T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

ORMANCILIKLA İLGİLİ STRATEJİK EYLEM PLANLARI VE BUNLARIN UYGULAMADAKİ ETKİNLİĞİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLER

Özgür BALCI

Danışman
Prof. Dr. Ahmet TOLUNAY

II. Danışman
Yrd. Doç. Dr. Türkay TÜRKOĞLU

YÜKSEK LİSANS TEZİ
ORMAN MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI
ISPARTA–2016

©2016 [Özgür BALCI]

TEZ ONAYI

Özgür BALCI tarafından hazırlanan **"Ormancılıkla İlgili Stratejik Eylem Planları Ve Bunların Uygulamadaki Etkinliğine İlişkin Görüşler"** adlı tez çalışması aşağıdaki jüri üyeleri önünde Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü **Orman Mühendisliği Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak başarı ile savunulmuştur.

I. Danışman:	**Prof. Dr. Ahmet TOLUNAY** Süleyman Demirel Üniversitesi
II. Danışman:	**Yrd. Doç. Dr. Türkay TÜRKOĞLU** Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
Jüri Üyesi:	**Yrd. Doç. Dr. Gökhan ŞEN** Kastamonu Üniversitesi
Jüri Üyesi:	**Yrd. Doç. Dr. Ayhan AKYOL** Süleyman Demirel Üniversitesi
Jüri Üyesi:	**Yrd. Doç. Dr. Ö. Kürşat TÜFEKCİ** Süleyman Demirel Üniversitesi

Enstitü Müdürü: **Doç. Dr. Yasin TUNCER**

TAAHHÜTNAME

Bu tezin akademik ve etik kurallara uygun olarak yazıldığını ve kullanılan tüm literatür bilgilerinin referans gösterilerek tezde yer aldığını beyan ederim.

Özgür BALCI

İÇİNDEKİLERİ

Sayfa

ÖZET vi
ABSTRACT vii
TEŞEKKÜR viii
ÇİZELGELER DİZİNİ ix
SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ xi
1.GİRİŞ 12
2.KAVRAMSAL TEMELLER 16
2.1.Strateji 16
2.2. Plan 18
2.3.Taktik 19
2.4.Politika 19
2.5.Strateji ve Politikaların Örgüte Sağlayacağı Faydalar 22
2.6.Performans 22
2.7.Stratejik Yönetim ve Özellikleri 23
2.8.Stratejik Planlama 26
2.9.Stratejik Planlamanın Safhaları 28
3. KAMU KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA 31
3.1.Kamu Yönetiminin Tanımı ve Niteliği 31
3.2.Kamu Yönetimi ve Özel Sektör Farklılıkları 32
3.3.Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama İhtiyacı 33
3.4.Kamu Kurumlarında Stratejik Planlamayı Zorlaştıran Etkenler 35
3.5.Türkiye'de Kamu Reform Süreci ve Stratejik Planlama Uygulaması 35
3.5.1.1990 öncesi kamu yönetimi reform çalışmaları 36
3.5.2.1990 sonrası kamu yönetimi reformları 36
3.5.3.Türkiye'de kamu yönetimi ile ilgili güncel reform ve kanunlar 37
3.5.4. Kamu kurumlarında stratejik planlama ile ilgili pilot uygulamalar 38
4. ORMAN GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE PLANLAMA VE STRATEJİK PLANLAMA ÇALIŞMALARI 39
4.1.Ormancılıkta Planlama ve Stratejik Planlama Çalışmalarının Tarihçesi 39
4.2.Orman Genel Müdürlüğü 2010-2014 Stratejik Planı: 41
4.2.1.2010-2014 stratejik planının misyon, vizyon ve temel değerleri: 41
4.2.2.Stratejik plan amaç ve hedefleri 42
4.2.2.1.Stratejik amaç 1: ormanların korunması 42
4.2.2.2.Stratejik amaç 2: ormanların geliştirilmesi 42
4.2.2.3.Stratejik amaç 3: orman kaynaklarından faydalanma 43
4.2.2.4.Stratejik amaç 4: kurumsal kapasitenin geliştirilmesi 44
4.3.Orman Genel Müdürlüğü 2013-2017 Stratejik Planı: 45
4.3.1.2013-2017 stratejik planının misyon, vizyon ve temel değerleri 46
4.3.2.Stratejik amaç ve hedefler 47
4.3.2.1.Stratejik amaç 1: ormanların korunması 47
4.3.2.2.Stratejik amaç 2: ormanların geliştirilmesi ve genişletilmesi 48
4.3.2.3. Stratejik amaç 3: orman kaynaklarından faydalanma 48
4.3.2.4. Stratejik amaç 4: kurumsal kapasitenin geliştirilmesi 49
4.4. OGM Stratejik Plan Amaç ve Hedeflerine Hizmet Eden Taktik Planlar 50

5.MATERYAL VE YÖNTEM 58
5.1. Materyal 58
5.2. Yöntem 58
6. BULGULAR VE TARTIŞMA 60
6.1.Bulgular 60
6.1.1. Frekans ve yüzde analizi sonuçları 60
6.1.2. Cinsiyete göre yapılan bağımsız örneklem t testi sonuçları 69
6.1.3. Araştırmaya katılanların yaşına göre yapılan one-way anova testi sonuçları 72
6.1.4. Araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre yapılan varyans analizi (one-way anova testi) sonuçları 76
6.2. Tartışma 79
7.SONUÇ VE ÖNERİLER 81
8.KAYNAKLAR 83
ÖZGEÇMİŞ 87

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

ORMANCILIKLA İLGİLİ STRATEJİK EYLEM PLANLARI VE BUNLARIN UYGULAMADAKİ ETKİNLİĞİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLER

Özgür BALCI

Süleyman Demirel Üniversitesi
Fen Bilimleri Enstitüsü
Orman Mühendisliği Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Ahmet TOLUNAY

II. Danışman: Yrd. Doç. Dr. Türkay TÜRKOĞLU

Türkiye'de ormanların tamamına yakınının mülkiyeti devlete aittir. Orman Genel Müdürlüğü tarafından yönetilerek işletilmektedir. OGM, ilk olarak hazırladığı 2010-2014 yıllarını kapsayan stratejik plan ile stratejik yönetime geçmiştir. Ardından 2011 yılında OGM'nin yeniden yapılandırmasına istinaden değişen görev ve sorumluluk tanımları gereği, stratejik planı yenilemiş ve yine dört stratejik amaca yönelik 2013-2017 yıllarını kapsayan stratejik planı uygulamaya koymuştur. Bunun yanında aynı plan dönemlerinde uygulamaya geçirilen 27 taktik eylem planı bulunmaktadır. Yüksek Lisans tezi olarak hazırlanan bu çalışmada, ormancılıkla ilgili stratejik eylem planları ve bunların uygulamadaki etkinliğine ilişkin görüşler incelenmiştir. 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, ormancılıkla ilgili stratejik eylem planları ve bunların uygulamadaki etkinliğini ölçmeye yönelik hazırlanmıştır. Anket tekniği ile elde edilen veriler istatistik paket program (SPSS 20) vasıtasıyla analiz edilmiştir. Verilerin normal dağılım göstermemesi sebebiyle parametrik olmayan testlerden One-Way Anova testi ve Duncan testi kullanılarak veriler değerlendirilmiştir. Yapılan bu çalışmanın sonucunda, stratejik plan ve yardımcı taktik planların program ve hedeflerinin gerçekleştiği, stratejik planlara bağlı bütçe gerçekleşmelerinin %95'ler oranından tutturulduğu, uygulanan ve uygulanmakta olan taktik eylem planlarının stratejik planların amaç ve hedeflerine hizmet eder nitelikte ve ormancılıktan beklenen nitelikte faaliyetler içerdiği tespit edilmiştir. OGM'nin ülkemizde bulunan çok sayıda benzer kurum ve bakanlıktan önce stratejik plan hazırlayarak uygulamaya koyduğu, başarı ile uyguladığı görülmüştür. Ancak anket tekniğinden yararlanmak suretiyle elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, OGM çalışanları ve ilgi grupları, stratejik plan ve 27 taktik planın uygulamadaki etkinliğini yeterli bulmamaktadır. Yetersizlik unsurları bulgular bölümünde ayrıntılı belirtilmiştir.

Yakın coğrafyamızda adından söz ettiren başarılı uygulamaları olan OGM'nin, bu tez çalışmasında ulaşılan bulgular, sonuç ve öneriler ışığında stratejik plan uygulamaları yapması durumunda, uygulama etkinliğini artıracağı tespitine ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Ormancılıkta stratejik yönetim, Stratejik yönetim, Stratejik eylem planları, Eylem planları uygulamadaki etkinliği
2016, 91 sayfa

ABSTRACT

M.Sc. Thesis

VISIONS ABOUT FORESTRY RELATED STRATEGIC ACTION PLANS AND EFFICIENCY IN APPLICATION

Özgür BALCI

Süleyman Demirel University
Graduate School of Natural and Applied Sciences
Department of Forest Engineering

Supervisors: Prof. Dr. Ahmet TOLUNAY

Co-Supervisor: Asst. Prof. Dr. Türkay TÜRKOĞLU

Turkey owns property belonging to the whole of forests. It is operated by General Directorate of Forestry. 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 OGM. In addition, there are 27 tactical action plans put into practice during the same plan periods. In this master thesis, the strategic action plans related to forestry and the opinions on their effectiveness in the application were examined. Secondary data were obtained by searching the books and by using the primary data of the survey. 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 obtained by the questionnaire were analyzed by statistical package program (SPSS 20). Since data were not normally distributed, non-parametric tests were evaluated using the One-Way Anova test and the Duncan test. As a result of this work, it is determined that the programs and targets of the strategic plan and auxiliary tactical plans are realized, the budget activities related to the strategic plans are maintained at 95%, the implemented and applied tactical action plans serve the aims and objectives of the strategic plans and they contain activities expected from the forestry. . It has been seen that OGM has successfully implemented and implemented a strategic plan before the many similar institutions and ministries in our country. However, when findings obtained through the use of the survey technique are evaluated, OGM employees and stakeholders do not find the effectiveness of the strategic plan and the implementation of 27 tactical plans satisfactory. Inadequacies are detailed in the findings section.

It has been determined that the OGM, which is a successful application by mentioning its name in our close geography, will increase the effectiveness of the application if it makes strategic plan applications in the light of findings, conclusions and suggestions reached in this thesis study.

Keywords: Strategic management in forestry, Strategic management, Strategic action plans, Effectiveness in implementing action plans
2016, 91 pages

TEŞEKKÜR

"Ormancılıkla İlgili Stratejik Eylem Planları Ve Bunların Uygulamadaki Etkinliğine İlişkin Görüşler" adlı bu çalışma Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Orman Mühendisliği Anabilim Dalı'nda *Yüksek Lisans* olarak hazırlanmıştır.

Yüksek Lisans eğitimimin başlangıcından tez çalışmasının sonuçlandırılmasına kadar olan her aşamada beni yönlendiren, değerli bilgilerini esirgemeyen, teşvikleri, cesaretlendirmeleri, yardımları, destekleri, anlayışları, tavsiyeleri, yorumları ve eleştirileri ile yanımda olan, bilgi ve zamanını benimle paylaşan danışmanım Prof. Dr. Ahmet TOLUNAY'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bilgi, görüş ve önerilerinden her zaman faydalandığım ve istatistiksel analiz çalışmalarında yardımlarını esirgemeyen Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Öğretim üyesi ve ikinci danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Türkay TÜRKOĞLU ile tezimde jüri üyesi olarak yer alan, Kastamonu Üniversitesi öğretim üyesi Yard. Doç. Dr. Gökhan ŞEN'e, Süleyman Demirel Üniversitesi öğretim üyesi Yrd. Doç. Dr. Ayhan AKYOL ve Yrd. Doç. Dr. Ö. Kürşat TÜFEKCİ'ye teşekkür ederim.

Fikri dünyamın gelişmesinde ki eşsiz katkılarından dolayı başta Annem, Babam olmak üzere, aile fertlerime, çalışmalarım sırasında manevi desteğini benden esirgemeyen eşim Işıl'a, oğlum Efe ve kızım Eda'ya teşekkür eder, minnetlerimi sunarım.

Özgür BALCI
ISPARTA, 2016

ÇİZELGELER DİZİNİ

Sayfa No

Çizelge 2.1. Stratejik düşüncenin geçirdiği bilimsel evreler 18
Çizelge 2.2. Stratejik kavramların ilişkisi (Tümer, 1993).....20
Çizelge 2.3. Stratejik Yönetim Süreci.....25
Çizelge 2.4. Stratejik Yönetim ve Fonksiyonel Yönetim 25
Çizelge 3.1. Yeni Kamu Yönetiminin Geleneksel Kamu Yönetimi İle Karşılaştırılması 34
Çizelge 3.2. Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama ile İlgili Kanun Maddeleri 38
Çizelge 4.1. (2010-2014) ile (2013-2017) Stratejik plan dönemlerinde uygulamaya konulan taktik eylem planları listesi ve program gerçekleşmelerini gösterir tablo.....51
Çizelge 5.1. Güvenilirlik Analiz Sonuçları 59
Çizelge 6.1. Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine ilişkin bulgular.....60
Çizelge 6.2. Katılımcıların yaşlarına ilişkin bulgular 60
Çizelge 6.3. Katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin bulgular 60
Çizelge 6.4. Katılımcıların Orman Genel Müdürlüğünün uygulamış olduğu stratejik planlar ve bunların uygulamadaki etkinlikleri hakkında bilgisi olup olmadığına ilişkin bulgular 61
Çizelge 6.5. Orman Genel Müdürlüğünün uygulamış olduğu stratejik planlar ve bunların uygulamadaki etkinliklerinin yeterliliğine ilişkin bulgular 61
Çizelge 6.6. Orman Genel Müdürlüğünün uygulamış olduğu stratejik planların amaç ve hedeflere hizmet edip etmediği hakkındaki soruya ilişkin bulgular 62
Çizelge 6.7. Orman Genel Müdürlüğünün uygulamayı amaçladığı eylem planlarının içeriğinde ne yapılacağının, ne zaman, nerede, nasıl, kim tarafından, hangi sürede yapılacağı; gibi içeriklerin daha ayrıntılı yazılmalıdır sorusuna ait bulgular.....62
Çizelge 6.8. Orman Genel Müdürlüğünün uygulamayı amaçladığı faaliyet ve programların uygulanır biçimde olup olmadığı önceden araştırılmalıdır, sorusuna ait bulgular 63
Çizelge 6.9. Orman Genel Müdürlüğünün uygulamayı hedeflediği eylem ve planların, planlanan yıllar sonucunda amacına veya hedefine ulaşıp ulaşmadığı araştırılmalıdır, sorusuna ait bulgular 63
Çizelge 6.10. Orman Genel Müdürlüğü Strateji ve eylem planlarını hazırlarken
halkın istek ve düşüncelerini göz önünde bulundurmalıdır, sorusuna ait bulgular.....64
Çizelge 6.11. Orman Genel Müdürlüğü stratejik planları oluştururken sadece ekonomik değerleri göz önünde bulundurmalıdır, sorusuna ait bulgular 64
Çizelge 6.12. Orman Genel Müdürlüğü stratejik planları oluştururken biyolojik, sosyo - kültürel ve ekonomik değerleri göz önünde bulundurmalıdır, sorusuna ait bulgular.....65
Çizelge 6.13. Mevcut stratejik planlar dışında; Ormanların Korunması, Ormanların Geliştirilmesi ve Genişletilmesi, Orman Kaynaklarından Faydalanma, Kurumsal Kapasitenin

Geliştirilmesi başlıklarında yanında yeni stratejik planlar eklenmelidir, sorusuna ait bulgular.....65
Çizelge 6.14. Stratejik planlar hazırlanırken; eylem planını gerçekleştirmek için örgüt içinde gerekli düzenlemeler yapılmalıdır, sorusuna ait bulgular.....66
Çizelge 6.15. Stratejik plan uygulanmaya başlandıktan sonra, süreç içerinde değişikliklere uygulanabilir, sorusuna ait bulgular.....66
Çizelge 6.16. Stratejik yönetim değişen durumları önceden sezip veri toplamak için örgütlere izin vermelidir, sorusuna ait bulgular.....67
Çizelge 6.17. Orman Genel Müdürlüğünün hazırlamış olduğu stratejik planların ağırlıklı olarak 5 yıllık olması uygundur, sorusuna ait bulgular.....67
Çizelge 6.18. Orman Genel Müdürlüğünün hazırlamış olduğu eylem planında görevli teşkilat unsurlarının belirlenen faaliyetleri uygulayıp uygulamadığı belirli süreler ile takip edilip yapılan çalışmalar rapor edilmelidir, sorusuna ait bulgular.....68
Çizelge 6.19. Orman Genel Müdürlüğünün hazırlamış olduğu stratejik planlardaki orman koruma faaliyetleri yeterlidir, sorusuna ait bulgular.....68
Çizelge 6.20. Orman Genel Müdürlüğünün hazırlamış olduğu stratejik planların içerisinde iklim değişikliği ile ilgili stratejik planlamalarda yer almalıdır, sorusuna ait bulgular.....69
Çizelge 6.21. Bağımsız örneklem t testi sonuçları.....69
Çizelge 6.22. Katılımcıların yaşlarına göre varyans analizi sonuçları.....72
Çizelge 6.23. 7'nci soru için yapılan duncan testi sonuçları.....74
Çizelge 6.24. 17'nci soru için yapılan duncan testi sonuçları.....75
Çizelge 6.25. 20'nci soru için yapılan duncan testi sonuçları.....75
Çizelge 6.26. Katılanların eğitim durumlarına göre yapılan varyans analizi sonuçları.....76
Çizelge 6.27. 9'uncü soru için yapılan duncan testi sonuçları.....78
Çizelge 6.28. 14'üncü soru için yapılan duncan testi sonuçları.....78

SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
APK	Araştırma koordinasyon planlama birimi
BM	Birleşmiş Milletler
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
FAO	Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Teşkilatı
GZFT	Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler Analizi
OBM	Orman Bölge Müdürlüğü
ODOÜ	Odun Dışı Orman Ürünü
OİM	Orman İşletme Müdürlüğü
OGM	Orman Genel Müdürlüğü
SDÜ	Süleyman Demirel Üniversitesi
SOY	Sürdürülebilir Orman Yönetimi
WCED	Birleşmiş Milletler Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu
WWF	Doğal Hayatı Koruma Vakfı
ha	Hektar
m^3	Metreküp
UÇES	AB Çevre Uyum Stratejisi

1. GİRİŞ

Geçmiş insan topluluklarından günümüze kadar yönetim olgusu insanlar tarafından işgal edilen her toprak parçasında coğrafi, etnik, dinsel, kültürel ve sosyal nedenlere bağlı olarak farklılık göstermiştir. Yeryüzündeki artan nüfus azalan kaynaklar bağlı olarak kıt kaynakların insan kullanımına daha etkin ve verimli sunulması zorunluluğunu doğurmuş buna paralel olarak yönetim anlayışları da farklılaşarak gelişmiştir.

Dünyada özellikle ekonomik, teknolojik, sosyal ve kültürel alandaki değişim hayatın her alanındaki değişimi körüklemektedir. Orman yönetiminde de anlayış değişimi yaşanmış olup, ormanların ekonomik, ekolojik ve sosyal değerler olduğu dolayısı bu fonksiyonları itibari ile yönetişimin gerçekleştirilmesi gerektiği kabul edilmektedir (Türkoğlu, 2011; Tolunay ve Türkoğlu, 2014).

Karar verme süreçlerinin kısaldığı, belirsizliğin arttığı ve temel stratejik seçenek yelpazesinin genişlediği günümüz dünyası; yenilik yaratmak ve gelişim sağlamak için bilginin etkin kullanımını gerektirmektedir. Rockart (1979), üst düzey yöneticilerin devasa bir bilgi akışına maruz kaldıklarını ve "gerçekten" ihtiyaçları olan verilerin tespiti/tanımlanması için bir sistemin geliştirilmesi gerektiğini savunmaktadır.

Günümüz dünyasının kamu örgütlerinde temel amaç, topluma en iyi hizmeti en verimli ve etkin şekilde sunacak strateji ve yöntemlerinin geliştirilmesi ve böylece hedef ve amaçlara ulaşılmasıdır. Bu da ancak çok hızlı değişen dünyada bu değişimlere karşı kamu örgütlerinin ayak uydurabilmesi için uzun dönemli vizyona sahip olmaları ve bu uzun dönemli perspektif ile gerekli stratejilerin belirlenerek uygulamaya konmasıyla mümkündür. Stratejisi olmayan bir örgüt, önünü göremeyen ve yönü olmayan örgüttür. Günlük rutin çalışmalar, uygun ve ahenkli bir hedef oluşturamaz. Bu bağlamda söylenen şu söz stratejinin önemini vurgulamaktadır; "strateji stratejik harekete rehberlik edecek planları, manevraları, modelleri, pozisyonları ve perspektifleri geliştirerek, bir örgüt için bir odak noktası, uyum ve ahenk ile amaç yaratmak için kullanılır." (Nut ve Backoff, 1992)

Kamuya yönelik reformlar için Yeni Zelanda ve Şili ilk adımı atan pilot uygulamaları gerçekleştiren ülkeler olmuştur (Sakal, 1999).

1970'lerden bu yana kamu kurumları da verimlilik ve performans artışına odaklanan birçok uygulamayı hayata geçirme eğilimindedir. Kamu kurumlarında bahsi geçen bu gelişmelerin ilk aşamasını kalite odaklı çalışmalar oluşturmuştur. Bu çalışmalardan çok kısa bir süre sonra ise kamu kurumlarında, özel sektörde iyi sonuç veren uygulamalar kamu sektöründe de iyi sonuç verir varsayımı ile bazı özel sektör yönetim uygulamaları adapte edilmeye başlanmıştır. Bu yönetim uygulamalarının en başında Stratejik Planlama çalışmaları yer almaktadır. Türkiye'deki kamu kurumları da Kamu Yönetimi Reformu'nun bir gereği olarak stratejik yönetim anlayışı ile tanışmıştır.

Kamu kesiminin mali ve idari sorunları dikkate alındığında kamu idarelerinin faaliyetlerini planlı bir şekilde yerine getirmeleri giderek önem kazanmaktadır. Kamu yönetimi ve kamu mali yönetimi reformları çerçevesinde, makro düzeyde bütçe hazırlama ve uygulama sürecinde mali disiplini sağlamak, kaynakları stratejik önceliklere göre dağıtmak, bu kaynakların etkin kullanılıp kullanılmadığını izlemek ve bunun üzerine kurulu bir hesap verme sorumluluğu geliştirmek temel başlıklar olarak ortaya çıkmıştır.

Kamu idarelerinin planlı hizmet sunumu, politika geliştirme, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırma ile uygulamayı etkili bir şekilde izleme ve değerlendirmelerini sağlamaya yönelik olarak "stratejik planlama" temel bir araç olarak benimsenmiştir. Stratejik planlama; bir yandan kamu mali yönetimine etkinlik kazandırırken, diğer yandan kurumsal kültür ve kimliğin gelişimine ve güçlendirilmesine destek olmaktadır.

Ulusal düzeydeki kalkınma planları ve stratejiler çerçevesinde kamu idarelerince hazırlanacak olan stratejik planlar; programlar, sektörel ana planlar, bölgesel planlar ve il gelişim planları ile birlikte genel olarak planlama ve uygulama sürecinin etkinliğini artıracak ve kaynakların rasyonel kullanımına katkıda bulunacaktır.

Yeni kamu yönetimi anlayışı ile birlikte kamu hizmetlerinin yürütülmesinde rasyonel ve stratejik bir yaklaşım esas alınarak kurallara yönelik bir yönetim yaklaşımından vizyona yönelik bir yönetim yaklaşımına doğru yöneliş gerçekleşmiştir. Değişimin içinde yer alan belirsizlik ve risk faktörü nedeniyle ortaya çıkan başarısızlık korkusu, birçok insanın değişime mesafeli durmasına yol açmaktadır. Bu nedenle stratejik planlama bir defa yapılan bir işlem değil, bir süreçtir. Bu süreçte stratejik planlama ve uygulamalarının başarısı, kamu sektör örgütlerinin, stratejik düşünebilme ve kurumca paylaşılan vizyon oluşturabilme yeteneklerini kazanması, geliştirmesi ve vizyoner olmasına bağlıdır.

Orman Genel Müdürlüğünce uygulanan stratejik planlar ile stratejik planların amaç ve hedeflerine hizmet eden taktik eylem planlarının etkinliği OGM'nin kırsal ve ulusal çevre problemlerinin aşılması, kırsal ve ulusal ekonomiye katkısı gibi hususlar açısından son derece önemlidir. Stratejik planlama ve stratejik yönetim metodlarını beşer yıllık iki dönem halinde uygulamaya koymuş OGM'nin bu faaliyetlerinin etkinliğine daire akademik çalışma yeterince bulunmamaktadır.

OGM'nin multidisipliner nitelikte ki çok sayıda görev ve sorumluluklarını sadece stratejik planlarda yer alan eylemler ile gerçekleştirmesinin son derece güç olmasına bağlı olarak bu güne kadar 27 adet taktik eylem planı hazırlanmış ve uygulamaya konulmuştur. Söz konusu stratejik planlar ve bu planlara hizmet eden taktik eylem planları, uygulayıcı birimlerin iş hacmini önemli düzeyde artırmaktadır. Tamda bu sebeple söz konusu taktik eylem planlarının etkinliği hususunda ormacılık teşkilatı çalışanlarının görüşleri ve değerlendirmelerine ihtiyaç duyulmaktadır. Hazırlanan bu tez, ormancılık alandaki stratejik planlama uygulamalarında bir araç olarak kullanılan taktik planların uygulayıcılar gözünden değerlendirlmesini sağlayarak ve bu çerçevede gelecekte yapılacak çalışmaların daha etkin olmasına katkı sunacak nitelikte, gerekli bulguları, sonuç ve önerileri sunmayı amaçlamaktadır.

Çalışma sekiz ana başlık altında sunulmuştur. Giriş bölümünde, tez konusunun önemi, gerekliliği, amaçları ve içeriğine ilişkin bilgiler verilmiştir.

Kavramsal Temeller bölümünde yönetim, stratejik yönetim ve stratejik planlama temel kavramları üzerinde durulmuştur.

Kamu kurumlarında stratejik planlama, Orman Genel Müdürlüğü planlama ve stratejik planlama çalışmaları bölümlerinde ülkemiz ve orman genel müdürlüğünün planmama deneyimi ve kültürü ile stratejik planlama çalışmalarının safahatları ayrıntılı olarak işlenmiştir.

Materyal ve yöntem bölümünde ise, çalışmanın materyali ve çalışmada kullanılan yöntemler tanıtılmıştır.

Araştırma bulguları ve tartışma bölümünde, ormancılıkla ilgili stratejik eylem planları ve bunların uygulamadaki etkinliğine ilişkin bulgular ortaya konularak gerekli kritikler yapılmıştır.

Sonuç ve öneriler bölümünde ise gelecekte yapılacak stratejik plan ve taktik plan uygulamalarına ışık tutacak önermelerde bulunulmuştur.

Son bölümde ise, çalışmada başvurulan ilgili literatür verilmiştir.

2. KAVRAMSAL TEMELLER

2.1.Strateji

Strateji kelimesinin tam bir Türkçe karşılığı olmamakla birlikte dilimize yerleşmiş bir kavramdır. 20. yüzyılın başlarında askeri bir terim olarak literatürümüze giren strateji kavramı, "düşmanın ne yapıp ne yapamayacağını belirlemek suretiyle, buna göre genel bir plan yaparak, kendi kuvvetlerini gerektiğinde harekete geçirmek" anlamında kullanılmıştır. Kelimenin kökeni ve tanımı itibarıyla bir ittifak yoktur ve günümüzde birçok alanda kendine yer bulmaktadır. Bazı kaynaklar , stratejinin Latince yol, çizgi veya nehir yatağı anlamındaki "Stratum" dan geldiğini ifade etmektedir. Bu ise yön göstermeyle ilgili bir anlam ortaya çıkarmaktadır.

Strateji, kelime anlamı itibariyle, “sevketme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütme” demektir. Kelimenin eski Yunan generallerinden Strategos’sun bilgi ve sanatına atfen kullanıldığı sanılmaktadır. Genel anlamda strateji, bir kurumun (veya devletin) güttüğü siyasete uygun olarak seçtiği hedeflere ulaşmak üzere aldığı her alandaki tedbirler ve her türlü aracın kullanılması olarak ifade edilmektedir. (Dinçer,1998) Strateji kelimesi 1970’li yıllardan itibaren sosyal bilimler içinde, iktisadi alanda da yer almaya başlamıştır. (Bayülken, 1999)

Kamu yada özel nitelikli kurum yada kuruluşlada uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis ederek uygun faaliyet programlarını hazırlama” olarak tanımlamak mümkündür.

Stratejik yönetim uygulanacak olan alanın, iç kaynakları ve kabiliyetleriyle dış çevrenin fırsat ve tehditleri analiz edilerek kurum yada kuruluşun ne iş yaptığı veya yapmak istediğini; ne tür bir işletme olduğu veya olmak istediğini ifade eden amaç, hedef ve görevlerin tamamı ile bunları gerçekleştirmek için gerekli yöntemlere verilen ad’ dır.

Strateji, bazı araştırmacılar tarafından bir plan, kimileri tarafından bir model, bir taktikler bütünü, bir bakış açısı olarak görülmekte ve buna göre tanımlanmaktadır.

Dinçer (1998) bütün bu yaklaşımları içeren bir düşünce ile stratejiyi: "İşletmeye istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, işletme ve çevresini analiz etmek suretiyle uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ile gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci" şeklinde tanımlamıştır. Bu tanımda stratejinin, işletmenin hangi amaçlara hangi araçlarla ulaşması ve hangi davranış kalıplarına uyması gerektiğini belirleyen bir kavram olarak düşünüldüğünü görmekteyiz. Dayandığı ilkeler ve kapsadığı alanlar ne olursa olsun strateji, gelişmesi önceden kestirilebilecek bir bilim değildir, hem akıl ve plan, hem de bir sezgi işidir. Yönetim kavramında ise strateji, seçilen ve belirlenen amaçlara ulaşmak için yönetimin hareket planı olarak bilinir. Strateji, kurumu istenilen hedefe götürecek yaklaşımların ve faaliyetlerin, kurum tarafından nasıl yürütüleceğini belirtir.

Böylece, strateji:

• İleriye yönelik (uzun dönemli) politikalar üretme,
• Güçlü olma, güçleri birleştirme,
• Amaç ve araç uygunluğunu sağlama,
• Eldeki güçlerin etkin kullanımını gerçekleştirme,
• Esnek ve tedbirli olma, gibi ilkeleri de içeren bir anlayışı sergilemektedir.

Ekonomik, toplumsal ve yönetimsel olarak rekabete dayalı bir ortamda ise strateji:

• Yeniliğe,
• Gelişmeye,
• Sürekli uyanık olmaya, gözlemlemeye,
• Ülke, işletme, kurum ve kuruluşun çevre ile uyumunu sağlamaya yöneliktir.

Stratejik faaliyet için belirli miktar ve nitelikteki kaynakların el altında bulundurulması gerekmektedir. Çevrede veya sektördeki değişiklikler karşısında eldeki kaynaklara bakılarak kararlar alınması gerekir.(Earged, 2007).

Karar ve seçimler:

• Kuruluşun bilgi ve iradeye dayalı,

• Dinamik ve gelişmeye açık biçimde çalışan,

• Geleceğin uzun vadeli değişimlerini öngörerek, sistemli şekilde düzenlenmesini sağlar.

Bir ülke veya kurum stratejisi:

• Uzun vadeli amaç ve hedeflerin,

• Kuruluşun tümünü ilgilendiren geniş kapsamlı politikaların,

• Amaçlara ulaşılmasına yarayan mevcut planlarının bütünüdür.

Stratejik düşüncenin geçirdiği bilimsel evreler Çizelge 2.1'de verilmiştir.

Çizelge 2.1. Stratejik düşüncenin geçirdiği bilimsel evreler (Pamuk ve diğerleri, 1997)

DÖNEM	**BİLİMSEL EVRE**
	Bilimsel olmayan yönetim dönemi
1880	Bilimsel yönetim dönemi başlangıcı
1950	Planlama
1960	Uzun vadeli planlama
1965	Toplu planlama
1970	Stratejik planlama
1980	Stratejik yönetim
1985	Stratejik senaryolar
1990	Stratejik görüş

2.2. Plan

Strateji uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgilidir. Plan ise amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve kabaca neyin nasıl yapılacağının saptanmasıdır. Plan kavramı genel olarak strateji, politika, yöntem ve program olarak izah edilen bütün kavramları kapsamına almaktadır. Çünkü plan işletmenin çevresiyle veya çevresel gelişmesiyle sıkı sıkıya ilgilidir. Bu yönü onu stratejiye iyice yaklaştırır. Plan ayrıca rakamlandırılmış amaçların tespiti ve amaçlara ulaştıracak "amaç fonksiyonun" maksimizasyonu ile ilgilidir. Planda da stratejide olduğu gibi bir risk ve belirsizlik derecesi mevcut bulunmaktadır.

2.3.Taktik

Taktik, işletmenin kaynaklarını en etkili bir şekilde kullanabilmesi için "değişen duruma uygun olarak alınan kısa dönemli kararlar" olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer ifadeyle, taktik planla konulan amaçlara ulaşmak için uygulanacak kısa vadeli, esnek yol ve yöntemleri ifade etmektedir (Bircan, 2002). Taktik kararlar stratejik kararların ayrıntılarını içermektedir.

Özellikle kaynakların etkili bir şekilde kullanımıyla ilgili taktik kararlar sık sık değişen durumlara göre kontrol edilerek yeniden planlanır. Taktik; stratejinin gerçekleştirilmesine yardımcı bir araçtır ve özel, kısa dönemli fikir ve uygulamalardan örgütün bütününü değil bölümlerini içine alan kararlardan ibarettir (Dinçer,1998)

2.4.Politika

Politika kelimesi, eski Yunan kökenlidir ve sözlükte; "bugünkü ve gelecekteki kararlara bir yön verebilmek için birçok alternatif arasından seçilen belirli bir yol veya davranış tarzı" olarak tanımlanmaktadır. İşletme yönetimi alanında politika; "yöneticilere karar vermelerinde rehberlik eden ilkeler dizisi"ni ifade eder. Bu ilkeler yöneticilere alacakları kararlarda ve yapacakları faaliyetlerde yol gösterir.

Politikalar, işletme literatürün de strateji ile birbirine karıştırılan kavramlar arasında yer almaktadır. Strateji, ileride meydana gelebilecek bütün durumların önceden tahmin edilemediği kısmi belirsizlik koşullarında alınan karar türüdür. Hâlbuki politika, yeter ölçüde tanımlanmış ve gerekli bilgilerle donatılmış belirlilik ortamında alınan ve devamlı kararlardan oluşmaktadır (Eren,1997).

Politika, belirlenmiş amaca yönelik genel plandır, yönetimin belirli karar durumlarında rutin olarak uygulayarak geleceğe yön vermek üzere kabul ettiği ilkeler ve kurallar dizisidir. Politika belirlilik ortamında alınan, devamlılığı olan kararlardan oluşur. Politikalar özellikle strateji uygulama aşamasında önemlidir, çünkü örgütün çalışanlarından ve yöneticilerinden beklentilerini ortaya çıkarır. Politikalar örgütsel birimler içinde ve bu birimlerin birbirleriyle olan ilişkilerinde eşgüdüm ve tutarlılık sağlanmasında önemlidir (Becerikli,2000).

Fakat politika ile herhangi bir durum karşısında uyulması gereken kuralların birbirine karıştırılmaması gerekir. Kurallar hareket tarzını kesin bir biçimde tanımlayarak yöneticilere inisiyatif tanımazken, politika ise yöneticilere karar vermelerinde yol gösterir (Dinçer,1998).

Stratejik kavramların birbiriyle olan ilişkisi özetleyen tablo Çizelge 2.2'de verilmiştir.

Çizelge 2.2. Stratejik kavramların ilişkisi (Tümer, 1993)

STRATEJİ	**TAKTİK**	**POLİTİKA**
Yönetimin en üst kademesinde uygulanır	Yönetimin alt kademelerinde uygulanır.	Yönetimin en üst kademesinde uygulanır.
Yöneticinin görüşleri ve sübjektif yorumları büyük ölçüde etkilidir	Sübjektiflik daha az söz konusudur	Objektif olmak zorundadır. Sınırları çizer ve böylece yönetici ne gibi kararlar alacağını daha kolay bulur
Yöneticilerin seçenekleri ve karar verme olanakları daha fazladır	Stratejiler ve politikalar ile Belirlenmiş seçenekler arasında karar verme daha kısıtlıdır	Karar verme olanağı çok geniştir. Bu şekilde belirlenen amaçlara ulaşmak için alınacak kararları yönlendirir
Seçenekler çoktur	Seçenekler kısıtlıdır	Seçenekler çoktur
Stratejilerin belirlenmesinde ve uygulanmasında belirsizlikler fazladır	Zaman ufku daha kısadır ve riskler daha kolay değerlendirilebilir	Amaca ulaşmak için bazı temel yol gösterici işaretler konulur. Böylece hedefe nasıl ulaşılacağı berraklık kazanılır
Stratejik sorunlar sıraya konup tasnif edilemezler, hepsinin ayrı özelliği vardır	Taktik sorunlar Birbirini tekrarlar	Günlük sorunlar ve kararlar karşısında politikaların değişmezlik özelliği ağırlıktadır
Uzun süre uygulanır, zaman ufku geniştir	Kısa zaman süreleri için geçerlidir	Uzun vadeli geleceği tahmin ve tesbit etmek ve dikkati genel amaçlar üzerinde toplamak zorundadır
İşletme içi ve dışı ile	İşletme içinde	İçinde bulunan duruma ve

ilgili çok geniş ve değişik bilgiler gereklidir. Bu bilgiler içinde bulunan ortama aittir, hem de net olarak bilinemeyen geleceğe aittir	alınan bilgilere dayanır	geleceğe yönelik işletme içi ve dışına ait çok geniş ve değişik bilgiye ihtiyaç vardır.
Genellikle kapsamlı genel ifadelerdir.	Büyük ölçüde ayrıntılardan oluşur.	Alınacak kararları, yapılacak işleri yönlendiren düşünceleri etkileyen genel ifadelerdir. Yapılacak işlerin ve kararların çerçevesini belirler.
Genellikle işletmenin makro Düzeyde ki bakış açısından bakılır.	İşletmenin çeşitli fonksiyonları açısından bakılır.	Yöneticinin niyetini gösterir, oldukça yüksek bir soyutlamaya dayanır.
Daima genel amaçlar ve ulaşılmak istenen hedefler göz önünde bulundurulur	Fonksiyonların amaçlarını genel amaca ulaşabilmek için gerçekleştirmeye çalışır.	Amaçlar arasında bir tutarlılık bulunmasını güvenceye alır, kısa vadeli sorunları ve zorlukları çözmek için alınan aceleci kararları önlemeye çalışır.
Geleceği yönlendirebilmek için bugün alınacak kararların Iyileştirilmesi ile ilgilidir.	Belirlenmiş kararların fonksiyonlar itibariyle nasıl uygulanacağı ile ilgilidir.	Politikalar kişinin ne yaptığı ile değil ne yapılması ile ilgilidir.

2.5.Strateji ve Politikaların Örgüte Sağlayacağı Faydalar

.

Strateji işletmenin çevreye uyumunu ve uzun dönemli yaşayabilirliğini sağlar Toplumun dinamik bir yapısı olan işletmeler kendilerine ait bir çevre içerisinde yaşayarak onunla karşılıklı ilişkiler içerisinde bulunmaktadır. Günümüzde dış çevre, giderek artan bir hızla değişmektedir. Sürekli değişen, belirsiz ve oldukça riskli bir çevrede strateji örgüte belirli bir yön kazandıracaktır. Belirsizlik şartlarında uygun stratejilerinin etkili kullanımı olmadığı takdirde, başarısızlık kaçınılmazdır.

Strateji, çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkanı verir. Çevrenin gelecekte alacağı şekillerin tahmin edilmesi, örgüte ne gibi tedbirler alacağı konusunda hazırlık yapma fırsatı verir. Stratejinin olmaması durumunda işletmenin hem içinde hem dışında yeni fırsatlar için rehber olacak kurallar oluşmayacaktır. Bu da işletmenin çevreye uyumunu gittikçe azaltacak ve başarısızlıklara neden olacaktır. Stratejik çalışma yapmayan bir işletme çevreden gelen fırsat ve tehditleri göremeyecektir.

Strateji ve politikalar, faaliyetleri belirli bir alana yönlendirir ve planlar için bir çerçeve oluşturur. Yönetimin kalitesini strateji arttırır. Stratejik çalışmalar olmaksızın fırsatlardan yararlanılamayacağı gibi tehlikeler de zamanında fark edilemeyecektir. Politikalar tekrar tekrar karar almayı önler. Zira politikalar, sık sık karşılaşılan sorunlar ile tekrar edilen durumlarla ilgilidir. Aynı durumlar karşısında tekrar tekrar karar alma gereğini ortadan kaldırdığı için, yönetimde verimlilik sağlar. Ayrıca belirli bir durum hakkında önceden düşünmeyi ve analiz yapmayı da sağladığı için tekrarları önler ve bütünleştirilmiş bir yapı sunar. Yöneticilerin davranışlarına rehberlik eden kuralları koyması nedeniyle, onların davranışlarını tahmin edilebilir hale getireceği için, alt kademelere yetki devri kolaylaşır ve üst kademe yönetiminin etkinliği artar. (Dinçer,1998).

2.6.Performans

Performans belirli bir amaç için yapılan, planlar doğrultusunda ulaşılan noktayı nitelik ve nicelik bakımından belirleyen yani belirlenen hedefe ulaşma seviyesini gösteren bir kavramdır. Bir diğer deyişle, bir işi yapan kişinin ya da organizasyonun,

o işle amaçlanan hedefe yönelik hangi seviyeye ulaşılabildiğinin anlatılmasıdır. (Halis ve Tekinkuş, 2003) Performans yönetimi, kamu örgütlerinin sorumluluğu ile yöneticilerinin daha kaliteli hizmet üretmeleri için önem arz etmektedir.

Etkili bir performans yönetimi sistemi, yönetimin iş ve sonuçları üzerindeki kontrolünü güçlendirir, çalışanların hedefleri ile kurum ya da kuruluşun hedefler arasında bağlantılar kurar. Yönetimin problemleri görmesini ve zamanında önlem alma yeteneğini artırır, yönetimin sonuçlarla ilgili beklentilerinin kolay anlaşılmasını sağlayarak iletişimi geliştirir. (Barutçugil, 2004)

2.7.Stratejik Yönetim ve Özellikleri

Stratejik yönetim ile örgütler; var oluş sebeplerine bağlı olarak belirledikleri, mevcut durum misyon ve temel ilkelerinden hareketle geleceğe dair bir vizyon oluşturlar. Belirlenen vizyona uygun amaçlar ile bunlara ulaşmayı mümkün kılacak hedef ve stratejiler belirlerler. Ardından ölçülebilir kriterler geliştirerek performansları izleyip, değerlendirilir. Stratejik yönetim, tüm bu süreçlerin katılımcı ve esnek bir yönetimle ifa edildiği yaklaşımın adıdır. Stratejik planlama anlayışında; örgüte yön vermek ve hizmet kalitesini artırmak amacıyla, örgüt ve çevresinin fırsat, risk, imkan ve kabiliyetlerini sürekli analiz ederek faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi söz konusudur. Yönetiminin amacı ise; örgütün amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için, yapılması gereken faaliyetlerin, planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesidir. Stratejik yönetim anlayışında yönetim fiili, örgütün var oluş sebeplerine bağlı faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, diş çevredeki değişkenlerde göz önünde bulundurarak vizyoner yaklaşımla gerçekleştirilir.

Stratejik yönetim, yönetimsel felsefenin yaşama geçirildiği sistematik yaklaşımın adıdır. Bu yaklaşım belli aşamaları içeren bir süreçtir. Ancak bu aşamaları kesinlikle uyulması gereken kurallar dizisi olarak algılamamak gerekir. Bunları daha çok düşünmeyi ve davranmayı kolaylaştıran birer kılavuzdur.
Stratejik yönetim;
— Stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını;

— Planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü tedbirin alınarak yürürlüğe konulmasını;

—Daha sonra da yapılan çalışmaların kontrol edilerek değerlendirilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsar.

Bu faaliyetler özetle şunlardır:

1) Örgütü ilgilendirdiği ölçüde dış çevrenin ve rekabet şartlarının kuvvetlice kavranması ve dış çevrenin dinamiğinin arkasındaki gücün araştırılması,

2) Strateji oluşturmada alternatiflerin belirlenmesi ve kaynakların dökümünün yapılması,

3) Seçilmiş stratejilerin, politikalara ve fonksiyonel bölümlerdeki faaliyet programlarına dönüştürülmesi,

4) Örgütün faaliyetlerinin stratejik iş birimlerine dağıtılması ve temel amaçlara ulaşmada bunların koordine edilmesi,

5) Stratejilerin etkili bir şekilde yürütülmesi için uygun planlama, güdüleme ve kontrol sistemlerinin oluşturulması

Bir başka yaklaşıma göre de stratejik yönetim; proje yönetimi, fonksiyonel yönetim ve modern yönetim teknikleri olarak bilinen diğer yaklaşımlardan farklı bir özellik taşımaktadır. En ayırt edici fark orta veya uzun vadede gelecek odaklı bir tasarım gayesi ile yapılan yönetim aracıdır. Stratejik yönetim süreçlerine ilişkin özetleyici nitelikte olması gayesi ile düzenlenen tablo Çizelge 2.3’de verilmiştir.

Çizelge 2.3. Stratejik Yönetim Süreci

Plan ve program paydaş analizi GZFT analizi	DURUM ANALİZİ	Neredeyiz?
Kuruluşun var oluş gerekçesi temel ilkeler	MİSYON VE İLKELER	Nereye ulaşmak istiyoruz?
Aruz edilen gelecek	VİZYON	
Orta vadede ulaşılmak istenen somut ve ölçülebilir hedefler	AMAÇLAR VE HEDEFLER	
Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri	STRATEJİLER	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşırız?
Detaylı iş planları maliyetlendirme performans programı ve Bütçeleme	FAALİYETLER VE PROJELER	
Raporlama ve karşılaştırma	İZLEME	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?
Geri besleme ölçme yöntemlerinin belirlenmesi performans göstergeleri	PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	

Stratejik Yönetim ile Fonksiyonel yönetim karşılaştırmasına ilişkin düzenlenen tablo Çizelge 2.4'de verilmiştir.

Çizelge 2.4. Stratejik Yönetim ve Fonksiyonel Yönetim

	Fonksiyonel Yönetim	**Stratejik Yönetim**
Odak Noktası	Amaçlara bağlı hedeflerin gerçekleştirilmesi ve günlük problemlerin çözümü	Uzun dönemli yaşama ve gelişme problemlerinin çözümü, örgütün yeni amaçlar ve stratejileri
Amaçları	Geçmiş tecrübelere dayalı bir düşünceyle uygun bir karlılık	Geleceğe yönelik karlılık ve büyüme
Sınırlamaları	Mevcut kaynak ve çevre	Mevcut ve muhtemel kaynak ve kabiliyetler, çevre
Sonuçları	Etkinlik, verimlilik ve denge	Büyüme, gelişme ve süreklilik
Bilgi Kaynağı	İşletme birimlerine ait işlem ve kayıtlar, mevcut şartlar	Bölümler, işletme ve gelecekteki çevresel fırsatlar
Veri Yapısı	Çok fazla sayıda olmayan bölüm verileri	Çok fazla sayıda, değişik ve çok kaynaklı
Örgüt Yapısı	Bürokratik, durgun	Yenilikçi ve esnek

Liderlik	Geleneksel, görev yönelimli	Vizyoner, açık ve değişimlerden etkilenen
Problem	Acil, kısa dönemli, somut, aşağı yukarı benzer nitelikte	Uzun dönemli, tehir edilebilir, soyut, birbirinden farklı
Problem Çözme	Tepki niteliğinde ve geçmiş tecrübelere dayanarak	Katılımcı, yeni çözüm yolları arayan
Zaman, Risk	Kısa vadeli, düşük risk	Uzun vadeli, yüksek riskli ve hayati

2.8.Stratejik Planlama

Genel olarak planlamayı; bir veya birden fazla amaç saptayarak bunlara ulaşmak için gerekli araç ve yolların önceden tayin ve tespiti olarak tanımlamak mümkündür. Planlama, gelişme ve değişimlere etkin bir şekilde ayak uydurabilmek için kullanılan sistematik bir metottur. Bir başka tanımlamayla planlama, ulaşılmak istenen hedeflerin tespit edilerek bu hedeflere en iyi şekilde ulaşmanın yolunu belirleme işlemidir. Başka bir deyişle; nereye, ne zaman, nasıl, niçin, hangi araç ve yöntemle, nerede ve kimler aracılığı ile ulaşılacağının belirlenmesi işlemidir. Dolayısıyla planlamanın temeli, kıt kaynakların en iyi bir şekilde kullanılma gereksinimidir. Burada planlama kavramı ile karar verme kavramı arasında fonksiyonel bakımdan bir anlam birliğinin olduğu söylenebilir.

Planlamayla ilgili tanımlar farklı olmakla birlikte, bazı ortak özelliklerinin de bulunduğu görülmektedir.

Planlar sürelerine göre: uzun süreli; beş yıl ve daha uzun süreyi kapsayan, orta süreli; bir ile beş yıl arası süreyi kapsayan, kısa süreli; genellikle bir yıldan daha az süreyi kapsayan planlar şeklinde sınıflandırılabilir.

Planların yerine getirdikleri fonksiyonlar açısından ise; stratejik, taktik ve hareket planları şeklinde ele alındıkları görülür. Taktik planlar; daha çok orta kademe yöneticiler tarafından, stratejik planların amaçlarına ulaşabilmesi için daha kısa bir süreyi kapsayan planlar olarak tanımlanırken, hareket planları; orta ve alt kademe

yöneticileri tarafından, çok daha kısa bir süreyi kapsayan bir faaliyetin ve kısa süreli bir görevin yerine getirilmesi amacına yönelik planlar olarak ifade edilmektedir.

Stratejik planlama ise; kurumun geleceğine ve yapısal değişikliklerine yönelik, misyonunu ve topyekûn hedeflerini belirleyip, bulunduğu çevrede ve faaliyet ortamındaki durumunu dikkate alarak, kurum için uygulanabilir olan alternatifler arasından birini seçerek uygulamaya koymak üzere yapılan plandır. Stratejik planlama, kurumun temel amaçlarına ulaşmak için strateji ve politikaları belirleyip bunları gerçekleştirmek için detaylı planlar hazırlayan sistemli bir çalışmadır. Stratejik planlama, yarına sahip olabilmek için bu gün ne yapılması gerektiğine karar vermektir.

Stratejik planlamanın önemi II. dünya savaşından itibaren başlayan; teknolojik değişimin artış göstermesi, yönetimsel görevlerin büyüyen karmaşıklığı, dış çevrenin büyüyen karmaşıklığı, geçerli kararlar ve bu kararların sonuçları arasında daha fazla zamana ihtiyaç olması gibi gelişmeler sonrasında ortaya net olarak çıkmıştır. Son zamanlarda stratejik planlamaya olan ilgi giderek artmaktadır.

Bir örgüt stratejik planlama yönetimiyle şunları amaçlayabilir:
—İşletme yönetimini değiştirme,
—Örgütün karlılığını artırma,
—Bölümler arasında zayıf durumda olanları iyileştirme,
—Üst yönetim için sorun oluşturan stratejik sorunları çözme,
—Var olan kaynakları önemli yerlere ayırımı,
—Üst düzey yöneticilerin daha iyi kararlar vermesi sağlama,
— Kısa dönemli planlar ve bütçeler için bir çerçeve geliştirme,
—Örgütün zayıf ve güçlü yanları ışığında örgütün potansiyelinin farkında olması için dışardan gelecek fırsat ve tehditlerin durum analizini geliştirme,
—Örgüt içinde yürütülen faaliyetlerin içsel koordinasyonunun daha iyi sağlanması,
—İletişimin güçlendirilmesi,
—Gerçekleştirilen faaliyetlerin kontrolünü kazanma,
—Yöneticilerin eğitilmesi,
—Örgütün içinde bulunduğu durumun analizini gerçekleştirme ve hedeflerine ulaşabilmesi için gereken yöntemlerin saptanması,

—Örgüt için ulaşılabilir ve gerçekçi amaçlar koyma,
—Değişen çevre ve örgüt amaçları ışığında gereken düzeltmeleri ve ayarlamaları yapmak için var olan faaliyetleri izleme ve yeniden gözden geçirme.

2.9.Stratejik Planlamanın Safhaları

Ülkemizde stratejik planlama çalışmaları, DPT tarafından hazırlanan "Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu" ndan faydalanılarak hazırlanmıştır. Stratejik Planlama süreci aşağıda belirtilen 4 ana safhada yürütülmektedir:

a) Hazırlık Çalışmaları

Stratejik planlama, farklı görevlere ve donanımlara sahip birçok kişiyi bir araya getiren, kuruluş genelinde sahiplenmeyi gerektiren, zaman alıcı bir süreçtir.
Stratejik planlama çalışmalarının başarısı büyük ölçüde plan öncesi hazırlıkların yeterli düzeyde yapılmasına bağlıdır. Stratejik planlama hazırlığı beş aşamada sağlanır. Bunlar; planın sahiplenilmesi, plan sürecinin organizasyonu, İhtiyaçların tespiti, zaman planı, hazırlık programıdır.

b) Durum Analizi

Stratejik planlama sürecinin ilk adımı olan durum analizi, kuruluşun "neredeyiz?" sorusuna cevap verir. Kuruluşun geleceğe yönelik amaç, hedef ve stratejiler geliştirebilmesi için öncelikle, mevcut durumda hangi kaynaklara sahip olduğunu ya da hangi yönlerinin eksik olduğunu, kuruluşun kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmeleri değerlendirmesi gerekir. Dolayısıyla bu analiz, kuruluşun kendisini ve çevresini daha iyi tanımasına yardımcı olarak stratejik planın sonraki aşamalarından daha sağlıklı sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır.

Durum analizinde kuruluşun yasal yükümlülükleri çerçevesinde yürüttüğü faaliyetler ve sunduğu hizmetler ortaya konulur. Kuruluşun, kalkınma planları, sektörel ve bölgesel plan ve programlar ile kuruluş kanunundan kaynaklanan yetki, görev ve sorumlulukları ifade edilir. Kuruluş tarafından sunulan hizmetlerin genel hedef ve politikalara uygunluğu, hizmet sunum süreçleri ve hizmet kalitesi, bu alanda

benimsenen genel stratejiler, kuruluşun hangi kurum ve kuruluşlarla koordinasyon içinde çalıştığı/çalışması gerektiği gibi hususlar değerlendirilir.

Durum analizi kapsamında genel olarak aşağıdaki değerlendirmeler yapılır:
Tarihi gelişim analizi, yasal yükümlülükler ve mevzuat analizi, faaliyet alanları ile ürün ve hizmet belirleme analizi, paydaş analizi, Kuruluş içi analiz ve çevre analizi yapılır.

c) Geleceğe Bakış

Kuruluşlar, bu aşamada, misyon ve vizyonlarını ifade edecek, temel değerlerini belirleyecek, amaçlarını, hedeflerini ve stratejilerini ortaya koyacaklardır.
Misyon, vizyon ve ilkelerin oluşturulması sonucunda, kuruluşun varması istenen noktaya nasıl bir çerçeve içinde ulaşılacağı amaç ve hedeflerin belirlenmesi ile ortaya çıkar. Bu nedenle, misyon, vizyon ve ilkelerin doğru şekilde ifade edilmesi stratejik planın başarısı üzerinde belirleyici bir rol oynayacaktır.
Bu safhada; misyon bildirimi, vizyon bildirimi, temel değerlerin tespiti, hedefler belirlenmesi, performans gösterge ve kiriterlerinin tespiti ve stratejilerin oluşturulması işlemleri yapılır.

d) İzleme ve Değerlendirme

Organizasyonda stratejileri hazırlayan kişilerin görevi, stratejik plan hayata geçirildiği zaman yani uygulanmaya başlandığı zaman bitmez. Stratejiler mutlaka devamlı olarak değerlendirilip gerekli ise değiştirilmeli, faaliyetler planlara uyacak şekilde kontrol edilmeli ve iyileştirilmelidir. Organizasyonlar dinamik yapılardır. Bugün doğru olarak gözüken bazı kararlar, yarın çok doğru olmayabilir. Stratejik değerlendirme, stratejik planlar ve performans hakkında bilgi toplamak ve bunları standartlarla karşılaştırmak demektir. Eğer gelinen nokta istenilen şekilde değilse plan veya faaliyetlerde değişikliklere gidilir. Stratejik kontrol belirlenmiş amaçların gerçekleşmesinde sahip olunan, kaynak, olanak ve koşulların, mevcut esas ve ilkelere uygun olarak kullanılıp kullanılmadığının belirlenmesi ve bulunacak hata ve eksikliklerin düzeltilmesini sağlamak üzere yapılan aktif bir eylemdir. Stratejik kontrol ve değerlendirme işlemleri ile örgütteki entegre planlama faaliyetlerinin,

birbiriyle uyumlu olmasına ve gidişatın strateji doğrultusunda yönlendirilmesi sağlanmaya çalışılır. İlgili yöneticilerin aldıkları kararların plan, program ve politikaların gösterdiği çerçevede olup olmadıklarını, ayrılan kaynakların yeterli olup olmadığı, yerinde ve akıllıca kullanılıp kullanılmadığı, çevredeki olayların beklenildiği gibi gelişip gelişmediği, kısa vadeli hedeflerden orta ve uzun vadeli hedeflere ulaşma durumunun nasıl olduğu, ileride gidişatın nasıl etkileneceği, stratejik planlardan eylem planlarına kadar bütünleşik plan sisteminin genel başarısının ne olduğu, değişmesi gereken hususların olup olmadığı, ya da hazırlandığı şekilde uygulamaya devam edilip edilmemesine ilişkin konulara kontrol ve değerlendirme işlemlerine cevap vermelidir.

3. KAMU KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA

Üçüncü bölümde genel olarak, kamu kavramının ne olduğu üzerinde durulacaktır. Ayrıca özel sektör ile kamu kurumlarının arasındaki farklar, stratejik planlamanın neden kamu kurumları için önemli olduğu ve stratejik planlamanın kamu kurumları için uygulamada ne gibi zorluklara sebep olduğu, getireceği yararlar gibi başlıklar bu bölümde incelenmeye çalışılmıştır.

3.1. Kamu Yönetiminin Tanımı ve Niteliği

Kamu yönetimi, kamusal faaliyeti ve bu faaliyeti yürüten örgütü ifade eder. Bu faaliyetin ve örgütün incelenmesi ise kamu yönetimi disiplinin uğraş alanıdır. Başka bir biçimde, kamu yönetimi, devletin amaçlarını gerçekleştirecek biçimde insanların ve araç-gerecin örgütlenmesi ve yönetimi olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlardan kamu yönetiminin, biri "işlevsel" diğeri "yapısal" olmak üzere temelde iki yönünün olduğu ortaya çıkmaktadır.

İşlevsel bir kavram olarak kamu yönetimi, genel kuralları ve kamu politikası kararlarını uygulama sürecini ifade etmektedir. Bu anlamda kamu yönetimi, kamu politikalarının belirlenmesi ve bu politikaların yürütülmesi sürecini oluşturmaktadır. Yapısal bir kavram olarak kamu yönetimi ise, devletin örgütsel yönünü anlatmaktadır. Bu örgütsel yön, hem merkezi, hem de yerel düzeydeki yapılanmayı ifade etmektedir. Kamu politikalarının oluşturulması ve yürütülmesi bu örgütler aracılığıyla gerçekleştirilmektedir.

Türkiye'de kamu yönetiminin durumunu aşağıdaki şekilde tespit etmek mümkündür: Kamu, güçlü bir merkezi yapıya sahiptir; yönetsel kararlar merkezde alınmaktadır. Hantal bir yapıya sahip olduğundan bürokrasi yavaş işlemektedir. Yönetimde güvensizlik ve buna dayalı olarak kırtasiyecilik söz konusudur. Yönetimde katılımcılık kültürü gelişmemiştir. Tasarruf anlayışı zayıf olduğundan hizmet maliyetleri yüksektir.

Kısa, orta ve uzun vadeli amaç ve hedeflere dayalı çalışmak yerine yıllık plan ve programlara dayalı çalışma benimsenmekte, bu da uzun dönemli ve istikrarlı

gelişmeyi sağlayamamaktadır. Kaynaklar etkin olarak kullanılamamaktadır. Değişime ve yeniliğe karşı direnç fazla olmakta ve geleneksel yapı ve işleyiş bozulmak istenmemektedir.

3.2.Kamu Yönetimi ve Özel Sektör Farklılıkları

Genellikle özel sektör kuruluşlarında uygulanan stratejik yönetim tekniğinin kamu yönetiminde uygulanabilirliği tartışma konusu olmuştur. Gerekçe olarak da, bu iki sektörün birbirinden farklı olması öne sürülmüştür. Gerçekte ise günümüzde bu kuruluşlar arasında ayrım yapmak her zaman kolay olmamaktadır. Ancak yine de şu farklar vurgulanabilir:

Kamu kuruluşlarında varlık amacı kamu hizmeti sunumudur. Başarısı ise, bu hizmeti ne derecede iyi yerine getirdiği ile ölçülür. Özel sektörün nihai amacı kar elde etmektir. Özel sektör yöneticileri stratejik planlarını yapıp uyguladıklarında, eğer karları artıyorsa bunu yönetimin başarısı, tersi bir durumda ise başarısızlığı olarak değerlendirirler. Ancak kamu hizmetlerinde başarıyı ölçmek o kadar kolay değildir. Diğer farklılık mali kaynaklardadır. Kamu hizmetlerinde bedeli ödeyenler, her zaman o hizmetlerden yararlananlar olmayabilir. Özel girişimde ise mal ve hizmetin bedelini müşteri öder.

Bir başka fark, politikanın etkisi ile ilgilidir. Kamu kesimi hizmet üretirken siyasal baskılara maruz kalabilmektedir. Örneğin, personel gereksinimine ve verimliliğe bakılmaksızın devlet kadroları siyasetçiler tarafından şişirilebilmektedir. Özel sektör ise siyasetten etkilenen değil, tersine siyaseti etkileyen bir baskı grubudur.

Kamu kesiminde çoğu zaman katı kural ve bürokratik yapı, hizmetlerin sunumunda kaliteyi düşürmektedir. Personelini ödüllendirme mekanizmasını daha cömert ve hızlı kullanan özel sektör, etkin kararlar alıp uygulayabilmektedir. Kamu kesimi çoğu zaman sonuç almak yerine, kurallara ve süreçlere uymayı tercih etmektedir. Kamu kesiminde hemen hemen hiç yoktur. Ancak özel sektörde şirketler sürekli rekabet halindedirler. Kamu hizmetlerinde tarafsızlık ve eşitlik esastır. Özel sektörde üretilen hizmetlerde tarafsızlık ve eşitlik gibi ilkeler anlamlı değildir.

Yukarıdaki nedenlerden dolayı kamu kurumlarında stratejik yönetim/stratejik planlama uygulaması daha zordur, ancak imkânsız değildir. Buradaki sorun, stratejik planlama yaklaşımının kamu kurumlarında uygulanıp uygulanmayacağı değil, nasıl uygulanacağıdır.

3.3. Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama İhtiyacı

Kamu alanında, stratejik planlama yaklaşımını da içeren, yeni yönetim tekniklerinin kullanılmaya başlanmasının geleneksel kamu yönetimi anlayışından uzaklaşılmasının nedenlerini söyle özetleyebiliriz.

Kamu hizmetlerinin bir kısmının kamu kuruluşlarının yanı sıra özel sektör tarafından da sunulmaya başlanması, beraberinde rekabeti de getirmekte ve kamu sektörünü değişime zorlamaktadır.

Kamu kuruluşlarında yeni yönetim teknikleri kullanılmaya başlanmasının bir diğer nedeni de, kamunun, özellikle 1970'lerden sonra içine düştüğü mali bunalımlardır. Bu kriz, halkın talepleri ile daha da derinleşmiş ve yönetim krizi haline gelmiştir. Özel sektörün rakip olarak devreye girmediği veya kanuni engeller ile hizmetin doğal tekel olması nedeniyle özel sektörün giremediği alanlarda, kamu kuruluşları kendilerine yeni yönetim tekniklerini uyarlamak zorunda kalmaktadırlar. Stratejik yönetim uygulamalarının kamuda yerleşme ihtiyacının belki de en önemli nedeni, giderek karmaşıklaşan sorunlara karşın mali kaynakların kıtlığı ve değişen çevre ile yeni teknolojiye uyum ihtiyacıdır.

Yeni kamu yönetimi anlayışının geleneksel kamu yönetimi anlayışı ile karşılaştırmasına ilişkin düzenlenen tablo Çizelge 3.1'de verilmiştir.

Çizelge 3.1. Yeni Kamu Yönetiminin Geleneksel Kamu Yönetimi İle Karşılaştırılması (Eryılmaz,1999)

Geleneksel Kamu Yönetimi	**Yeni Kamu Yönetimi**
Sınırlı iş gören katkısı	Azami iş gören katkısı
Sabit ücret	Performansa bağlı ücret
Girdi ve süreç kontrolü	Performans kontrolü
Karar akışı yukarıdan aşağıya	Karar akışı her iki yönde
Değerlendirme yukarıdan aşağıya	Değerlendirme her iki yönde

Bürokrat tipi yönetici	Girişimci yönetici
Mal ve hizmetlerde nicelik	Mal ve hizmetlerde kalite
Kitlesel üretim	Farklılığı esas alan üretim
Güçlü merkeziyet (merkezden yönetim)	Yerelleşme (yerel uygunluk, yetki genişliği)
Geniş personel	Az sayıda personel, daha çok uzman
Katı yönetim	Esnek/katılımcı yönetim
Yasal düzenlemelerle kural ve normları ayrıntılı belirlemek	Yasal düzenlemelerin sayıca azaltılması ve Sadeleştirilmesi
Emir – komuta	Karar almaya ve yönetime katılma
Kamu otoritesine saygı	Vatandaşın müşteri olarak görülmesi, yurttaş gereksinmelerine duyarlılık
Klasik devlet muhasebesi ve bütçe sistemi	Yönetim muhasebesi, maliyet merkezleri, maliyet etkenliği, maliyet-yarar oranı, maliyetin geri dönüşü
Kamu kuruluşlarının kesin egemenliği	Özel sektörden daha fazla yararlanma
Kamunun tekelciliği	Rekabet, piyasa türü yönetim araçları

Kamu idareleri genel olarak vizyon ve misyon belirlemeden uzak, somut hedefleri olmayan, vatandaş odaklı yönetim anlayışını benimsememiş, yoğun kurallara sahip, finansal açıdan yetersiz, kalifiye eleman ihtiyacı olan, örgütsel yapısında eksiklikleri bulunan idareler olarak görülmektedir. Ayrıca çalışanların kamuda çalışıyor olmanın verdiği rahatlıkla hizmet üretmekten uzak olmaları, kurallara uymaya çalışmanın kendilerini daha iyi memur yapacağına inanmaları, motivasyon eksiklikleri olması, performans değerlendirmesi yapılmaması, ücret rejiminin başarıyı teşvik edecek şekilde düzenlenmemiş olması, vatandaşın yönetime uzak olması, vatandaşla yönetim arasında iletişimsizlik bulunması kamu çalışanlarına bakış açısı olarak ifade edilebilir.

Türkiye'de kamu idarelerinin içinde bulundukları mali ve yönetsel sorunlar göz önüne alındığında, kamu idarelerine ve çalışanlarına olan bakış açısının değişmesi kamu kuruluşlarının önümüzdeki dönemde planlı hizmet üretmelerinin, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırmalarının ve uygulamayı etkili bir şekilde denetlemelerinin önemi artmaktadır. Kamu kuruluşları bu gerekliliği stratejik planlamayla sağlayacaklardır.

Kamu mali yönetimine etkinlik kazandıran stratejik planlama, kurumsal kültür ve kimliğin gelişmesine ve güçlenmesine destek olacaktır. Ulusal düzeydeki kalkınma planları ve stratejiler çerçevesinde kamu idarelerinin hazırlayacağı stratejik planlar;

programlar, sektörel ana planlar, bölgesel planlar ve il gelişim planları ile birlikte genel olarak planlama ve uygulama sürecinin etkinliğini arttıracak ve kaynakların rasyonel kullanımına katkı sağlayacaktır.

3.4. Kamu Kurumlarında Stratejik Planlamayı Zorlaştıran Etkenler

Kamu kurumlarında yeniden yapılanma çalışmalarında, önemli unsurlardan birisi durumunda bulunan stratejik planlama yaklaşımının benimsenmesini ve uygulanmasını zorlaştıran etkenler aşağıda maddeler halinde özetlenmiştir.

a) Mevcut mali, idari ve hukuki yapının Stratejik Planlama yaklaşımına uygun olmayışı,
b) Kişisel ve kurumsal performansın ödüllendirilmesi önündeki engeller, Kamu kuruluşlarında günübirlik karar alma anlayışı,
c) Kamu kuruluşlarının klasik (dikey) örgütlenme modeli,
d) Kuruluşların insan gücü altyapısının, nitelikli eleman sayısının ve stratejik planlanma bilincinin yetersizliği,
e) Kamu kurumlarının Araştırma Planlama Koordinasyon (APK) birimlerinin zayıflığı,
f) Stratejik planlamanın temelde yabancı ve özel sektör kökenli bir yaklaşım olması, Kamu kuruluşlarının rekabetçi bir piyasada hizmet üretmemeleri,

g) Bürokratik, siyasal ve toplumsal düzeyde katılımcılık kültürünün gelişmemiş olması,
h) Kamu kurumlarında değişim konusunda isteklendirme eksiklisi,
i) Stratejik Planlama konusunda sahiplenme ve katılım sağlanamama riski, Kuruluşlarda değişime karsı isteksizlik / direniş olasılığı,

3.5. Türkiye'de Kamu Reform Süreci ve Stratejik Planlama Uygulaması

Ülkemizde kamu yönetimin yeniden yapılandırılması 1950'lerden beri çeşitli dönemlerde dile getirilmiş ve sürekli olarak gündemde tutulmuştur. Parti ve hükümet programlarının, seçim bildirgelerinin, beş yıllık kalkınma planlarının vazgeçilmez konusu olmuştur. Bu bölümde kamu yönetimi reformları çerçevesinde stratejik

planlama deneyimi ele alınacaktır. İlk olarak, kamu yönetimi reformu ve bu reformun tasarımının kurumsal düzeyde stratejik planlamaya etkisi incelenecektir.

3.5.1. 1990 öncesi kamu yönetimi reform çalışmaları

Türkiye'de Osmanlı İmparatorluğunun çöküş sürecine girmesinden bu yana karşılaşılan güçlüklerin ve görülen aksaklıkların en önde gelen nedeni yönetim yapısından veya yöneticilerden kaynaklandığı varsayımından hareket ederek yönetim yapısında sürekli bir düzenleme yapma eğilimi gözlenmektedir.108 Yönetimin iyileştirilmesi konusunda Cumhuriyet'ten önceki dönemlerde tanzimat, ıslahat gibi kavramların, 1960'lı yıllardan sonra ise idari reform, idarenin yeniden düzenlenmesi, kamu yönetiminin iyileştirilmesi, kamu yönetimi reformu gibi kavramların kullanıldığı görülmektedir.109 Cumhuriyet döneminde, planlı dönemden önce bir kısmı yabancı uzmanlara hazırlatılan, yönetimi geliştirmeye dönük çok sayıda rapor bulunmakla beraber, bunların önemli bir kısmının belirli alan, sektör ya da kamu kuruluşu ile sınırlı olduğu ve pek çoğunun da hayata geçirilemediği söylenebilir.
Kamu yönetimi reformuna kapsamlı ve sistemli ilk çalışma Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP) olmuştur. 1962-1963 yıllarında yürütülen çalışma DPT ve TODAİE işbirliği ile gerçekleştirilmiştir. Adından da anlaşılabileceği gibi, bu araştırma merkezi hükümet kuruluşlarını kapsamakta, yerel yönetimleri ve merkezi hükümetin taşra teşkilatlarını kapsam dışı bırakmaktadır.

3.5.2. 1990 sonrası kamu yönetimi reformları

Türkiye'de kamu yönetimi alanında 1990 sonrasında yaşanan değişim, merkezi yönetim, yerel yönetim, mali yönetim, personel yönetimi gibi geniş bir alanı kapsamakta ve pek çok yasal ve kurumsal düzenlemeyi içermektedir. Bununla birlikte, reformun bütününü Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı üzerinden değerlendirmek mümkündür. Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı'nın gerekçeleri İngiltere'de yaygın olarak rastlanan "beyaz kitap (white paper)" örneklerine benzer biçimde hazırlanan bir belge ile açıklanmıştır. "Değişimin Yönetimi için Yönetimde Değişim" adını taşıyan belgede kamu yönetiminin yapılandırılmasının nedenleri ve reformun yönü kamuoyuna ilan edilmiştir.

Belgede, Türk kamu yönetiminin temel sorunu yeni kamu yönetimi yaklaşımı yazınında sıkça yer verilen "üç açık" tan hareketle, "dört açık" olarak ifade edilmektedir. Bunlar; Stratejik açık, Bütçe açığı, Performans açığı ve Güven açığıdır.

Raporda dile getirilen stratejik açık ile kuruluşların uzun vadeli bir bakış doğrultusunda geleceklerini yönetmeleri ve çevreye uyum sağlamaları yerine, kısa vadeli düşünce biçimi ve günlük olayların etkisi altında kalarak yönetilmelerinin yol açtığı sorunlar ifade edilmektedir. Bu kavramın kullanılmış olması iki bakımdan önem taşımaktadır.

3.5.3. Türkiye'de kamu yönetimi ile ilgili güncel reform ve kanunlar

Küreselleşme, bilgi-iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, özelleştirme, yeni kamu yönetimi işletmeciliği, yönetişim, temsili demokrasinin açmazları ve yetersizliği üzerine gündeme gelen katılımcı, radikal, müzakereci demokrasi görüşleri ve yaygınlaşan katılım mekanizmaları, yerleşme ve yerel özerkliğin artan önemi gibi gelişmeler ışığında Türkiye, kamu yönetimi sistemine, örgütlenmesine, işleyişine ilişkin son yıllarda yoğun bir yeniden yapılanma sürecine tanık olmaktadır. Buna göre gündeme gelen başlıca kanun maddeleri aşağıdaki Çizelge3.2'de belirtilmiştir.

Çizelge 3.2. Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama ile İlgili Kanun Maddeleri

Kanun	**Madde**
5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu	Madde 3 n bendi, Madde 7 b bendi, Madde 9, 10, 11, 13, 16, 17, 41, 60, ve 64
5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu,	Madde 7, 18 ve 21
5302 Sayılı İl Özel İdaresi Kanunu,	Madde 10 a bendi Madde 26 a bendi Madde 30 b bendi Madde 31, 35, 39 ve 44
5393 Sayılı Belediye Kanunu	Madde 18 a bendi, Madde 34 a bendi, Madde 38 b bendi, Madde 41, 56 ve 61
5436 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrolü Kanunu ile Bazı Kanun Ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun	Madde 15
5227 Sayılı Kamu Yönetimi Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun Tasarısında	Madde 3 c bendi, Madde 12 c bendi, Madde 15, Madde 30 c bendi, Madde 43

3.5.4. Kamu kurumlarında stratejik planlama ile ilgili pilot uygulamalar

Acil Eylem Planı doğrultusunda, 4 Temmuz 2003 tarih ve 2003/14 sayılı 2004 Yılı Programı ve Mali Yılı Bütçesi Makro Çerçeve Yüksek Planlama Kurulu Kararı ile stratejik planlamanın kamu kuruluşlarına yaygınlaştırmasına yön vermek ve buna yönelik kurumsal ve yasal düzenlemelere katkı sağlamak amacıyla pilot uygulamalar başlatılmıştır. Pilot kuruluşlar bütçe türü, yapı ve büyüklüklerin temsil edilmesine dikkat edilerek seçilmiştir. Bu kuruluşlar; Tarım ve Köy işleri Bakanlığı, Devlet İstatistik Enstitüsü Başkanlığı (bugünkü adıyla Türkiye İstatistik Kurumu), Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü, Karayolları Genel Müdürlüğü, Hacettepe Üniversitesi Denizli Valiliği (İl Özel İdaresi) İller Bankası Genel Müdürlüğü, Kayseri Büyükşehir Belediyesi'dir.

Seçilen pilot kuruluşlardaki yürütülen çalışmalar Türkiye'de kamu kuruluşları için öngörülen stratejik planlama modelinin başarı şansı ve ülke koşullarına uyarlanması bağlamında önemli ipuçları vermiştir. Pilot çalışmaları yürüten DPT ekibine göre bunların başlıcaları şunlardır:

Yürütülen uygulamalarda gözlenen en önemli başarı faktörü stratejik planlamanın kuruluşça benimsenmesi ve sahiplenilmesidir. Sektörel planlar, bölgesel planlar ve kalkınma planları gibi üst planlardaki eksiklikler ya da yapılarının kuruluş düzeyinde stratejik planlamaya girdi verecek şekilde tasarlanmamış olması pilot uygulamalarda sıklıkla karşılaşılan bir sorun olmuştur. Bütün pilot kuruluşlarda gözlenen bir husus, stratejik planlamanın gerektirdiği "sonuç odaklılık" kavramının anlaşılmasındaki güçlüktür. Pilot uygulamaların çoğunda stratejik planlama planlanandan daha uzun sürede bitirilebilmiştir.

4. ORMAN GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE PLANLAMA VE STRATEJİK PLANLAMA ÇALIŞMALARI

4.1. Ormancılıkta Planlama ve Stratejik Planlama Çalışmalarının Tarihçesi

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 anlamada yaklaşık 180 yıllık bir geçmişe sahip ormancılık teşkilatının ilk resmi nitelikteki planlama gayretleri orman amenajman planlarının yapılması uygulamaya konulması şeklinde olmuştur. Osmanlı Devleti döneminde 1840' li yıllarda başlayan ormancılık faaliyetleri günümüze kadar orman kaynaklarından devamlılık ilkesi kapsamında faydalanmak yaklaşımı ile gelmiştir. Ülkemiz ormanlarında ilk planlı ormancılık faaliyeti 1917 yılında Ormanların Usulü İdare-i Fenniyeleri kanunu ile başlamıştır. Ülkemizde İlk Amenajman planı, 1917 yılında arazi çalışması bitirilen ve 25 Ocak 1918'de yürürlüğe giren Türk ve Avusturyalı Mühendislerden kurulu heyet tarafından yapılan plandır.

1924 yılında çıkarılan bir kanunla bütün ormanların amenajman planlarıyla işletilmesi esası getirilmiştir.1946 yılına kadar bütün ormanların 1.Devre amenajman planları tamamlanmış ise de bu planların sıhhat derecesi yeterli olmamıştır. Modern amenajman planlarının yapımı 1963 yılında başlamıştır. 1. ve 2.ci Beş Yıllık Kalkınma Planlarını kapsayacak şekilde 10 yıllık bir çalışma programı hazırlanarak, ormanlarımızın amenajman planları 1972 yılında bitirilmiştir. Halen orman ekosistemlerinin yönetiminin sürdürülebilirlik prensiplerine uygun işletilmesi ve yönetilmesi için olmazsa olmaz amenajman planları yapılması işi değişen teknik ve planlama yaklaşımları ile gelişerek günümüzde de sürmektedir.

Amenajman planları ile edinilen deneyim ve kültür, Genel Müdürlüğün yapmakla yükümlü olduğu diğer iş ve işlemlerini de planlama yaklaşımı ile yapmasına vesile

olmuştur. Yine çok yıllı 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. 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 de uygulamaya konmasına bağlı olarak OGM'de stratejik planlama ve yönetim uygulamalarını geleneksel planlama ve yönetim anlayışının yerine koymaya başlamıştır. Özellikle Rio Sözleşmesi 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. İkinci stratejik plan ise 2013-2017 yıllarını kapsayacak şekilde hazırlanmış olup, halen yürürlükte olan stratejik plandır. OGM açık kaynakları ve faaliyet raporları incelendiğinde her iki stratejik planın performans hedefleri ile bütçe ve mali gereklerinin ortalama %95 oranında tutturulduğu görülmektedir.

Özel ormancılığın teşviki ile orman varlığımızın daha da artırılması, alım garantili fidan üretimi çalışmaları ile fidan üretiminde mevcut özel sektörün kapasite geliştirme çalışmalarına destek olunması, orman köylülerine sağlanan kredi desteklerinin artırılarak sürdürülmesi, orman yangınlarıyla mücadelede gösterilen başarı, orman suçlarındaki azalma, zararlılarla olan mücadeledeki olumlu gelişmeler, havza bazlı entegre projelerin geliştirilmesi ve uygulanması, fonksiyonel planlamaya geçilmesi, bozuk orman alanlarının hızla rehabilite edilerek verimli orman alanlarına dönüştürülmesi ve ormancılık uygulamalarında bilgi teknolojilerinden faydalanma gibi başarılı faaliyetler sadece ülkemizde değil diğer ülkeler nezdinde de yakinen takip edilmekte ve düzenlenen çeşitli etkinliklerde dile getirilmektedir.

Ülkemiz orman varlığını artırabilen nadir ülkelerden biri olması, orman yangınlarına karşı etkin mücadelesi gibi başarıları ile özellikle Akdeniz iklim kuşağında bulunan ülkelerin dikkatini ve takdirini kazanmaktadır.

4.2. Orman Genel Müdürlüğü 2010-2014 Stratejik Planı:

Orman Genel Müdürlüğü Stratejik Planı; ülkemizin taraf olduğu uluslararası sözleşmeler, AB Müktesebatı, Ulusal Ormancılık Programı, AB Çevre Uyum Stratejisi (UÇES), 9 uncu Kalkınma Planı, Ulusal Kırsal Kalkınma Stratejisi, Orta Vadeli Program, Orta Vadeli Mali Plan ve 60 ıncı Hükümet Eylem Planı'nda öngörülen ormancılık politikaları dikkate alınarak "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" ve Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığınca yayınlanan "Kamu idareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu" çerçevesinde hazırlanmıştır.

4.2.1. 2010-2014 stratejik planının misyon, vizyon ve temel değerleri:

Misyon: "Orman ve orman kaynakların her türlü tehlikelere karşı korumak, doğaya yakın bir anlayışla geliştirmek, ekosistem bütünlüğü içinde ve topluma çok yönlü sürdürülebilir faydalar sağlayacak şekilde yönetmek"
Vizyon: "İnsana, doğaya ve çevreye duyarlı, sürdürülebilir orman yönetimini sağlayan şeffaf ve saygın bir kurum olmak."
Temel Değerlerimiz ise; Sürdürülebilirlik, Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik, Katılımcılık, Doğaya, Çevreye ve insana Duyarlılık, Yerellik, Küresel Sorumluluk, Doğal Peyzaja Saygı, Doğaya Uyumluluk, Biyolojik Çeşitliliği Koruma, Kırsal Halkın istekleri İle Kültür ve Geleneklerine Saygı, Ekosistem Tabanlı ve Çok Amaçlı Planlama, Koruma-Kullanma Dengesi, Stratejik Yönetim, Etkin Denetim, Verimlilik ve Maliyet Etkenliği, Çalışan ve Müşteri Memnuniyeti, Sektöriçi ve Sektörler Arası Eşgüdüm, Toplum Yararına Hakça Paylaşım, Halkla ilişkiler ve Kamuoyunun Bilinçlendirilmesi, Bilgi Teknolojileri Kullanımı olarak belirlenmiştir.

Stratejik amaçlar ise; Ormanları korumak, Mevcut ormanları geliştirmek, verimliliğini artırmak ve alanlarını genişletmek, Ormanlardan çok yönlü ve sürdürülebilir şekilde faydalanmak, Kurumsal gelişimi sağlamak, olmak üzere 4 stratejik amaç belirlenmiştir.

4.2.2. Stratejik plan amaç ve hedefleri

4.2.2.1.Stratejik amaç 1: ormanların korunması

(Ormanları, Orman Sayılan Yerleri ve Bu Yerlerdeki Biyolojik Çeşitliliği, Her Türlü Biyotik ve Abiyotik Zararlılara Karşı Korumak)

Hedef 1.1: Orman yangınlarıyla mücadelede önleyici tedbirler artırılacak, yangınla mücadele organizasyonu güçlendirilecek ve bu kapsamda yangına birinci derecede hassas bölgelerde ilk müdahale süresi 20 dakikaya indirilecektir.

Hedef 1.2: Orman zararlılarıyla mücadele kapasitesi artırılacak; bu kapsamda mekanik, biyolojik ve biyoteknik mücadele oranı % 90'a çıkarılacaktır.

Hedef 1.3: Ormanlara yönelik olumsuz insan müdahalelerine karşı alınacak önleme tedbirleri artırılacak ve bu kapsamda işlenen orman suçlarının sayısı her yıl % 2 oranında azaltılacaktır.

Hedef 1.4: 2014 yılı sonuna kadar bütün ormanların sınırlandırma ve kadastro işlemleri bitirilecektir. Kadastrosu bitirilen ve kesinleşen ormanların tapuya tescil işlemleri tamamlanacaktır.

Hedef 1.5: Orman alanlarındaki biyoçeşitlilik tespitleri yapılacak, biyoçeşitlilik bir fonksiyon olarak amenajman planlarına entegre edilecek ve bu amaçla 450.000 hektar alan planlanacaktır. Bu alanlar düzenli olarak izlenecek ve korunması gerekenler koruma altına alınacaktır.

Hedef 1.6: Orman ekosistemlerinin sağlığı izlenecek, 2014 yılı sonuna kadar atmosferik kirlilik, iklim değişikliği ve diğer etkenlerin ormanlar üzerindeki etkileri ölçülerek elde edilen bulgular değerlendirilecektir.

Hedef 1.7: Ormancılık altyapısının güçlendirilmesi amacıyla 2014 yılı sonuna kadar toplam 7.500 km. yeni orman yolu yapılacaktır. Bu kapsamda ayrıca, geçmiş yıllarda yapılan mevcut yolların iyileştirilmesini sağlamak için her yıl % 3 oranında orman yolu standart hale getirilecektir.

4.2.2.2.Stratejik amaç 2: ormanların geliştirilmesi

(Mevcut Ormanları Geliştirmek, Verimliliğini Artırmak ve Alanlarını Genişletmek)

Hedef 2.1: 2014 yılı sonuna kadar verimli ormanların iyileştirilmesine ve verimliliğinin artırılmasına yönelik silvikültürel bakım tedbirleri % 10 artırılacaktır.

Hedef 2.2: Her yıl 300.000 hektar bozuk orman alanında rehabilitasyon çalışması yapılacak, verimli orman alanı 12.000.000 hektara çıkarılacaktır.
Hedef 2.3: 2014 yılı sonuna kadar 75.000 hektar alanda doğal gençleştirme, 65.000 hektar alanda da yapay gençleştirme çalışması yapılacaktır.
Hedef 2.4: Piyasa taleplerine uygun ürün elde etmek üzere; plan döneminde toplam 85.000 hektar alanda kaliteli odun, tohum ve meyve verimliliğine yönelik budama yapılacaktır.
Hedef 2.5: 2014 yılı sonuna kadar 15.000 hektar alanda öncelikle hızlı gelişen yerli türlerle olmak üzere endüstriyel plantasyonlar kurulacaktır.
Hedef 2.6: Gençleştirmeye ayrılan alanlarda her yıl 100 adet silvikültür planı yapılacaktır.
Hedef 2.7: Orman varlığımız, ülke toplam alanın % 30'una çıkarılacaktır.

4.2.2.3.Stratejik amaç 3: orman kaynaklarından faydalanma

(Ormanların Üretilen Mal Ve Hizmetlerden Toplumun Gelişen ve Değişen Beklentilerini En Üst Düzeyde Karşılamak, Ormanlardan Çok Yönlü Ve Sürdürülebilir Şekilde Faydalanmak)
Hedef 3.1: 2014 yılı sonuna kadar; 8.600.000 hektar orman alanının çok amaçlı faydalanmaya uygun olarak envanteri çıkarılacak ve amenajman planları yapılacaktır.
Hedef 3.2: 2014 yılı sonuna kadar Türkiye ulusal orman envanteri hazırlanacaktır.
Hedef 3.3: Sürdürülebilir Orman Yönetimi (SOY) Kriter ve Göstergelerinin uygulanmasına 2014 yılı sonuna kadar tüm orman işletme müdürlükleri bazında geçilecektir.
Hedef 3.4: Ormanların üretim gücü dikkate alınarak, piyasanın taleplerinin en yüksek seviyede ve kalitede karşılanması amacıyla 2014 yılı sonuna kadar 90.000.000 m^3 endüstriyel ve yakacak odun üretimi yapılacaktır. Endüstriyel odun üretiminde verimlilik % 84'e çıkarılacak, kaliteli tomruk üretimi ise 30.000 m^3 artırılacaktır.
Hedef 3.5: Üretimde verimliliğin artırılması ve maliyetlerinin azaltılması amacıyla dikili satış sistemi yaygınlaştırılacak ve bu kapsamda 2014 yılı sonuna kadar toplam odun üretimi içerisindeki dikili satış payı % 50' ye çıkarılacaktır.

Hedef 3.6: Odun dışı orman ürünlerinin (ODOÜ) potansiyeli tespit edilerek, faydalanma düzenlenecek ve plan döneminde ekonomik öneme sahip (ODOÜ) ürün çeşit ve miktarı % 25 oranında artırılacaktır.

Hedef 3.7: Talebe uygun üretim-pazarlama yapabilmek için piyasaların takibine yönelik yılda en az 2 defa piyasa analizleri yapılacaktır.

Hedef 3.8: 2014 yılı sonuna kadar en az 3 orman işletme müdürlüğünde; standardizasyon, sertifikalandırma/yeşil etiket model çalışmaları başlatılacak ve uygulamaya geçilecektir.

Hedef 3.9:iklim değişikliği ile mücadele kapsamında ormanların artan ekolojik işlevleri yanı sıra koruyucu ve çevresel hizmetlerinden daha fazla faydalanılması yönünde çalışmalar yapılacaktır.

Hedef 3.10:Ormanların sosyal, kültürel, bilimsel, sportif ve estetik hizmetlerinden toplumun daha fazla faydalanmasını sağlamak amacıyla toplam 250 adet kent ormanı ve mesire yeri kurulacak ve 5 adet arboretumun altyapısı tamamlanacaktır.

4.2.2.4.Stratejik amaç 4: kurumsal kapasitenin geliştirilmesi

(Sürdürülebilir Orman Yönetimini Sağlamaya, Daha Hızlı Ve Kaliteli Hizmet Sunmaya Ve Belirlenen Stratejik Amaçlara Ulaşmaya Yönelik Kurumsal Gelişimi Sallamak)

Hedef 4.1: Stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde Genel Müdürlüğün organizasyon yapısı, iş süreçleri ve norm kadro çalışmaları gözden geçirilecek, iç kontrol sistemi kurulacaktır.

Hedef 4.2: Müşteri ve çalışanların memnuniyet oranı her yıl % 2 oranında artırılacaktır.

Hedef 4.3:Genel Müdürlüğün sahip olduğu insan kaynakları sürekli geliştirilecek, uzmanlaşma ve liyakate dayalı atama ve terfi mekanizmaları oluşturulacaktır.

Hedef 4.4: Genel Müdürlüğün finansman yapısı güçlendirilecektir.

Hedef 4.5: Ormancılık mevzuatı iyileştirilecek, daha hızlı ve etkin bir hukuk hizmeti sağlamaya yönelik mekanizmalar geliştirilecektir.

Hedef 4.6: 2014 yılı sonuna kadar Genel Müdürlüğün merkez ve taşra birimlerinde bilgi ve iletişim teknolojilerinin alt yapısı tamamlanacak ve yönetim bilgi sistemi kurulacaktır.

Hedef 4.7: Genel Müdürlüğün faaliyetleri tanıtılacak, toplumun ormanlar ve ormancılıkla ilgili konularda sürekli bilgilendirilmesi sağlanacaktır.
Hedef 4.8: Uluslararası ormancılık sürecinde alınan kararların ormancılığımıza entegrasyonu sağlanacak, yakın ve komşu ülkelerle ormancılık alanında işbirliği geliştirilecektir.

4.3.Orman Genel Müdürlüğü 2013-2017 Stratejik Planı:

Orman Genel Müdürlüğü bu doğrultuda 2010-2014 dönemini kapsayan ilk stratejik planını "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" ekinde yer alan geçiş takvimine uygun olarak hazırlamış ve 01.01.2010 tarihinde uygulamaya koymuştur.
Öte yandan 645 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin yürürlüğe girdiği tarihte Çevre ve Orman Bakanlığı ana hizmet birimlerince yürütülmekte olan; orman alanlarının genişletilmesi, ülkemiz orman ağacı fidan ve tohum ihtiyacının karşılanması, erozyon, sel, taşkın ve çığ tehlikelerini önleyici tedbirlerin alınması, orman köylerinde sosyo-ekonomik kalkınmanın desteklenmesi ve ormancılık konularında yaşanan sorunların çözümüne yönelik araştırma ve geliştirme faaliyetleri ilgili Kanun Hükmünde Kararname ile Orman Genel Müdürlüğü görev ve fonksiyonları kapsamına alınmıştır.
Bu süreç, 2010-2014 Stratejik Planının yenilenmesi zaruretini doğurmuş, 2013-2017 Stratejik Plan hazırlık süreci Bakanlık Makamından alınan 26.09.2011 tarih ve 13 sayılı Onayı ile başlatılarak düzenlenen Hazırlık Programı Kalkınma Bakanlığına sunulmuştur.
Orman Genel Müdürlüğü 2013-2017 Stratejik Planı; ülkemizin taraf olduğu uluslararası sözleşmeler, AB Müktesebatı, Ulusal Ormancılık Programı, AB Çevre Uyum Stratejisi (UÇES), 9 uncu Kalkınma Planı, Ulusal Kırsal Kalkınma Stratejisi, Orta Vadeli Program, Orta Vadeli Mali Plan ve 61 inci Hükümet Eylem Planı'nda öngörülen ormancılık politikaları çerçevesinde hazırlanmıştır.

4.3.1. 2013-2017 stratejik planının misyon, vizyon ve temel değerleri

Misyon: Orman ve orman kaynaklarını her türlü tehlikelere karşı korumak, doğaya yakın bir anlayışla geliştirmek, ekosistem bütünlüğü içinde ve topluma çok yönlü sürdürülebilir faydalar sağlayacak şekilde yönetmek.

Vizyon: İnsana, doğaya ve çevreye duyarlı, sürdürülebilir orman yönetimini sağlayan şeffaf ve saygın bir kurum olmak.

Temel İlke ve Değerler:

- Sürdürülebilirlik
- Tarafsızlık
- Şeffaflık ve hesap verebilirlik Güvenilirlik
- Bilimsellik, çağın bilimsel gelişimine uyum
- Koruma- kullanma dengesi
- Toplum sağlığı
- Yerellik
- Verimlilik
- İktisadilik
- Sektör içi ve sektörler arası eşgüdüm yerel ve küresel sorumluluk
- Ekosistem tabanlı ve çok amaçlı planlama doğaya, çevreye ve insana duyarlılık doğal peyzaja saygı
- Biyolojik çeşitliliği koruma
- Yöre halkının istekleri ile kültür ve geleneklerine saygı Toplum yararına hakça paylaşım
- Bilgi teknolojileri kullanımı
- Halkla ilişkiler ve kamuoyunun bilinçlendirilmesi kurum içi ve çevresel hakkaniyet, liyakate duyarlılık Mesleki etik değerlere duyarlılık
- Sorunlara pozitif yaklaşım, çözüm odaklılık
- Estetiklik
- Verimli ve etkin yönetişim
- Adalet, toplumsal hakkaniyet
- Hızlı ve kaliteli hizmet sunumu
- Katılımcılık
- Paydaş memnuniyeti

4.3.2.Stratejik amaç ve hedefler

Orman Genel Müdürlüğü 2013-2017 stratejik planında dört temel amaç belirlenmiştir. Amaçlar çerçevesinde belirlenen faaliyetler ve ulaşılmak istenen hedefler aşağıda sıralanmıştır.

4.3.2.1. Stratejik amaç 1: ormanların korunması

(Ormanları, Orman Sayılan Yerleri Ve Bu Yerlerdeki Biyolojik Çeşitliliği, Her Türlü Biyotik ve Abiyotik Zararlılara Karşı Korumak)

Ormanların Yangınlara Karşı Korunması

Hedef 1.1: Orman yangınlarıyla mücadelede önleyici tesis ve tedbirler artırılacak, yangınla mücadele kapasitesi güçlendirilecek, yangına birinci derecede hassas bölgelerde ilk müdahale süresi 15 dakikaya indirilecektir.

Orman Zararlıları ve Hastalıklarıyla Mücadele

Hedef 1.2: Orman zararlılarıyla mücadele kapasitesi artırılacak, mekanik, biyolojik ve biyoteknik mücadele oranı % 90'a çıkarılacaktır.

Orman Suçlarının Azaltılması

Hedef 1.3: İnsanların ormanlara yönelik olumsuz müdahalelerine karşı tedbirler artırılacak, orman suç sayısı azaltılacaktır.

Orman Alan ve Sınırlarının Korunması

Hedef 1.4: Ormanların sınırlandırma ve kadastro işlemleri bitirilecek, kadastrosu bitirilen ve kesinleşen ormanların tapuya tescil işlemleri tamamlanacaktır.

Orman Alanlarında Biyoçeşitliliğin Korunması

Hedef 1.5: Orman alanlarındaki biyoçeşitlilik tespitleri yapılacak, biyoçeşitlilik bir fonksiyon olarak amenajman planlarına entegre edilecek, bu alanlar düzenli olarak izlenecek ve korunması gerekenler koruma altına alınacaktır.

Ormancılık Alt Yapısının Güçlendirilmesi

Hedef 1.6: Ormancılık altyapısı güçlendirilecek, mevcut orman yolları standart hale getirilecektir.

Orman Köylülerinin Desteklenmesi

Hedef 1.7: Ormancılık çalışmalarının sürdürülebilirliğini sağlamak üzere orman köylerinde sosyo-ekonomik kalkınma desteklenecektir.

4.3.2.2. Stratejik amaç 2: ormanların geliştirilmesi ve genişletilmesi

(Mevcut Ormanları Geliştirmek, Verimliliğini Artırmak Ve Alanlarını Genişletmek Orman Bakım Tedbirlerinin Artırılması)

Hedef 2.1: Verimli ormanların iyileştirilmesine ve verimliliğinin artırılmasına yönelik silvikültürel bakım tedbirleri artırılacaktır.

Bozuk Ormanların Rehabilitasyonu

Hedef 2.2: Verimli orman alanı 12.500.000 hektara çıkarılacaktır.

Ormanların Gençleştirilmesi

Hedef 2.3: 75.000 hektar alanda doğal gençleştirme, 65.000 hektar alanda da yapay gençleştirme çalışması yapılacaktır.

Orman Ürünlerinde Kalite ve Verimliliğin Artırılması

Hedef 2.4: Piyasa taleplerine uygun ürün elde etmek üzere; 90.000 hektar alanda kaliteli odun, tohum ve meyve verimliliğine yönelik budama yapılacaktır.

Endüstriyel Ağaçlandırmaların Kurulması

Hedef 2.5: 50.000 hektar alanda öncelikle hızlı gelişen yerli türlerle olmak üzere endüstriyel ağaçlandırmalar kurulacaktır.

Orman Alanlarının Genişletilmesi

Hedef 2.6: Orman varlığımız, ülke toplam alanın % 30'una çıkarılacaktır.

Fidan ve Tohum İhtiyacının Karşılanması

Hedef 2.7: Ülkemizin orman ağacı tohum ve fidan ihtiyacı karşılanacaktır.

Toprak Muhafaza ve Havza Islahı

Hedef 2.8: Erozyonla mücadele edilecek, sel ve çığ kontrol çalışmaları yürütülecektir.

4.3.2.3. Stratejik amaç 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)

Ekosistem Tabanlı ve Çok Amaçlı Planlama

Hedef 3.1 Orman alanlarının çok amaçlı faydalanmaya uygun olarak envanteri çıkarılacak ve amenajman planları yapılacaktır.

Piyasa Talebine Uygun Üretim

Hedef 3.2: Endüstriyel odun üretiminde verimlilik % 81'e çıkarılacak, kaliteli tomruk üretimi artırılacaktır.

Üretim Maliyetlerinin Azaltılması

Hedef 3.3: Odun üretim maliyeti düşürülecek, iç ve dış piyasada rekabet imkanları oluşturulacaktır.

Odun Dışı Orman Ürünlerine Yönelim

Hedef 3.4: Odun dışı orman ürünlerinin potansiyeli tespit edilerek, faydalanma düzenlenecek ve plan döneminde ekonomik öneme sahip ürün çeşit ve miktarı % 25 oranında artırılacaktır

Sertifikasyona Geçiş

Hedef 3.5: Sertifikalı orman alanı artırılacaktır.

Ormanların Koruyucu ve Çevresel Hizmetleri

Hedef 3.6: İklim değişikliği ile mücadele kapsamında ormanların artan ekolojik işlevleri yanı sıra koruyucu ve çevresel hizmetlerinden daha fazla faydalanılması yönünde çalışmalar yapılacaktır.

Rekreasyon Hizmetleri

Hedef 3.7: Ormanların sosyal, kültürel, bilimsel, sportif ve estetik hizmetlerinden toplumun daha fazla faydalanmasının sağlanması yönünde rekreasyon alanları belirlenecek, hizmet seviyesi ve kalite artırılacaktır.

4.3.2.4. Stratejik amaç 4: kurumsal kapasitenin geliştirilmesi

(Sürdürülebilir Orman Yönetimini Sağlamaya, Daha Hızlı Ve Kaliteli Hizmet Sunmaya, Belirlenen Stratejik Amaçlara Ulaşmaya Yönelik Kurumsal Gelişimi Sağlamak)

Araştırma-Uygulama Birimleri Arasında İşbirliğinin Geliştirilmesi

Hedef 4.1: Ormancılık alanındaki sorunların çözümüne katkı sağlanması ve yeni tekniklerin geliştirilmesi için AR-GE çalışmaları gerçekleştirilecektir.

İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi

Hedef 4.2: İnsan kaynakları yönetimi, Genel Müdürlüğün misyonunu gerçekleştirme yönünde geliştirilecektir.

Mali Yapının Güçlendirilmesi

Hedef 4.3: Genel Müdürlüğün finansman yapısı güçlendirilecektir.

Mevzuat ve İç kontrol Sisteminin Geliştirilmesi

Hedef 4.4: Ormancılık mevzuatı iyileştirilecek, daha hızlı, kaliteli ve etkin hizmet sunumuna yönelik mekanizmalar geliştirilecektir.

Bilgi Teknolojileri ve Yönetim Bilgi Sistemlerinin Geliştirilmesi

Hedef 4.5: Bilgi sistemleri ve teknoloji alt yapısı tamamlanacak, orman bilgi sistemi geliştirilecektir.

Tanıtım ve Bilgilendirme Faaliyetleri

Hedef 4.6: Genel Müdürlüğün faaliyetleri tanıtılacak, toplumun ormanlar ve ormancılıkla ilgili konularda sürekli bilgilendirilmesi sağlanacaktır.

Uluslararası İşbirliğinin Geliştirilmesi

Hedef 4.7: Uluslararası ormancılık sürecinde alınan kararların ormancılığımıza entegrasyonu sağlanacak, yakın ve komşu ülkelerle ormancılık alanında işbirliği geliştirilecektir.

Çalışan Memnuniyetinin Artırılması

Hedef 4.8: Destek hizmetleri ve sosyal imkanlar geliştirilecektir.

4.4. OGM Stratejik Plan Amaç ve Hedeflerine Hizmet Eden Taktik Planlar

Orman Genel Müdürlüğü tarafından hazırlanan, 2011-2014 yıllarını kapsayan Stratejik Planı ile, 2013 - 2017 yıllarını kapsayan Stratejik Plan dönemlerinde uygulamaya konulan, stratejik plan amaç ve hedeflerine ulaşılması gayesi ile uygulamaya dönük taktik planlar hazırlanmıştır. Devam eden ve bitirilmiş taktik eylem planı sayısı 2016 yılı itibari ile 27 adettir.

Stratejik planlama sürecinde gerçekleştirilen çalışmalar sonucunda elde edilen veri ve bilgiler dikkate alınarak; Orman Genel Müdürlüğünün amaç, hedef ve stratejileri ortaya konulmuştur. Genel Müdürlük yetki ve sorumluluğunda bulunan iş ve işlemlerin çok disiplinli oluşuna bağlı olarak amaç ve hedeflere ulaşılması açısından taktik eylem planlarına ihtiyaç duyulmuştur. Hazırlanan her bir taktik eylem planında belirlenen faaliyet ve programlar, bölge müdürlükleri itibari programlanarak bütçelendirilmiş ve 5 yıllık uygulama dönemleri itibari ile uygulamaya konulmuştur.
Orman Genel Müdürlüğünce uygulanan stratejik plan dönemlerinde uygulanan taktik eylem planlarının Haziran 2016 dönemi itibari ile isimleri program ve gerçekleşmelerini gösterir tablo Çizelge 4.1'de verilmiştir.

Çizelge 4.1. (2010-2014) ile (2013-2017) Stratejik plan dönemlerinde uygulamaya konulan taktik eylem planları listesi ve program gerçekleşmelerini gösterir tablo,(OGM, 2016)

EYLEM PLANI ADI VE UYGULAMA DÖNEMLERİ		**FAALİYETLER**	**BİRİM**	**TOPLAM**	**HEDEFLENEN**				
					2015 Sonu	2016 Yılı	2017 Yılı	2018 Yılı	2019 Yılı
1	SEDİR ORMANLARININ REHABİLİTASYONU EYLEM PLANI **I** (2005-2014)	Sedir Ormanlarının Rehabilitasyonu	Dekar	965.960	965.960	0	0	0	0
2	SEDİR ORMANLARININ REHABİLİTASYONU EYLEM PLANI **II** (2015-2019)	Sedir Ormanlarının Rehabilitasyonu	Dekar	139.090	28.580	41.100	23.710	16.790	28.910
3	ARDIÇ ORMANLARININ REHABİLİTASYONU EYLEM PLANI (2006-2015)	Ardıç Ormanlarının Rehabilitasyonu	Dekar	3.000.000	3.000.000	0	0	0	0
4	MEŞE ORMANLARININ REHABİLİTASYONU EYLEM PLANI (2006-2015)	Meşe Ormanlarının Rehabilitasyonu	Dekar	10.000.000	10.000.000	0	0	0	0
5	GENÇ MEŞCERELER BAKIM SEFERBERLİĞİ EYLEM PLANI (2012-2016)	Gençlik Bakımı	Dekar	5.969.955	4.712.802	1.257.153	0	0	0
		Kültür Bakımı	Dekar	9.595.975	7.994.998	1.600.977	0	0	0

		Sıklık Bakımı	Dekar	12.265.088	10.340.160	1.924.928	0	0	0
		İlk Aralama	Dekar	3.407.751	2.712.500	695.251	0	0	0
		Budama	Dekar	489.100	489.100	0	0	0	0
		Koruya Tahvil	Dekar	4.844.866	4.051.000	793.866	0	0	0
6	EROZYONLA MÜCADELE EYLEM PLANI (2013-2017)	Erozyon Kontrolü	Dekar	4.000.000	2.400.000	800.000	800.000	0	0
		Erozyon Kontrolü Bakım	Dekar	11.310.000	6.530.000	2.380.000	2.400.000	0	0
		Mera Islahı	Dekar	500.000	300.000	100.000	100.000	0	0
		Ağaçlandırma Tesis	Dekar	2.500.000	1.500.000	500.000	500.000	0	0
		Ağaçlandırma Bakım	Dekar	6.167.250	3.167.250	1.500.000	1.500.000	0	0
		Rehabilitasyon Tesis	Dekar	5.352.770	3.181.740	1.031.030	1.140.000	0	0
		Rehabilitasyon Bakım	Dekar	5.396.540	4.196.540	600.000	600.000	0	0
7	KEÇİBOYNUZU EYLEM PLANI (2006-2015)	Çalışma Yapılan Alan Miktarı	Dekar	300.000	300.000	0	0	0	0
8	ORMAN AĞAÇLARINDA BUDAMA EYLEM PLANI (2015-2019)	Odun Kalitesini Artırmaya Yönelik Budama	Dekar	293.880	60.370	58.760	61.050	56.900	56.800
		Kozalak Verimini Artırmaya Yönelik Budama	Dekar	312.010	84.130	63.300	59.400	53.510	51.670
9	TRÜF ORMANI EYLEM PLANI (2014-	Doğal Trüf Ormanlarının Kurulması ve Geliştirilmesi	Dekar	2.050	390	400	570	690	0

	2018)	Yapay Trüf Ormanlarının Oluşturulması	Dekar	395	115	80	120	80	0
		Gen Kaynağı Maksatlı Trüf Bahçelerinin Tespiti ve Haritalandırılması	Dekar	180	0	50	80	50	0
		Eğitim	Kişi	3.685	985	900	900	900	0
		Trüf Mantarı Üzerine Araştırma	Adet	4	2	0	1	1	0
10	MAVİYEMİŞ-LİKAPA EYLEM PLANI (2015-2019)	Maviyemiş-Likapa Fidan Üretimi	Adet	400.000	0	10.000	30.000	90.000	270.000
		Örnek Likapa Bahçelerinin Kurulması ve İşlettirilmesi	Dekar	2.000	0	60	240	550	1.150
		Fidan Dağıtımı	Adet	120.000	0	0	5.000	20.000	95.000
		Klon Parkının Oluşturulması	Adet	1	0	0	0	0	1
		Rehabilitasyon	Dekar	500	30	60	100	130	180
		Eğitim	Kişi	1.000	150	210	220	210	210
		Maviyemiş-Likapa Üretici Birliğinin Kurulması	Adet	3	0	0	0	3	0
		Araştırma	Adet	2	0	0	1	0	1
11	SALEP EYLEM PLANI (2014-2018)	Salepin Doğal Ortamında Çoğaltılması	Dekar	2.250	240	450	660	900	0
		Salep Fertlerinin Doğal Yayılış Alanlarına Taşınması	Bin Adet	2.250	240	440	670	900	0
		Tohum Bahçelerinin Oluşturulması	Dekar	170	20	30	60	60	0

		Salep Ürün Envanteri	Bin Dekar	1.450	265	300	380	505	0
		Eğitim	Kişi	2.039	1.039	1.000	0	0	0
		Araştırma	Adet	6	6	0	0	0	0
12	SAKIZ EYLEM PLANI (2014-2019) SAKIZ EYLEM PLANI (2014-2019)	Saha ve Servet Envanteri	Bin Dekar	300	300	0	0	0	0
		Sakız Ağacı Yetiştiriciliği ve Sakız İşleme Eğitimi	Kişi	425	105	80	80	80	80
		Çelikle Sakız Ormanı Kurulması	Dekar	600	60	80	90	160	210
		Aşılı Fidan Dikimi Yolu İle Sakız Ormanı Kurulması	Dekar	550	0	0	110	160	280
		Fidanlıklarda Aşı Altlığı Maksadıyla P.atlantica Yetiştirilmesi	Adet	150.000	45.000	65.000	22.000	10.000	8.000
		Fidanlıklarda Aşılı Fidan Üretimi	Adet	52.000	0	10.000	15.000	17.000	10.000
		Yetiştirilen P.antantica Fidanlarının Dikimi ve Aşılanması	Adet	45.000	0	17.000	13.000	8.000	7.000
		Anaçlık Bahçelerin Klon Bahçesi Olarak Sertifikalandırılması ve Korunması	Dekar	50	50	0	0	0	0
		Sakız Ağacı Klon Parkının Oluşturulması	Adet	1	1	0	0	0	0
12		Daldırma Yöntemi İle Fidan Üretimi	Adet	1.000	100	100	200	300	300
		Daldırma Yöntemi İle Fidan Üretimi Yapılabilecek	Adet	1	1	0	0	0	0

		Bahçe Oluşturulması							
		Mevcut Yabani Sakızların Islahı	Dekar	300	40	40	60	80	80
		Doğada Bulunan Sakız Ağaçlarının Aşılanması	Adet	20.000	2.600	2.600	2.600	5.100	7.100
		Sakız Üretici Birliğinin Kurulması	Adet	1	0	0	1	0	0
		Araştırma	Adet	2	2	0	0	0	0
13	BAL ORMANI EYLEM PLANI (2013-2017)	Bal Ormanı Tesisi	Dekar	52.600	48.600	2.000	2.000	0	0
		Bal Ormanı Tesisi	Adet	248	140	54	54	0	0
14	CEVİZ EYLEM PLANI (2012-2016)	Ceviz Ağaçlandırması	Dekar	130.223	104.209	26.014	0	0	0
15	BADEM EYLEM PLANI (2013-2017)	Badem Ağaçlandırması	Dekar	189.120	114.840	37.430	36.850	0	0
16	DUT EYLEM PLANI (2014-2016)	Dut Fidan Dikimi	Dekar	40.000	24.000	16.000	0	0	0
17	YABANİ ZEYTİN (DELİCE) REHABİLİTASYONU EYLEM PLANI (2015-2019)	Rehabilitasyon	Dekar	100.000	15.300	21.210	21.210	21.210	21.070
		Aşılanacak Fert Sayısı	Adet	1.430.230	191.459	309.697	309.697	309.697	309.680
		Dikilecek Fidan Sayısı	Adet	69.770	13.972	13.950	13.950	13.950	13.948
18	ENDÜSTRİYEL AĞAÇLANDIRMA EYLEM PLANI (2013-2023)	Endüstriyel Ağaçlandırma	Dekar	402.470	175.740	56.290	56.640	56.310	57.490

19	YOL KENARI AĞAÇLANDIRMALARI EYLEM PLANI (2014-2016)	Yol Kenarı Ağaçlandırma	Kilometre	6.400,9	4.560,7	1.840,2	0,0	0,0	0,0
20	BEŞ BİN KÖYE BEŞ BİN GELİR GETİRİCİ TÜR AĞAÇLANDIRMALARI EYLEM PLANI (2015-2019)	Köy Ormanı Tesisi	Adet	5.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
21	MADEN SAHALARI REHABİLİTASYONU EYLEM PLANI (2014-2018)	Maden Sahalarının Rehabilitasyonu	Dekar	58.055	14.521	11.611	14.511	17.413	0
22	BARAJ HAVZALARI YEŞİL KUŞAK AĞAÇLANDIRMALARI EYLEM PLANI (2013-2017)	Ağaçlandırma ve Erozyon Kontrol Çalışması Yapılan Baraj ve Gölet Sayısı	Adet	400	200	100	100	0	0
23	YUKARI HAVZA SEL KONTROLÜ EYLEM PLANI (2013-2017)	Çalışma Yapılacak Sel Havzası Sayısı	Adet	227	127	50	50	0	0
24	GENİŞ YAPRAKLI VE MEYVELİ TÜRLERE AİT TOHUM BAHÇELERİ TESİSİ EYLEM PLANI (2014-2018)	Tohum Bahçesi Tesisi	Dekar	1.000	410	212	196	182	0

25	YABANIL MEYVELİ TÜRLER EYLEM PLANI (2014-2018)	Yabanıl Meyveli Tür Fidan Dikimi	Adet	38.690.586	15.581.016	7.703.190	7.703.190	7.703.190	0
		Yabanıl Meyveli Tür Dikim Alanı	Dekar	351.733	141.646	70.029	70.029	70.029	0
26	NEHİR VE DERE KENARI AĞAÇLANDIRMALARI EYLEM PLANI (2015-2019)	Nehir ve Dere Kenarı Ağaçlandırmaları	Kilometre	0	0	0	0	0	0
27	KESTANE EYLEM PLANI (2013-2017)	Gençleştirme	Dekar	11.200	6.540	2.530	2.130	0	0
		Ağaçlandırma	Dekar	18.050	10.970	3.550	3.530	0	0
		Meşcere Bakımı	Dekar	710.610	410.120	145.520	154.970	0	0
		Rehabilitasyon	Dekar	55.610	31.610	12.310	11.690	0	0
		Orman Zararlılarıyla Mücadele	Dekar	39.500	14.050	10.050	15.400	0	0
		Dikilen Fidan Miktarı	Adet	400.000	300.000	50.000	50.000	0	0

5. MATERYAL VE YÖNTEM

5.1. Materyal

Araştırmanın birincil verileri anket tekniğinden yararlanılarak elde edilmiştir. Çalışmanın ana kitlesini Orman Genel Müdürlüğü çalışanaları oluşturmakta olup, 209 kişinin katılımı ile gerçekleşmiştir. İkincil veriler ise bu konuda yapılan çalışmalar, kitaplar taranarak elde edilmiştir. Anket formunda toplam 20 adet soru mevcut olup, ilk soruda katılımcıları cinsiyetleri son soruda ise Orman Genel Müdürlüğü stratejik planlamalarında iklim değişikliği yer almalımıdır sorusu sorulmuştur. Anket formu Ek-1'de mevcuttur. Anket uygulaması rastgele örneklem yöntemi ile Orman Genel Müdürlüğü çalışanlarından 209 kişiye uygulanmıştır.

Anket uygulamasında örnek büyüklüğü (n):
$n=[N * t^2 * p * q] / [d^2 * (N-1) + t^2 * p * q]$ eşitliğinden hesaplanmıştır (Türkoğlu, 2011).
n= Örnekleme alınacak sayı
N= Ana kütle büyüklüğü
t= Güven kat sayısı (%95'lik güven için bu katsayı 1,96 alınmaktadır)
p= Ölçmek istediğimiz özelliğin ana kütlede bulunma ihtimali
q= Ölçmek istenilen özelliğin ana kütlede bulunmama ihtimali
d= Kabul edilen örnekleme hatası (% 10)
$n= N* 1.96^2 * 0,5 * 0,5] / [0,10^2 * (N-1) + 1.96^2 * 0,5 * 0,5] = 96$ kişi olarak bulunmuştur. Çalışma kapsamında ise 209 kişiye anket yapılmıştır.

5.2. Yöntem

Araştırmanın birincil verileri anket tekniğinden yararlanılarak elde edilmiştir. Anket sorularında 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Sorular; (1) Hiç katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen katılıyorum, şeklindedir. 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 ifadelere uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda, Cronbach's Alpha katsayısı, 0,726 bulunmuştur. Güvenilirlik katsayısının 0,60 ile 0,80 arasında olması ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Akgül ve Çevik, 2005). Çizelge 5.1.'de Güvenilirlik Analizi Sonuçları gösterilmiştir.

Çizelge 5.1. Güvenilirlik Analiz Sonuçları

Güvenilirlik Analiz	
Cronbach's Alpha	Faktör Sayısı (N)
0,726	17

Anket tekniği ile elde edilen verilerin değerlendirilmesinde verilerin normal dağılım göstermesi sebebiyle Parametrik testlerden Bağımsız Örneklem t Testi (Independent Samples Test) ile Tek Yönlü Anova testi (One Way Anova) kullanılmıştır. Farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını bulmak için ise Duncan testi yapılmıştır. Bu testlerin yanında betimleyici bilgileri sunmak için frekans ve yüzde analizinden faydalanılmıştır.

6. BULGULAR VE TARTIŞMA

6.1.Bulgular

6.1.1.Frekans ve yüzde analizi sonuçları

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine ilişkin bilgiler Çizelge 6.1.'de verilmiştir.

Çizelge 6. 1. Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine ilişkin bulgular

Cinsiyeti	Frekans	Yüzde
Bayan	68	32,5
Erkek	141	67,5
Toplam	209	100,0

Buna göre araştırmaya katılanların % 32,5'i bayan iken, % 67,52'i erkektir.

Katılımcıların yaşlarına ilişkin bulgular Çizelge 6.2.' de verilmiştir.

Çizelge 6. 2. Katılımcıların yaşlarına ilişkin bulgular

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	20-29	122	58,4	58,4	58,4
	30-39	33	15,8	15,8	74,2
	40-49	25	12,0	12,0	86,1
	50-59	20	9,6	9,6	95,7
	60+	9	4,3	4,3	100,0
	Toplam	209	100,0	100,0	

Katılımcıların %58,4'ünün otuz yaş altında, %4.3 ünün ise altmış yaş üstünde olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların e ilişkin bulgular Çizelge 6.3.' de verilmiştir.

Çizelge 6. 3 Katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin bulgular

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	İlköğretim	2	1,0	1,0	1,0
	Lise	7	3,3	3,3	4,3
	Lisans	168	80,4	80,4	84,7
	Lisansüstü	32	15,3	15,3	100,0
	Toplam	209	100,0	100,0	

Katılımcıların %80,4'ünün lisans, %15,3'ünün ise lisans üstü mevzun olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların önemli bir bölümü üniversite mevzunudur.

Katılımcılara sorulan, Orman Genel Müdürlüğünün uygulamış olduğu stratejik planlar ve bunların uygulamadaki etkinlikleri hakkında bilgisi olup olmadığı hakkındaki soruya ilişkin bulgular Çizelge 6.4.' de verilmiştir.

Çizelge 6. 4. Katılımcıların Orman Genel Müdürlüğünün uygulamış olduğu stratejik planlar ve bunların uygulamadaki etkinlikleri hakkında bilgisi olup olmadığına ilişkin bulgular

		Frekans	**Yüzde**	**Geçerli Yüzde**	**Toplam Yüzde**
Geçerli	Hiç katılmıyorum	9	4,3	4,3	4,3
	Katılmıyorum	11	5,3	5,3	9,6
	Kararsız	60	28,7	28,7	38,3
	Katılıyorum	107	51,2	51,2	89,5
	Tamamen katılıyorum	22	10,5	10,5	100,0
	Toplam	209	100,0	100,0	

Katılımcıların %61,7 si statejik planlardan haberdar olduğunu belirtmektedir. Stratejik planlardan bilgisi olmayanların oranı ise %9,6 dır. Stratejik planların kurum çalışanları ve yakın ilgi grupları tarafından bilindiği tespit edilmiştir.

Katılımcılara sorulan, Orman Genel Müdürlüğünün uygulamış olduğu stratejik planlar ve bunların uygulamadaki etkinliklerinin yeterliliği hakkındaki soruya ilişkin bulgular Çizelge 6.5.' de verilmiştir.

Çizelge 6. 5 Orman Genel Müdürlüğünün uygulamış olduğu stratejik planlar ve bunların uygulamadaki etkinliklerinin yeterliliğine ilişkin bulgular

		Frekans	**Yüzde**	**Geçerli Yüzde**	**Toplam Yüzde**
Geçerli	Hiç katılmıyorum	12	5,7	5,7	5,7
	Katılmıyorum	65	31,1	31,1	36,8
	Kararsız	70	33,5	33,5	70,3
	Katılıyorum	50	23,9	23,9	94,3
	Tamamen katılıyorum	12	5,7	5,7	100,0
	Toplam	209	100,0	100,0	

Stratejik planların uygulamadaki etkinliğinin yeterli olup olmadığı hususunda ki soruya, katılımcıların %29,6 yeterlidir cevabı verirken, %36,8'i yeterli bulmamıştır.

Önemli bir bölümüde kararsız kalmıştır. Kararsızlarında stratejik planların uygulamadaki etkinliği hususunda kararsız kaldıkları düşünülürse önemli bir kitlenin stratejik planların uygulamada etkin olmadığını düşündüğünü söyleye biliriz.

Katılımcılara sorulan, Orman Genel Müdürlüğünün uygulamış olduğu stratejik planların amaç ve hedeflere hizmet edip etmediği hakkındaki soruya ilişkin bulgular Çizelge 6.6'da verilmiştir.

Çizelge 6.6. Orman Genel Müdürlüğünün uygulamış olduğu stratejik planların amaç ve hedeflere hizmet edip etmediği hakkındaki soruya ilişkin bulgular

		Frekans	**Yüzde**	**Geçerli Yüzde**	**Toplam Yüzde**
Geçerli	Hiç katılmıyorum	5	2,4	2,4	2,4
	Katılmıyorum	41	19,6	19,6	22,0
	Kararsız	55	26,3	26,3	48,3
	Katılıyorum	95	45,5	45,5	93,8
	Tamamen katılıyorum	13	6,2	6,2	100,0
	Toplam	209	100,0	100,0	

Katılımcıların yarısından çoğu planların amaç ve hedeflere hizmet ettiğini düşünmektedir. Hizmet etmediğini düşünenler oranı ise %22 dir.

Katılımcılara sorulan, Orman Genel Müdürlüğünün uygulamayı amaçladığı eylem planlarının içeriğinde ne yapılacağının, ne zaman, nerede, nasıl, kim tarafından, hangi sürede yapılacağı; gibi içeriklerin daha ayrıntılı yazılmalıdır sorusuna ait bulgular Çizelge 6.7'da verilmiştir.

Çizelge 6. 7. Orman Genel Müdürlüğünün uygulamayı amaçladığı eylem planlarının içeriğinde ne yapılacağının, ne zaman, nerede, nasıl, kim tarafından, hangi sürede yapılacağı; gibi içeriklerin daha ayrıntılı yazılmalıdır sorusuna ait bulgular

		Frekans	**Yüzde**	**Geçerli Yüzde**	**Toplam Yüzde**
Geçerli	Hiç katılmıyorum	2	1,0	1,0	1,0
	Katılmıyorum	22	10,5	10,5	11,5
	Kararsız	25	12,0	12,0	23,4
	Katılıyorum	108	51,7	51,7	75,1
	Tamamen katılıyorum	52	24,9	24,9	100,0
	Toplam	209	100,0	100,0	

Stratejik planlarda öngörülen faaliyetlerin nerede ne zaman nasıl hangi sürede ve kiminle yapılacağına dair ayrıntıların olması gerektiğini düşünenlerin oranı % 76.6

dir. Katılımcıların önemli bir bölümü, stratejik planların uygulanırlığı açısından stratejik plan ve yardımcı taktik planların eylemlerinin, kim tarafından, nerede, nasıl yapılacağı gibi soruların cevabını verecek nitelikte hazırlanması gerektiğini düşünmektedir.

Katılımcılara sorulan, Orman Genel Müdürlüğünün uygulamayı amaçladığı faaliyet ve programların uygulanır biçimde olup olmadığı önceden araştırılmalıdır, sorusuna ait bulgular Çizelge 6.8.'da verilmiştir.

Çizelge 6. 8. Orman Genel Müdürlüğünün uygulamayı amaçladığı faaliyet ve programların uygulanır biçimde olup olmadığı önceden araştırılmalıdır, sorusuna ait bulgular

		Frekans	**Yüzde**	**Geçerli Yüzde**	**Toplam Yüzde**
Geçerli	Hiç katılmıyorum	2	1,0	1,0	1,0
	Katılmıyorum	5	2,4	2,4	3,3
	Kararsız	10	4,8	4,8	8,1
	Katılıyorum	115	55,0	55,0	63,2
	Tamamen katılıyorum	77	36,8	36,8	100,0
	Toplam	209	100,0	100,0	

Katılımcıların % 91,8'i faaliyet ve programların önceden araştırılarak belirlenmesi gerektiğini düşünmektedir.

Katılımcılara sorulan, Orman Genel Müdürlüğünün uygulamayı hedeflediği eylem ve planların, planlanan yıllar sonucunda amacına veya hedefine ulaşıp ulaşmadığı araştırılmalıdır, sorusuna ait bulgular Çizelge 6.9'da verilmiştir.

Çizelge 6. 9. Orman Genel Müdürlüğünün uygulamayı hedeflediği eylem ve planların, planlanan yıllar sonucunda amacına veya hedefine ulaşıp ulaşmadığı araştırılmalıdır, sorusuna ait bulgular

		Frekans	**Yüzde**	**Geçerli Yüzde**	**Toplam Yüzde**
Geçerli	Hiç katılmıyorum	1	,5	,5	,5
	Katılmıyorum	7	3,3	3,3	3,8
	Kararsız	11	5,3	5,3	9,1
	Katılıyorum	110	52,6	52,6	61,7
	Tamamen katılıyorum	80	38,3	38,3	100,0
	Toplam	209	100,0	100,0	

Katılımcıların % 90,9'u eylem planlarının amacına ve hedeflerine ulaşıp ulaşmadığının araştırılması gerektiğini düşünmektedir. % 5,3'ü karasız iken, % 3,8'i katılmamaktadır.

Katılımcılara sorulan, Orman Genel Müdürlüğü Strateji ve eylem planlarını hazırlarken halkın istek ve düşüncelerini göz önünde bulundurmalıdır, sorusuna ait bulgular Çizelge 6.10.'da verilmiştir.

Çizelge 6.10. Orman Genel Müdürlüğü Strateji ve eylem planlarını hazırlarken halkın istek ve düşüncelerini göz önünde bulundurmalıdır, sorusuna ait bulgular

		Frekans	**Yüzde**	**Geçerli Yüzde**	**Toplam Yüzde**
Geçerli	Hiç katılmıyorum	4	1,9	1,9	1,9
	Katılmıyorum	8	3,8	3,8	5,7
	Kararsız	17	8,1	8,1	13,9
	Katılıyorum	97	46,4	46,4	60,3
	Tamamen katılıyorum	83	39,7	39,7	100,0
	Toplam	209	100,0	100,0	

Katılımcıların %86,1 i stratejik planların halkın istek ve düşüncelerine göre yapılmasını istemektedir. % 8,1'i karasız iken, % 5,7'si katılmamaktadır. Katılımcıların önemli bir çoğunluğu stratejik planlar oluşturulurken, halkın istek ve düşüncelerinin dikkate alınması gerektiğini düşünmektedir.

Katılımcılara sorulan, Orman Genel Müdürlüğü stratejik planları oluştururken sadece ekonomik değerleri göz önünde bulundurmalıdır, sorusuna ait bulgular Çizelge 6.11.'da verilmiştir.

Çizelge 6.11. Orman Genel Müdürlüğü stratejik planları oluştururken sadece ekonomik değerleri göz önünde bulundurmalıdır, sorusuna ait bulgular

		Frekans	**Yüzde**	**Geçerli Yüzde**	**Toplam Yüzde**
Geçerli	Hiç katılmıyorum	46	22,0	22,0	22,0
	Katılmıyorum	108	51,7	51,7	73,7
	Kararsız	19	9,1	9,1	82,8
	Katılıyorum	24	11,5	11,5	94,3
	Tamamen katılıyorum	12	5,7	5,7	100,0
	Toplam	209	100,0	100,0	

Katılımcıların % 73,7 si stratejik planların sadece ekonomik değerlere göre yapılmasını istememektedir.

Katılımcılara sorulan, Orman Genel Müdürlüğü stratejik planları oluştururken biyolojik, sosyo - kültürel ve ekonomik değerleri göz önünde bulundurmalıdır, sorusuna ait bulgular Çizelge 6.12.'da verilmiştir.

Çizelge 6.12. Orman Genel Müdürlüğü stratejik planları oluştururken biyolojik, sosyo - kültürel ve ekonomik değerleri göz önünde bulundurmalıdır, sorusuna ait bulgular

		Frekans	**Yüzde**	**Geçerli Yüzde**	**Toplam Yüzde**
Geçerli	Hiç katılmıyorum	2	1,0	1,0	1,0
	Katılmıyorum	5	2,4	2,4	3,3
	Kararsız	7	3,3	3,3	6,7
	Katılıyorum	104	49,8	49,8	56,5
	Tamamen katılıyorum	91	43,5	43,5	100,0
	Toplam	209	100,0	100,0	

Katılımcıların % 93,3 ü stratejik planlarda biyolojik sosyo-ekonomik ve kültürel değerlerinde göz önünde bulundurulmasını istemektedir.

Katılımcılara sorulan, Mevcut stratejik planlar dışında; Ormanların Korunması, Ormanların Geliştirilmesi ve Genişletilmesi, Orman Kaynaklarından Faydalanma, Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi başlıklarında yanında yeni stratejik planlar eklenmelidir, sorusuna ait bulgular Çizelge 6.13.'da verilmiştir.

Çizelge 6.13. Mevcut stratejik planlar dışında; Ormanların Korunması, Ormanların Geliştirilmesi ve Genişletilmesi, Orman Kaynaklarından Faydalanma, Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi başlıklarında yanında yeni stratejik planlar eklenmelidir, sorusuna ait bulgular

		Frekans	**Yüzde**	**Geçerli Yüzde**	**Toplam Yüzde**
Geçerli	Hiç katılmıyorum	6	2,9	2,9	2,9
	Katılmıyorum	8	3,8	3,8	6,7
	Kararsız	26	12,4	12,4	19,1
	Katılıyorum	113	54,1	54,1	73,2
	Tamamen katılıyorum	56	26,8	26,8	100,0
	Toplam	209	100,0	100,0	

Stratejik planlar oluşturulurken belirlenen ana başlıklara (stratejik amaçlara) ekleme yapılması gerektiğini düşünenlerin oranı %80,9 dur.

Katılımcılara sorulan, Stratejik planlar hazırlanırken; eylem planını gerçekleştirmek için örgüt içinde gerekli düzenlemeler yapılmalıdır, sorusuna ait bulgular Çizelge 6.14.'da verilmiştir.

Çizelge 6.14 Stratejik planlar hazırlanırken; eylem planını gerçekleştirmek için örgüt içinde gerekli düzenlemeler yapılmalıdır, sorusuna ait bulgular

		Frekans	**Yüzde**	**Geçerli Yüzde**	**Toplam Yüzde**
Geçerli	Hiç katılmıyorum	5	2,4	2,4	2,4
	Katılmıyorum	6	2,9	2,9	5,3
	Kararsız	26	12,4	12,4	17,7
	Katılıyorum	129	61,7	61,7	79,4
	Tamamen katılıyorum	43	20,6	20,6	100,0
	Toplam	209	100,0	100,0	

Katılımcıların % 82,3'ü, stratejik planlar gerçekleştirilirken örgüt içinde düzenlemeler yapılmalıdır düşüncesini taşımaktadır.

Katılımcılara sorulan, Stratejik plan uygulanmaya başlandıktan sonra, süreç içerinde değişiklikler uygulanabilir, sorusuna ait bulgular Çizelge 6.15.'da verilmiştir.

Çizelge 6.15. Stratejik plan uygulanmaya başlandıktan sonra, süreç içerinde değişikliklere uygulanabilir, sorusuna ait bulgular

		Frekans	**Yüzde**	**Geçerli Yüzde**	**Toplam Yüzde**
Geçerli	Hiç katılmıyorum	1	,5	,5	,5
	Katılmıyorum	15	7,2	7,2	7,7
	Kararsız	40	19,1	19,1	26,8
	Katılıyorum	119	56,9	56,9	83,7
	Tamamen katılıyorum	34	16,3	16,3	100,0
	Toplam	209	100,0	100,0	

Katılımcıların %72,2 si uygulama periyodu içerisinde stratejik planların güncellenebileceğini düşünmektedir.

Katılımcılara sorulan, Stratejik yönetim değişen durumları önceden sezip veri toplamak için örgütlere izin vermelidir, sorusuna ait bulgular Çizelge 6.16.'da verilmiştir.

Çizelge 6.16. Stratejik yönetim değişen durumları önceden sezip veri toplamak için örgütlere izin vermelidir, sorusuna ait bulgular

		Frekans	**Yüzde**	**Geçerli Yüzde**	**Toplam Yüzde**
Geçerli	Hiç katılmıyorum	2	1,0	1,0	1,0
	Katılmıyorum	15	7,2	7,2	8,1
	Kararsız	30	14,4	14,4	22,5
	Katılıyorum	137	65,6	65,6	88,0
	Tamamen katılıyorum	25	12,0	12,0	100,0
	Toplam	209	100,0	100,0	

Katılımcıların % 77,6 si değişen durumlara göre önceden veri toplayarak tedbir alınması gerektiğini düşünmektedir.

Katılımcılara sorulan, Orman Genel Müdürlüğünün hazırlamış olduğu stratejik planların ağırlıklı olarak 5 yıllık olması uygundur, sorusuna ait bulgular Çizelge 6.17.'da verilmiştir.

Çizelge 6.17. Orman Genel Müdürlüğünün hazırlamış olduğu stratejik planların ağırlıklı olarak 5 yıllık olması uygundur, sorusuna ait bulgular

		Frekans	**Yüzde**	**Geçerli Yüzde**	**Toplam Yüzde**
Geçerli	Hiç katılmıyorum	2	1,0	1,0	1,0
	Katılmıyorum	23	11,0	11,0	12,0
	Kararsız	65	31,1	31,1	43,1
	Katılıyorum	101	48,3	48,3	91,4
	Tamamen katılıyorum	18	8,6	8,6	100,0
	Toplam	209	100,0	100,0	

Katılımcıların % 56,9'u stratejik plan uygulama periyotlarının 5 yıl olmasının uygun olduğunu düşünmektedir. Kararsız oranın da azımsanmayacak düzeyde olduğu görülmüştür.

Katılımcılara sorulan, Orman Genel Müdürlüğünün hazırlamış olduğu eylem planında görevli teşkilat unsurlarının belirlenen faaliyetleri uygulayıp uygulamadığı belirli süreler ile takip edilip yapılan çalışmalar rapor edilmelidir, sorusuna ait bulgular Çizelge 6.18.'da verilmiştir.

Çizelge 6.18. Orman Genel Müdürlüğünün hazırlamış olduğu eylem planında görevli teşkilat unsurlarının belirlenen faaliyetleri uygulayıp uygulamadığı belirli süreler ile takip edilip yapılan çalışmalar rapor edilmelidir, sorusuna ait bulgular

		Frekans	**Yüzde**	**Geçerli Yüzde**	**Toplam Yüzde**
Geçerli	Hiç katılmıyorum	3	1,4	1,4	1,4
	Katılmıyorum	6	2,9	2,9	4,3
	Kararsız	17	8,1	8,1	12,4
	Katılıyorum	128	61,2	61,2	73,7
	Tamamen katılıyorum	55	26,3	26,3	100,0
	Toplam	209	100,0	100,0	

Katılımcıların %87,5 i stratejik planların izleme ve değerlendirmesinin yapılması ardından raporlanması gerektiğini düşünmektedir.

Katılımcılara sorulan, Orman Genel Müdürlüğünün hazırlamış olduğu stratejik planlardaki orman koruma faaliyetleri yeterlidir, sorusuna ait bulgular Çizelge 6.19.'da verilmiştir.

Çizelge 6.19. Orman Genel Müdürlüğünün hazırlamış olduğu stratejik planlardaki orman koruma faaliyetleri yeterlidir, sorusuna ait bulgular

		Frekans	**Yüzde**	**Geçerli Yüzde**	**Toplam Yüzde**
Geçerli	Hiç katılmıyorum	12	5,7	5,7	5,7
	Katılmıyorum	83	39,7	39,7	45,5
	Kararsız	62	29,7	29,7	75,1
	Katılıyorum	46	22,0	22,0	97,1
	Tamamen katılıyorum	6	2,9	2,9	100,0
	Toplam	209	100,0	100,0	

Katılımcıların %45,4' ü stratejik planlardaki orman koruma faaliyetlerinin yeterli olmadığını düşünmektedir. Karasız oranında % 30 civarında olduğu düşünüldüğünde, önemli bir oranın koruma ile ilgili stratejik plan faaliyetlerini yeterli bulmamaktadır.

Katılımcılara sorulan, Orman Genel Müdürlüğünün hazırlamış olduğu stratejik planların içerisinde iklim değişikliği ile ilgili stratejik planlamalarda yer almalıdır, sorusuna ait bulgular Çizelge 6.20.'da verilmiştir.

Çizelge 6.20. Orman Genel Müdürlüğünün hazırlamış olduğu stratejik planların içerisinde iklim değişikliği ile ilgili stratejik planlamalarda yer almalıdır, sorusuna ait bulgular

		Frekans	**Yüzde**	**Geçerli Yüzde**	**Toplam Yüzde**
Geçerli	Hiç katılmıyorum	10	4,8	4,8	4,8
	Katılmıyorum	11	5,3	5,3	10,0
	Kararsız	28	13,4	13,4	23,4
	Katılıyorum	102	48,8	48,8	72,2
	Tamamen katılıyorum	58	27,8	27,8	100,0
	Toplam	209	100,0	100,0	

Katılımcıların % 76,6' sı stratejik planlarda, iklim değişikliği ile ilgili faaliyetlerinde yer alması gerektiğini düşünmektedir.

6.1.2.Cinsiyete göre yapılan bağımsız örneklem t testi sonuçları

Bayan ve erkeklerin sorulara verdikleri cevaplar yönünden bağımsız örneklem t testi sonuçları Çizelge 6.21.'de verilmiştir.

Çizelge 6.21. Bağımsız örneklem t testi sonuçları

Değişkenler		**Levene Testi**		**t-testi sonuçları**		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed) P
Orman Genel Müdürlüğünün uygulamış olduğu stratejik planlar ve bunların uygulamadaki etkinlikleri hakkında bilgim vardır	Varyanslar eşit	1,244	,266	-2,935	207	,004*
	Varyansların eşit değil			-2,804	118,152	,006
Orman Genel Müdürlüğünün Uygulamış Olduğu Stratejik Planlar Ve Bunların Uygulamadaki Etkinlikleri Yeterlidir.	Varyanslar eşit	,480	,489	-1,941	207	,054*
	Varyansların eşit değil			-1,922	129,242	,057
OrmanGenel Müdürlüğünün Uygulamış Olduğu Stratejik	Varyanslar eşit	,527	,469	-,905	207	,367

Planlar; AmaçVe Hedeflere Hizmet Etmektedir.	Varyansların eşit değil			-,924	139,924	,357
Orman Genel Müdürlüğünün Uygulamayı Amaçladığı Eylem Planlarının İçeriğinde Ne Yapılacağının, Ne Zaman, Nerede, Nasıl, Kim Tarafından, Hangi Sürede Yapılacağı; Gibi İçeriklerin Daha Ayrıntılı Yazılmalıdır.	Varyanslar eşit	,046	,831	-,082	207	,935
	Varyansların eşit değil			-,080	125,833	,936
Orman Genel Müdürlüğünün Uygulamayı Amaçladığı Faaliyet Ve Programların Uygulanır Biçimde Olup Olmadığı Önceden Araştırılmalıdır.	Varyanslar eşit	1,068	,303	,282	207	,778
	Varyansların eşit değil			,269	117,995	,788
Orman Genel Müdürlüğünün Uygulamayı Hedeflediği Eylem Ve Planların, Planlanan Yıllar Sonucunda Amacına Veya Hedefine Ulaşıp Ulaşmadığı Araştırılmalıdır.	Varyanslar eşit	,537	,465	1,209	207	,228
	Varyansların eşit değil			1,190	127,349	,236
Orman Genel Müdürlüğü Strateji Ve Eylem Planlarını Hazırlarken Halkın İstek Ve Düşüncelerini Göz Önünde Bulundurmalıdır.	Varyanslar eşit	,135	,714	-,396	207	,693
	Varyansların eşit değil			-,395	131,742	,694
Orman Genel Müdürlüğü Stratejik Planları Oluştururken Sadece Ekonomik Değerleri Göz Önünde Bulundurmalıdır.	Varyanslar eşit	1,128	,289	,061	207	,952
	Varyansların eşit değil			,062	137,316	,951
Orman Genel Müdürlüğü Stratejik Planları Oluştururken Biyolojik, Sosyo- Kültürel Ve Ekonomik Değerleri Göz Önünde Bulundurmalıdır.	Varyanslar eşit	,249	,618	-,224	207	,823
	Varyansların eşit değil			-,210	113,201	,834
Mevcut Stratejik Planlar Dışında; Ormanların Korunması, Ormanların Geliştirilmesi Ve Genişletilmesi, Orman Kaynaklarından Faydalanma, Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi Başlıklarında Yanında Yeni Stratejik Planlar Eklenmelidir.	Varyanslar eşit	1,498	,222	-,443	207	,659
	Varyansların eşit değil			-,424	118,875	,672

Stratejik planlar hazırlanırken; eylem planını gerçekleştirmek için örgüt içinde gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.	Varyanslar eşit	,050	,823	,954	207	,341
	Varyansların eşit değil			,945	129,314	,347
Stratejik Plan Uygulanmaya Başlandıktan Sonra, Süreç İçerisinde Değişikliklere Uygulanabilir.	Varyanslar eşit	,000	,997	,491	207	,624
	Varyansların eşit değil			,489	131,168	,626
Stratejik Yönetim Değişen Durumları Önceden Sezip Veri Toplamak İçin Örgütlere İzin Vermelidir.	Varyanslar eşit	2,122	,147	1,209	207	,228
	Varyansların eşit değil			1,240	141,608	,217
Orman Genel Müdürlüğünün Hazırlamış Olduğu Stratejik Planların Ağırlıklı Olarak 5 Yıllık Olması Uygundur.	Varyanslar eşit	2,164	,143	-,139	207	,890
	Varyansların eşit değil			-,147	154,924	,883
Orman Genel Müdürlüğünün Hazırlamış Olduğu Eylem Planında Görevli Teşkilat Unsurlarının Belirlenen Faaliyetleri Uygulayıp Uygulamadığı Belirli Süreler İle Takip Edilip Yapılan Çalışmalar Rapor Edilmelidir.	Varyanslar eşit	1,130	,289	1,642	207	,102
	Varyansların eşit değil			1,639	131,876	,104
Orman Genel Müdürlüğünün Hazırlamış Olduğu Stratejik Planlardaki Orman Koruma Faaliyetleri Yeterlidir.	Varyanslar eşit	1,587	,209	-1,718	207	,087
	Varyansların eşit değil			-1,782	145,652	,077
Orman Genel Müdürlüğünün Hazırlamış Olduğu Stratejik Planların İçerisinde İklim Değişikliği İle İlgili Stratejik Planlamalarda Yer Almalıdır.	Varyanslar eşit	4,317	,039	1,324	207	,187
	Varyansların eşit değil			1,410	156,129	,161

* P<0,05

OGM'nin uygulamış olduğu stratejik planlar ve bunların uygulamadaki etkinliklerini irdeleyen sorular itibari ile bayan ve erkeklerin sorulara verdikleri cevaplarda bir fark bulunmuştur.

6.1.3. Araştırmaya katılanların yaşına göre yapılan one-way anova testi sonuçları

Araştırmaya katılanların yaşına göre yapılan varyans analizi (One-Way Anova Testi) sonuçları Çizelge 6.22.'de verilmiştir.

Çizelge 6. 22. Katılımcıların yaşlarına göre varyans analizi sonuçları

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig. (P)
VAR00004	Gruplar arasında	4,148	4	1,037	1,270	,283
	Gruplar içinde	166,637	204	,817		
	Toplam	170,785	208			
VAR00005	Gruplar arasında	3,238	4	,809	,799	,527
	Gruplar içinde	206,686	204	1,013		
	Toplam	209,923	208			
VAR00006	Gruplar arasında	6,739	4	1,685	1,933	,106
	Gruplar içinde	177,816	204	,872		
	Toplam	184,555	208			
Orman Genel Müdürlüğünün Uygulamayı Amaçladığı Eylem Planlarının İçeriğinde Ne Yapılacağının, Ne Zaman, Nerede, Nasıl, Kim Tarafından, Hangi Sürede Yapılacağı; Gibi İçeriklerin Daha Ayrıntılı Yazılmalıdır.	Gruplar arasında	11,597	4	2,899	3,502	,009*
	Gruplar içinde	168,872	204	,828		
	Toplam	180,469	208			
VAR00008	Gruplar arasında	2,638	4	,660	1,224	,302
	Gruplar içinde	109,917	204	,539		
	Toplam	112,555	208			
VAR00009	Gruplar arasında	,545	4	,136	,243	,914
	Gruplar içinde	114,518	204	,561		
	Toplam	115,062	208			
VAR00010	Gruplar arasında	,909	4	,227	,289	,885
	Gruplar içinde	160,182	204	,785		

	Toplam	161,091	208			
VAR00011	Gruplar arasında	2,440	4	,610	,496	,739
	Gruplar içinde	251,015	204	1,230		
	Toplam	253,455	208			
VAR00012	Gruplar arasında	,469	4	,117	,211	,932
	Gruplar içinde	113,407	204	,556		
	Toplam	113,876	208			
VAR00013	Gruplar arasında	7,072	4	1,768	2,242	,066
	Gruplar içinde	160,851	204	,788		
	Toplam	167,923	208			
VAR00014	Gruplar arasında	5,274	4	1,318	2,034	,091
	Gruplar içinde	132,248	204	,648		
	Toplam	137,522	208			
VAR00015	Gruplar arasında	3,610	4	,902	1,393	,237
	Gruplar içinde	132,113	204	,648		
	Toplam	135,722	208			
VAR00016	Gruplar arasında	1,914	4	,478	,793	,531
	Gruplar içinde	123,043	204	,603		
	Toplam	124,957	208			
Orman Genel Müdürlüğünün Hazırlamış Olduğu Stratejik Planların Ağırlıklı Olarak 5 Yıllık Olması Uygundur	Gruplar arasında	7,309	4	1,827	2,686	,033*
	Gruplar içinde	138,796	204	,680		
	Toplam	146,105	208			
VAR00018	Gruplar arasında	,970	4	,243	,410	,801
	Gruplar içinde	120,647	204	,591		
	Toplam	121,617	208			
VAR00019	Gruplar arasında	2,061	4	,515	,561	,691
	Gruplar içinde	187,451	204	,919		
	Toplam	189,512	208			
Orman Genel Müdürlüğünün Hazırlamış Olduğu Stratejik	Gruplar arasında	17,328	4	4,332	4,411	,002*

Planların İçerisinde İklim Değişikliği İle İlgili Stratejik Planlamalarda Yer Almalıdır.	Gruplar içinde	200,356	204	,982		
	Toplam	217,684	208			

* P<0,05

Araştırmaya katılanların yaşına göre yapılan Anova Testi sonuçlarına göre; yedinci sorudaki "Orman Genel Müdürlüğünün Uygulamayı Amaçladığı Eylem Planlarının İçeriğinde Ne Yapılacağının, Ne Zaman, Nerede, Nasıl, Kim Tarafından, Hangi Sürede Yapılacağı; Gibi İçeriklerin Daha Ayrıntılı Yazılmalıdır", Onyedinci sorudaki "Orman Genel Müdürlüğünün Hazırlamış Olduğu Stratejik Planların Ağırlıklı Olarak 5 Yıllık Olması Uygundur" ve yirminci sorudaki "Orman Genel Müdürlüğünün Hazırlamış Olduğu Stratejik Planların İçerisinde İklim Değişikliği İle İlgili Stratejik Planlamalarda Yer Almalıdır" sorularını cevaplayanlar arasında yaş açısından farklılık oluşmuştur.

Farkın hangi gruptan kaynaklandığını araştırmak için yapılan Duncan testi sonuçları aşağıdaki gibidir.

Çizelge 6. 23. 7'nci soru için yapılan duncan testi sonuçları

Yaş grupları	N	Alfa için alt küme = 0.05	
		1	2
60+	9	3,3333	
40-49	25	3,5200	
50-59	20	3,7500	3,7500
20-29	122	3,9262	3,9262
30-39	33		4,2727
Sig.		,055	,080

60 ve yukarısı yaşlar ile 40-49 yaş arası kişiler diğerlerine göre 7'nci (Orman Genel Müdürlüğünün Uygulamayı Amaçladığı Eylem Planlarının İçeriğinde Ne Yapılacağının, Ne Zaman, Nerede, Nasıl, Kim Tarafından, Hangi Sürede Yapılacağı; Gibi İçeriklerin Daha Ayrıntılı Yazılmalıdır) soruyu farklı düşünmektedir. Yaş gurupları itibari ile ortaya çıkan bu farklı düşünme eğiliminin tecrübe ve uygulama deneyiminden kaynaklandığını söyleye biliriz.

Çizelge 6. 24. 17’nci soru için yapılan duncan testi sonuçları

Yaş grupları	N	Alfa için alt küme = 0.05
		1
20-29	122	3,3934
30-39	33	3,5152
40-49	25	3,8000
50-59	20	3,8500
60+	9	3,8889
Sig.		,085

Katılımcıların 17’nci soruya vermiş oldukları cevaplarda yaş grupları açısından 0,05 anlamlılık düzeyinde fark bulunamasın rağmen 20-29 yaş grubu ile 60 ve üstü yaş grubundaki kişilerin görüş farklılığının olduğu ortalama değerler incelendiğinde anlaşılmaktadır.

Çizelge 6. 25. 20’nci soru için yapılan duncan testi sonuçları

Yaş grupları	N	Alfa için alt küme = 0.05	
		1	2
60+	9	2,7778	
40-49	25		3,5600
30-39	33		3,8485
50-59	20		3,9000
20-29	122		4,0574
Sig.		1,000	,142

60 ve yukarı yaşlarda olanların diğerlerine göre 20’nci soruyu farklı düşünmektedir. İklim değişikliği kavramının yeni bir kavram oluşu ormancılıkla ilişkisinin yeterince kavranamamış oluşu gibi sebeplerden dolayı farklı düşünce eğiliminin 60 yaş üstü katılımcılarda ortaya çıktığı düşünülmektedir.

6.1.4. Araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre yapılan varyans analizi (one-way anova testi) sonuçları

Araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre yapılan varyans analizi sonuçları Çizelge 6.26.'da verilmiştir.

Çizelge 6. 26. Katılanların eğitim durumlarına göre yapılan varyans analizi sonuçları

		Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	Sig. (P)
VAR00004	Gruplar arasında	5,219	3	1,740	2,154	,095
	Gruplar içinde	165,565	205	,808		
	Toplam	170,785	208			
VAR00005	Gruplar arasında	1,854	3	,618	,609	,610
	Gruplar içinde	208,070	205	1,015		
	Toplam	209,923	208			
VAR00006	Gruplar arasında	,894	3	,298	,333	,802
	Gruplar içinde	183,661	205	,896		
	Toplam	184,555	208			
VAR00007	Gruplar arasında	2,332	3	,777	,895	,445
	Gruplar içinde	178,137	205	,869		
	Toplam	180,469	208			
VAR00008	Gruplar arasında	2,301	3	,767	1,426	,236
	Gruplar içinde	110,254	205	,538		
	Toplam	112,555	208			
Orman Genel Müdürlüğünün Uygulamayı Hedeflediği Eylem Ve Planların, Planlanan Yıllar Sonucunda Amacına Veya Hedefine Ulaşıp Ulaşmadığı Araştırılmalıdır.	Gruplar arasında	6,242	3	2,081	3,920	,009*
	Gruplar içinde	108,820	205	,531		
	Toplam	115,062	208			
VAR00010	Gruplar arasında	2,383	3	,794	1,026	,382
	Gruplar içinde	158,708	205	,774		
	Toplam	161,091	208			
VAR00011	Gruplar arasında	1,813	3	,604	,492	,688

	Gruplar içinde	251,641	205	1,228		
	Toplam	253,455	208			
VAR00012	Gruplar arasında	1,663	3	,554	1,013	,388
	Gruplar içinde	112,213	205	,547		
	Toplam	113,876	208			
VAR00013	Gruplar arasında	1,330	3	,443	,545	,652
	Gruplar içinde	166,594	205	,813		
	Toplam	167,923	208			
Stratejik Planlar Hazırlanırken; Eylem Planını Gerçekleştirmek Için Örgüt İçinde Gerekli Düzenlemeler Yapılmalıdır.	Gruplar arasında	5,575	3	1,858	2,887	,037*
	Gruplar içinde	131,946	205	,644		
	Toplam	137,522	208			
VAR00015	Gruplar arasında	2,847	3	,949	1,464	,225
	Gruplar içinde	132,875	205	,648		
	Toplam	135,722	208			
VAR00016	Gruplar arasında	2,274	3	,758	1,267	,287
	Gruplar içinde	122,683	205	,598		
	Toplam	124,957	208			
VAR00017	Gruplar arasında	1,516	3	,505	,716	,543
	Gruplar içinde	144,589	205	,705		
	Toplam	146,105	208			
VAR00018	Gruplar arasında	,724	3	,241	,409	,746
	Gruplar içinde	120,893	205	,590		
	Toplam	121,617	208			
VAR00019	Gruplar arasında	,240	3	,080	,087	,967
	Gruplar içinde	189,272	205	,923		
	Toplam	189,512	208			
VAR00020	Gruplar arasında	2,476	3	,825	,786	,503
	Gruplar içinde	215,208	205	1,050		
	Toplam	217,684	208			

* P<0,05

Araştırmaya katılanların eğitim durumuna göre yapılan Anova Testi sonuçlarına göre, “Planlanan ve uygulanan eylem planlarının uygulama dönemi sonunda amacına

ulaşıp ulaşmadığının araştırılması" ve "Stratejik planlar ve eylem planlarının uygulanabilmesi için örgüt içinde düzenlemeler yapılmalıdır", sorularını cevaplayanlar arasında eğitim durumu açısından farklılık oluşmuştur.

Farkın hangi gruptan kaynaklandığını araştırmak için yapılan Duncan testi sonuçları aşağıdaki Çizelge 6.27. ve Çizelge 6.28.'de verildiği gibidir.

Çizelge 6. 27. 9'uncü soru için yapılan duncan testi sonuçları

Eğitim durumu	N	Alfa için alt küme = 0.05	
		1	2
İlköğretim	2	3,0000	
Lise	7		4,0000
Lisans	168		4,2202
Lisansüstü	32		4,5313
Sig.		1,000	,242

İlköğretim düzeyinde eğitimi olanların 9'uncu soruda farklı düşünceye sahip oldukları belirlenmiştir. İlköğretim düzeyinde eğitimi olan kitle, Orman Genel Müdürlüğünün uygulamayı hedeflediği eylem ve planların, planlanan yıllar sonucunda amacına veya hedefine ulaşıp ulaşmadığının araştırılmasına gerek olmadığını düşünmektedir.

Çizelge 6. 28. 14'üncü soru için yapılan duncan testi sonuçları

Eğitim durumu	N	Alfa için alt küme = 0.05	
		1	2
İlköğretim	2	2,5000	
Lise	7		3,7143
Lisans	168		3,9464
Lisansüstü	32		4,1250
Sig.		1,000	,412

İlköğretim düzeyinde eğitimi olanların 14'üncü soruda farklı düşünceye sahip oldukları belirlenmiştir. İlköğretim düzeyinde olan kitle, Stratejik Planlar Hazırlanırken; eylem planını gerçekleştirmek için örgüt içinde gerekli düzenlemeler yapılmasına gerek olmadığını düşünmektedir.

6.2. Tartışma

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 imkan 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).

Kuruluşların, amaç ve hedeflerine ne derecede ulaştıklarını faaliyet raporları ile ortaya koymaları gerekmektedir. Bu şekilde, performansa dayalı hesap verilebilirlik için gerekli temel oluşturmaktadır. Ancak, kuruluşlarda performans ölçümüne yönelik sistemler bulunmamaktadır. Performans verilerini elde etmek zaman alıcı bir süreçtir. Bu nedenle, ilk faaliyet raporlarının hesap verilebilirliğe yönelik bilgileri içerme olasılığı düşük olduğu belirtilmiştir (Demirdizen 2012).

Stratejik plana uyum konusuna ilişkin çalışmalar başarıyla ve bir bütün olarak uygulandığı takdirde; kamu kaynaklarının stratejik önceliklere göre dağıtılmasını ve etkin kullanımını izlemeyi, hesap verme sorumluluğunu geliştirmeyi, idarenin hizmetlerinin kalitesini arttırmayı ve müşteri odaklılığı sağlayacaktır (Gürer, 2006).

Tez konusu kapsamında Orman Genel Müdürlüğünün ilgili raporları ve anket sonuçları değerlendirildiğinde; stratejik planların kurum çalışanları ve yakın ilgi grupları tarafından bilindiği ancak uygulamadaki etkinliğini yeterli bulmadığı tespit edilmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu stratejik planların kurumun amaç ve hedeflerine hizmet ettiğini ancak, stratejik plan ve yardımcı taktik planlarca

belirlenen eylemlerinin, kim tarafından, nerede, nasıl yapılacağı gibi sorulara cevap verir nitelikte bulmamaktadır. Anket katılımcıları, stratejik planlar oluşturulurken, halkın istek ve düşüncelerinin dikkate alınması, ormanların biyolojik, sosyo-ekonomik ve kültürel değerlerine dönük faaliyetlerin planda daha fazla yer alması, stratejik planlar 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 faaliyetin örgütlenmesi gerektiğini bu yönü ile stratejik planların eksik olduğunu düşüncesin de olan bir katılımcı profili tespit edilmiştir.

Katılımcıların, anket sorularına verdikleri cevaplar açısından, cinsiyetler arasında farklı düşünme eğilimi tespit edilmemiş olup, yaş ve eğitim durumları itibari ile farklı düşünme eğilimi olduğu gözlenmiştir. Yaş ve eğitim durumu itibari ile farklı düşünme eğilimlerinin hangi gruptan kaynaklandığını araştırmak için yapılan Duncan testi sonuçlarına göre ilköğretim düzeyinde olanlar ile 60 ve üst yaşta olanların sorulara daha farklı cevaplar verdikleri gözlenmiştir. Söz konusu farklı düşünme eğilimine sahip kişilerden ilköğrenim düzeyinde eğitime sahip olanların stratejik planların hazırlanış sebeplerine, içeriğine, uygulama süreçlerine ve stratejik plan kavramlarına vakıf olmadıkları tespit edilmiştir. Yaş grupları itibari ile 60 yaş üstü katılımcılarda oluşan farklı düşünme eğiliminin, 60 yaş üstü kişilerin geleneksek ormancılık uygulamaları açısından deneyimli olmaları ancak ormancılık sektörüne son yıllarda eklenen yeni vizyon ve beklentilerden haberdar olmamasından kaynaklanmaktadır.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Orman Genel Müdürlüğünce uygulamaya konulan stratejik planlara ait faaliyet raporları ile taktik eylem planlarının 2016 yılı Haziran ayı itibari ile gerçekleşmeleri incelendiğinde programlanan faaliyet gerçekleşmelerinin hedeflenen düzeylerde olduğu tespit edilmiştir. Stratejik planlara bağlı bütçe gerçekleşmelerinin %95'ler oranından tutturulduğu, uygulanan ve uygulanmakta olan taktik eylem planlarının stratejik planların amaç ve hedeflerine hizmet eder nitelikte ve ormancılıktan beklenen nitelikte faaliyetler içerdiği görülmüştür. OGM ülkemizde bulunan çok sayıda benzer kurum ve bakanlıktan çok daha önce stratejik plan hazırlayarak uygulamaya koymuş ve başarı ile uygulamıştır. Ancak anket tekniğinden yararlanmak suretiyle elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, OGM çalışanları ve ilgi grupları, stratejik plan ve 27 taktik planın uygulamadaki etkinliğini yeterli bulmamaktadır.

Stratejik planların uygulamadaki etkinliğinin artırılması için OGM çalışanları ile ilgi gruplarının öne çıkan düşünceleri çerçevesinde öneriler şu şekilde sıralanabilir;

- Stratejik plan ve yardımcı taktik planlarca belirlenen eylemlerinin, kim tarafından, nerede, nasıl yapılacağı daha ayrıntılı yer almalıdır.
- Stratejik planlar oluşturulurken, halkın istek ve düşünceleri dikkate alınmalıdır. Ormanların biyolojik, sosyo-ekonomik ve kültürel değerlerine dönük faaliyetlerin planda daha fazla yer alması, stratejik planlar oluşturulurken belirlenen ana başlıkların (stratejik amaçlar) artırılarak eksik ve beklentilerin karşılanması gerekmektedir.
- Stratejik planların uygulanabilirliğini artırmak için örgütün plan hedeflerine uygun revizyonu yapılmalıdır.
- Son yıllarda dünya gündeminde fazlaca yer alan ve önemli bir küresel tehdit olarak tespit edilen iklim değişikliğiyle mücadelede, ormanların daha etkin rol oynaması için, ormanların korunması ve iklim değişikliğiyle mücadele açısından fonksiyonlarını artırmaya dönük faaliyetler daha fazla yer almalıdır.
- Yakın coğrafyamızda ve dünyada adından söz ettiren başarılı uygulamaları olan OGM'nin bu tez çalışmasında çıkan bulgular ve sonuçlar ile diğer bu

konuda yapılan çalışmalar ışığında stratejik plan uygulamaları yapması, planların etkinliğini artıracaktır.

8. KAYNAKLAR

Akgül, A., Çevik, O., 2005. İstatistiksel Analiz Teknikleri SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları, Emek Ofset, 456s, Ankara.

Akgemici, T., 2015. Stratejik Yönetim, Gazi Kitap Evi, Ankara.

Akpınar, R., 2013. Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Uygulamasının Çözümlenmesi: İzmir Büyükşehir Belediyesi Ve İzmir İl Özel İdaresi Örnekleri, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, 185s, İzmir.

Aktan, C. C., 2008, Stratejik Yönetim Stratejik Planlama, Çimento İşverenleri Dergisi, 4-21

Ayan, E., 2010. Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Anlayışı Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Örneği, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 128s, Isparta.

Aytepe, T., 2008. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim Ve Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği: Ordu Emniyet Müdürlüğü Model Önerisi, Polis Akademisi, Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 96s, Ankara.

Barca M., 2015. Stratejik Yönetim: Geliştirme, Uygulama ve Kontrol, Nobel Yayın, 123s, Ankara.

Barca M., Balcı A., 2006. Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabilir, Amme İdare Dergisi, Cilt. 39, s. 2, 29-30s, Ankara.

Başar, D., 2016. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Rekabetçi Örgüt Kültürü Oryantasyonları İle Firma Ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Katılım Bankaları Üzerinde Bir Araştırma,

Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, 96s, Gebze.

Bircan İ., 2003, Kamuda Stratejik Yönetim ve AB Politikaları, Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi, TODAİE, 415-416s, Ankara.

Cengiz, S., 2016. Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlarda Tutarlılık: Büyükşehir Belediyeleri Dönemsel Stratejik Planları Üzerine Bir İnceleme. Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 110s, İstanbul.

Canbey, Ş.K., 2007. Kamuda Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim, Kocaeli Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 77s, Kocaeli.

Çiğdem, B.T., 2007. Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama. İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 216s, İstanbul.

Demir, B., 2015. Üst Yönetim Karakteristik Özelliklerinin Büyüme Stratejisine Etkisi: Üst Yönetimin Stratejik Karar Sürecinin Aracılık Etkisi, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, 173s, İstanbul.

DPT, 2006. Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama Klavuzu, DPT Yayın, 56s, Ankara

Ergen, İ., 2015. Stratejik Planlama İle Örgütsel Değişim Arasındaki İlişkinin Araştırılması: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 116s, Ankara.

Erkan V., Kılıç, M.,2006. Stratejik Planlama Ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir Mi, Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi,2sayı,17s, Ankara.

Eryılmaz, B., Kamu Yönetimi, Erkam Matbaası,1999, İstanbul,

Filizöz, B., 2010. Stratejik Planlamada Kiritik Başarı Faktörleri; THY Örneği, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 126s, Ankara.

Güven, M, Bağdigen M., 2008. Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim, Gazi Kitabevi, 204s, Ankara

Gürtuna, A.E., 2010. Kamuda Stratejik Planlama Ve Üç Büyükşehir Belediyesinde Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 216s, İstanbul.

Güçlü, N., 2003. Stratejik Yönetim, G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt 23, Sayı 2, 61-68s, Ankara

Gürer, H., 2006. Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler, Sayıştay dergisi 63 sayı,91-105s, Ankara

Kutluhan, Y., "Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Uygulaması", Sayıştay Dergisi, s.50-51, 67-86 s, Ankara

Narinoğlu, A., 2007. Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Ve Uygulama,1.Basım,İstanbul

Okumuş, B., 2007. Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama Sürecinde Paylaşılan Vizyon Oluşturulması: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,Yüksek Lisans Tezi, 178s, 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

Öztürk, H., 2010. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama: Kültür Ve Turizm Bakanlığı Örneği, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 170s, Ankara.

Demirdizen, Ö., 2012, Stratejik Planlama, Stratejik Planlama Süreci, Hukuki Altyapısı Ve Kamuda Gelişimi, Akademik Bakış Dergisi, 31, 1-23

Sakal, M., Kamu Kesiminin Yeniden Yapılanması : Son Yıllara İlişkin Bir Değerlendirme D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi Cilt:14, Sayı:1,1999, Ankara.

Türkoğlu, T., 2011. Türkiye'deki orman endüstrisi işletmelerine sürdürülebilir orman yönetimi çerçevesinde odun hammaddesi tedariki ve orman ürünlerinin sertifikasyonu. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, s. 243 Isparta.

Tolunay A. ve Türkoğlu T., 2014. Perspectives and Attitudes of Forest Products Industry Companies on the Chain of Custody Certification: A Case Study From Turkey. Sustainability 6(2):857-871.

Yılmaz, O., Kamu Yönetimi Reformu:Genel Eğilimler ve Ülke Deneyimleri, 47s 2001, Ankara

ÖZGEÇMİŞ



Adı Soyadı : Özgür BALCI

Doğum Yeri ve Yılı : Şavşat, 1974

Medeni Hali : Evli

Yabancı Dili : İngilizce

E-posta : ozgurbalci08@gmail.com

Eğitim Durumu

Lise : Sakarya Mithat Paşa Lisesi, Sakarya

Lisans : İ.Ü. Orman Fakültesi Orman Mühendisliği, İstanbul

Mesleki Deneyim

Orman Genel Müdürlüğü	2002- Halen

EKLER

EK–1. Tez Çalışmasında Kullanılan Anket Formu

I. Bölüm: Kişisel Bilgiler

1) Cinsiyetiniz

(1) Bayan (2) Erkek

2) Yaşınız

(1) 20-29 (2) 30-39 (3) 40-49 (4) 50-59 (5) 60 ≥

3) Eğitiminiz

(1) İlköğretim (2) Lise (3) Lisans (4) Yüksek Lisans ve üstü

II. Bölüm: Anket Soruları

Sayın Katılımcı, aşağıda verilen ifadelere katılma durumunuza göre; (1) Hiç katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen katılıyorum Seçeneklerinin arasından istediğiniz bir tanesini seçerek işaretleyiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
4) Orman Genel Müdürlüğünün Uygulamış Olduğu Stratejik Planlar Ve Bunların Uygulamadaki Etkinlikleri Hakkında Bilgim Vardır.	1	2	3	4	5
5) Orman Genel Müdürlüğünün Uygulamış Olduğu Stratejik Planlar Ve Bunların Uygulamadaki Etkinlikleri Yeterlidir.	1	2	3	4	5
6) Orman Genel Müdürlüğünün Uygulamış Olduğu Strate Planlar; AmaçVe Hedeflere Hizmet Etmektedir.	1	2	3	4	5
7) Orman Genel Müdürlüğünün Uygulamayı Amaçladığı Eylem Planlarının İçeriğinde Ne Yapılacağının, Ne Zaman, Nerede, Nasıl, Kim Tarafından, Hangi Sürede Yapılacağı; Gibi İçeriklerin Daha Ayrıntılı Yazılmalıdır.	1	2	3	4	5
8) Orman Genel Müdürlüğünün Uygulamayı Amaçladığı Faaliyet Ve Programların Uygulanır Biçimde Olup Olmadığı	1	2	3	4	5

Önceden Araştırılmalıdır.					
9) Orman Genel Müdürlüğünün Uygulamayı Hedeflediği Eylem Ve Planların, Planlanan Yıllar Sonucunda Amacına Veya Hedefine Ulaşıp Ulaşmadığı Araştırılmalıdır.	1	2	3	4	5
10) Orman Genel Müdürlüğü Strateji Ve Eylem Planlarını Hazırlarken Halkın İstek Ve Düşüncelerini Göz Önünde Bulundurmalıdır.	1	2	3	4	5
11) Orman Genel Müdürlüğü Stratejik Planları Oluştururken Sadece Ekonomik Değerleri Göz Önünde Bulundurmalıdır.	1	2	3	4	5
12) Orman Genel Müdürlüğü Stratejik Planları Oluştururken Biyolojik, Sosyo - Kültürel Ve Ekonomik Değerleri Göz Önünde Bulundurmalıdır.	1	2	3	4	5
13) Mevcut Stratejik Planlar Dışında; Ormanların Korunması, Ormanların Geliştirilmesi Ve Genişletilmesi, Orman Kaynaklarından Faydalanma, Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi Başlıklarında Yanında Yeni Stratejik Planlar Eklenmelidir.	1	2	3	4	5
14) Stratejik Planlar Hazırlanırken; Eylem Planını Gerçekleştirmek Için Örgüt Içinde Gerekli Düzenlemeler Yapılmalıdır.	1	2	3	4	5
15) Stratejik Plan Uygulanmaya Başlandıktan Sonra, Süreç Içerinde Değişikliklere Uygulanabilir.	1	2	3	4	5
16) Stratejik Yönetim Değişen Durumları Önceden Sezip Veri Toplamak Için Örgütlere Izin Vermelidir.	1	2	3	4	5
17) Orman Genel Müdürlüğünün Hazırlamış Olduğu Stratejik Planların Ağırlıklı Olarak 5 Yıllık Olması Uygundur.	1	2	3	4	5
18) Orman Genel Müdürlüğünün Hazırlamış Olduğu Eylem Planında Görevli Teşkilat Unsurlarının Belirlenen Faaliyetleri Uygulayıp Uygulamadığı Belirli Süreler İle Takip Edilip Yapılan Çalışmalar Rapor Edilmelidir.	1	2	3	4	5
19) Orman Genel Müdürlüğünün Hazırlamış Olduğu Stratejik Planlardaki Orman Koruma Faaliyetleri Yeterlidir.	1	2	3	4	5
20) orman genel müdürlüğünün hazırlamış olduğu stratejik	1	2	3	4	5

	planların ıçerisinde ıklim değişikliği ıle ılgili stratejik planlamalarda yer almalıdır.						