

Türkiye’de ormancılık örgütü ve yönetimine ilişkin R’WOT analizi uygulaması

Murat Köse^a, İsmet Daşdemir^{b,*}, Seçil Yurdakul Erol^c, Hasan Tezcan Yıldırım^c, Avni Arslan^d, Emre Göksu^e, Umut Ahmet Şekercan^f, Süleyman Alkan^g

Özet: Bu çalışma; R’WOT tekniği uygulamasıyla, Türkiye ormancılık örgütüne ve yönetimine ilişkin mevcut sorunları belirlemek, çözüm önerilerini ortaya koymak, çağdaş ormancılık anlayışına uygun ormancılık örgütü ve orman kaynakları yönetim stratejilerinin geliştirilmesine katkıda bulunmak amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla, Orman ve Su İşleri Bakanlığı ormancılık kesimiyle ilişkili olarak Türkiye’nin dokuz coğrafik bölgesinde; çalışanlar, konu uzmanları, ilgili kurum temsilcileri ve STK temsilcileri olmak üzere dört farklı ilgi grubundan toplam 565 denek ile SWOT anket uygulaması yapılmıştır. Bu çalışmalardan elde edilen veriler R’WOT tekniği uygulamasıyla değerlendirilerek Türkiye’deki ormancılık örgütünün ve yönetiminin mevcut durumu, sorunları ve çözüm önerileri belirlenmiştir. Buna göre, ormancılık örgütünde yönetici ve teknik eleman olarak çalışanlar “Tehditler” grubunu, konu uzmanları, ilgili kurum temsilcileri ve STK temsilcileri “Fırsatlar” grubunu en yüksek önceliğe sahip SWOT grupları olarak değerlendirmiştir. Ayrıca “*ormancılığın güçlü ve tüm ülke sathına sahip olması*” faktörü, örgüt çalışanları, ilgili kurum temsilcileri ve STK temsilcileri tarafından birinci öncelikli, konu uzmanları tarafından da ikinci öncelikli “Güçlü Yön” olarak; “*liyakate ve uzmanlığa dayalı personel politikasının olmayışı, atama ve yükseltmelerde liyakat yerine siyasi etkenlerin ağır basması*” faktörü bütün ilgi grupları tarafından birinci öncelikli “Zayıf Yön” olarak saptanmıştır. Keza “Fırsatlar” anlamında “*tüm dünyada doğayla ilgili konuların ve çevresel değerlerin önem kazanmasının ormancılığa ilgiyi artırması*” faktörü, “Tehditler” anlamında “*orman ve ormancılık örgütü çalışanları üzerinde siyasi, bürokratik ve yerel baskıların olması*” faktörü bütün ilgi grupları tarafından birinci öncelikli faktör olarak belirlenmiştir. Araştırma sonucunda, ormancılık örgütünün halen kurumsal bir yapıya oturtulmadığı ve etkili yönetilemediği ortaya konulmuş, yaşanan yönetim ve organizasyon sorunları belirlenmiş ve bu sorunların çözümüne yönelik öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar kelimeler: Ormancılık yönetimi ve örgütlenmesi, SWOT analizi, R’WOT tekniği, Orman ve Su İşleri Bakanlığı, Türkiye

R’WOT analysis applications relating to forestry organization and management in Turkey

Abstract: With the R’WOT technique, this study was dealt with aiming to determine the current problems related to Turkey’s forestry organization and management, to put forward the solution proposals and to contribute to the development of forestry organization and forest resources management strategies in accordance with contemporary forestry mentality. For this purpose, SWOT questionnaires were applied to the total of 565 interviewees consist of four different interest groups such as employees, subject experts, related institutions and NGO representatives related to the forestry section of the Ministry of Forestry and Water Affairs in the nine geographical regions of Turkey. The data obtained from these studies were evaluated using the R’WOT technique and the current situation of the forestry organization and management in Turkey, problems and solutions have been identified. According to the findings the managers and technical staffs in forestry organization considered the "Threats" group, subject experts, the representatives of related institutions and NGO representatives considered the "Opportunities" group as the SWOT group with the highest priority. In addition, “*the forestry being strong and having the whole country*” factor was considered the first priority by the employees of the organization, representatives of the related institutions and NGO representatives, and the second priority as “Strong Direction” by the subject experts. In this sense, the factor of “*no being of personnel policy based on qualification and expertise, placing importance on political factors rather than qualification in appointing and promoting*” was determined by all interest groups as the first priority “Weakness Direction”. Likewise, in the sense of “Opportunities”, the factor of “*increasing the interest in forestry of gaining importance of environmental values and issues related to nature all over the world*”, and in the sense of “Threats” the factor of “*being of political, bureaucratic and local oppressions on forest and forestry employees*” were identified as the first priority factor by all interested groups. As a result of the research, it was determined that the forestry organization cannot be established as an institutional structure and cannot be managed effectively, and the management and organization problems were determined and suggestions were developed to solve these problems.

Keywords: Forestry management and organization, SWOT analysis, R’WOT technique, Ministry of Forestry and Water Affairs, Turkey

✉ ^a Marmara Ormancılık Araştırma Enstitüsü Müdürlüğü, İstanbul, Türkiye

^b Bartın Üniversitesi Orman Fakültesi, Bartın, Türkiye

^c İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa, Orman Fakültesi, İstanbul, Türkiye

^d Batı Karadeniz Ormancılık Araştırma Enstitüsü Müd., Bolu, Türkiye

^e Ege Ormancılık Araştırma Enstitüsü Müdürlüğü, İzmir, Türkiye

^f Orman Genel Müdürlüğü, Odun Dışı Orman Ürünleri ve Hizmetleri Dairesi Başkanlığı, Ankara, Türkiye

^g Batı Akdeniz Ormancılık Araştırma Enstitüsü Müd., Antalya, Türkiye

@ * **Corresponding author** (İletişim yazarı): isdasdemir@hotmail.com

✓ **Received** (Geliş tarihi): 06.08.2018, **Accepted** (Kabul tarihi): 11.09.2018



Citation (Atıf): Köse, M., Daşdemir, İ., Yurdakul Erol, E., Yıldırım, H.T., Arslan, A., Göksu, E., Şekercan, U.A., Alkan, S., 2018. Türkiye’de ormancılık örgütü ve yönetimine ilişkin R’WOT analizi uygulaması. Turkish Journal of Forestry, 19(3): 252-264. DOI: [10.18182/tjf.451363](https://doi.org/10.18182/tjf.451363)

1. Giriş

Ormanlara yönelik küresel ve ulusal talepler doğrultusunda, doğal ve yenilenebilir bir kaynak olarak ormanların ekolojik, sosyal, ekonomik ve kültürel fonksiyonlarının bir ekosistem bütünlüğü içerisinde sürdürülebilirliğini dikkate almak gerekmektedir. Ormanların sürdürülebilir kaynak yönetimi ilkelerine göre yönetilmesi çağdaş ormancılık anlayışının temel yaklaşımıdır. Bu anlamda Türkiye’de ormancılık örgütünün ve yönetiminin ideal bir yapıya kavuşturulması ormanların sürdürülebilirliği açısından bir zorunluluktur. Özdönmez vd. (1989)’e göre, yönetim olgusu insanlık tarihi kadar eskidir. İlkel toplumlarda aile birimi temelinde başlayıp, günümüzdeki modern işletmelere kadar geçen süreçte yönetime gereksinim duyulmuştur. İki ya da daha fazla insanın bir plan eşliğinde, eşgüdüm içerisinde yaptıkları faaliyet yönetim olarak tanımlanmaktadır. Yönetimin işlevlerinden biri de örgütlenmedir. Örgütlenme kişiler ile her türlü fiziksel varlıkların örgütün amacına ulaşmasını sağlayacak şekilde yapılanmasıdır. Örgüt ise bu süreç sonunda oluşan, belirli yapı, kural ve süreçler bütünüdür. Dolayısıyla “örgüt, yönetim etkinliklerinin içinde gerçekleştiği bir ortam ve belirlenen kurumsal amaçlara ulaşmak için kullanılan bir araçtır” (Köse vd., 2018).

Orman kaynaklarının sürdürülebilirliğini sağlamak açısından en temel faktör insan kaynaklarıdır. Orman kaynaklarının sürdürülebilir yönetiminin sağlanması için de insan kaynaklarının nitelik ve nicelik olarak geliştirilmesi bir zorunluluk olmaktadır (Pinstrup-Andersen ve Pandya-Lorch, 1998; Szaro vd., 2000). Bu anlamda yönetimde başarılı olmak için iyi bir örgütlenmeye ve örgüt yapısına ihtiyaç vardır. Dolayısıyla örgütün başarılı olabilmesi için özellikle yönetici olacak kişilerde belirli özelliklerin olması gerekir (Gülen ve Özdönmez, 1996).

Sürdürülebilir orman kaynakları yönetim anlayışı çerçevesinde ormanların korunması, geliştirilmesi, orman alanlarının artırılması ve ormancılık politikası amaçlarının gerçekleştirilmesi yani, ormancılık örgütünün başarısı için özellikle yönetici ve teknik personelin önemi yadsınamaz bir gerçektir. Bengsghir (1996)’ya göre, örgüt çalışanları üzerinde siyasi, bürokratik ve yerel baskıların olması ve objektif kriterlere dayalı personel politikasının olmaması çalışanların moral ve motivasyonlarını bozmakta ve örgütün başarısız olmasına sebep olmaktadır. Diğer yandan, ormancılıkta insan kaynakları ile ilgili sorunlar çözülmedikçe, etkili politikaların oluşturulması, oluşturulan politikaların uygulamaya konulması, pek çok sorunun çözümü ve sektörel gelişmenin sağlanabilmesi mümkün değildir (Hasanagas, 2016; Wibowo ve Giessen, 2015).

Türkiye’de yaklaşık 180 yıllık bir geçmişe sahip olan ormancılık örgütünün, tarihsel süreç içerisinde amaçları ve öncelikleri değişmiştir. Ancak, köklü bir geçmişe ve geniş bir yayılışa sahip ormancılık örgütünün, yanlış personel politikası, kaynakların etkin kullanılmaması, yetki ve sorumluluğun iyi dağıtılamaması, bürokratik ve siyasi baskılar gibi birtakım sorunları vardır. Dolayısıyla Türkiye ormancılık örgütüne ve yönetimine ilişkin mevcut sorunların belirlenmesine, bu sorunlara yönelik çözüm önerilerinin geliştirilmesine, çağdaş ormancılık anlayışına uygun ormancılık örgütü yapılanmasının ve sürdürülebilir

orman kaynakları yönetim stratejilerinin belirlenmesine ihtiyaç vardır.

Bir durum tespiti analizi aracı olarak kullanılan SWOT (güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler) bir örgütün iç ortamından kaynaklanan etki edilebilir faktörlerle ve dış çevreden kaynaklanan etki edilemez faktörlerin belirlenmesini sağlayan bir tekniktir. SWOT faktörlerinin Ranking veya Doğrusal Kombinasyon Tekniği ile birlikte saptanması ve önceliklerinin belirlenmesi işlemine de R’WOT tekniği denilmektedir. Türkiye’de SWOT analizini ormancılık sektöründe uygulayan bazı çalışmalar (DPT, 2007; Güngör, 2005; Daşdemir vd., 2010; Yurdakul Erol, 2010; Yurdakul Erol ve Topçu, 2011; OGM, 2017) bulunmasına rağmen, R’WOT tekniğini katılımcı bir yaklaşımla (dört ilgi grubuyla) ormancılık örgütlenmesi ve yönetiminde uygulayan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Türkiye ormancılık örgütü ve yönetimine ilişkin mevcut durumu belirlemek ve geliştirilmesine yönelik stratejileri ortaya koymak amacıyla ele alınan bu çalışma, Orman ve Su İşleri Bakanlığı (yeni adıyla Tarım ve Orman Bakanlığı) ormancılık kesimi örneğinde yürütülmüştür. Çalışmaya ait veriler, Orman Genel Müdürlüğü Marmara Ormancılık Araştırma Enstitüsü tarafından yürütülen “Türkiye Ormancılığı İçin Alternatif Örgütlenme Modellerinin Geliştirilmesi” adlı araştırma projesi kapsamında gerçekleştirilen R’WOT uygulamalarından elde edilmiştir. Sonuç olarak SWOT grupları ve her bir SWOT grubu içerisindeki faktörlerin öncelikleri (önem sıraları) katılımcı bir yaklaşımla ve sayısal değerlerle ortaya konulmuş, karşılaştırma ve yorumlama kolaylığı sağlanmış ve ayrıca sorunların çözümünde izlenecek stratejiler belirlenmiştir.

2. Materyal ve yöntem

2.1. Materyal

Bu çalışma Türkiye’de Orman ve Su İşleri Bakanlığı ormancılık kesimi (Orman Genel Müdürlüğü-OGM, Doğa Koruma ve Milli Parklar Genel Müdürlüğü-DKMP, Çölleşme ve Erozyonla Mücadele Genel Müdürlüğü-ÇEM) örneğinde yürütülmüştür. Türkiye ölçeğinde dokuz coğrafi yöreyi temsil edecek şekilde ormancılık faaliyetlerinin yoğun olduğu iller (İstanbul, İzmir, Antalya, Adana, Bolu, Trabzon, Erzurum, Şanlıurfa, Ankara) çalışma kapsamına alınmıştır. Belirtilen illerde dört farklı ilgi grubundan (ormancılık örgütü çalışanları, konu uzmanları, kamu kurumları ve STK temsilcileri) ormancılık örgütü ve yönetimi konusunda veri toplamak amacıyla *R’WOT Bilgi-Anket Formları* hazırlanmıştır. Anket formlarında deneklerin ormancılık örgütü ve yönetimine ilişkin güçlü ve zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler konusunda düşünceleri sorgulanmıştır. Dört farklı ilgi grubunda 2016 yılında yüz yüze görüşme yöntemiyle toplam 565 denek üzerine uygulanan anket çalışmasından ve literatür taramasından elde edilen veriler bu çalışmada materyal olarak kullanılmıştır.

2.2. Veri toplama yöntemi

Orman ve Su İşleri Bakanlığı, ormancılık kesiminin merkez ve taşra örgütünde yönetici ve teknik eleman olarak çalışanların sayısı (N=4704) araştırma evrenini

oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında anket yapılacak örgüt çalışanlarının sayısı, sınırlı toplumlarda örnek büyüklüğüne ilişkin aşağıdaki formül yardımıyla (Orhunbilge, 2000; Daşdemir, 2016), hesaplanmıştır;

$$n \geq \frac{Z^2 \cdot X \cdot N \cdot p \cdot q}{N \cdot D^2 + Z^2 \cdot p \cdot q} \quad (1)$$

Burada; n: Örnek büyüklüğünü, Z: Güven katsayısını (%95'lik güven düzeyi için Z=1,96), N: Ana kütle büyüklüğünü (N=4704), p: Ölçmek istenilen özelliğin ana kütlede bulunma olasılığını, q: Ölçmek istenilen özelliğin ana kütlede bulunmama olasılığını (p=0,5; q=0,5 alınmıştır), D: Kabul edilen örnekleme hatasını göstermektedir (0,05 alınmıştır).

Bu verilere göre n değeri 355 olarak hesaplanmış ve en az bu kadar çalışanla görüşme yapılması gerektiği belirlenmiştir. Hesaplanan n/N katsayısı ile her bir bölgedeki çalışan sayısı çarpılarak, bu bölgelerde görüşülecek asgari denek sayısı belirlenmiştir. Yani her bir katmanda, hissesi oranında örnekleme yapılmış ve çalışmada 355 rakamı aşılarak toplam 463 denekle görüşme ve anket yapılmıştır (Çizelge 1). Bölgelerde görüşülen/anket yapılan kişiler ise, rastgele örnekleme yöntemine göre belirlenmiştir. Böylece katmanlı-basit rastgele örnekleme yöntemi uygulanmıştır.

Ayrıca, araştırma kapsamına alınan illerde tam alan ölçüm yöntemine göre 32 ilgili kurumu temsilcisine (Belediyeler, Orman Fakülteleri, Tarım İl Müdürlükler vb.), 37 STK temsilcisine (Orman Mühendisleri Odası, Türkiye Ormanlıklar Derneği, Çevre ve Kültür Değerlerini Koruma ve Tanıtma Vakfı, Ormanlık Kooperatifleri, Köy Muhtarları Derneği, Ormanlık Sendikası vb.) ve 33 uzmana (orman kaynakları yönetimi konusunda bilimsel çalışmaları bulunan veya ormanlık örgütünde uzun yıllar yöneticilik yapmış, örgütün yönetimi ve yeniden yapılandırılması konularında bilgisi olan kişiler) anket uygulanmıştır. Böylece toplam 565 denekle görüşme ve anket çalışması yapılmıştır.

2.3. Veri değerlendirme yöntemi

SWOT (*Strengths/Güçlü Yönler, Weaknesses/Zayıf Yönler, Opportunities/Fırsatlar, Threats/Tehditler*) analizi; bir örgütün iç çevresindeki güçlü ve zayıf yönleri ile dış çevresindeki fırsatları ve tehditleri belirlemek amacıyla yapılan bir analizdir (Panagiotou, 2003). SWOT analizi sistematik bir yaklaşıma ve karar almaya dayanak kazanmak amacıyla yaygın şekilde kullanılmaktadır (Kurtilla vd., 2000). SWOT analizi ilk kez 1960'lı yılların sonlarına doğru, Harvard ve diğer Amerikan üniversitelerinin işletme fakültelerinde, işletme ve politika araştırmalarında kullanılmaya başlanmıştır (Pesonen vd., 2001).

SWOT bir organizasyonun iç ortamından kaynaklanan etki edilebilir etmenlerle ve dış çevreden kaynaklanan etki edilemez etmenlerin değerlendirilmesine imkân sağlayan bir çözümleme tekniğidir. SWOT çözümlemesi yapılarak başlıca iki fayda elde edilmesi hedeflenmektedir. *Birincisi*; organizasyonun güçlü ve zayıf yanları ile organizasyonun karşı karşıya kaldığı fırsatlar ve tehditler ortaya konulmaya çalışılır. Bu şekilde organizasyonun mevcut durumu tespit edilir. Bu anlamda SWOT bir "mevcut durum" analizidir. *İkincisi*; SWOT organizasyonun geleceği ile ilgili planlama yapılmasında bir araç olarak kullanılabilir. Bu anlamda da SWOT bir "gelecek durum" analizidir. Dolayısıyla SWOT çözümlemeleri, bir örgütün mevcut durumunun ortaya konulmasında ve geleceği ilgili stratejilerin geliştirilmesinde kolaylık sağlayan bir araç olarak algılanabilir.

Yaygın uygulama alanı bulmasına karşın SWOT analizinin bazı eksik yönlerinin olduğu söylenebilir. SWOT analizinin en önemli kısıtlarından bir tanesi karar almada her bir faktörün önemini nicel olarak ölçülebilmesidir. Ayrıca bu analizle stratejik kararı hangi faktörün en fazla etkilediğini değerlendirmek zordur (Shrestha vd., 2004). Bu doğrultuda SWOT çözümlemeleri, stratejik karar verme ortamlarında gerekli olan ve sayısal olarak ölçülebilir değerler ortaya koymaz. Yalnızca SWOT gruplarındaki (güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler grubu) faktörleri belirleyebilir. SWOT gruplarının ve her bir SWOT grubu içindeki faktörlerinin kendi içerisinde ve diğer SWOT grupları ve faktörleriyle kıyaslanmasına imkân sağlamaz. Dolayısıyla SWOT gruplarının ve her bir SWOT grubu içindeki faktörlerin önem derecesini ortaya koyacak öncelik değerlerinin tespit edilmesi için SWOT analizlerinin başka tekniklerle birlikte uygulanması gerekmektedir.

Çizelge 1. Ormanlık örgütünde çalışan ve görüşülen denek sayısı

Bölgeler	OGM		DKMP		ÇEM		Bakanlık		Toplam	
	Çalışan	Denek	Çalışan	Denek	Çalışan	Denek	Çalışan	Denek	Çalışan	Denek
Marmara (İstanbul)	721	62	73	9					794	71
Ege (İzmir)	693	59	57	5					750	64
Batı Akdeniz (Antalya)	335	27	30	3					365	30
Doğu Akdeniz (Adana)	459	49	30	15					489	64
Batı Karadeniz (Bolu)	680	68	34	4					714	72
Doğu Karadeniz (Trabzon)	364	30	20	4					384	34
İç Anadolu (Ankara)	692	65	79	6	48	5	54	4	873	80
Doğu Anadolu (Erzurum)	187	20	21	3					208	23
Güney Doğu Anadolu (Şanlıurfa)	89	18	38	7					127	25
Toplam	4220	398	382	56	48	5	54	4	4704	463

SWOT analizinin yukarıda belirtilen eksiklerinin ortadan kaldırılması için, “R’WOT Tekniği” olarak adlandırılan bir melez teknik yaklaşımı bulunmaktadır (Yılmaz, 2006). Bu yaklaşımda; bir ağırlıklandırma tekniği olan “Sıralama (Ranking) Tekniği (ST)” ve çok kriterli karar verme tekniklerinden birisi olan “Doğrusal Kombinasyon Tekniği (DKT)”, SWOT analizi ile birlikte kullanılmaktadır. Böylece SWOT çözümlerine ST ve DKT’nin dahil edilmesiyle oluşturulan R’WOT tekniği sayesinde; SWOT grupları ve her bir SWOT grubu içerisindeki faktörlerin öncelikleri ölçülebilir hale getirilmekte ve sayısal olarak belirlenmektedir. Sonuçta R’WOT tekniği kullanılarak, SWOT gruplarının ve her bir SWOT grubu içindeki faktörlerin önem sırası ortaya konmaktadır. Dolayısıyla R’WOT tekniği, karar verme sürecini desteklemek suretiyle, doğru, etkin ve gerçekçi kararlar almaya yardımcı olmaktadır (Yılmaz, 2006; 2007).

Veri değerlendirme yöntemi olarak R’WOT tekniği kullanılmıştır. R’WOT tekniğinin gereği olarak anket ve literatür çalışmasından elde edilen SWOT bilgilerinin önceliklerinin (ağırlıklarının) belirlenmesinde Sıralama Tekniği (ST) ve Doğrusal Kombinasyon Tekniği (DKT) kullanılmaktadır. Bu nedenle öncelikle R’WOT tekniği kapsamında kullanılan ST ve DKT teknikleri kısaca açıklanmış ve bilahare R’WOT Tekniğinin kullanımı ve aşamaları hakkında bilgiler verilmiştir. SWOT analizi iyi bilindiği ve yaygın olarak kullanıldığı için ayrıca açıklanmaya gerek görülmemiştir.

a) Sıralama tekniği (ST): SWOT gruplarının ve her bir SWOT grubu içindeki faktörlerinin öncelik değerlerinin belirlenmesinde kullanılmaktadır. Bunun için SWOT gruplarına ve her bir SWOT grubu içindeki faktörlere göreceli öncelik derecelerine göre hüküm verilmekte ve buna göre sıralanmaktadır. Bu sıralama işlemi, “dokuz dereceli ölçek” vasıtasıyla yapılmaktadır. Bu ölçekte;

- 1) 1-Zayıf oranda önemli
- 2) 3- Daha az önemli
- 3) 5- Orta derecede önemli
- 4) 7- Daha çok önemli
- 5) 9- Aşırı derecede önemli

olarak kabul edilmektedir. Bunların yanında “2, 4, 6 ve 8 değerleri” de orta değerler olarak kullanılabilir. Böylece SWOT gruplarının ve her bir SWOT grubu içindeki faktörlerin göreceli öncelik değerleri, onlara verilen sıraya dayalı olarak hesaplanmaktadır. Örneğin bir (k) karar vericisinin, j. SWOT grubuna ait SWOT faktörlerine r_{kjl} , r_{kj2} , ..., r_{kjm} şeklinde bir sıralama vermesi halinde, j. SWOT grubundaki i. faktörün göreceli öncelik değeri olan X_{ji} , ST kullanılarak Formül 2’deki gibi hesaplanır (Yılmaz, 2006):

$$X_{ji} = \frac{\sum_k r_{kji}}{\sum_k \sum_i r_{kji}} \quad (i=1,2,3,\dots,m) \quad (2)$$

b) Doğrusal kombinasyon tekniği (DKT): Bu teknikte, her bir SWOT faktörünün önem sırası; SWOT faktörünün göreceli öncelik değerleri ile bu faktörün yer aldığı SWOT grubunun öncelik değerinin çarpılması, yani matematiksel olarak “doğrusal kombinasyonu” suretiyle elde edilmektedir. Böylece SWOT faktörlerinin öncelik değerleri

aynı ölçeğe konularak, birbirleri ile karşılaştırılabilir hale gelmektedir. Bu teknikte kullanılan doğrusal eşitlik, aşağıdaki şekilde gösterilebilir:

$$P_{ji} = W_{ji} \cdot X_{ji} \quad (3)$$

Burada, P_{ji} : j.SWOT grubundaki i. faktörün nihai öncelik değeri, W_{ji} : i.SWOT faktörünün dahil olduğu j.SWOT grubunun göreceli (aynı zamanda nihai) öncelik değeri, X_{ji} : j.SWOT grubundaki i.faktörün göreceli öncelik değeridir (Yılmaz, 2006).

c) R’WOT tekniğinin kullanımı ve aşamaları: R’WOT tekniğinin kullanımı dört aşamalı bir süreçten oluşmaktadır (Yılmaz, 2006):

1. Aşama: Bu aşamada *SWOT çözümlerini gerçekleştirilir*. Bunun için öncelikle Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler olmak üzere dört ana başlıktan oluşan SWOT grupları belirlenir. Sonra bu SWOT gruplarının her birisi için, olabildiğince tarafsız şekilde, SWOT faktörleri sıralanır. Böylece elde edilen SWOT grupları ve her bir SWOT grubundaki faktörleri belirlenmiş olur. Ancak insan beyninin aynı anda en fazla 7±2 elemanı karşılaştırabileceğinden (Schmoltd vd., 1995), her bir SWOT grubu içindeki faktör sayısının dokuzdan fazla sayıya olmamasına dikkat edilir.

2. Aşama: Bu aşamada, karar vericilere *dört SWOT grubu arasında karşılaştırmalar yaptırılır*. Bu karşılaştırmalar yaptırılır iken; “dört SWOT grubundan hangisinin/hangilerinin daha çok tercih edildiği (önemli olduğu)” ve “daha çok tercih edilen SWOT grubunun/gruplarının diğerlerine göre ne kadar daha çok tercih edildiği” sorulur. Bu sorular vasıtasıyla, karar vericilerin her bir SWOT grubunun önceliğine yönelik bir hüküm vermesi istenir. Alınan yanıtlar, SWOT gruplarına ait göreceli öncelik değerlerinin ST yardımıyla hesaplanmasında veri olarak kullanılır.

3. Aşama: Bu aşamada, karar vericilerden *her bir SWOT grubu içindeki faktörler arasında karşılaştırmalar yapılması istenir*. Bunun için karar vericilere, her bir SWOT grubu içinde birinci aşamada belirlenen “SWOT faktörlerinden hangisinin/hangilerinin daha çok tercih edildiği” ve “daha çok tercih edilen SWOT faktörlerinin diğerlerine göre ne kadar daha çok tercih edildiği” sorulur ve bir hüküm bildirmeleri istenir. Verilen yanıtlar esas alınarak, her bir SWOT grubu için ST yardımıyla SWOT faktörlerinin göreceli öncelik değerleri hesaplanır. Bu aşamada, her bir SWOT grubunda ST kullanılarak elde edilen SWOT faktörlerinin göreceli öncelik değerlerinin toplamı bire eşittir.

4. Aşama: Burada, ikinci aşamada hesaplanan her bir SWOT grubunun göreceli öncelik değeri ile üçüncü aşamada bulunan gruptaki faktörlerin her birinin göreceli öncelik değeri çarpılmak suretiyle ilgili SWOT grubundaki her bir faktörün nihai öncelik değeri elde edilir. Bu işlem, dört SWOT grubunun her birisi için ayrı ayrı yapılır ve sonuçta toplam değeri 1 olan, tüm SWOT faktörlerinin öncelik değerleri elde edilir. Böylece hem SWOT gruplarının hem de gruplardaki tüm faktörlerin önem sırası sayısal olarak ortaya konulduğu için sonuçları karşılaştırmak ve yorumlanmak kolaylaşmaktadır.

Bu çalışmada Türkiye’de ormancılık örgütlenmesi ve yönetimi konusunda Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar

ve Tehditler yukarıda açıklandığı şekilde dört ilgi grubundan oluşan toplam 565 denek üzerinde R'WOT tekniği uygulanarak sayısal öncelikli olarak saptanmıştır. Çalışmada; R'WOT tekniğinin gereği olarak ilk aşamada SWOT analizi bütün deneklere (çalışan 463 kişi, uzman 33 kişi, ilgili kurum temsilcisi 32 kişi, STK temsilcisi 37 kişi) uygulanmış ve deneklerden her bir SWOT grubundaki faktörleri önem sırasına göre yazmaları istenmiştir. Çalışma sonucunda, bazı SWOT faktörleri benzer anlamlar taşıdığı için tek faktör altında birleştirilmiştir. Elde edilen SWOT faktörleri en çok tercih edilme durumuna göre sıralanmış, en çok tercih edilen dokuz faktör değerlendirilmeye alınmıştır. Böylece, ormancılık örgütü ve yönetimine ilişkin değerlendirmede kullanılan SWOT grupları ile her bir SWOT grubundaki faktörlerin tercih oranları katılımcı bir yaklaşımla ortaya konmuştur.

Çalışmada tüm katılımcıların eşit öncelik değerine sahip olduğu kabul edilmiştir. Böylece her bir SWOT grubundaki "faktörlerin öncelikleri", söz konusu SWOT faktörünü tercih eden katılımcı sayısının o SWOT grubundaki bütün faktörleri tercih eden toplam katılımcı sayısına bölünmesiyle elde edilmiştir. Her bir SWOT grubunun önceliği ise, o SWOT grubundaki faktörlerin önceliklerinin toplanması ile bulunmuştur. Dolayısıyla her bir SWOT grubunda en çok tercih edilen 9 faktör değerlendirmeye alındığından, her bir SWOT grubunun öncelik değeri, çalışma kapsamında ilgili SWOT grubunda benimsenen bütün SWOT faktörlerinin ne kadarlık bir kısmını temsil ettiğini de ifade etmektedir. R'WOT tekniği uygulaması, dört ilgi grupları itibarıyla ayrı ayrı yapılmış ve sonuçlar ayrı başlıklar altında açıklanmıştır.

3. Bulgular

3.1. İlgili gruplarına ilişkin genel bulgular ve değerlendirmeler

Türkiye'nin dokuz coğrafi bölgesinde "çalışanlar", "konu uzmanları", "ilgili kurum ve STK temsilcileri" ilgi gruplarından toplam 565 denekle görüşme ve anket çalışması yapılmıştır. Çalışanlar ilgi grubuna dahil olan deneklerin 463'ü ormancılık örgütünde yönetici ve teknik eleman olarak çalışmaktadır. 273'ü mühendis, 52'si orman işletme şefi, 9'u orman işletme müdür yardımcısı, 7'si orman işletme müdürü, 111'i şube müdürü, 11'i orman bölge müdürü, bölge müdür yardımcısı veya daire

başkanıdır. Aynı şekilde görüşülen 37 STK temsilcisinin 19'u orman mühendisleri odası veya ormancılar derneği, 3'ü sendikalar, 15'i ormancılıkla ilgili vakıflar vb. üyesidir (25'i üye, 12'si başkan veya başkan yardımcısı). Ankete katılan 32 ilgili kurum temsilcisinin 9'u belediyeler veya diğer bakanlıklar, 17'si orman fakülteleri, 6'sı ormancılıkla ilişkili diğer kurumlar (Devlet Su İşleri, Karayolları Genel Müdürlüğü vb.) çalışandır (11'i teknik eleman, 4'ü yönetici, 17'si akademisyen olarak görev yapmaktadır). Görüşülen 33 uzmanın 17'si Orman ve Su İşleri Bakanlığı çalışanı, 14'ü orman fakülteleri akademisyeni ve 2'si ise emekli orman olan mühendisidir.

Türkiye genelinde ormancılık kesiminde yönetici ve teknik eleman olarak çalışan 463 denekğin idari görevlerde geçen süreleri, meslekte geçen süreleri ile eğitim durumları Çizelge 2'de verilmiştir.

Çizelge 2'ye göre ankete katılan deneklerin %65'inin halen buldukları idari görevlerinde 0-5 yıl süreyle çalıştıkları anlaşılmaktadır. 0-10 yıl idari görevde çalışan personelin oranı ise %87'dir. 11 yıl veya daha fazla süreyle aynı idari görevde çalışanların oranı ise %13'tür. Deneklerin %51'i meslekte 20 yıl ve daha az bir deneyime sahipken, %49'u 21yıl ve daha fazla deneyime sahiptir. Deneklerin %73'ü orman fakültesi orman mühendisliği bölümü lisans mezunudur. Ancak %24'ü yüksek lisans veya doktora yapmış, %3'ü ise başka bir fakülte daha bitirmiştir. Bununla birlikte görüşme yapılan 33 uzmanın yaklaşık %70'nin lisansüstü düzeyde veya ikinci bir fakültede eğitimini tamamladığı da göz önüne alınırsa, nitelikli yönetici ve teknik eleman yetiştirilmesinde yapılan görev ile ilgili tamamlanan yükseköğretime önem verilmesi önemli bir gelişmedir.

3.2. Çalışanlara yönelik R'WOT uygulaması sonuçları

Ormancılık örgütünde yönetici ve teknik eleman olarak çalışan 463 personelin katılımıyla gerçekleştirilen SWOT analizleri ile ormancılık örgütü ve yönetimine ilişkin "Güçlü Yönler", "Zayıf Yönler", "Fırsatlar" ve "Tehditler" belirlenmiştir. Bu değerlendirme sonucunda, "Güçlü Yönler" kapsamındaki 28 faktörün toplamda 602 kez, "Zayıf Yönler" kapsamındaki 43 faktörün toplamda 725 kez, "Fırsatlar" kapsamındaki 25 faktörün toplamda 197 kez ve "Tehditler" kapsamındaki 23 faktörün 351 kez tercih edildiği tespit edilmiştir.

Çizelge 2. Örgüt çalışanlarının idari görevde ve meslekte geçen süreleri ile eğitim durumları

Genel bilgiler	Sınıf	Yıllar	Çalışanlar	
			Sayı	%
İdari görevde geçen süre	1	0-5 yıl	301	65
	2	6-10 yıl	100	22
	3	≥11 yıl	62	13
	Toplam		463	100
Deneyim (Meslekte geçen süre)	1. Az	0-10 yıl	121	26
	2. Orta	11-20 yıl	117	25
	3. Fazla	21-30 yıl	185	40
	4. Çok fazla	≥31 yıl	40	9
	Toplam		463	100
Eğitim durumları	Lisans (Orman Fakültesi)		339	73
	Yüksek Lisans ve Doktora (Orman Fakültesi + başka bir fakülte)		111	24
	İki fakülte mezunu		13	3
	Toplam		463	100

Ormancılık örgütünde çalışanlara yönelik R'WOT tekniği uygulaması sonuçları Çizelge 3'te verilmiştir. Buna göre, en yüksek önceliğe sahip SWOT grubu, 0,886 öncelik değeri ile "Tehditler" olmuştur. Bunu 0,832 öncelik değeri ile "Fırsatlar" ve 0,792 öncelik değeri ile "Güçlü Yönler" takip etmiştir. "Zayıf Yönler" grubu 0,738 öncelik değeri ile en düşük öncelikli grup olarak belirlenmiştir. Ormancılık örgütünde çalışanlar açısından, "Güçlü Yönler" SWOT grubu içinde en yüksek öncelik değerine sahip olan faktör, 0,267 öncelik değeri ile, "ormancılığın, güçlü ve tüm ülkeye yayılmış bir örgüt yapısının bulunması" ifadesidir. Buna karşın "Zayıf Yönler" grubu içinde 0,274 öncelik değeri ile "liyakate ve uzmanlığa dayalı personel politikasının olmayışı, atama ve yükseltmelerde liyakat yerine siyasi etkenlerin ağır basması" faktörü en yüksek önceliği almıştır. Yine örgüt çalışanlarına göre "tüm dünyada doğayla ilgili konuların ve çevresel değerlerin önem kazanmasının ormancılığa ilgiyi artırması" faktörü ise 0,264 öncelik değeri ile "Fırsatlar" grubunda en yüksek önceliği almıştır. "Tehditler" grubunun birinci derecede öne çıkan faktörü ise, 0,610 öncelik değeri ile "orman kaynakları ve ormancılık örgütü çalışanları üzerinde siyasi, bürokratik ve yerel baskıların fazla olmasıdır."

3.3. Uzmanlara yönelik R'WOT uygulaması sonuçları

Ormancılık örgütünde uzman olarak görevli 33 denekle yapılan SWOT analizi kapsamında ormancılık örgütü ve yönetiminin "Güçlü Yönleri", "Zayıf Yönleri," "Fırsatları" ve "Tehditleri" belirlenmiştir. Bu çalışma sonucunda, "Güçlü Yönler" kapsamında yer alan 17 faktörün toplamda 47 kez, "Zayıf Yönler" grubunda yer alan 27 faktörün toplamda 68 kez, "Fırsatlar" grubunda yer alan 15 faktörün toplamda 28 kez ve "Tehditler" grubunda yer alan 16 faktörün toplamda 40 kez tercih edildiği belirlenmiştir.

Uzmanlara yönelik R'WOT tekniği uygulama sonuçları Çizelge 4'te verilmiştir. Çizelge 4'ten de görüleceği üzere, uzmanlar; "Fırsatlar" SWOT grubunu (0,821) en yüksek öncelikli grup olarak görmektedir. Bunu sırasıyla "Tehditler" (0,800), "Güçlü Yönler" (0,768) ve "Zayıf Yönler" (0,691) SWOT grupları izlemektedir. Uzmanlara göre, "Fırsatlar" SWOT grubunda en yüksek öncelikli faktör "tüm dünyada doğayla ilgili etkinliklerin ve çevresel değerlerin önem kazanmış olması ile ormancılığa ilginin artması" (0,214) iken, "Tehditler" SWOT grubunda "örgüt çalışanlarının politik baskılara maruz kalması" (0,275), "Güçlü Yönler" SWOT grubunda "ormancılık örgütünün uzun yıllara dayanan deneyim ve bilgi birikimine sahip olması" (0,191) ve "Zayıf Yönler" SWOT grubunda ise "liyakate ve uzmanlığa dayalı personel politikasının olmaması, atama ve yükseltmelerde liyakat yerine siyasi etkenlerin daha fazla dikkate alınması" (0,265) SWOT faktörleri birinci derecede yüksek önceliğe sahip olmuştur.

3.4. İlgili kurum temsilcilerine yönelik R'WOT uygulaması sonuçları

Ormancılık örgütü ve yönetimine ilişkin "Güçlü Yönleri", "Zayıf Yönleri," "Fırsatları" ve "Tehditleri" belirlemek için ilgili kurum temsilcilerinden 32 kişiyle SWOT analizi çalışması yapılmıştır. Yapılan

değerlendirmeler sonucunda, "Güçlü Yönler" kapsamındaki 16 faktörün toplamda 46 kez, "Zayıf Yönler" kapsamındaki 19 faktörün toplamda 33 kez, "Fırsatlar" kapsamındaki 12 faktörün toplamda 29 kez ve "Tehditler" kapsamındaki 14 faktörün toplamda 40 kez tercih edildiği belirlenmiştir.

İlgili kurum temsilcilerine yönelik R'WOT tekniği uygulama sonuçları Çizelge 5'te verilmiştir. Buna göre, en yüksek önceliğe sahip SWOT grubunun "Fırsatlar" (0,896) olduğu anlaşılmaktadır. Bunu sırasıyla "Tehditler" (0,875), "Güçlü Yönler" (0,849) ve "Zayıf Yönler" (0,696) SWOT grupları izlemektedir. "Fırsatlar" SWOT grubu altında "tüm dünyada doğayla ilgili konuların ve çevresel değerlerin önem kazanmış olması sonucu ormancılığa ilginin artması" ve "ormanlarla ilgili Anayasa ve yasal güvencenin bulunması ve ormanlarla ilgili hemen her konuda yasal altyapının mevcut olması" faktörleri (0,172) eşit öncelik değerleri ile en yüksek oranda tercih edilmiştir. Diğer yandan, ilgili kurum temsilcileri için, "orman ve ormancılık örgütü çalışanları üzerinde siyasi, bürokratik ve yerel baskıların olması" (0,500), "ormancılığın, güçlü ve tüm ülke sathına yayılmış bir örgütlenmeye sahip olması" (0,261) ve "liyakate ve uzmanlaşmaya dayalı personel politikasının olmayışı, atama ve yükseltmelerin siyasi etkilerle yapılması" (0,333) faktörleri, sırasıyla "Tehditler", "Güçlü Yönler" ve "Zayıf Yönler" SWOT grupları içinde en yüksek öncelikli faktörler olmuştur.

3.5. STK temsilcilerine yönelik R'WOT uygulaması sonuçları

Ormancılık örgütü ve yönetimine ilişkin "Güçlü Yönleri", "Zayıf Yönleri," "Fırsatları" ve "Tehditleri" tespit etmek üzere ormancılıkla ilgili STK temsilcilerinden 37 kişi ile SWOT analizi yapılmıştır. Bu çalışma sonucunda, "Güçlü Yönler" grubundaki 19 faktörün toplamda 70 kez, "Zayıf Yönler" grubundaki 24 faktörün toplamda 71 kez, "Fırsatlar" grubundaki 10 faktörün toplamda 30 kez ve "Tehditler" grubundaki 18 faktörün toplamda 51 kez tercih edildiği saptanmıştır.

STK temsilcilerine yönelik R'WOT tekniği uygulama sonuçları Çizelge 6'da verilmiştir. Çizelge 6'daki öncelik değerlerine göre, STK temsilcileri SWOT grupları içerisinde en yüksek önceliği "Fırsatlar" (0,967) grubuna vermektedir. Bunu sırasıyla "Tehditler" (0,824) ve "Güçlü Yönler" (0,814) SWOT grupları takip etmektedir. "Zayıf Yönler" (0,746) SWOT grubu ise, nispeten daha az önemli SWOT grubu olarak dikkat çekmektedir. Öte yandan STK temsilcileri, "Fırsatlar" SWOT grubu kapsamında "tüm dünyada doğayla ilgili etkinliklerin ve çevresel değerlerin önem kazanmış olması ile ormancılığa ilginin artması" (0,333) faktörünü en yüksek öncelikli faktör olarak görmektedir. Buna karşın STK temsilcileri için "Tehditler" SWOT grubunun en yüksek öncelikli faktörü "ormanlar ve ormancılık örgütü çalışanları üzerinde siyasi baskıların fazla olması" (0,392) olmuştur. "Güçlü Yönler" SWOT grubunda "ormancılığın, güçlü ve tüm ülke sathına yayılmış bir örgüt yapısına sahip olması" (0,300) ve "Zayıf Yönler" SWOT grubunda ise "liyakate ve uzmanlığa dayalı personel politikasının olmayışı, atama ve yükseltmelerde liyakat yerine siyasi etkenlerin daha fazla dikkate alınması" (0,254) faktörleri en yüksek öncelikli olarak tercih edilmiştir.

Çizelge 3. Çalışanlara yönelik R'WOT tekniği uygulaması sonuçları

SWOT grupları		SWOT faktörleri		
Adı	Önceliği	Adı	Frekansı	Önceliği
Güçlü yönler	0,792	Ormancılığın, güçlü ve tüm ülkeye yayılmış bir örgüt yapısının bulunması	161	0,267
		Ormanlık örgütünün uzun yıllara dayanan geçmişinin bulunması, köklü deneyim ve bilgi birikiminin olması	95	0,158
		Orman-halk ilişkilerinin güçlü olması ve ormanlık örgütünün orman köylüsünün gereksinimlerini karşılayacak çalışmaları yapıyor olması	38	0,063
		Örgütün tesis, araç-gereç bakımından yeterli olması	36	0,060
		Nitelik ve nicelik açısından yeterli ve deneyimli personele sahip olması	35	0,058
		Ormanlık örgütünde etkili bir hiyerarşik yapının bulunması ve bu yolla örgütün işlerlik kazanması	31	0,051
		Örgüt içi dayanışma ve iletişimin etkili olması ve eski kuşak orman mühendisleri ile işbirliği olanakları	29	0,048
		Güçlü bir bütçeye sahip olması ve döner sermayesinin bulunması	27	0,045
		Orman kaynaklarının ülke genelinde geniş bir yayılış göstermesi ve önemli bir doğal kaynak olması	25	0,042
Zayıf yönler	0,738	Liyakate ve uzmanlığa dayalı personel politikasının olmayışı, atama ve yükseltmelerde liyakat yerine siyasi etkenlerin ağır basması	199	0,274
		Merkez, üst ve denetim birimlerinde personel fazlalığı olmasına karşın uygulayıcı birimlerde personelin yetersiz olması ve iş yükü dağılımında dengesizliklerin bulunması	119	0,164
		Katı bir merkezden yönetim biçiminin bulunması, etkin şekilde yetki devri yapılmaması, karar alma sürecinde kurum içi katılımın olmaması ve alınan kararların bilimsellikten uzak olması	49	0,068
		Uzmanlaşmanın, akademik kariyerin, bilgi, tecrübenin ve yabancı dil bilgisinin örgüt içerisinde bir değer ifade etmemesi	44	0,061
		Ormanlık örgütünün ve örgüt yapısının dünya ve ülke genelinde gelişmelere uyum sağlamada zorluklar yaşaması	34	0,047
		Çalışma koşullarına ve yapılan işin zorluğuna göre ve diğer kurumlarla karşılaştırıldığında, çalışanların özlük haklarının düzenlenmesinde adaletsizliklerin yaşanması	25	0,034
		Üstlerin astların sorunlarıyla ilgilenmemesi, ast-üst ve çalışanlar arasında iletişimde sorunlar yaşanması	23	0,032
		Örgütün nitelik ve eğitim açısından yeterli ve uzmanlaşmış personele sahip olmaması	21	0,029
		Orman işletme şeflerinin konularına göre her biri uzmanlık gerektiren çok sayıda iş ve işlemleri yapma sorumluluğunun bulunması ve çalışma alanlarının çok geniş olması	21	0,029
Fırsatlar	0,832	Tüm dünyada doğayla ilgili konuların ve çevresel değerlerin önem kazanmasının ormancılığa ilgiyi artırması	52	0,264
		Ormanlık örgütünün çalışma alanlarına ilişkin Anayasada hükümlerin yer alması, yasal altyapının yeterli olması	39	0,198
		Toplumun ormanlardan ekonomik, ekolojik ve rekreasyonla ilgili taleplerinin artmış olması, ormanlık örgütüne ve ormanlık çalışmalarına kamuoyu desteğinin artması	27	0,137
		Ormancılığın disiplinler arası çalışmaya uygun olması ve birçok kurumla çalışabilme olanağının olması	14	0,071
		Ülkenin biyolojik çeşitlilik, ekolojik özellikler ve doğal güzellikler açısından zengin bir potansiyele sahip olması	9	0,046
		Uluslararası proje yapma ve yurt dışında eğitim alma imkanlarının gelişmesi	8	0,041
		Tüm dünyada, özellikle gelişmiş ülkelerde doğa tabanlı turizm ve açık hava rekreasyonuna yönelik talebin artmış olması	6	0,030
		Odun hammaddesine duyulan ihtiyacın artması	5	0,025
		Ormancılıkla ilişkili teknolojinin hızla gelişmesi	4	0,020
Tehditler	0,886	Orman kaynakları ve ormanlık örgütü çalışanları üzerinde siyasi, bürokratik ve yerel baskıların fazla olması	214	0,610
		Ormanların çok geniş alanlara yayılmış olması ve sınırlarının açık olması nedeniyle koruma ve denetim güçlüklerinin olması	21	0,060
		Mevzuatta sık sık yapılan değişikliklerin uygulamada sorunlara yol açması	13	0,037
		Orman alanları üzerinde açma, yerleşme, kesme, kaçakçılık vb. yasa dışı yararlanmaların yaygın olması	13	0,037
		Hızlı kentleşme ile turizm, madencilik ve enerji (HES, RES vb.) gibi sektörlerin orman alanları üzerinde yoğun baskı oluşturması	12	0,034
		Ormanlar aleyhine sık sık hatalı yasal düzenlemelerin yapılması	12	0,034
		Kasıtlı veya ihmalden kaynaklanan orman yangınlarının fazla olması ile terörün ormanlar üzerinde olumsuz etkisinin artması	10	0,028
		Köylerden kentlere olan göçler nedeniyle orman işçiliğinde işgücü yetersizliği yaşanması ve göçlerin diğer olumsuz baskılara neden olması	9	0,026
		Ormanlık örgütünün en yoğun ilişkide bulunduğu kesimlerden biri olan orman köylülerinin sosyoekonomik yapısının kötü olması	7	0,020

Çizelge 4. Uzmanlara yönelik R'WOT tekniği uygulaması sonuçları

SWOT grupları		SWOT faktörleri		
Adı	Önceliği	Adı	Frekans	Önceliği
Güçlü yönler	0,768	Ormanlık örgütünün uzun yıllara dayanan deneyim ve bilgi birikimine sahip olması	9	0,191
		Güçlü ve tüm ülke sathına yayılmış bir örgütlenmesinin bulunması	7	0,149
		Örgütün doğal kaynakların önemli bir bölümünün yönetimini elinde bulundurması nedeniyle önemli istihdam imkanına ve ekonomik güce sahip olması	7	0,149
		Örgütün tesis, araç- gereç bakımından donanımlı olması	3	0,064
		Orman –halk ilişkilerinin güçlü olması	2	0,043
		Yeterli sayıda yetişmiş ve deneyimli personele sahip olması	2	0,043
		Güçlü bir bütçeye sahip olması	2	0,043
		Örgüt çalışanları arasında etkili bir hiyerarşik yapının olması	2	0,043
		Kendine özgü kuruluş kanununun olması	2	0,043
Zayıf Yönler	0,691	Liyakate ve uzmanlığa dayalı personel politikasının olmaması, atama ve yükseltmelerde liyakat yerine siyasi etkenlerin daha fazla dikkate alınması	18	0,265
		İş dağılımında dengesizlikler olması, merkezi birimlerde çalışan sayısının fazla olmasına karşın uygulayıcı birimlerde nitelikli ve eğitilmiş personel sayısındaki yetersizlikler	9	0,132
		Orman işletme şeflerinin konularına göre her biri uzmanlık gerektiren çok sayıda iş ve işlemleri yapma sorumluluğunun olması	5	0,074
		Örgütün hantal yapısından dolayı etkinlik ve verimliliğin düşük olması	4	0,059
		İnsan kaynaklarının ve mali kaynakların etkili ve verimli yönetilmemesi	3	0,044
		Ormanlık örgütünün içine kapanık bir yapısının olması sonucu ülke ve dünyadaki gelişmelere uyum sağlamada zorluk çekmesi	2	0,029
		Ormanlıkla ilgili Ar-Ge çalışmalarının sonuçlarının uygulanmaması veya değer görmemesi	2	0,029
		Yapılan çalışmaların kamuoyuna yeterince tanıtılmaması	2	0,029
		Örgüt yapısında sıkça yapılan değişiklikler sonucunda, kurumsallaşmış bir yapının oluşmaması	2	0,029
Fırsatlar	0,821	Tüm dünyada doğayla ilgili etkinliklerin ve çevresel değerlerin önem kazanmış olması ile ormanlığa ilginin artması	6	0,214
		Orman kaynakları planlamasına yönelik kamu kurumları, STK'lar ve yerel yönetimlerle işbirliği ve eşgüdüm sağlama olanağının bulunması	5	0,179
		Ormanlık örgütlenmesine ilişkin sorunların ve yeniden yapılanma ihtiyacının meslek kamuoyunun tamamına yakını tarafından biliniyor ve kabul ediliyor olması	3	0,107
		Ormanlık konusunda etkili bir yasal altyapının bulunması	2	0,071
		Ülkenin ekolojik ve biyolojik çeşitlilik bakımından zenginliği ile doğal güzelliklerinin bulunması	2	0,071
		Odun hammaddesi dışındaki orman işlevlerinin önem ve önceliklerinin artması ve bu kapsamda oluşan talep ve beklentilerin yeni pazarlar oluşturması	2	0,071
		Tüm dünyada özellikle gelişmiş ülkelerde doğa tabanlı turizm ve açık hava rekreasyonuna yönelik talebin artmış olması	1	0,036
		Orman içindeki su kaynaklarının su üretimi ve tatlı su balıkçılığı için uygun bir doğal kaynak özelliğine sahip olması	1	0,036
		Avcılık ve av turizmüne uygun habitatların ve buralardaki memeli hayvanların ve kuşların çok olması	1	0,036
Tehditler	0,800	Örgüt çalışanlarının politik baskılara maruz kalması	11	0,275
		Ormanlık örgütünün kamuoyunda diğer kurumlara göre yeterince tanınmıyor olması ayrıca, kurum ve çalışanların imajının olumsuz olması	4	0,100
		Ormanlık örgütüyle yakın ilişkisi bulunan orman köylüsünün, sosyoekonomik açıdan ve eğitim bakımından düşük bir seviyeye sahip olması ve bu durumun köyden şehre göçü artırması	4	0,100
		Hızlı kentleşme, büyük şehirlerde arazinin değerli olması, teknolojik ve sosyal gelişmeler ile ormanlar üzerinde baskının artması	3	0,075
		Turizm, madencilik ve enerji gibi sektörlerin orman alanları üzerindeki aşırı talebi ve yoğun baskı oluşturması	2	0,050
		Küresel ısınmanın ormanlar üzerinde olumsuz etki yaratması	2	0,050
		Terör ve yasa dışı yararlanmaların ormanlar üzerinde olumsuz etki yaratması	2	0,050
		Kırsal kesimde doğal kaynaklara yönelik yatırımların, uzun dönemli amaçların ve girişimcilik kültürünün yetersiz olması	2	0,050
		Ormanlık çalışmalarının, farklı disiplinlerle işbirliği ve eşgüdüm içinde yürütülmesi açısından zorluklar taşıması	2	0,050

Çizelge 5. İlgili kurum temsilcilerine yönelik R'WOT tekniği uygulaması sonuçları

SWOT grupları		SWOT faktörleri		
Adı	Önceliği	Adı	Frekans	Önceliği
Güçlü yönler	0,849	Ormancılığın, güçlü ve tüm ülke sathına yayılmış bir örgütlenmeye sahip olması	12	0,261
		Ormancılık örgütünün uzun yıllara dayanan tarihi deneyime ve bilgi birikimine sahip olması	10	0,217
		Deneyimli, alanında yetkin ve yeterli personele sahip olması	6	0,130
		Planlar dahilinde çalışıyor olması	3	0,065
		Teşkilatın tesis, araç- gereç bakımından donanımlı olması	2	0,044
		Orman yangınlarıyla mücadele konusunda oturmuş bir yönetim sisteminin bulunması	2	0,044
		Ağaçlandırma faaliyetleri konusunda bilgi birikimine ve yetmişmiş personele sahip olması	2	0,044
		Ormancılık örgütü çalışanları arasında olumlu ilişkilerin bulunması	1	0,022
		Personelin sahip olduğu imkanların geniş olması	1	0,022
Zayıf yönler	0,696	Liyakate ve uzmanlaşmaya dayalı personel politikasının olmayışı, atama ve yükseltmelerin siyasi etkilerle yapılması	11	0,333
		Yapılan çalışmaların bilimsellikten uzak olması	3	0,091
		Hizmet içi eğitimlerin yetersiz olması	2	0,061
		İş dağılımında dengesizlikler olması, merkezi birimlerde çalışan sayısının fazla olmasına karşın uygulayıcı birimlerde personel eksikliği olması	2	0,061
		Ormancılık örgütünde orman mühendislerinin egemen olduğu bir insan kaynağının bulunması	1	0,030
		Kurumun gelişmeyi sürdürebilir bir ormancılık politikasına sahip olmaması	1	0,030
		Kurumun yapmış olduğu çalışmalarda başarı ölçüsünün tanımlanmamış olması	1	0,030
		Hantal örgüt yapısından dolayı etkinlik ve verimliliğin düşük olması	1	0,030
		Terfi, atama, özlük hakları vb. konularda teşkilat çalışanları arasında yapılan haksız uygulamalar nedeniyle çalışanların motivasyonunun düşük olması	1	0,030
				Tüm dünyada doğayla ilgili konuların ve çevresel değerlerin önem kazanmış olması sonucu ormancılığa ilginin artması
Fırsatlar	0,896	Ormanlarla ilgili Anayasa ve yasal güvencenin bulunması ve ormanlarla ilgili hemen her konuda yasal altyapının mevcut olması	5	0,172
		Ülke ormanlarının doğal türler, biyolojik çeşitlilik ve endemik türler bakımından zengin olması	4	0,138
		Uluslararası ormancılıkla ilgili anlaşmalara ülkemizin taraf olması	3	0,103
		Ormanlardan üretilebilecek odun ve odun dışı ürün ve hizmetlerin çok ve çeşitli olması	3	0,103
		Çevresel konular ve ormanlarla ilgili gönüllü STK'ların artması	2	0,069
		Ülkenin Avrupa Birliği uyum sürecinin içinde olması	2	0,069
		Özellikle kırsal kesimde orman-halk ilişkilerinin güçlü olması	1	0,035
		Ormancılıkla ilgili özel kuruluşların artması	1	0,035
Tehditler	0,875	Orman ve ormancılık örgütü çalışanları üzerinde siyasi, bürokratik ve yerel baskıların olması	20	0,500
		Turizm madencilik ve enerji gibi sektörlerin orman alanları üzerinde yoğun baskı oluşturması	3	0,075
		Ormanlar aleyhine yasal düzenlemeler yapılması	2	0,050
		Köylerden şehirlere göç ve kentleşmenin hızla artması	2	0,050
		Kurumun toplum tarafından yeterince tanınmaması	2	0,050
		İklim değişikliği ve buna bağlı oluşan adaptasyon sorunları nedeniyle biyotik ve abiyotik zararların artması	2	0,050
		Kasıtlı veya ihmalden kaynaklanan orman yangınlarının fazla olması	2	0,050
		Ülkemizde inşaat sektöründe hızlı bir gelişme yaşanması	1	0,025
Nüfusun hızlı şekilde artması	1	0,025		

Çizelge 6. STK Temsilcilerine Yönelik R'WOT Tekniği Uygulaması Sonuçları

SWOT grupları		SWOT faktörleri		
Adı	Önceliği	Adı	Frekansı	Önceliği
Güçlü yönler	0,814	Ormancılığın, güçlü ve tüm ülke sathına yayılmış bir örgüt yapısına sahip olması	21	0,300
		Ormanlık örgütünün uzun yıllara dayanan deneyim ve bilgi birikiminin bulunması	9	0,129
		Güçlü bir bütçeye ve döner sermaye bütçesine sahip olması	5	0,071
		Ormanlık örgütünün en büyük doğal kaynaklardan olan ormanların yönetimini elinde bulundurması	5	0,071
		Orman alanlarının büyük bir bölümünün OGM eliyle yönetiliyor olması ve OGM'nin tekel konumunda bulunması	5	0,071
		Kurumun tesis, araç- gereç bakımından donanımlı olması	4	0,057
		Yeterli sayıda yetişmiş, deneyimli personele sahip olması	3	0,043
		Örgütünün araştırma enstitülerine sahip olması ve yetişmiş, deneyimli araştırmacı personelin bulunması	3	0,043
		Ormanlık örgütünün planlar dahilinde çalışıyor olması	2	0,029
Zayıf yönler	0,746	Liyakate ve uzmanlığa dayalı personel politikasının olmayışı, atama ve yükseltmelerde liyakat yerine siyasi etkenlerin daha fazla dikkate alınması	18	0,254
		Merkezden yönetim anlayışının ve bürokrasinin baskın olması	9	0,127
		Ormanlık örgüt yapısının bilimsel çalışmaya dayanmayan siyasi kararlarla sürekli değişime uğraması	6	0,085
		Birimler arasında ve diğer kurumlarla koordinasyon eksikliği bulunması	4	0,056
		Ar-Ge çalışmalarının karar alma ve uygulama düzeyinde yeterli kadar dikkate alınmaması	4	0,056
		Yapılan çalışmaların bilimsellikten uzak olması	3	0,042
		Rotasyon uygulamasının adil ve kurumsal başarı, çalışma koşulları ve süreleri vb. gerekli kriterler dikkate alınarak yapılmaması	3	0,042
		İşletme şefliği alanlarının çok büyük olması, işletme şefliklerine uzman ve yardımcı personel ile destek sağlanmaması	3	0,042
		İş dağılımında dengesizlikler olması, merkezi birimlerde çalışan sayısının fazla olmasına karşın uygulayıcı birimlerde personel eksikliği olması	3	0,042
		Fırsatlar	0,967	Tüm dünyada doğayla ilgili etkinliklerin ve çevresel değerlerin önem kazanmış olması ile ormancılığa ilginin artması
Ülkede farklı ekosistemler üzerinde zengin biyolojik çeşitliliğe sahip orman alanlarının bulunması ve endemik türlerin fazla olması	6			0,200
Ormanların kamu mülkiyetinde olması	3			0,100
Ormancılıkla ilgili Anayasal güvencenin olması ve ormanlık konusunda etkili bir yasal altyapının bulunması	3			0,100
Uluslararası süreçlerin ormanların önemini artırması	2			0,067
İlgili STK'ların bulunması ve bu kuruluşlarla işbirliği olanağının artması	2			0,067
Farklı sektör ve disiplinlerle çalışma imkanlarının fazla olması	1			0,033
Ormancılıkla ilgili yeni ürün ve hizmetlerin ortaya çıkması ile yeni pazarların oluşması	1			0,033
Yeşil ekonomi anlayışının yaygınlaşması	1			0,033
Tehditler	0,824			Ormanlar ve ormanlık örgütü çalışanları üzerinde siyasi baskıların fazla olması
		Turizm, madencilik ve enerji gibi sektörlerin orman alanları üzerinde yoğun baskı oluşturmaları	7	0,137
		İlgili mevzuatın yetersiz olması, ormanlar aleyhine yasal düzenlemelerin yapılması ve sık sık değişmesi	5	0,098
		Ülkenin ekonomik açıdan sorun ve darboğazlar yaşaması sonucu ormanlar üzerindeki baskının artması	2	0,039
		İklim değişikliği ve buna bağlı oluşan adaptasyon sorunları nedeniyle biyotik ve abiyotik zararlar ile yangınların artış göstermesi	2	0,039
		Ormanların, toplumun/kamunun malı olduğu algısının yitirilmiş olması, hala "orta malı" olarak görülmesi	2	0,039
		Özellikle büyük şehirler çevresinde hızla artan arazi değeri nedeniyle orman alanlarına olan baskının artması	2	0,039
		Özellikle STK'ların orman ve ormancılıkla ilgili konularda-ormanlık örgütü ile karşılaştırıldığında-daha etkin ve baskın olmaları	1	0,020
		Ormanlık örgütünün toplum tarafından yeterince tanınmıyor olması	1	0,020

4. Tartışma ve sonuç

Türkiye ormanlık örgütü ve yönetimine ilişkin sorunları belirlemek ve çözüm önerileri geliştirmek, ayrıca en uygun ormanlık örgütünün ve sürdürülebilir orman kaynakları yönetim stratejilerinin geliştirilmesine katkıda bulunmak amacıyla ele alınan bu çalışmada dört farklı ilgi grubundan (ormanlık örgütünde çalışanlar, uzmanlar, ilgili kurum temsilcileri, STK temsilcileri) toplam 565 denek üzerinde R'WOT tekniğiyle yapılan SWOT analizi sonuçları değerlendirilmiştir.

Bu değerlendirmeler sonucunda ormanlık örgütünde çalışanların "Tehditler" SWOT grubunu (0,886), uzmanların "Fırsatlar" SWOT grubunu (0,821), ilgili kurum

temsilcilerinin "Fırsatlar" SWOT grubunu (0,896) ve STK temsilcilerinin ise "Fırsatlar" SWOT grubunu (0,967) en yüksek öncelikli grup olarak belirlediği tespit edilmiştir. R'WOT tekniği uygulaması sonucunda, ormanlık örgütünün ve yönetiminin "Güçlü Yönleri" kapsamında "ormancılığın, güçlü ve tüm ülke sathına yayılmış bir örgütlenmeye sahip olması" faktörü örgüt çalışanları (0,267), ilgili kurum temsilcileri (0,261), STK temsilcileri (0,300) tarafından birinci öncelikli, uzmanlar tarafından ise ikinci öncelikli faktör (0,149) olarak değerlendirildiği belirlenmiştir. Ayrıca bu faktörü, "ormanlık örgütünün uzun yıllara dayanan geçmişinin bulunması, köklü deneyim ve bilgi birikiminin olması", "örgütünün tesis, araç- gereç bakımından yeterli donanıma sahip olması" faktörlerinin

takip ettiği anlaşılmıştır. Bu bulgulara göre, ormancılık örgütünün ülkenin her tarafında örgütlendiği ve uzun yıllara dayanan tarihi bir geçmişe, bilgi birikimine ve deneyime sahip olduğu düşüncesi, deneklerin çoğunluğu tarafından kabul edilmektedir.

DPT (2007)'de ormancılık örgütünün güçlü yönleri kapsamında saptanan *"tüm yurt sathına yayılmış birimleri, bilgi ve deneyimleri ile güçlü bir Devlet Orman Teşkilatının varlığı"* faktörü en öncelikli faktör olarak belirtilmektedir. OGM, 2017'de ormancılık örgütünün OGM merkez ve taşra harcama birim temsilcilerinin katılımıyla gerçekleştirilen "GZFT Analizi Kapsamında Ortak Akıl Arama Konferansı" çıktılarının değerlendirilmesi ile OGM'nin güçlü yönleri kapsamında *"tüm yurt sathına yayılmış organizasyon yapısına sahip, yeterli araç gereç, alt yapı ve haberleşme sistemlerine sahip devlet orman teşkilatının varlığı", "orman alanlarının çoğunluğunun kamunun mülkiyetinde olması ve orman teşkilatı tarafından yönetiliyor olması"* faktörleri açıklanmıştır. Ayrıca Yılmaz vd. (2014) tarafından yapılan bir çalışmada, Pozantı Orman İşletme Şefliğindeki ormancılık sektörü güçlü yönlerinden *"altyapı, tesis, araç-gereç, bütçe, haberleşme ve uzman personel yönlere etkin durumda olan ve bölgenin sosyal, ekonomik, kültürel ve çevresel koşullarına önemli katkılar yapan bir Orman Teşkilatı"* faktörüne yer verildiği görülmektedir. Bu çalışmalar değerlendirildiğinde, ormancılık örgütü ve yönetimi konusunda güçlü yönler kapsamında benzer sonuçların elde edildiği anlaşılmaktadır.

Bu çalışmada, ormancılık örgütünün yönetiminin ve örgütlenmesinin "Zayıf Yönleri" kapsamında belirlenen *"liyakate ve uzmanlığa dayalı personel politikasının olmayışı, atama ve yükseltmelerde liyakat yerine siyasi etkenlerin ağır basması"* faktörünü çalışanlar (0,274), uzmanlar (0,265), kurum temsilcileri (0,333) ve STK temsilcileri (0,254) tarafından birinci öncelikli faktör olarak değerlendirilmiştir. Bunu *"merkez, üst ve denetim birimlerinde personel fazlalığı olmasına karşın uygulayıcı birimlerde personelin yetersiz olması ve iş yükü dağılımında dengesizliklerin bulunması", "uzmanlaşmanın, akademik kariyerin, bilginin, tecrübenin ve yabancı dil bilgisinin örgüt içerisinde bir değer ifade etmemesi", "ormancılık örgütünün ve örgüt yapısının dünya ve ülke genelinde gelişmelere uyum sağlamada zorluklar yaşaması", "orman işletme şeflerinin konularına göre her biri uzmanlık gerektiren çok sayıda iş ve işlemi yapma sorumluluğunun olması"* faktörlerinin takip ettiği anlaşılmıştır. Bu konu ile ilgili olarak daha önce yapılan çalışmalarda (OGM, 2017; Yılmaz vd., 2014) da benzer sonuçlara ulaşıldığı anlaşılmaktadır. Örneğin OGM (2017)'de, "Zayıf Yönler" kapsamında *"ağaçlandırma, koruma, yangın, kadastro, üretim, dikim, yol gibi birbirinden çok farklı iş kalemlerinin olması"* ve *"ihtiyaç duyulan personel tahsisinin istenilen düzeyde olmaması"* öncelikli faktörler olarak saptanmıştır. Yılmaz vd. (2014) tarafından ise, *"Orman Teşkilatında yetiştirme, nitelikli ve uygulamada yer alabilecek ara ve alt kademe personel yetersizliği ve orman işletme şeflerinin görev tanımlarındaki iş yükünün ağır olması gibi organizasyon sorunları"* faktörleri "Zayıf Yönler" grubunda tespit edilmiştir. Dolayısıyla Türkiye'de ormancılık örgütünün ülke genelinde her tarafa yayılmış olmasına rağmen, hantal bir yapıda olduğu ve çağdaş ormancılık anlayışına uygun bir yapıda olmadığı anlaşılmaktadır. Örgütün bu hantal yapısını, asıl işin yapıldığı tabandaki

personelin sayıca az olması, yeterli deneyime ve uzmanlığa sahip olmaması da artırmaktadır. Ayrıca deneklerin çoğunluğu tarafından *"ormancılık örgütünün liyakate ve uzmanlığa dayalı personel politikasının olmayışının"* "Zayıf Yönler" grubunda en öncelikli faktör olarak tespit edilmesi, ormancılık örgütünün iyi yönetilemediğini ve kurumsal bir yapının hala oturmamış olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar dikkate alındığında, liyakate ve uzmanlığa dayalı bir personel politikası oluşturulması gerektiği açıktır. Yine asıl işin yapıldığı örgüt tabanının güçlendirilerek, orta ve üst kademe çalışan personel sayısının azaltılması ve örgütün ideal örgüt modeli olan piramidal yapıya kavuşturulması gerekmektedir.

R'WOT bulgularına göre, ormancılık örgütü ve yönetimine yönelik "Fırsatlar" grubu kapsamında *"tüm dünyada doğayla ilgili konuların ve çevresel değerlerin önem kazanmasının ormancılığa ilgiyi artırması"* faktörü çalışmaya katılan örgüt çalışanları (0,264), uzmanlar (0,214), ilgili kurum temsilcileri (0,172) ve STK temsilcileri (0,333) tarafından birinci öncelikli faktör olarak değerlendirilmiştir. Yine deneklerin çoğunluğu tarafından bu faktörü *"ormancılık örgütünün çalışma alanlarına ilişkin Anayasada hükümlerin yer alması yasal altyapının yeterli olması", "ormancılığın disiplinler arası çalışmaya uygun olması ve birçok kurumla çalışabilme olanağının olması", "ormancılık örgütlenmesine ilişkin sorunların ve yeniden yapılanma ihtiyacının meslek kamuoyunun tamamına yakını tarafından biliniyor ve kabul ediliyor olması"* faktörlerinin takip ettiği saptanmıştır. Keza R'WOT bulgularına göre "Tehditler" grubu kapsamında *"orman ve ormancılık örgütü çalışanları üzerinde siyasi, bürokratik ve yerel baskıların olması"* faktörü, örgüt çalışanları (0,610), uzmanlar (0,275), ilgili kurum temsilcileri (0,500) ve STK temsilcileri (0,392) tarafından birinci öncelikli faktör olarak değerlendirilmiştir. Deneklerin çoğunluğu tarafından bu faktörü *"ormanların çok geniş alanlara yayılmış olması ve sınırlarının açık olması nedeniyle koruma ve denetim güçlüklerinin olması", "mevzuatta sık sık yapılan değişikliklerin uygulamada sorunlara yol açması", "kamuoyunda diğer kurumlara göre yeterince tanınmıyor olması"* ve *"ormancılık örgütüyle yakın ilişkisi bulunan orman köylüsünün, sosyoekonomik açıdan ve eğitim bakımından düşük bir seviyeye sahip olması ve bu durumun köyden şehre göçü arttırması"* faktörlerinin takip ettiği tespit edilmiştir.

Daha önce yapılan benzer bir çalışmada (DPT, 2007), "Fırsatlar" grubu kapsamında *"zengin biyolojik çeşitlilik kaynaklarının varlığı ve doğal kaynakların korunması ve sürdürülebilir yönetiminin önemi konusunda artan bilinçlenme"* faktörü "Tehditler" grubu kapsamında ise *"geleneksel ormancılık anlayışındaki direnç"* faktörü öncelikli faktörler olarak tespit edilmiştir. Yine konu ile ilgili bir çalışmada (OGM, 2017), *"zengin biyoçeşitlilik kaynaklarının varlığı ve doğal kaynakların korunması ve sürdürülebilir yönetiminin önemi konusunda artan bilinçlenme"* fırsatlar olarak, *"kamu personel politikası"* ve *"sosyal ve politik baskıların yoğunluğu"* ise tehditler olarak belirlenmiştir. Ayrıca Yılmaz vd. (2014)'ye göre, fırsatlar grubunda yer alması uygun görülen öncelikli SWOT faktörü, *"orman kaynaklarının önemi ve sürdürülebilir yönetimi konusunda yerel, ulusal ve küresel ölçekteki kamuoyunun eğitim, bilgi ve bilinç düzeyinin gün geçtikçe artması"* olarak gösterilmektedir. Dolayısıyla bütün bu çalışmalara dayanarak, ormancılık örgütü ve yönetimi

konusunda benzer SWOT bulgularına ulaşıldığı söylenebilir.

Deneklerin çoğunluğu tarafından en öncelikli konu olarak, “çalışanlar üzerinde siyasi, bürokratik ve yerel baskıların fazla olması” düşüncesinin bir tehdit olarak algılanması, “Zayıf Yön” olarak ele alınan ve ormancılık örgütünün “liyakate ve uzmanlığa dayalı bir personel politikasının olmaması” düşüncesini desteklemektedir. Örgüt içinde kurumsal yapının henüz tam olarak oturmamış olmasından kaynaklandığı düşünülen bu problemin çözümü için, liyakate dayalı bir personel politikasının izlenmesi gerekmektedir. Yine deneklerin çoğunluğu tarafından ormanların korunması açısından “tüm dünyada doğayla ilgili konuların ve çevresel değerlerin önem kazanması” bir fırsat olarak değerlendirilirken, ormanların çok geniş alanlara yayılmış olması ve sınırlarının açık olması bir tehdit olarak değerlendirilmektedir. Bu da ormanların yeterli ölçüde korunmasında zorluklar yaşandığını göstermektedir.

Ayrıca ormancılık örgütünün “kamuoyunda diğer kurumlara göre yeterince tanınmıyor olmasının” bir tehdit olarak algılanması, ormancılık örgütünün kamuoyunda hak ettiği düzeyde tanınmıyor olduğunu ve yaptığı çalışmaların yeterince kamuoyuna anlatamadığını göstermektedir. Keza deneklerin büyük bir bölümü tarafından örgütün yakın ilişki içerisinde olduğu “orman köylüsünün sosyoekonomik açıdan ve eğitim bakımından düşük bir seviyede olması” düşüncesinin bir tehdit olarak algılanması, ormancılık örgütünün yakından muhatap olduğu kesimle sıkıntıları olduğu anlamındadır.

Sonuç olarak bu çalışmada elde edilen R’WOT analizi bulguları da dikkate alınarak, Türkiye’de ormancılık örgütünün ve yönetiminin bilimsel temellere dayalı, istikrarlı, siyasi ve sosyal baskılardan uzak, adil ve liyakate dayalı personel politikasına sahip, çağdaş ormancılık anlayışına uygun, stratejileri ve politikaları belirgin bir örgüt yapısına ve yönetim anlayışına kavuşturulması gerekmektedir.

Açıklama

Bu çalışma Orman Genel Müdürlüğüne desteklenen ve Marmara Ormancılık Araştırma Enstitüsü Müdürlüğü tarafından yürütülen “Türkiye Ormancılığı İçin Alternatif Örgütlenme Modellerinin Geliştirilmesi” adlı ve 10.5301/2014-2017 numaralı araştırma projesi kapsamında üretilmiştir. Bu çalışma 05-08 Temmuz 2018 tarihlerinde Ürgüp-Nevşehir/Türkiye’de düzenlenen “The II. International Scientific and Vocational Studies Congress-Engineering and Natural Sciences (BILMES 2018)” adlı kongrede sunulmuş ve özeti kongre kitabında yayınlanmıştır.

Kaynaklar

Bensghir, T. K., 1996. Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim. TODAİE Yayın No:274, s.7, Ankara.
 Daşdemir, İ., 2016. Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Nobel Akademik Yayıncılık ve Danışmanlık Tic. Ltd. Şti., Yayın No: 1536, 210 s., Ankara.

Daşdemir, İ., Kaya, G., Güngör, E., 2010. Orman Kaynaklarının Bütünleşik İşlevsel Yönetim Planlaması. TÜBİTAK, TOVAG Proje No: 107O787 Sonuç Raporu, 154 s., Ankara.
 DPT, 2007. Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013). T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, Ormancılık Özel İhtisas Kurulu Raporu, Yayın No: DPT: 2712-ÖİK:665, Ankara.
 Gülen, İ., Özdönmez, M., 1996. Personel Yönetimi. İÜ Yayın No:3928, Fen Bilimleri Enstitüsü Yayın No: 7, Edebiyat Fakültesi Basımevi, 153 s., İstanbul.
 Güngör, E., 2005. Kastamonu-Bartın Küre Dağları Milli Parkı’nın Optimum Yönetim Stratejisinin Belirlenmesi. Yüksek Lisans Tezi, ZKÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, Bartın.
 Hasanagas, N. D., 2016. Managing information in forest policy networks: distinguishing the influential actors from the “postmen”. Forest Policy and Economics, 68: 73-80.
 Köse, M., Daşdemir, İ., Yurdakul Erol, S., Yıldırım, H. T., Arslan, A., Göksu, E., Şekercan, U. A., Alkan, S., 2018. Türkiye ormancılığı için alternatif örgütlenme modellerinin geliştirilmesi. Ormancılık Araştırma Dergisi, 5 (2): 143-168.
 Kurtilla, M., Pesonen, M., Kangas, J., Kajanus, M., 2000. Utilizing the analytic hierarchy process (AHP) in SWOT analysis - a hybrid method and its application to a forest certification case. Forest Policy and Economics, 1:41-52.
 OGM, 2017. Stratejik Plan (2017-2021). T.C. Orman ve Su İşleri Bakanlığı, Orman Genel Müdürlüğü, Ankara.
 Orhunbilge, A. N., 2000. Örnekleme Yöntemleri ve Hipotez Testleri (Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş İkinci Baskı), Avcıol Basım ve Yayın, İstanbul.
 Özdönmez, M., İstanbullu, T., Akesen, A., 1989. Ormancılık Politikası. İÜ Orman Fakültesi Yayın No: 401, İstanbul.
 Panagiotou, G., 2003. Bringing SWOT into focus. Business Strategy Review, 14(2): 8-10.
 Pesonen, M., Kurtilla, M., Kangas, J., Kajanus, M., Heinonen, P., 2001. Assessing the priorities using A’WOT among resource management strategies at the Finnish Forest and Park Service. Forest Science, 47(4): 534-541.
 Pinstrup-Andersen, P., Pandya-Lorch, R., 1998. Food security and sustainable use of natural resources: a 2020 vision. Ecological Economics, 26(1): 1-10.
 Schmoltd, D. L., Peterson, D. L., Smith, R. L., 1995. The Analytic Hierarchy Process and Participatory Decision Making. Proceedings of the 4th International Symposium on Advanced Technology in Natural Resource Management, American Society of Photogram and Remote Sensing, Bethesda, MD, USA, September 12-16, 1994, pp: 129-143.
 Shrestha, R. K., Alavalapati, J. R. R., Kalmbacher, R. S., 2004. Exploring the potential for silvopasture adoption in South-central Florida: an application of SWOT-AHP method. Agricultural Systems, 81:185-199.
 Szaro, R. C., Langor, D., Yapi, A. M., 2000. Sustainable forest management in developing world: science challenges and contributions. Landscape and Urban Planning, 47 (3-4): 135-142.

- Wibowo, A., Giessen, L., 2015. Absolute and relative power gains among state agencies in forest related land use politics: the ministry of forestry and its competitors in the REDD+ programme and the one map policy in Indonesia. *Land Use Policy*, 49: 131-141.
- Yılmaz, E., 2006. R'WOT Tekniği; Arıcılık Sektöründe Katılımcı Yaklaşım ile Örnek Bir Uygulaması. Doğu Akdeniz Ormancılık Araştırma Müdürlüğü, Çeşitli Yayın No: 6, Çevre ve Orman Bakanlığı Yayın No: 274, DOA Yayın No: 274, ISBN: 975-8273-841, Tarsus.
- Yılmaz, E., 2007. A'WOT tekniği kullanarak katılımcı yaklaşımla proje değerlendirmesi. Doğu Akdeniz Ormancılık Araştırma Müdürlüğü, DOA Dergisi, 13: 1-16.
- Yılmaz, E., Abbak, A., Kırış, R., Sayın, M. A., 2014. Orman Amenajman Planlamasının Sosyal Boyutu: Pozantı Orman İşletme Şefliğinde Örnek Uygulama. Orman Genel Müdürlüğü Proje Sonuç Raporu, Proje Numarası: 20.5315/2014-2015, Doğu Akdeniz Ormancılık Araştırma Enstitüsü, Aralık/2014, Tarsus.
- Yurdakul Erol, S., 2010. Balıkesir yöresinde ormancılığın SWOT analizi ile değerlendirilmesi ve çok yönlü yararlanma potansiyeli. Balıkesir Kent Sempozyumu Bildiriler Kitabı, 26-28 Kasım 2010, Balıkesir, s.87-96.
- Yurdakul Erol, S., Topçu, İ., 2011. An integrated decision aid for identifying and prioritizing strategies in forest management. *Environmental Engineering and Management Journal*, 10(5): 683-695.