'lik güven için bu katsayı 1,96 alınmaktadır), ölçmek istenilen özelliğin ana kütlede bulunma ihtimali (p), ölçmek istenilen özelliğin ana kütlede bulunmama ihtimali (q) ve kabul edilen örnekleme hatası (d: % 10)'dir. Bu formüle göre;

$$n= 5.000 * 1.962 * 0,5 * 0,5] / [0,102 * (5.000-1) + 1.962 * 0,5 * 0,5] = 96$$

kişi olarak bulunmuştur. Çalışmaya 250 kişi katılırken, hatalı doldurulan ve geçersiz olan formların çıkarılması neticesinde 210 anket formu değerlendirilmeye alınmıştır. Elde edilen verilerin değerlendirilmesi için SPSS 20 istatistik paket programından yararlanılmış ve istatistiksel analizlerde 0,05 anlamlılık düzeyi ölçüt alınmıştır. Verilerin güvenilirliğinin hesaplanmasında Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmıştır. Bağımsız değişkenleri açıklayan ifadelerle uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda, Cronbach's Alpha katsayısı, 0,729 bulunmuştur. Güvenilirlik katsayısının 0,60 ile 0,80 arasında olması ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Akgül ve Çevik, 2005). Anket tekniği ile elde edilen verilerin değerlendirilmesinde verilerin normal dağılım göstermemesi sebebiyle Parametrik olmayan testlerden 2 bağımsız örneklemlerde kullanılan Mann-Whitney U testi ve parametrik olmayan tek yönlü varyans analizi olan Kruskal Wallis testi (K Bağımsız Örneklem Testi) kullanılarak veriler değerlendirilmiştir (Kurtuluş, 1996). Kruskal Wallis testinde varyansların eşit olması durumunda farklılığın hangi gruptan kaynaklı olduğunu tespit etmek içinde çoklu karşılaştırma yönteminden faydalanılmıştır. Bu testlerin yanında betimleyici bilgileri sunmak için frekans ve yüzde analizinden faydalanılmıştır.

3. Bulgular

3.1. Araştırmada yer alan katılımcıların bazı demografik özellikleri

Araştırmaya katılanların bazı demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Çizelge 2'de verilmiştir.

Buna göre araştırmaya katılanların % 32,9'u kadın iken, % 67,1'i erkektir. Katılımcıların %58,1'nin otuz yaş altında, % 15,7'sinin 30-39 yaş aralığında, % 12,4'nün 40-49 yaş aralığında, % 9,5'nin 50-59 yaş aralığında ve % 4,3'ünün ise altmış yaş üstünde olduğu tespit edilmiştir. Eğitim durumları ise % 84,3'ü lisans mezunu iken, % 15,7'si lisansüstü mezundur.

3.2. Araştırmaya katılanların görüşlerinin yüzdesel olarak değerlendirilmesi

Araştırmaya katılanların görüşlerinin yüzdesel olarak değerlendirilmesi Çizelge 3'de verilmiştir.

Araştırmaya katılanların %29,5'i eylem planlarının uygulamadaki etkinliklerinin yeterli olduğu görüşüne katılırken, % 36,7'si ise katılmamaktadır. % 33,8'i ise bu konuda kararsız kaldığını beyan etmiştir. Bu planların amaç ve hedeflere hizmet ettiğine % 51,4'ü, planların içeriğinin yetkinliğinin olduğuna ise % 76,7'si katılmaktadır. Planların amaçladığı faaliyet ve programların uygulanır biçimde olduğunu % 91,9'u kabul ederken, planların planlanan yıllar sonucunda amacına veya hedefine ulaştığını %91'i kabul etmiştir. Araştırmaya katılanların % 86,2'si planlarını hazırlarken halkın istek ve düşüncelerini göz önünde bulundurulması gerektiğini, %93,3'ü sosyo-kültürel ve ekonomik değerleri göz önünde bulundurulması gerektiğini belirtmiştir. OGM Stratejik planına yeni amaçlarının eklenmesi gerektiğini % 80,5'i söylerken, planın gerçekleştirilmesi için örgüt içinde gerekli düzenlemeler yapılması gerektiğini % 82,4'ü söylemiştir. Plan uygulamaya başlandıktan sonra, süreç içerisinde bazı değişikliklerin uygulanabilmesini fikrine % 72,4'ü, plan stratejilerinin uygulanması esnasında esnekliklere izin verilmesi hususuna ise % 77,6'sı katılmaktadır. Planların ağırlıklı olarak 5 yıllık olması uygunluğuna ise % 56,7'si katılırken, % 31,4'ü kararsız kalmış ve % 12'si ise katılmamıştır. Plan faaliyetlerinin uygulayıp uygulanmadığının belirli süreler ile takip edilmesi fikrine % 87,6'sı katılırken, planların içerisinde iklim değişikliği ile ilgili stratejik planlamaların da yer alması gerektiği fikrine % 76,2'si katılmaktadır. % 24,8'i planlardaki orman koruma faaliyetlerinin yeterli olduğunu düşünürken, % 45,2'si yeterli olmadığı düşüncesine sahip olduğunu belirtmiştir. % 30'u ise fikir beyan etmemiştir.

Çizelge 2. Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler

Cinsiyet	Frekans	Oran (%)
Kadın	69	32,9
Erkek	141	67,1
Eğitim düzeyi	Frekans	Oran (%)
Lisans	177	84,3
Lisansüstü	33	15,7
Yaş dağılımları	Frekans	Oran (%)
20-29	122	58,1
30-39	33	15,7
40-49	26	12,4
50-59	20	9,5
60+	9	4,3

3.3. Cinsiyet faktörüne göre görüş farklarının araştırılması

Cinsiyet faktörüne göre görüş farklılıklarının araştırılması parametrik olmayan testlerden Mann-Whitney U testinden (İki Bağımsız örneklem testi) faydalanılmıştır. Bu test sonucu tespit edilen farklılıklar Çizelge 4’de gösterilmiştir.

Cinsiyet faktörüne göre yapılan Mann-Whitney U testi sonucuna göre plan faaliyetlerinin uygulanıp uygulanmadığının belirli süreler ile takip edilmesi hususunda kadın ve erkek katılımcılar arasında görüş farklılığı oluşmuştur. Kadın katılımcılar, plan faaliyetlerinin belirli süreler ile takip edilmesi gerektiği fikrini büyük çoğunlukla (%93,3) kabul ederken bu oran erkek katılımcılarda biraz daha düşük (%76,8) kabul görmüştür.

3.4. Eğitim durumlarına göre görüş farklarının araştırılması

Araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları Çizelge 5’de verilmiştir.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre planların, planlanan yıllar sonucunda amacına veya hedefine ulaştığı konusunda istatistiksel olarak görüş farklılığı tespit edilmiştir. Bu görüş üzerinde oluşan farklılık ise lisansüstü eğitime sahip katılımcıların % 100’nün planda yer alan stratejilerin hedefine ulaştığı fikrine katılmasından kaynaklandığı tahmin edilmektedir.

3.5. Yaş dağılımlarına göre görüş farklarının araştırılması

Araştırmaya katılanların yaş dağılımlarına göre yapılan Kruskal Wallis Testi (K Bağımsız Örneklem Testi) sonuçları Çizelge 6’da verilmiştir.

Çizelge 3. Araştırmaya katılanların görüşlerinin yüzdesel olarak değerlendirilmesi

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
	%				
Planların uygulamadaki etkinliklerinin yeterliliği	5,7	31,0	33,8	23,8	5,7
Planların amaç ve hedeflere hizmet etmesi	2,4	19,5	26,7	45,2	6,2
Planların içeriğinin yetkinliği	1,0	10,5	11,9	51,9	24,8
Planların amaçladığı faaliyet ve programların uygulanır biçimde olması	1,0	2,4	4,8	55,2	36,7
Planların, planlanan yıllar sonucunda amacına veya hedefine ulaşması	0,5	3,3	5,2	52,9	38,1
Planlar hazırlanırken halkın istek ve düşüncelerinin göz önünde bulundurulması	1,9	3,8	8,1	46,7	39,5
Planların sadece ekonomik değerleri göz önünde bulundurulması	21,9	51,9	9,0	11,4	5,7
Sosyo - kültürel ve ekonomik değerleri göz önünde bulundurulması	1,0	2,4	3,3	50,0	43,3
OGM Stratejik planına yeni amaçların eklenmesi	2,9	3,8	12,9	53,8	26,7
Planın gerçekleştirilmesi için örgüt içinde gerekli düzenlemelerin yapılması	2,4	2,9	12,4	61,9	20,5
Plan uygulanmaya başlandıktan sonra, süreç içerisinde değişikliklerin uygulanabilmesi	0,5	7,1	19,5	56,7	16,2
Plan stratejilerinin uygulanması esnasında esnekliklere izin verilmesi	1,0	7,1	14,3	65,7	11,9
Planların ağırlıklı olarak 5 yıllık olmasının uygunluğu	1,0	11,0	31,4	48,1	8,6
Plan faaliyetlerinin uygulanıp uygulanmadığının belirli süreler ile takip edilmesi	1,4	2,9	8,1	61,4	26,2
Planlardaki orman koruma faaliyetleri yeterliliği	5,7	39,5	30,0	21,9	2,9
İklim değişikliği konusunda planlamalar yapılması	4,8	5,2	13,8	48,6	27,6

Çizelge 4. Cinsiyet faktörüne göre görüş farklılıklarının araştırılması

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (P)
Plan faaliyetlerinin uygulanıp uygulanmadığının belirli süreler ile takip edilmesi	4153,000	14164,000	-1,987	0,047

Çizelge 5. Eğitim durumlarına göre görüş farklarının araştırılması

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (P)
Planların, planlanan yıllar sonucunda amacına veya hedefine ulaşması	2303,500	18056,500	-2,157	0,031

Çizelge 6. Yaş faktörüne göre görüş farklarının araştırılması

	Ki-Kare	df	Asymp. Sig.(P)
Planların amaç ve hedeflere hizmet etmesi	11,525	4	0,021
Planların içeriğinin yetkinliği	9,613	4	0,047
Planların ağırlıklı olarak 5 yıllık olmasının uygunluğu	12,105	4	0,017
İklim değişikliği konusunda planlamalar ve stratejiler geliştirilmesi	11,498	4	0,021

Tablo 5’de görüleceğe üzere yaş dağılımlarına göre araştırmaya katılanlar, eylem planlarının amaç ve hedeflere hizmet ettiği, içeriklerinin yeterli olduğu, ağırlıklı olarak 5 yıllık olması ve iklim değişikliği ile ilgili düzenlemelerin stratejik planlarda yer alması gerektiği hususunda görüş farklılıklarının yaşandığı istatistiki olarak tespit edilmiştir. Farklılığın hangi gruptan kaynaklı olduğunu tespit etmek için kullanılan çoklu karşılaştırma yöntemine göre planların amaç ve hedeflere hizmet etmesi konusunda 20-29 yaş aralığındaki genç mühendislerin görüşleri diğerlerinden ayrılmış ve kararsız durumda kalmıştır. Planların içeriğinin yetkin olmadığını 20-29 yaş grubu ve 40-59 yaş aralığına gruplar özellikle belirtirken, 30-39 yaş grubundakiler ile 60 ve daha yukarı yaşa sahip çalışanlar bu konuda kararsız kalmışlardır. Planların ağırlıklı olarak 5 yıllık olmasının uygun olduğu görüşüne 20-29 yaş aralığındaki çalışanlar kararsız kalırken, diğer tüm yaş grubundaki çalışanlar katılmışlardır. İklim değişikliği ile ilgili konuda planlama yapılması ve stratejiler geliştirilmesi gerektiğine 50-59 yaş aralığındaki ile 60 ve daha yukarı yaşa sahip çalışanlar çekimsiz kalırken diğer yaş grupları bu fikre katılmışlardır.

4. Tartışma ve sonuç

Stratejik yönetim, daha önce de belirttiği gibi bir organizasyonda geleceğe yönelik kararlar alınmasında kullanılan bir yönetim tekniğidir. Stratejik yönetim, organizasyonda mevcut iç ve dış çevrenin analiz edilmesine ve geleceğe yönelik kararlar alınmasına imkân sağlamaktadır (Aktan, 2008). Stratejik yönetim sürecinde en önemli problemlerden birisi planlanan stratejilerin %90 gibi çok büyük bir kısmının hayata geçirilememesi olarak gösterilmektedir. Bunun önemli nedenlerinden birisinin içsel ve dışsal analizlerden elde edilen verilere dayalı olarak örgütün vizyonu-misyonu, stratejik amaçları ve stratejileri arasında doğru bir ilişkinin kurulamamasından kaynaklandığı söylenmektedir (Kılıç ve Erkan, 2006). Nitekim OGM’de planlama konusundaki deneyimini ve hassasiyetini göstermek için belirlenen stratejik planların amaç ve hedeflere hizmet etmek için 27 adet eylem planı yürürlüğe koymuştur. Bu planlar vasıtasıyla, stratejik planların amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi için özen gösterilmiş ve faaliyet ve programları bölge müdürlükleri bazında bütçelendirerek genellikle 5 yıllık dönemi kapsayacak şekilde uygulanmasına çalışılmıştır.

Çalışma sonucuna göre, eylem planlarının kurum çalışanları tarafından bilindiği ancak uygulamadaki etkinliğinin yeterli bulunmadığı tespit edilmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu tarafından eylem planlarının kurumun stratejik planlarının amaç ve hedeflerine hizmet ettiği, ancak eylem planlarında belirlenen eylemlerin, kim tarafından, nerede ve nasıl yapılacağı gibi sorulara cevap verir nitelikte bulunmadığı belirtilmiştir.

Katılımcıların büyük çoğunluğu;

- Eylem planları oluşturulurken, halkın istek ve düşüncelerinin dikkate alınması,
- Ormanların biyolojik, sosyo-ekonomik ve kültürel değerlerine dönük faaliyetlerin planda daha fazla yer alması,

- Plan oluşturulurken belirlenen ana başlıkların (stratejik amaçlar) artırılarak eksik ve beklentilerin karşılanması gerektiği düşüncesindedir.

Stratejik planların uygulanabilirliğini artırmak için örgüt içinde düzenlemeler yapılması gerektiği düşüncesi katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Ormanların iklim değişikliğiyle mücadeledeki rolü göz önünde bulundurulduğunda ormanların korunmasına dönük daha fazla eylemin planlanması, ormanların korunması ve iklim değişikliğiyle mücadeleye dönük stratejik hedef ve faaliyetlerin yer alması konusunda eylem planlarının eksik olduğu düşüncesine sahip bir katılımcı profilinin mevcut olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların, anket sorularına verdikleri cevaplar açısından, cinsiyet, yaş ve eğitim durumları açısından bazı maddeler üzerinde farklı düşünme eğiliminde oldukları gözlenmiştir.

Kuruluşların, amaç ve hedeflerine ne derecede ulaştıklarını faaliyet raporları ile ortaya koymaları ve plan dönemlerinde yaşanan hataları en aza indirilmesi amacıyla bir takım çözüm önerileri üretmeleri gerekmektedir. Çalışma sonuçları değerlendirildiğinde en önemli konunun; planların hazırlanması sürecinde uygulayıcıların fikrinin yeterince alınmaması olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu da, performansa dayalı hesap verilebilirlik için gerekli zemini oluşturamamaktadır. Genellikle, kuruluşlarda performans ölçümüne yönelik sistemler bulunmamaktadır. Performans verilerini elde etmek zaman alıcı bir süreçtir. Bu nedenle, genelde faaliyet raporlarının hesap verilebilirliğe yönelik bilgileri içerme olasılığı düşük olduğu belirtilmiştir (Demirdizen 2012).

Kamu kurumlarının bu tür planların yürütülmesinde bir takım problemler yaşadığı bilinmektedir. Fakat bu problemlerin aşılmasında kurumların planlama sistemine uyumun tüm birimlere yaymasının etkili olacağı belirtilmektedir (Gürer, 2006). Kamu kaynaklarının stratejik önceliklere göre dağıtılması, etkin kullanımı, adil görev dağılımı, uygulamada fikir birliğine varılması ve paydaşlara hesap verme sorumluluğunun artırılması planların uygulanmasında karşılaşılan bazı problemlerin çözümünde önemli rol üstlenecektir.

Kaynaklar

- Alkan, H., Tolunay, A., 2006. Kamu mali yönetimindeki güncel gelişmeler ve döner sermayeli orman işletmeleri. *Orman ve Av Dergisi*, 83(5):37-40.
- Akçay, A., 2009. Kamuda stratejik plan amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik değerlendirme ve denetim modeli. *TÜBAV Bilim Dergisi*, 2(1): 82-98.
- Akgül, A., Çevik, O., 2005. İstatistiksel Analiz Teknikleri, SPSS’te İşletme Yönetimi Uygulamaları. Emek Ofset, Ankara.
- Aktan, C. C., 2008. Stratejik yönetim stratejik planlama. *Çimento İşverenleri Dergisi*, Temmuz-Ağustos Sayısı: 4-21.
- Balcı, Ö., 2016. Ormancılıkla ilgili stratejik eylem planları ve bunların uygulamadaki etkinliğine ilişkin görüşler. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Isparta.
- Baş, T., 2005. Anket Nasıl Hazırlanır Uygulanır Değerlendirilir. Seçkin Yayıncılık, Ankara.

- Daşdemir, İ., 2009. Orman Mühendisliği İçin Maliye. Yıldırım Ajans Matbaacılık, Ankara.
- Demirdizen, Ö., 2012. Stratejik planlama, stratejik planlama süreci, hukuki altyapısı ve kamuda gelişimi. Akademik Bakış Dergisi, 31(11): 1-23.
- DPT, 2006. Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama Kılavuzu. DPT Yayın, Ankara.
- DPT, 2015. Kamuda Stratejik Yönetim Çalışma Grubu Raporu, DPT Yayın, Ankara.
- Dursun, H., 2004. Kamuda toplam kalite yönetimi (TKY) uygulamasında elde edilen faydalar. Türk İdare Dergisi, 442: 47-75.
- Eraslan, İ., 1992. Türkiye’de orman amenajmanı’nın dünü, bugünü ve yarını. In: Eler, Ü. (Ed.), Ormancılığımızda orman amenajmanının dünü, bugünü ve geleceğine ilişkin genel görüşme-bildiriler, Orman Bakanlığı, Orman Genel Müdürlüğü, Ankara, pp. 1-16.
- Genç, F. N., 2015. Türk kamu yönetiminde stratejik planlama. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 23(23): 1-8.
- Gürer, H., 2006. Stratejik planlamanın temelleri ve Türk kamu yönetiminde uygulanmasına yönelik öneriler. Sayıştay Dergisi, 63: 91-105.
- Güçlü, N., 2003. Stratejik yönetim. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23(2): 61-85.
- İlter, E., Ok, K., 2012. Ormancılık ve Orman Endüstrisinde Pazarlama İlkeleri ve Yönetimi. HTC Matbaacılık Kağıt Yayıncılık Sanayii ve Dış Ticaret Ltd. Sti., Ankara.
- Kılıç, M., Erkan, V., 2006. Stratejik planlama ve dengeli performans yönetimi kriterleri bir arada olabilir mi?. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, (2): 77-93.
- Kurtuluş, K., 1996. Pazarlama Araştırmaları, Avcıol Basım-Yayım, İstanbul.
- OGM, 2010. Orman Genel Müdürlüğü Stratejik Planı (2010-2014). OGM Yayınları, Ankara.
- OGM, 2013. Orman Genel Müdürlüğü Stratejik Planı (2013-2017). OGM Yayınları, Ankara.
- OGM, 2014. Ekosistem Tabanlı Fonksiyonel Orman Amenajman Planlarının Düzenlenmesine Ait Usul ve Esaslar. Tebliğ No: 299, OGM Yayınları, Ankara.
- Özdönmez, M., Akesen, A., Ekizoğlu, A., 1998. Ormancılık Yönetim Bilgisi. İstanbul Üniversitesi, Orman Fakültesi, İstanbul.
- Sezer, Ö., 2008. Kamu hizmetlerinde müşteri (vatandaş) odaklılık: Türkiye’de kamu hizmeti anlayışı açısından bir değerlendirme. ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 4(8): 147-171.
- Şahin, A., 2017. Ülkemiz ormancılığında uygulanan orman amenajman planlama modellerinin güncellenerek, çağdaş planlama teknikleri ile karşılaştırılması, Orman Genel Müdürlüğü, E-Kütüphane sitesi, <https://www.ogm.gov.tr/ekutuphane/EgitimDokumanlari>, Erişim: 08.08.2017.
- UN, 2016. Birleşmiş Milletler Ormancılık Stratejik Planı 2017-2030. http://www.un.org/esa/forests/wp-content/uploads/2016/12/UNSPF_AdvUnedited.pdf, Erişim: 20/09/2017.
- USDA Forest Service, 2015. Amerika Ormancılık Servisi Stratejik Planı 2015-2020. <https://www.fs.fed.us/strategicplan>, Erişim: 20/09/2017
- WB, 2015. Dünya Bankası Eylem Planı 2016-2020. <http://pubdocs.worldbank.org/en/645801460044402331/Forest-Action-Plan-Overview.pdf>, Erişim: 20/09/2017.