

**KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**ORMAN MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI**

**ORMAN İŞLETME AMAÇLARINA ULAŞMADA  
GZFT (SWOT) ÇÖZÜMLEMESİNDEN YARARLANMA İMKÂN LARI  
(MAÇKA DEVLET ORMAN İŞLETME MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Orm. Müh. Fatma AYDIN YENİ**

**AĞUSTOS 2006**

**TRABZON**

## ÖNSÖZ

“Orman İşletme Amaçlarına Ulaşmada GZFT (SWOT) Çözümlemesinden Yararlanma İmkânları (Maçka Devlet Orman İşletme Müdürlüğü Örneği)” adlı bu çalışma Karadeniz Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Orman Mühendisliği Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak hazırlanmıştır.

Öncelikle, tez konusunun seçimi ve araştırmanın yürütülmesinde bana rehber olan, çalışmanın şekil, içerik ve kaynak bakımından yönlendirilmesini sağlayan, her konuda ilgi, destek ve yardımlarını esirgemeyen, öğrencisi olma gururunu taşıdığım, sayın hocam Prof. Dr. Mustafa Fehmi TÜRKER’e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca, tez konusunun belirlenmesi sürecinde ve çalışmanın içeriğinin zenginleşmesinde katkılarını esirgemeyen, Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) uzmanlarından sayın Doç. Dr. Yücel ÇAĞLAR’a en içten teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans öğrenimim boyunca, kendilerinden ders aldığım ve esinlendiğim, KTÜ İİBF öğretim üyelerinden değerli hocalarım sayın Prof. Dr. Kamil YAZICI, sayın Yrd. Doç. Dr. Ahmet HACİBRAHİMOĞLU’na ve KTÜ Orman Fakültesi öğretim üyesi hocam sayın Prof. Dr. Hakkı YAVUZ’a, çalışmalarım sırasında fikir ve eleştirilerinden yararlandığım sayın hocalarım Yrd. Doç. Dr. Atakan ÖZTÜRK, Yrd. Doç. Dr. Mehmet PAK, Arş. Gör. İdris DURUSOY ve MPM Doğu Karadeniz Bölge Müdürlüğü uzmanlarından sayın Şebnem AKIN ACUNER’e teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Maçka Devlet Orman İşletme Müdürlüğü idarecilerinden; işletme müdürü sayın Orm. Müh. Ali İhsan TOSUN, İşletme Müdür Yardımcısı Orm. Müh. Yusuf ŞAHİN, işletme şefleri; Orm. Müh. Ayhan CEVAHİR, Orm. Müh. Erol AYDOĞDU, orm. Müh. Orhan ÜÇÜNCÜ, Orm. Müh. Şenol YILDIZ ve Orm. Müh. Recep AYDOĞDU’ya araştırma süreci uygulama aşamasında katkı ve desteklerini esirgemedikleri için teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmalarım esnasında yardım ve desteklerini esirgemeyen çalışma arkadaşlarım Öğr. Gör. Canan GENÇ, Orm. Müh. Serkan ERİKGENOĞLU, özellikle aileme ve değerli eşim Orm. Müh. Fatih YENİ’ye teşekkürlerimi sunuyorum.

Fatma AYDIN YENİ  
Trabzon, Ağustos 2006

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖNSÖZ.....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
ÖZET.....	V
SUMMARY.....	VI
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	VII
TABLolar DİZİNİ.....	VIII
SEMBOLLER DİZİNİ.....	IX
1. GENEL BİLGİLER.....	1
1.1. Giriş.....	1
1.2. Kavramsal Çerçeve.....	6
1.2.1. Amaç Kavramı ve İşletme Amaçları.....	9
1.2.2. Orman İşletme Amaçları.....	10
2. YAPILAN ÇALIŞMALAR.....	12
2.1. Veriler ve Yöntem.....	12
2.1.1. Veriler.....	12
2.1.2. Yöntem.....	13
2.1.2.1. GZFT Çözümlemesinin Tanıtımı.....	14
2.1.2.2. GZFT Çözümlemesini Devlet Orman İşletmesi Temelinde Uygulama Gerekliliği.....	18
2.1.2.3. Araştırma Alanının Belirlenmesi.....	20
2.2. GZFT Çözümlemesi Uygulama Örnekleri.....	20
2.3. Maçka DOİ' de GZFT Çözümlemesinin Uygulanması Sürecinde GZFT Gözlerinin Doldurulması.....	35
3. BULGULAR.....	38
3.1. Maçka DOİ'nin GZFT Değişkenlerinin Belirlenmesi.....	38
3.1.1. Maçka DOİ'nin Güçlü Yönleri.....	38
3.1.2. Maçka DOİ'nin Zayıf Yönleri.....	41

	<b><u>Sayfa No</u></b>
3.1.3. Maçka DOI'nin Fırsatları.....	43
3.1.4. Maçka DOI'nin Tehditleri.....	45
3.1.5. Maçka DOI'nin GZFT Değişkenlerinin Dört Gözlü Tabloda Gösterilmesi.....	47
3.2. Maçka DOI'nin GZFT Değişkenlerine İlişkin Eylem Dizilerinin Belirlenmesi.....	48
3.2.1. Maçka DOI'nin Güçlü Yönlerine İlişkin Geliştirilen Eylem Dizileri....	49
3.2.1.1. G1 (Birinci Sıradaki Güçlü Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planları.....	49
3.2.1.2. G2 (İkinci Sıradaki Güçlü Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planları.....	50
3.2.1.3. G3 (Üçüncü Sıradaki Güçlü Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planı.....	50
3.2.1.4. G4 (Dördüncü Sıradaki Güçlü Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planı.....	51
3.2.1.5. G5 (Beşinci Sıradaki Güçlü Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planı.....	51
3.2.2. Maçka DOI'nin Zayıf Yönlerine İlişkin Geliştirilen Eylem Dizileri.....	51
3.2.2.1. Z1 (Birinci Sıradaki Zayıf Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planı.....	52
3.2.2.2. Z2 (İkinci Sıradaki Zayıf Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planı.....	52
3.2.2.3. Z3 (Üçüncü Sıradaki Zayıf Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planı.....	52
3.2.2.4. Z4 (Dördüncü Sıradaki Zayıf Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planı.....	53
3.2.2.5. Z5 (Beşinci Sıradaki Zayıf Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planı.....	53
3.2.3. Maçka DOI'nin Fırsatlarına İlişkin Geliştirilen Eylem Dizileri.....	53
3.2.3.1. F1 (Birinci Sıradaki Fırsat) İçin Geliştirilen Eylem Planı.....	54
3.2.3.2. F2 (İkinci Sıradaki Fırsat) İçin Geliştirilen Eylem Planı.....	54
3.2.3.3. F3 (Üçüncü Sıradaki Fırsat) İçin Geliştirilen Eylem Planı.....	54
3.2.4. Maçka DOI'nin Tehditlerine İlişkin Geliştirilen Eylem Dizileri.....	55
3.2.4.1. T1 (Birinci Sıradaki Tehdit) İçin Geliştirilen Eylem Planı.....	55
3.2.4.2. T2 (İkinci Sıradaki Tehdit) İçin Geliştirilen Eylem Planı.....	55
3.2.4.3. T3 (Üçüncü Sıradaki Tehdit) İçin Geliştirilen Eylem Planı.....	55
4. TARTIŞMA.....	57
5. SONUÇLAR.....	60
6. ÖNERİLER.....	64
7. KAYNAKLAR.....	67
ÖZGEÇMİŞ	

## ÖZET

İşletme amaçlarının tespit edilmesi ve bu amaçlara ulaşmada işletmenin nerede olduğunun belirlenebilmesi amacıyla GZFT çözümlemesi kullanılarak stratejiler belirlenip uygulanması, işletmenin sürdürülebilir kalkınma yolunda ilerleyip ilerlemediğinin bilinmesi açısından önem taşımaktadır. Ülkemiz ormancılığında; iç ve dış çevresini tanıyan orman işletmeleri, belirledikleri stratejileri uygulayarak işletme amaçlarına etkin ve verimli olarak ulaşacak, dolayısıyla işletme başarısı ormancılık sektörünün başarısını, sektörün başarılı olması da milli ekonominin başarılı olmasını sağlayacaktır.

Bu çalışmada, Maçka Devlet Orman İşletmesi'nin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri belirlenerek, olması gereken işletme amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaşmayı sağlayacak eylem dizileri oluşturulmaya çalışılmıştır. Maçka DOİ için en güçlü yön; ilçenin Trabzon il merkezine yakınlığı olarak belirlenmiş ve bu güçlü yönden yararlanılabilmesi için KTÜ Orman Fakültesi'nde düzenlenen ormancılıkla ilgili bilimsel etkinliklerin bu ilçeye kaydırılması eylemi önerilmiştir. En zayıf yön ise; orman işletme şeflerinin büro odaklı iş yüklerinin fazlalığı olarak saptanmış ve bunun olumsuz etkisini azaltabilmek için de çok yönlü bir örgütlenme biriminin kurulması öngörülmüştür. En etkili fırsat olarak; pazara yakınlığı dolayısıyla OKÜİ ile ilişkilerin rahatça kurulabilmesi olduğu belirtilmiş, bu fırsattan yarar sağlanması amacıyla üretim-pazarlama hattındaki sorunların çözülmesi önerilmiştir. Kabuk böceklerinin işletme ormanlarında oluşturduğu zararlar da en etkili tehdit olarak saptanırken bu değişkenin bertaraf edilebilmesi için ormanlardan usulsüz faydalanmanın önüne geçilmesi eylem dizisi olarak belirlenmiştir.

Ormancılık sektörü amaçları çok yönlü faydalanma ve toplumsal talepler doğrultusunda belirlenmeli ve bu amaçlara ulaşmada kullanılacak stratejiler de geliştirilmelidir. Bu stratejilerin belirlenmesinde, özellikle çevre şartları, zaman ve mekân etkenleri de göz önünde bulundurulmalı, bu noktada GZFT Çözümlemesinden yararlanılarak kapsamlı ormancılık anlayışından çağdaş ormancılık anlayışına geçilmelidir.

**Anahtar Kelimeler:** Sürdürülebilir Kalkınma, Orman, Ormancılık Sektörü, İşletme Amaçları, Strateji, GZFT Çözümlemesi, Eylem Dizileri

## SUMMARY

### **The Possibilities of Utilizing SWOT Analysis to Achieve Forest Enterprise Objectives (Maçka State Forest Enterprise Case Study)**

Determining management objectives and defining related strategies regarding the existing situation of enterprise using SWOT analysis is extremely important to know if forest enterprises improve in the sustainable development path or not. As to Turkish forestry, forest enterprises which are fully informed about its internal and external environment will efficiently achieve the management objectives. Increased efficiency of forest enterprises eventually would enhance performance of both forestry sector and national economy.

This study determines strong and weak attributes as well as opportunities and threats of forest enterprises and produces activity sets which could help achieving management objectives efficiently. The strongest attribute of Maçka State Forest Enterprise (SFE) is closeness to Trabzon city center. This can be utilized to achieve enterprise objectives through actions such as hosting the scientific activities related to forestry organized by Faculty of Forestry. The weakest attribute is difficulty of office-centered works of forest enterprise chiefs. A new and multi-dimensional organization is recommended to eliminate this weakness. The most effective opportunity of forest enterprise is good relations with forest industries. The proposed action for taking this opportunity is to solve problems of production-marketing chain. The most prominent threat is insect outbreaks in forest ecosystems. It is essential to stop illegal using of forests for avoiding this threat.

In conclusion, the objectives of forestry sector and strategies for these objectives should be determined by multiple use and participatory approach. Some environment conditions and spatial and temporal factors should be considered while determining those strategies and meanwhile SWOT Analysis should be regarded in this process. Thus, contemporary forestry philosophy should be adopted instead of outdated forestry.

**Keywords:** Sustainable Development, Forest, Forestry Sector, Management Objectives, Strategy, SWOT Analysis, Activity Sets.

## ŞEKİLLER DİZİNİ

	<b><u>Sayfa No</u></b>
Şekil 1. GZFT Çözümlemesinde temel unsurlar .....	17
Şekil 2. GZFT Çözümlemesi için ön hazırlık çalışması.....	35
Şekil 3. GZFT değişkenlerinin belirlenmesi.....	35
Şekil 4. Maçka DOİ için belirlenen GZFT değişkenlerinin duvara asılan kâğıtlara aktarılması .....	35
Şekil 5. GZFT Çözümlemesinin ikinci oturumundan bir görüntü .....	36
Şekil 6. Maçka DOİ’de eylem dizileri belirleme aşamasından bir görüntü .....	36

## TABLULAR DİZİNİ

### Sayfa No

Tablo 1. GZFT Çözümlemesine ilişkin çizelge ve gözleri.....	16
Tablo 2. Türkiye ormancılığının gelecekteki güçlü ve zayıf yanları, fırsat ve olası Tehditleri .....	33
Tablo 3. Maçka DOİ'ye ilişkin GZFT'ler ve bunların dört gözlü GZFT çizelgesinde gösterilmesi.....	46



## SEMBOLLER DİZİNİ

AB	:	Avrupa Birliği
AHS	:	Analitik Hiyerarşı Süreci
AR-GE	:	Araştırma Geliştirme
BYKP	:	Beş Yıllık Kalkınma Planı
ÇOB	:	Çevre ve Orman Bakanlığı
DOİ	:	Devlet Orman İşletmesi
GZFT	:	Güçlü-Zayıf Yönleri ile Fırsat ve Tehditler
KOBİ	:	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KOSGEB	:	Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme Eğitim Birimi
KTÜ	:	Karadeniz Teknik Üniversitesi
MPM	:	Milli Prodüktivite Merkezi
OAP	:	Ormancılık Ana Planı
OBM	:	Orman Bölge Müdürlüğü
OGM	:	Orman Genel Müdürlüğü
Oİş	:	Orman İşletme şefliği
OKÜİ	:	Odun Kökenli Ürün İşleyen İşletmeler
ORKÖY-KOOP	:	Orman Köylerini Kalkındırma Kooperatifleri
STK	:	Sivil Toplum Kuruluşları

## 1. GENEL BİLGİLER

### 1.1. Giriş

Tüm dünyada küreselleşme, teknolojideki çok hızlı değişim, yeni oluşan pazarlar, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının sürekli değişmesi gibi nedenler sonucu ortaya çıkan ve her geçen gün giderek artan ezici rekabet karşısında kuruluşlar daha stratejik düşünmek, stratejik planlamaya ve stratejik karar almaya eskisinden daha fazla önem vermek durumunda kalmaktadırlar.

Asrımızın bilgi çağı olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Bunun en temel niteliği de; önümüzdeki 10, 20, 50 ve sonraki yılların hedeflerinin belirlenerek stratejilerin geliştirilmesidir. Geçmişten gelip bugün var olan ve geleceği etkilemesi olası eğilimleri göz önüne alarak geleceğe yönelik stratejik planlama yapılmasını stratejik öngörü sağlar (Anonim, 2004a). Stratejik öngörüye sahip olabilmek de; kişi, kurum, kuruluş ya da sektörün iç ve dış çevresini iyi tahlil ve ilgili değişme ve gelişmeleri takip edebilmesine bağlı olmaktadır.

Bir ülke ekonomisinin önemli bir kesimini, değişik alanlarda faaliyet gösteren; tür ve nitelikleri farklı işletmeler oluşturur. Malların ve hizmetlerin üretildiği ve pazarlandığı her yerde işletme ve dolayısıyla işletme faaliyetlerinin varlığı söz konusudur (Doğan, 1986). İşletme; insanların ihtiyaçlarını karşılamak üzere tedarik edilen üretim faktörlerini uygun oranlarda birleştirerek, ekonomik mal ve/veya hizmet üreten teknik ve ekonomik bir birimdir (Yazıcı, 2002). Her işletmenin mutlaka bir ya da birden çok kuruluş nedeni ve kuruluş amacı bulunmaktadır. İşletmeler, amaçlarına ulaşmak için hedefler belirleyerek bu hedefleri gerçekleştirmek için planlama yoluna başvurmak durumunda kalmaktadırlar.

Günümüzde merkezi otorite tarafından yapılan planlama anlayışı yerine bölgesel kalkınmada daha etkili olacağı düşünülen yeni bir planlama anlayışı öne çıkmaya başlamıştır. Yerel yönetim ağırlıklı bu anlayışın planlama, organizasyon ve koordinasyon ağırlıklı yönetim işlevlerinin yürütmesi ile bölgesel ihtiyaçların ve potansiyelin daha iyi değerlendirilmiş olacağı ileri sürülmektedir. Bu düşünceye göre, bölgede yaşayan insanlar bu ihtiyaçları ve potansiyeli en iyi şekilde bilmekte ve kendileri tarafından yapılan çalışmalara sahip çıkmak ve bunları devam ettirme konusunda daha kararlı olabilmektedirler (Kansız ve Acuner, 2005). Bu noktadan hareketle; ister kamuya bağlı,

isterse özel sektör işletmelerinde olsun, merkezden planlama yerine bölgesel planlama ve yönetim anlayışına geçilmesinin, işletme ve dolayısıyla sektörün ekonomik başarısını olumlu yönde etkileyeceği söylenebilmektedir.

Ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik gelişmelerin hızlı olduğu günümüzde orman; ağaç topluluklarının bulunduğu mekân olma yanında, başta odun hammaddesi olmak üzere çok değişik ürünler ve hizmetler üreterek topluma fayda sağlayan, kendi içinde birtakım dengeleri olan, canlı, dinamik ve karmaşık yapıda, karasal ekosistemler içinde en büyük paya sahip çok boyutlu bir sistem ve yenilenebilir özellikte bir doğal kaynaktır. Devamlılık ve istikrarlılık bu sistemin temel özelliğidir (Anonim,2001).

Günümüzde genel olarak *ormancılık* ise; toplumun orman ürünlerine ve hizmetlerine olan gereksinimlerini sürekli ve optimal olarak karşılamak amacıyla *biyolojik, teknik, ekonomik, sosyal, kültürel ve yönetsel* çalışmaların tümünü kapsayan *çok yönlü ve sürdürülebilir* bir etkinlik olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle *ormancılık*; biyolojik ve teknik özelliğinin yanında ekonomik, sosyal, kültürel ve yönetsel boyutu ile yenilenebilir niteliği ön planda olan *orman kaynaklarının yönetimi mesleği* olarak algılanmaktadır (Türker vd., 2002a).

Ormanlık; orman kaynaklarına toplumun refahı doğrultusunda bilinçli müdahale etmektir. Bunu yaparken, toplum taleplerini, ormanlık sektörünün diğer sektörlerle, bölgeyle ve makroekonomik yapıyla olan ilişkilerini, ülke ve sektör kısıtlarını dikkate almak, parasal faydaları diğer faydalarla dengelemek, ekonomik, sosyal ve biyofizik sonuçları farklı olan seçenekler üretmek ve çok ölçütlü karar verme tekniklerini kullanarak aralarından seçim yapmak çağdaş ormanlık anlayışının gerekleridir (Anonim, 2001).

Bütün bu tanımlardan çıkarılabilecek sonuç; ormanlığın, toplumun başta odun hammaddesi olmak üzere, çeşitli orman ürünlerine olan ihtiyaçlarını, ormanların topluma sağladıkları sosyal ve kültürel hizmetlerini de sürekli bir biçimde karşılamak amacıyla yapılan çalışmaların bütünü olduğudur (Türker, 2000).

Öte yandan; ormana ve ürünlerine olan ihtiyacı doğrudan doğruya veya dolayısıyla, sürekli bir şekilde sağlamak amacıyla, sınırları belli olan ormanlarda üretim faaliyetlerinde bulunan ekonomik bir birim olarak tanımlanmakta olan orman işletmelerinde de, diğer işletmelerde olduğu gibi, çeşitli teknik ve ekonomik etkinlikler yapılmaktadır. Orman işletmeciliği, odun ve odun dışı orman ürünleriyle ormanlık hizmetlerinin, milli ekonominin gerektirdiği nitelik ve nicelikte üretilerek, tüketicilere sunulması faaliyetlerini kapsamaktadır (Türker, 2000). Dolayısıyla; her işletmede olduğu gibi orman işletmelerinin

de bir ya da birden çok işletme amacı bulunmaktadır. İşletme etkinliklerinin işletme amaçlarına hizmet edecek şekilde gerçekleştirilmesi ve işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için ileriye dönük politika ve stratejiler belirlenmesi gerekmektedir.

Kamunun içinde bulunduğu mali ve idari sorunlar dikkate alındığında, kamu kuruluşlarının faaliyetlerini planlı bir şekilde yerine getirmeleri, gittikçe daha fazla önem kazanmaktadır. Planlı hizmet üretme, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırma ve uygulamayı etkili bir şekilde izlemeye, kamu kuruluşlarının öncelik almaları ve faal katılımı zorunlu görülmektedir. Söz konusu faaliyetlerin kuruluşlar tarafından yürütülmesinde “stratejik planlama” temel bir araç olarak gündeme gelmektedir (Anonim, 2003). Stratejik planlamanın temelini ise; stratejisi saptanacak olan kurum, kuruluş ya da işletmenin mevcut durumunun belirlenmesi oluşturmaktadır. Durum tespiti için de, son zamanlarda sıkça kullanılmakta olan ve bir çeşit iç ve dış çevre analizi olan GZFT Çözümlemesi önerilmektedir.

GZFT Çözümlemesi sonucunda işletmenin stratejik kararları için gerekli olan bir “Durum Belirleme Matrisi” hazırlanır. Burada belirlenenler, işletmenin dış çevresinin analizi sonucu oluşan fırsat ve tehditler ile, iç çevre analizi sonucunda ortaya çıkartılan işletmenin sahip olduğu üstünlükler ve zayıflıklardır (Ülgen ve Mirze, 2004).

Devlete doğrudan bağlı olsun veya olmasın her işletmenin kendine göre gerçekleştirmek istediği bir kuruluş amacı veya amaçları bulunmaktadır. İşletmenin içerisinde yer aldığı aynı ya da benzer işletmelerden oluşan sektörde var olabilmesi ve varlığını sürdürebilmesi için bu amaçlarını gerçekleştirebilmesi, gerçekleştirme yolunda da rakiplerinden geri kalmaması, bunun başarılabilmesi için de öncelikle işletmenin kendisini ve bulunduğu pazarı iyi tanıyor olması, sahip olduğu güçlü ve zayıf yönleri, dış çevresi tarafından sunulan fırsat ve tehditleri de iyi tahlil edebiliyor olması gerekmektedir. Durum analizi yaparak kendini tanıyan, bulunduğu durumun bir nevi “resmini çeken”, kuvvetli ve zayıf yönlerini bilen işletme belirleyeceği stratejiler yardımıyla, güçlü yönlerini kullanarak dış çevresinden kaynaklanan fırsatları kullanabilecek, tehditleri bertaraf edebilecek ve zayıf yönlerini kuvvetli hale getirebilecek, böylece de amaçlara etkin ve verimli bir şekilde ulaşılmış olunacaktır.

Doğal ekosistemlerin devamlılığını sağlayan, sunduğu ürün ve hizmetler açısından insan ve diğer canlıların hayatında önemli bir yere sahip olan, dünya kara alanlarının üçte birini kaplayan ormanlar; son zamanlarda gündemdeki sürdürülebilir kalkınma kavramının hayata geçirilebilmesinde de inkâr edilemez bir değere sahiptir.

Sürdürülebilir kalkınma, sistemin pek çok elemanının, bunların arasındaki karşılıklı ilişkilerin ve bu arada davranışsal kalıpların ve değer yargılarının rol oynadığı çok karmaşık bir süreçtir. Bu süreçte orman kaynakları, hayati ve çok sayıdaki işlevi yerine getirdiğinden büyük bir öneme sahiptir. Gerçekten doğal olarak sahip olunan veya üretilen orman kaynakları bir yandan insanların maddi ve manevi ihtiyaçlarını somut biçimde ve doğrudan giderir ve sosyo-ekonomik hayata olumlu etki yaparken, diğer yandan da adeta “görünmeyen bir el” olarak tüm doğal sistemlerin dengelerinin korunmasını ve/veya geliştirmesini güven altına almakta, yani dolaylı bir fayda sağlamaktadır. Orman kaynakları, sayılamayacak kadar çok canlı türünü kapsayan, organizasyon düzeyi yüksek, dolayısıyla çok boyutlu fayda üreten, bunlara bağlı olarak tür ve gen kaynağı yönünden büyük bir gücü kendisinde saklayan, dünyamızdaki biyokütle içerisindeki payı ve dolayısıyla da etkisi diğer kaynaklara göre büyük olan bir ekosistemdir. Yaygınlığı, biyokütle içerisindeki payı, organizasyon düzeyi, olağanüstü çok sayıdaki faydası, enerji ve madde dolanımındaki hayati rolü, doğrudan yararlı olduğu insan kitlesinin büyüklüğü, sahip olduğu genetik potansiyel vb. düşünüldüğünde, orman kaynaklarının sürdürülebilir kalkınmanın odak noktasında yer aldığı görülmektedir. Bir başka ifadeyle; sürdürülebilir kalkınmanın yolunun sürdürülebilir ormancılıktan geçtiği söylenebilmektedir (Geray, 1998).

Ülkemizde sürdürülebilir kalkınmada önemli bir paya sahip olan, yenilenebilir bir doğal kaynak olan ormanların yönetim ve işletmeciliğini üstlenen ormancılık sektörünün de Beş Yıllık Kalkınma Planları, Ormancılık Ana Planı ve Ulusal Ormancılık Programında açıklanan amaç, ilke, hedef ve politikaları mevcuttur. Tüm bunların gerçekleştirilebilmesi, dar kapsamlı ormancılıktan geniş kapsamlı ormancılığa geçilebilmesi ve çağdaş ormancılık anlayışının benimsenebilmesi için Türkiye ormancılığında da mevcut durumun resmedilmesi, iç ve dış çevrenin tanımlanıp tanınarak ulusal ormancılık amaçlarına erişmede “olmazsa olmaz” denilen stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir.

Bu bağlamda; bu çalışma ile işletme müdürlüğü bazında, devlet orman işletmeciliğinin güçlü-zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri (GZFT) belirlenmeye ve bu GZFT’ler dikkate alınarak daha önce aynı işletme için belirlenen işletme amaçlarına ulaşma yolunda etkili olabilecek eylem planlarının oluşturulması, orman yönetim ve işletmeciliğinde esas alınması öngörülen stratejiler belirlenmesi ve ülkemiz ormancılık sektöründe bir ilk sayılabilecek nitelikte bir araştırma gerçekleştirilmesi, böylece işletme-

sektör-ülke ekonomisi amaçlarına ulaşmada etkinlik ve tutarlılık sağlanmasına yönelik öncü bir araştırma üzerinde çalışılması amaçlanmaktadır.

İşletmecilik faaliyetleri gerçekleştirilirken işletmenin tüm işlevlerini etkileyen yönetim işlevi öne çıkmaktadır. Yönetim sürecinin en önemli aşamalarından biri olan planlamanın ilk evresini amaçların saptanması işlemi oluşturmakta ve amaçlar da kısaca; varılmak istenen durum olarak tanımlanmaktadır.

Ülkemiz toplam alanının % 27,2'sini kaplayan ve yaklaşık 21,2 milyon ha'lık orman alanı üzerinde odun hammaddesi üretimi ağırlıklı olmak üzere orman yönetim ve işletmecilik faaliyetleri yürütülmektedir (URL-1, 2006). Ormancılık sektörünün temel yapı taşları olan orman işletmeleri için; işletme düzeyinde amaç ve bu amaçlara ilişkin stratejilerin belirlenmemiş olması orman kaynaklarının etkin ve verimli yönetimi açısından önemli bir darboğaz teşkil etmektedir. Ülkemizde sürdürülebilir orman kaynakları yönetiminin gerçekleştirilmesinin önünde işletme bazında ormancılık amaçlarının belirlenmemesi de dahil olmak üzere, bir takım engeller bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, işletme amaçlarının tespit edilmesi ve bu amaçlara ulaşma yolunda işletmenin ne durumda olduğunun belirlenebilmesi amacıyla, GZFT Çözümlemesi kullanılarak geleceğe yönelik stratejiler belirlenip uygulanması, ormancılık sektöründe sürdürülebilirlik yolunda ilerlenip ilerlenmediğinin tespiti açısından önem taşımaktadır. Nitekim öncelikle işletme müdürlüğü temelinde yapılacak ve daha sonra bölge müdürlükleri ve sektör düzeyinde tekrarlanarak geliştirilecek olan GZFT Çözümlemesi sayesinde, çağdaş ormancılık anlayışı ve sürdürülebilir orman yönetimini destekleme noktasında ülkemiz ormancılığına katkı sağlanacağı açıktır.

Türkiye ormancılığı hukuki, politik, ekonomik, coğrafik, teknolojik ve sosyal boyutlarıyla diğer ülkelerden farklılık göstermektedir. Ayrıca doğal yapısı, iklim koşulları ve ormancılık sektörünün yönetim organizasyonlarında da farklılıklar mevcuttur. Bunlar göz önüne alınmak suretiyle, benzer çalışmaların öncelikle *işletme düzeyinde* yapılması gerekmektedir. Bu ihtiyaca binaen ele alınan *bu tez çalışmasıyla, Orman İşletme Amaçlarına Ulaşmada GZFT (SWOT) Çözümlemesinden Yararlanma İmkânları (Maçka Devlet Orman İşletme Müdürlüğü Örneği)* sunulmaya çalışılacaktır.

GZFT Çözümlemesi yardımıyla geliştirilecek olan Maçka Devlet Orman İşletme (DOİ) Müdürlüğü'ne ilişkin GZFT tablosu, eylem planı ve stratejiler; ülke içinde farklı ekolojik, sosyal ve kültürel özelliklere sahip bölgeler için ve nihayetinde orman yönetim

birimleri, başka bir ifadeyle, diğer orman işletmeleri düzeyinde de, temel teşkil edeceği düşünülmektedir.

Bu itibarla, Türk ormancılığında GZFT Çözümlemesi bilimsel anlamda, Maçka Devlet Orman İşletme Müdürlüğü'ne ilişkin iç ve dış çevre analizi sonucunda güçlü-zayıf yönler ve fırsat-tehditler maddeler halinde belirlenmiş olup, öne çıkan güçlü yön-fırsat-tehdit ve zayıf yönlerle ilişkin zayıf yönleri kuvvetlendirerek güçlü yönleri daha güçlü hale getirip fırsatları işletme lehinde değerlendirebilmek ve tehditleri bertaraf edebilmek ve işletme amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaşabilmek için eylem dizileri oluşturulmuştur. Böylece iç ve dış çevreden kaynaklanan olumlu ve olumsuz etkenler dikkate alınarak ülkemiz devlet orman işletmeciliğinin işletme temelinde mevcut durumu belirlenmiş olup, işletme-sektör-ülke ekonomisi amaçlarına ulaşarak, Türk ormancılığının gelecekte daha iyi bir konuma kavuşturulabilmesi için neler yapılabileceği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırma kapsamında öncelikle araştırma konusu ile ilgili temel kavram ve tanımlara yer verilmiş, yapılan çalışmalar bölümünde araştırmanın malzeme ve yöntemi tanıtılarak aynı yöntemin kullanıldığı uygulama örneklerinden özet kısımlar sunulmuş, bulgular kısmında araştırma alanına ait GZFT değişkenleri ve bu değişkenlere ilişkin eylem dizileri sunulmuştur.

## 1.2. Kavramsal Çerçeve

GZFT Çözümlemesi kullanılarak seçilen bir DOİ düzeyinde o işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerinin belirlenmesi ve GZFT değişkenlerinin birbirleriyle olan etkileşimlerinden yararlanarak işletme amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaşmada etkili olabilecek strateji tayinini konu alan böyle bir araştırmanın başlangıcında, bazı temel kavramlara açıklık getirilmeye çalışılmıştır.

İnsanların belirli amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelerek oluşturdukları ve beraberce sistematik bir şekilde işbirliği yaparak çalıştıkları gruplara **örgüt** adı verilmektedir. **Yönetim** ise, işletmenin veya örgütün, elindeki kaynakları planlayarak, organize ederek, yürüterek ve denetleyerek etkili ve verimli bir şekilde kullanması ve amaçlarını gerçekleştirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004).

Bir başka tanıma göre **yönetim**, "belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı

malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır” şeklinde tanımlanmaktadır (Eren, 2003).

**Amaç;** kuruluşun ilerde gerçekleştirmeyi arzu ettiği bir durum olarak tanımlanabilmektedir. Amaçlar, bir yerde, kuruluşun oluşturulması ve faaliyetlerin organize edilmesinin nedenini oluşturdukları için en önemli unsurlardır. **Plan** ise, amaca erişmek için ne yapılması gerektiğini belirten araçtır. Planlar, amaçları gerçekleştirmek için kuruluşun elindeki imkân ve kaynakların (maddi ve beşeri) tahsisi, yapılacak işlerin zaman içinde planlanması, bu işleri yapacak personele görevlerin dağılması ile ilgilidir. Böylece planlar, amaçları gerçekleştirmenin yol ve araçlarını belirlemektedir (Eren, 2003).

Hem amaçlar ve hem de araçlar (amaçlar için gerekli faaliyetler ve kaynaklar) olarak ele alındığında strateji; işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri çözümlyerek işletmenin istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Dinçer, 1992).

**Strateji;** yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin sürekli olarak çevreye uyumunu ya da çevreyle karşılıklı etkileşim içinde olmasını sağlayarak meydana gelen değişiklikleri denetim altına alan yönetsel bir araç olmaktadır. İşletmenin temel varlık nedeni, amaçlara ulaşmak için bir araç olduğudur Strateji amaç tayiniyle ilgili bir husus olduğuna göre, stratejiye sahip olmayan bir işletme, amaçlarını açıkça ve kesinlikle saptayamaz, böylece yeni girişimlerine öncü olacak kurallardan yoksun kalır (Türker, 2001). İşletmenin bünyesine uygun ve işletme amacını gerçekleştirebilmesinde araç olabilecek bir strateji belirleyebilmesi için işletmenin hem kendi içyapısını, hem de dış çevresini iyi tanıyıp tahlil etmesi gerekmektedir.

Bir stratejinin veya strateji belirleme sürecinin işletmeye sağlayacağı faydalar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Dinçer, 1992):

- Strateji, her şeyden önce çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkânı verir,
- İşletmeye kendi kendini değerlendirme imkânı verir,
- Strateji, işletme içinde bir bütün olarak ortak amaca yönelme ve tutarlılık sağlar,
- Strateji ve politikalar, faaliyetleri belirli bir mecraya sevk eder ve planlar için bir çerçeve oluşturur,
- Strateji, işletmenin kararlarının ve projelerinin kalitesini yükseltir.



İşletme strateji ve planını belirleme, her seviyedeki yöneticilerin hayal güçlerini kullanmaları gereken bir konudur. Ancak bu konu işletme strateji ve planlarının gerçekçi olabilmesi açısından işletmenin değerlendirilmesi, güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konulması zorunluluğunu da gerektirmektedir. İşletmenin mevcut güçlü ve zayıf yönlerinin açıkça bilinmesi ve analiz edilmesi yöneticinin stratejik seçimlerini iyileştirmektedir. Yönetim aynı zamanda işletmesinin şimdiki güçlü ve zayıf taraflarını analiz ederek mevcut ve gelecekteki strateji ve politikaları değerlendirme ve yönlendirme olanaklarına kavuşabilecektir. Mevcut strateji ve planlamayı değerlendirmek için sorulacak temel sorular şunlardır (Eren, 1990):

1. Şu anda ne yapılmaktadır?
2. Bu niçin yapılmaktadır?
3. Başka yol ve yöntemler var mıdır? Eğer varsa bunları uygulanabilir mi?

Çağdaş görüş açısından **stratejik yönetim**; “işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısı ile ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla, eldeki üretim kaynaklarının (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, altyapı, hammadde, v.s.) etkili ve verimli olarak kullanılması” olarak tanımlanabilir. Yukarıda tanımlanan stratejik yönetimin başlıca unsurlarını ve özelliklerini kısaca aşağıdaki şekilde sayılabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004):

- Stratejik yönetim, “uzun dönem”deki faaliyetlere ve “nihai sonuçlara” yoğunlaşan bir işletme yönetimi sürecidir.
- Uzun dönemde “yaşamı devam ettirebilmek için” kendisini tehdit eden çevre unsurlarını inceleyerek uygun önlemler almaya yöneliktir.
- Ayrıca uzun dönemde varlığını sürdürebilmenin ancak rekabet üstünlüğü sağlayacak işler ve faaliyetlerle başarılacağı bilinciyle “sürdürülebilir rekabet üstünlüğü” ve dolayısıyla “ortalama kâr üzerinde getiri” elde edilebilecek iş ve faaliyet konularını inceleyerek işletme için bunları sağlamaya yöneliktir.
- Bu bağlamda stratejik yönetim süreci, bilgi toplama, analiz etme, karar verme ve uygulamayı kapsayan “analitik bir süreç”tir.
- Bu süreç “etkili ve evrimli” olmayı amaçlar.
- Hedeflenen sonuçlara varmak için “yönetimin dört işlevini (planlama, organize etme, yürütme ve kontrol) kullanır”.

İşletmelerin kendi başlarına olmadıkları ve her birinin, bir sistemin içinde başka sistemlerden oluşmuş bir yapı olduğu, sistem yaklaşımı taraflarınca ileri sürülmüştür. Bu

yaklaşım, işletmelerin sadece kendine dönük çalışmalar yaparak başarıya ulaşmalarının mümkün olamayacağını belirterek, başarının çevresiyle uyumlu bir şekilde faaliyet gösteren işletmeler tarafından gerçekleştirilebileceğini ileri sürmektedir. Bu görüşün bir sonucu olarak da işletmelerin başarılı olabilmek için, içinde faaliyette buldukları dış çevreyi ve kendi içlerinde bulunan iç çevrelerini anlamaları gerektiği ortaya çıkmakta ve bu nedenle de her iki çevrenin analizinin yapılması zorunlu olmaktadır. Toplanan ve kullanıma hazır edilen bilgiler ışığı altında işletmenin içinde bulunduğu üst sistemin (dış çevre) ve işletmenin alt sistemlerinin (iç çevre) analizi yapılır (Ülgen ve Mirze, 2004).

Günümüzde dış çevre, hızı giderek artan bir şekilde değişmektedir. Dış çevredeki değişiklikler işletmelerin amaç, yapı ve davranış biçimlerini uzun dönemde yetersiz hale getirmekte ve çevreye uyum sağlamaya zorlamaktadır. Dolayısıyla işletmelerin hayatta kalabilmeleri ve başarılarını devam ettirebilmeleri yenilik yapmaya, açık ve dışa dönük stratejiler oluşturabilen bir yönetim yapısına sahip olmaya bağlı kalmaktadır. Çünkü stratejilerin temel amacı, işletmenin kaynak ve kabiliyetlerinin elverdiği ölçüde çevreye uyumunun sağlanmasıdır (Dinçer, 1992).

### **1.2.1. Amaç Kavramı ve İşletme Amaçları**

Amaç kavramına ilişkin olarak çok çeşitli ve değişik tanımlar yer almakla birlikte, genel olarak amaçlar; “belirlenen ve varılmak istenen sonuçlar”dır. İşletmelerde faaliyetlerin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi ile ulaşılması arzulanan ve beklenen bir veya birden fazla sonuç (Ülgen ve Mirze, 2004) ya da mevcut hareket ve tepkileri yönlendiren kişisel veya sosyal olarak saptanmış birer değer olarak tanımlanmaktadır (Geray, 1986).

Bir başka yaklaşımla amaç, kuruluşla ilgili grupların (örneğin hissedarlar, işçiler, alıcılar, hammadde sağlayıcılar, yöneticiler ve toplum) beklentileri arasında dengeli bir eşitlik sağlamaktır. Buna göre kuruluşların amaçları çeşitli ilgi gruplarının çatışan isteklerini dengelemek ile saptanabilir. Yani bir işletmeyle doğrudan ya da dolaylı olarak ilgili kişi ya da kişilerin istekleri o işletmenin amaçlarının oluşumunda etkili olan değişkenlerdir (Türker, 2000).

Tıpkı amaç kavramı tanımındaki çeşitlilik gibi işletme amaçları da muhtelif yazarlar tarafından çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır. Temel olarak işletme amaçlarını; ekonomik amaçlar, sosyal-kültürel amaçlar ve hem ekonomik hem de sosyal-kültürel

amaçlar olarak üç grupta toplamak mümkündür (Yazıcı, 2002). Bir başka ifadeyle, işletmelerin bazıları sadece ekonomik, bazıları sosyal-kültürel, bazıları da ekonomik ve sosyal-kültürel amaçları gerçekleştirmek amacıyla kurulmaktadır.

Öte yandan işletmeler yapılarına, kuruluş nedenlerine, içinde buldukları ekonomik düzenin koşullarına, yönetim anlayışlarına ve buna benzer diğer etkenlere bağlı olarak farklı amaçlar güdebilmektedirler (Türker, 2000). Amaçlar belli olduğu takdirde yapılan çalışmaların faydalı olup olmadığı konusunda hüküm verilebilmektedir. Dolayısıyla işletmelerde, eğer işletme amaçları baştan belli edilmiş ise, bu amaçlara göre kaynakların kullanımında akılcı davranılıp davranılmadığı ve faaliyetleri sonucunda işletmenin başarılı olup olmadığının belirlenmesi daha kolay olabilmektedir (Geray, 1986).

Diğer taraftan, amaçlar belirlenirken ister işletmeler düzeyinde, isterse daha üst düzeyde olsun, şu ilkeler çerçevesinde hareket edilmelidir; amaçlar açık ve anlaşılır olmalıdır, kuruluşu yön verecek kadar ayrıntılı, ancak görüş açısını daraltmayacak kadar genel olmalıdır, amaçlar kuruluşların iş ve görev alanlarına ait olmalıdır, amaçlar organizasyonların var oluş nedenidir, kâr bu amacın geçerli oluşundan ve amaca giden eylem akışının uygun olmasından doğar ve her organizasyon ilgi gruplarının katkılarını alarak kendi çevresi ve koşulları içerisinde amaçlarını belirlemelidir (Geray, 1986).

### **1.2.2. Orman İşletme Amaçları**

Ekonomik yönden gelişmekte olan ülkeler, sosyo-ekonomik yapılarında ilerleme sağlamak ve ekonomik gelişmelerini sağlamış ülkelerle aralarında bulunan gelişmişlik farklarını azaltmak amacıyla ekonomilerini planlamaktadırlar (Türker, 1999). Ülkemizde 1963 yılında planlı kalkınma dönemine geçilmiş olup; her beş yılda bir Ulusal Kalkınma Planları hazırlanmaktadır. Ulusal Kalkınma Planlarında tüm sektörleri ve ulusun tümünü kapsayacak şekilde uzun dönemli ve geniş kapsamlı amaçlar yer almaktadır. Bu planlar sektörlerin oluşturduğu, fakat sektörler toplamından farklı olan makroekonomik yapıyı planlamaktadır. Türkiye’de makroekonomik yapı 97 sektörden oluşmaktadır. Kalkınma planlarımızda temel alınan makro amaçlar özetle şunlardır (Daşdemir, 2005):

- a) Büyümenin (milli gelir artışının) hızlandırılması,
- b) İşsizliğin önlenmesi,
- c) Bölgeler ve toplum katmanları arasındaki gelir farklılıklarının azaltılması,
- d) Yapısal değişikliklerin sağlanması,

- e) Döviz tutumunun geliştirilmesi,
- f) Sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması.

Tüm sektörlerin yukarıda sıralanan makro amaçlara uygun bir biçimde yönlendirilmesi, başka bir ifadeyle, sektörlerin amaç ve stratejilerinin, makro amaçlar ve strateji ile tutarlılık arz etmesi gerekmektedir. Makro amaçların, sürdürülebilirlik amacının katılmasıyla genişletilmesi durumunda ise, tüm sektörlerin bu amaca destek verecek şekilde yönetilmesi zorunludur (Geray, 1998).

Benzer şekilde, işletmenin amaçlarının da faaliyet gösterdikleri sektörlerin amaçları ile uyumlu olması gerekmektedir. Dolayısıyla, mikro düzeyden makro düzeye uzanan amaçların tutarlı olması gerekmektedir (Öztürk, 2003).

Ülkemizde sadece Orman Amenajman Yönetmeliği'nde ve Orman Amenajman Planlarında işletme amaçları hakkında bazı genel bilgiler görülebilmektedir. Ancak, sözü edilen amaçlar tüm ülke düzeyi için tek düze bir özellik göstermekte ve bu amaçların tespitinde işletme ya da bölgelerin özellikleri dikkate alınmamaktadır. Bu yönüyle de çok fazla eksiklikler içermekte ve çağdaş anlamda bir orman işletmeciliği için yetersiz kalmaktadır (Türker vd., 2002b).

Öte yandan, ormancılık konularının sürdürülebilir kalkınma çerçevesinde geniş bakış açısıyla ele alınmasına, ormancılık çalışmalarının toplumda ve ormanlardan çok yönlü beklentilerde meydana gelmekte olan değişimlere ve gelişimlere yeterli dikkatin sağlanması suretiyle planlanmasına ve yürütülmesine, bu amaçla ormancılık sektörü için kalkınma politikaları ve stratejilerinin katılımcı olarak hazırlanması, uygulanması, izlenmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi için uygun kurumsal kapasitelerin ve mekanizmaların oluşturulmasına katkı sağlamak amacıyla, *Ulusal Ormancılık Programı* hazırlanmıştır. Yine hazırlanan Ulusal Ormancılık Programında, Kısa Dönemli Eylem Planı kapsamında gerçekleştirilmesi öngörülen eylem planlarına yer verilmiştir. (Anonim, 2004b).

## **2. YAPILAN ÇALIŞMALAR**

Bu bölümde, araştırmada kullanılan malzeme ve yöntemin tanıtımı, GZFT Çözümlemesinin devlet orman işletmeleri düzeyinde yapılmasının gerekliliği, çözümlemenin uygulanması ve uygulama örneklerinin sunumuna ilişkin alt başlıklar ele alınmaktadır.

### **2.1. Veriler ve Yöntem**

#### **2.1.1. Veriler**

Dünyada pek çok iş kolunda, işletme ve sektör temelinde sıkça kullanılmakta olan ve ülkemizde de özellikle özel sektör işletmelerince danışmanlık hizmeti almak amacıyla uzman kişilere yaptırılan, çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarında da uygulanmaya başlanan ve ormancılık sektöründe oldukça yeni sayılabilecek olan GZFT Çözümlemesi; gerek dünyada, gerekse de ülkemizde sürekli yayılmakta ve giderek daha fazla destek bulmaktadır. Bu itibarla çalışmanın materyalinin büyük bir kısmını, yurt içi ve yurt dışında GZFT Çözümlemesi kullanılarak yapılan ve konunun daha iyi kavranarak GZFT Çözümlemesinin uygulanması sırasında yol gösterici olacağı düşünülen makaleler, uygulama örnekleri vb. gibi çalışmalar oluşturmaktadır.

Ayrıca Türkiye’de ormancılık faaliyetlerinin yürütüldüğü en küçük birim ve sektörünün yapı taşları olan orman işletmelerinden birisini örnek alan kabul ederek yapılacak çalışma için, ormancılık ve orman işletmeciliğine ilişkin çeşitli kaynaklar da tez çalışmasının verilerini teşkil etmektedir.

Çalışma konusu için gerekli kavramsal çerçeveyi oturtmak amacıyla, konu ile doğrudan ya da dolaylı bir şekilde ilgili olabilecek araştırma, kitap, dergi, makale, bildiri, vb. gibi yazılı yayınlar incelenmiş ve bilgisayarda ağ sayfası yardımıyla çeşitli GZFT uygulama örneklerine ulaşılmıştır. Ayrıca Milli Prodüktivite Merkezi (MPM)’nin Ankara merkez teşkilatı ve bu kurumun Doğu Karadeniz Bölge Müdürlüğü’nün bulunduğu Trabzon’daki MPM uzmanları ile çalışmanın temelini oluşturan GZFT Çözümlemesi,

GZFT Çözümlemesinin mantığı, uygulanması, uygulama sırasında karşılaşılabilecek sorunlar ve GZFT Çözümlemesinin değerlendirilmesi hakkında da görüşmeler yapılmıştır.

### **2.1.2.Yöntem**

GZFT Çözümlemesinin Maçka DOİ'ye uygulanabilmesi için işletme idarecileri ile ön görüşme yapılarak, GZFT Çözümlemesi ve eylem dizisi geliştirme aşaması için yakın zamanlı iki oturum düzenlenmiştir. İlk oturumun başlangıcında çalışmanın amaç ve kapsamı ile kullanılacak olan yöntem katılımcılara tanıtılarak, katılımcılardan Maçka DOİ'nin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerini belirlemeleri istenmiştir. Oturumun son aşamasında ise; işletme idarecilerine belirlenen GZFT etkenleri arasında “kuvvet alanı analizi” yaptırılarak, GZFT'lerin kendi içlerinde bir öncelik sıralaması oluşturulmuştur.

İkinci oturumda, Maçka DOİ için bir önceki oturumda belirlenen ve öncelik sıralamasına tabi tutulan ve en etkili olandan en az etkili olana doğru sıralanmış olan GZFT etkenleri katılımcıların bilgisine sunulurken; bölgesel etkiler, ilgi ve çıkar grupları itibariyle ortaya konan Maçka DOİ'nin öncelikli işletme amaçlarına hizmet etmesi amacı da gözetilecek şekilde öne çıkan GZFT'ler için eylem dizileri geliştirilmiştir. Dış çevreden kaynaklanan ve işletmenin üzerlerinde kolaylıkla etkili olamadığı fırsat ve tehditlere nazaran; işletmenin iç çevresinden kaynaklanan ve işletmenin üzerinde doğrudan etkide bulunabildiği güçlü ve zayıf yönler için çok sayıda ve daha kolaylıkla eylem dizisi üretilebilmiştir.

Tez çalışması konusunun, ülkemiz ormancılığı için oldukça yeni olması ve bilimsel anlamda bu kapsamda yapılan, bilinen ilk çalışma olması nedeniyle, ormancılık kamuoyundan konu ile ilgilenenlere tanıtılması amacıyla GZFT Çözümlemesi; gerek yerli ve gerekse de yabancı kaynaklar incelenerek aktarılmaya çalışılmıştır. Türk ormancılığında GZFT Çözümlemesi örneğine ilişkin açıklamalara geçilmeden önce, GZFT Çözümlemesine ilişkin tanıtıcı açıklamalar verilmesi gerektiği düşünülmüştür. Bu amaçla, çalışmanın buraya kadar olan bölümünde, öncelikle yönetim, amaç, plan, strateji ve stratejik yönetim gibi işletme kavramlarına kısaca açıklık getirilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın bu aşamasından sonra ise; içerik ve kapsam olarak çalışmanın amacına ulaşılabilmesi için, bir durum analizi olma özelliğini taşıyan GZFT Çözümlemesinin yöntem olarak kullanılmış olmasından dolayı, GZFT Çözümlemesi tanıtılmaya gayret edilmiştir. Ardından, GZFT Çözümlemesinden yararlanarak kaleme alınan yabancı ve yerli

uygulama örnekleri, ülkemiz ormancılığında bir GZFT Çözümlemesi denemesi ve tez çalışmasının konusunu teşkil eden Maçka DOİ Müdürlüğü'nün GZFT etkenleri, bu GZFT'lerin öncelik sıralaması ve bunlara ilişkin geliştirilen eylem dizileri sunulmuştur.

### **2.1.2.1. GZFT Çözümlemesinin Tanıtımı**

Bir işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerinin değerlendirilmesi, GZFT Çözümlemesi olarak adlandırılmıştır. GZFT Çözümlemesi, iç ve dış çevrenin analizinden meydana gelmektedir (Kotler, 2003). GZFT Çözümlemesi, iç ve dış çevre etkenlerinin sistematığı olmakla birlikte, bu iç ve dış çevre etkenleri arasında en iyi etkileri sağlayacak strateji veya stratejileri belirlemektir. Bu çözümlemenin esası; güçlü yönler ile fırsatların en üst düzeye çıkarılması ve zayıf yönler ile tehditlerin ise en aza indirilmesidir (Pearce ve Robinson, 1985). Strateji oluşturma amacıyla GZFT Çözümlemesi yapılırken önemli olan her bir güçlü ve zayıf yön ile fırsat ve tehdidin sıralanması değil, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli olan strateji için etkili olan etkenlerin belirlenmesidir (Thompson ve Strickland, 1983).

Bir stratejik yönetimde işlemler ve basamaklar, bir organizasyonun güçlü ve zayıf yanları ile fırsat ve tehlikelerinin ortaya konmasıyla başlar. Genel olarak bu işleme, "GZFT Çözümlemesi" denir. GZFT Çözümlemesi bir organizasyona, kurumsal amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için uygulanması gereken stratejileri tanımlamak ve uygulamak imkânını sağlar. GZFT Çözümlemesinde toplanan ve çözümlenmeye konu edilen bilgiler, organizasyonun amaçlarında, hedeflerinde, politikalarında ve stratejilerinde değişiklik yapılmasını da gerektirebilir (Dündar, 1989). GZFT Çözümlemesi pazarlama çevresi ile ilgili bilgilerin organize edilmesi ve strateji geliştirmeye yardımcı olması maksadıyla firmalar tarafından yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Bu çözümlemenin temel prensibi, firma hakkında veya çevre ile ilgili herhangi bir değişkenin; kuvvetli, zayıf, fırsat veya tehdit olarak sınıflandırılmasıdır (Demirdöğen, 1997).

Bir ortamı doğru ve eksiksiz olarak analiz etmek, doğru kararlara ulaşabilmenin ön koşuludur. Bir işletmenin herhangi bir girişimine başlamadan önceki durumunu, sistematik bir şekilde ortaya koymak amacıyla yapılan durum analizlerinden en yaygın olanı, GZFT Çözümlemesidir. GZFT; kurumun kendi üstünlüklerini, zayıflıklarını ve içinde bulunduğu ortamdan kaynaklanan fırsat ve tehditleri ele alan bir analizdir (İlter ve Ok, 2004).

Açılımı; “**S** (Strengths): **Güçlü Yönler**, **W** (Weaknesses): **Zayıf Yönler**, **O** (Opportunities): **Fırsatlar** ve **T** (Threats): **Tehditler**” olan **GZFT** (SWOT) Çözümlemesi; işletmenin çevresi ile etkileşim içinde sistematik olarak incelendiği bir yöntemdir. Bu yöntem, planlama yapılırken işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditleri analiz etmeyi ve geleceğe dönük stratejiler geliştirmeyi ifade eder. Amaç; iç ve dış etkenleri dikkate alarak, var olan güçlü yönler ve fırsatlardan en üst düzeyde yararlanacak, tehditlerin ve zayıf yanların etkisini ise en aza indirecek plan ve stratejiler geliştirilmesine yönelik altyapı çalışmalarının gerçekleştirilmesidir (Kansız ve Acuner, 2005).

İşletmenin iç çevresi, onu oluşturan parçaların (alt sistemler) oluşturduğu ortamdır. İşletmenin kurumsal kültürü, genel yönetimi, finansman, insan kaynakları, üretim ve hizmet, pazarlama alanındaki faaliyetlerin her biri işletmenin bir bütün olarak etkili olmasına ve verimliliğine tesir etmektedir. Bu faktörlerin, sektördeki rakip işletmelerden daha iyi ve etkili olması, işletmeye üstünlük ve fırsat sağlar. **Üstünlükler**; işletmenin iç çevresinin analizi sonucunda ortaya çıkartılan, rakiplerine karşı üstünlük sağlayabildiği varlık ve yeteneklerini kapsamaktadır. Güçlü olmak ve üstünlüklere sahip olmak işletme için son derece önemlidir. Aksi takdirde dış çevrenin meydana getirdiği fırsatlardan yararlanılamaz. Bunun da ötesinde, işletmenin varlığını tehdit eden dış çevre unsurlarına üstünlüklerini kullanarak cevap vermek zorundadır. Tüm bu konular, işletmenin üstünlüklerinin önemini göstermektedir. İşletmeyi geliştirecek ve ileriye götürebilecek iç çevre göstergeleri üstünlükler olarak adlandırılmaktadır. **Zayıflıklar**; işletmeyi geri götüren ve onun hayatını sürdürebilmesini zorlaştıran iç çevre göstergeleridir ve işletmenin mevcut varlık ve yetenek kapasitelerinin rakiplerine oranla güçsüz ve düşük olduğu durumları belirtmektedir. İşletme varlık ve yetenekleri açısından rakiplerine göre zayıf ise, bu durumda sektörde başarılı olan işletmelerin uygulamalarını inceleyerek zayıflıklarını gidermeye çalışır (Ülgen ve Mirze, 2004). **Fırsat**, belirli bir hedef veya hedef öbeği ile ilgili olarak işletmeye olumlu koşullar hazırlayan dış çevrenin herhangi bir özelliğidir. **Tehdit** ise, yukarıdakinin aksine belirli bir amaca ulaşmada işletme için sorun oluşturan herhangi bir çevresel gelişmedir (Demirdöğen, 1997).

Bir başka ifadeye göre **fırsatlar**; dış çevrenin analizi sonucunda işletme için olumlu sonuçlar getirebilecek unsurlardır. Politik, yasal, teknolojik, sosyokültürel, demografik ve uluslar arası çevre unsurları sürekli bir değişim içindedir. Bazı değişimler işletme için



olumlu sonuçlar oluşturabilmektedir. İşletme bu fırsatlardan yararlanarak varlığını daha rahat olarak sürdürebilmekte ve rekabet üstünlüğü elde edebilmektedir. Ancak, bu fırsat ve olanaklardan yararlanabilmek için işletmenin bazı varlık ve yeteneklerde rakiplerine üstünlük sağlaması gerekir. **Tehditler** ise; fırsatların aksine ve işletmenin varlığını sürdürmesine engel olabilecek veya rekabet üstünlüğünü kaybetmesine neden olabilecek uzak veya yakın çevredeki değişimler sonucu ortaya çıkan, işletme için arzu edilmeyen oluşumlardır. İşletme bunlara karşı da sahip olduğu üstünlüklerle cevap verecek ve mevcut durumunu sürdürmeye çalışacaktır. Sürekli ve hızlı değişen bir dış çevrede bu unsurları izlemek, onlara karşı önlemler almak yaşamsal öneme sahip konulardır (Ülgen ve Mirze, 2004).

İç çevre değişkenlerinden güçlü yönler işletme için istenen, zayıf yönler ise işletmenin aleyhine olan ve istenmeyen etkenlerdir. Dış çevre değişkenlerinden fırsatlar; işletmeye olumlu koşullar sağlayabileceğinden dolayı işletme için arzulanan, tehditler ise işletmenin sektörde varlığını sürdürebilmesi ve başarılı olabilmesini tehlikeye düşüreceğinden dolayı işletme için istenmeyen değişkenlerdir. İstenen ve istenmeyen GZFT değişkenlerine göre, aşağıdaki Tablo 1. GZFT Çözümlemesinin basit bir özeti olarak algılanabilmektedir.

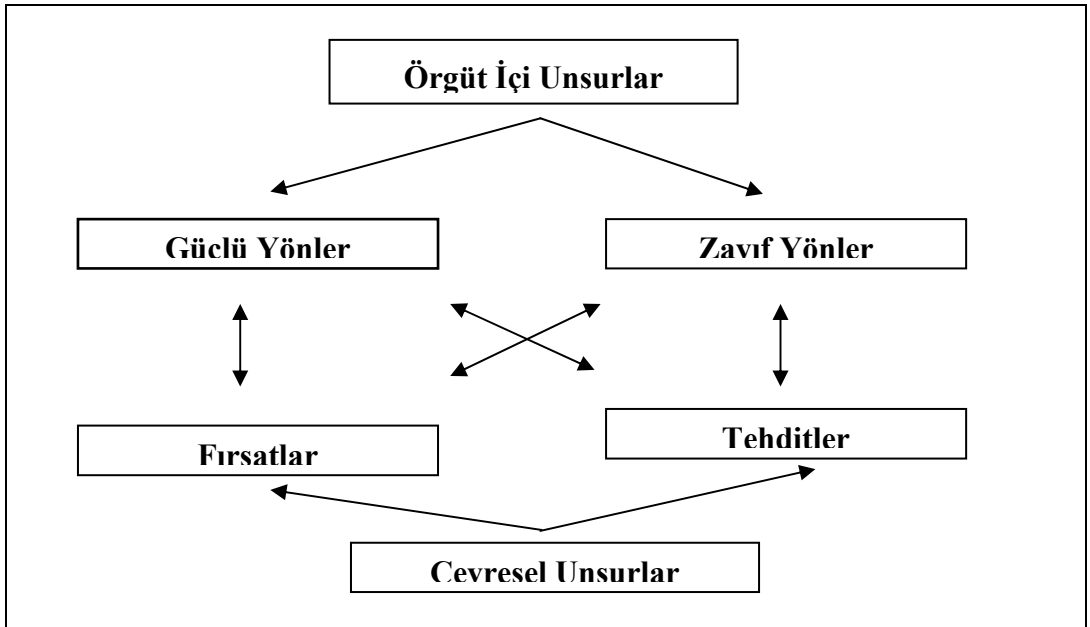
Tablo 1. GZFT Çözümlemesine ilişkin çizelge ve gözleri (İlter ve Ok, 2004).

Etkenin Yeri	Etkenin Tipi	
	İstenen	İstenmeyen
İçsel	<i>Güçlü</i>	<i>Zayıf</i>
Dışsal	<i>Fırsat</i>	<i>Tehdit</i>

GZFT Çözümlemesinde çevresel (piyasadaki) fırsat ve tehditler tanımlanır, işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulur. Fırsat-tehditler, işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile karşılaştırılır. Stratejiler, işletmenin yeteneklerinin tehditleri karşılayabileceği şekilde tasarlanır (Çetin, 2000).

Zayıf noktaların ortaya konulması uzun dönemli planlama ve stratejiler için ciddi güçlük ve sınırlamalara yol açan sorunların ortadan kaldırılmasına ve önlenmesine doğru atılan bir adım niteliğindedir. Öte yandan, işletmeler hangi yönlerden güçlü olduklarını da tanımak zorundadırlar. Çünkü işletme çabalarını yoğunlaştıracağı faaliyet sektörlerini ve alanları da böylece tanıma olanağına kavuşabilecektir. Ayrıca bu inceleme sonucunda işletme çoğu kez farkında olmadığı bazı imkân ve fırsatları yakalayarak genişleme ve gelişme yollarının ne olduğunu anlayabilecektir (Eren, 1990).

**GZFT Çözümlemesinde**, işletmenin dış çevresindeki unsurların incelenmesi sonucunda işletme için fırsat ve tehditler, işletme içi analiz sonucunda ise işletmenin üstünlükleri ve zayıflıkları belirlenir. Çevresel fırsat ve tehditlerin yapısına daha uygun olan ve rekabeti olumlu olarak etkileyebilecek işletme üstünlük ve zayıflıkları listeye alınır. *GZFT matrisi* bu yönüyle, çevresel fırsat ve tehditleri karşılayabilecek, rekabeti olumlu olarak etkileyebilecek *belirli sayıdaki önemli üstünlük ve zayıflıkları* kapsamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004 ). Aşağıdaki şekilde GZFT Çözümlemesindeki ana unsurlar ve birbirleriyle etkileşimleri gösterilmektedir (Anonim, 2003).



Şekil 1. GZFT Çözümlemesinde temel unsurlar

GZFT Çözümlemesi, sektör bazında geniş ölçüde uygulanmaktadır. Ancak özel sektör işletmelerinde ve firmalarda daha çok kullanılmaktadır. Özel işletmeler, işletme amaçlarına daha kısa zamanda ulaşabilmek ve diğer işletmelerden daha başarılı olabilmek için uzman kuruluşlara başvurarak işletmeleri için GZFT Çözümlemesi yaptırıp rekabet güçlerini geliştirmek için yeni stratejiler belirlemektedirler.

İşletme başarısında ve kârlılığında işletmenin içerisinde bulunduğu mevcut durumu çok büyük bir öneme sahiptir. Rakipleri açısından hangi noktalarda güçlü ve zayıf olduğunu bilen bir işletme, zayıf yanlarını güçlü hale getirmek için hedefler saptayarak, güçlü yanları ile çevresel fırsatlarını işletme amaçları doğrultusunda kullanarak ve tehditlerden kaçınacak stratejiler geliştirerek, işletme için tehdit oluşturacak unsurları da bertaraf edebilmektedir. İşletmenin iç ve dış çevresini tanıyarak, faaliyette bulunduğu iş kolunda başarılı olmasının yollarından birisi de, GZFT Çözümlemesini kullanarak geleceğe dönük stratejiler belirlemesidir (Aydın, 2005).

#### **2.1.2.2. GZFT Çözümlemesini Devlet Orman İşletmesi Temelinde Uygulama Gerekliliği**

Strateji, her şeyden önce sürekli değişen, belirsiz ve dolayısıyla oldukça riskli olan bir çevrede işletmeye belirli bir yön ve istikamet kazandıracaktır. Değişen çevre şartlarına rağmen stratejisi olmayan bir işletme, tarifesi olmayan bir gemiye benzetilebilmektedir. Bu açıdan işletmelerin başarısızlıklarının temelinde strateji yokluğunun, yanlışlığının veya yanlış uygulanmasının yattığı söylenebilmektedir. Çünkü belirsizlik şartlarında uygun stratejilerin etkili kullanımı olmadığı takdirde, başarısızlık kaçınılmazdır (Dinçer, 1992). Bu itibarla doğru bir strateji belirlenebilmesi için işletmenin mevcut durumu ve dış çevresinin işletmeyi olumlu ve olumsuz yönde etkileyebilecek olan özelliklerinin ortaya konulması ve değerlendirilmesi gerekmektedir.

Her işletme kendisi için GZFT (SWOT) analizi uyguladığında; güçlü-zayıf yönlerini bilip, çevresel fırsat ve tehditlerle mukayese ettiğinde, başarılı olma yolunda hedef ve stratejiler belirleyerek sektörün başarılı, kârlı ve iktisadi bir sektör olmasına katkıda bulunacaktır. Tıpkı diğer işletmeler gibi bir kuruluş amacı olan, bünyesinde işletmecilik etkinlikleri yürütülen orman işletmelerinde de durum böyledir. Orman işletmeleri ve sektörünün amaçlarının değişmesi gereği istekleri, ithalat nedeniyle ortaya çıkan rekabet

durumu, uluslar arası gelişmeler ve bu süreçte uyulması gereken zorunluluklar, toplumun kamu, devlet yönetiminde ve DOİ yönetiminde başarı beklentisi, sivil toplum kuruluşlarının baskısı vb. nedenler dolayısı ile, diğer işletmelerde olduğu gibi, ormancılık sektörü ve bağlı işletmeleri için de durum tespiti ve strateji geliştirme gereksinimi bulunmaktadır. Dolayısıyla orman işletmelerin başarı düzeyi kadar ormancılık sektörü de başarılıdır. İşletme başarısı sektör başarısını, sektörün başarılı olması da ulusal ekonomideki başarıyı beraberinde getireceği noktasından hareketle, ormancılık sektörünün de mevcut durumu dış çevreyle karşılaştırıp hedeflenen noktaya varılabilmesi için GZFT Çözümlemesine ihtiyacı vardır.

Ülkemiz ormancılığı açısından oldukça yeni sayılan GZFT Çözümlemesinin; sektörün en alt birimlerini temsil eden DOİ'ler temelinde uygulanabilirliğinin kolay olması ve diğer DOİ'ler ve ormancılık sektörü için örnek teşkil edebilmesi amacıyla, işletme düzeyinde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bir başka ifade ile, genelden özele değil, özelden genele varma düşüncesinden hareket edilmektedir.

Türkiye ormancılığında; ekolojik olanakların tam kapasiteyle değerlendirilebilmesine, ekolojik kısıtların aşılabılmasına, var olan ormanların yapısal ve türsel çeşitlilik düzeylerinin her türlü olumsuz etkiye karşı korunmasına, orman ürün ve hizmetleri üretiminde verimlilik ve etkenlik düzeylerinin yükseltilmesine katkıda bulunabilecek teknik ve teknolojiler yeterince geliştirilememekte, geliştirilebilen ve/veya aktarılan ileri teknik ve teknolojilerden de gerektiğince yararlanılamamaktadır (Çağlar, 2004). Bir durum analizi olan GZFT Çözümlemesinin; orman işletmelerinde gerek ulusal, gerekse de yerel temelde uygulanarak işletme amaçlarına ulaşılabilmesi için gerekli olan strateji ve politika tayin etmede bu analiz sonuçları kullanılarak doğru ve yerinde kararlar alınması için gereken altyapı oluşturulması için değerlendirilmesi konusunda bir örnek teşkil etmesi dolayısı ile ülke ormancılığına yarar sağlanabileceği düşünülmektedir.

Oldukça uzun bir üretim süresiyle işleyen ve pek çok işlevi bir arada görmesi beklenen orman işletmeciliğine, zamanında ve sektör yapısına uyumlu politika ve stratejiler geliştirilip hayata geçirilemediği için ormancılık açısından çağdaş ormancılık anlayışının benimsendiği ve işlevselleştirildiği bir düzeye ulaşamamıştır (Aydın, 2005).

### 2.1.2.3. Araştırma Alanının Belirlenmesi

Bir önceki alt bölümde açıklandığı üzere, araştırmanın DOİ'ler düzeyinde gerçekleşmesine karar verildikten sonra, araştırmaya konu olacak olan işletmenin hangisi olacağının belirlenmesi aşamasına geçilmiştir. Bu noktada, Türk ormancılık sektöründe, özellikle ekonomik bir birim olarak sektörün yapı taşlarını oluşturan orman işletmeleri için de bu ve benzeri çalışmaların yapılması gereğinden hareketle; GZFT Çözümlemesinin uygulanabilmesi için Maçka DOİ çalışma alanı olarak belirlenmiştir.

İşletme idareci ve çalışanlarının KTÜ (Karadeniz Teknik Üniversitesi) Orman Fakültesi Orman Mühendisliği bölümüne olan yakınlık ve ilgileri, bilimsel çalışmalara mümkün olduğunca destek veriyor olmaları, işletme müdürlüğünün iktisadi anlamda başarılı olması, müdürlük sınırları içerisinde bir ilçe merkezi ve milli parkın bulunuyor olması, daha önce aynı örnek alanla ilgili olarak bu çalışmaya temel teşkil edeceği düşünülen çalışmaların yapılmış olması ve araştırmayı yürütecek olan kişinin görev yaptığı KTÜ Orman Fakültesi'ne yakın olması, araştırma alanının Maçka DOİ Müdürlüğü olarak belirlenmesinde oldukça etkili olmuştur.

Ankara MPM ve Trabzon MPM uzmanları ile yapılan bilgi edinme görüşmelerinde; orman işletme müdürlüğü düzeyindeki bir araştırma için GZFT Çözümlemesinin uygulanmasında işletmeyi temsil edebilecek 7-8 kişinin yeterli olacağı, ancak bölge düzeyi ya da büyük ölçekli işletmelerde böyle bir çözümleme için daha çok sayıda katılımcıya ihtiyaç duyulabileceği vurgulanmıştır. İşte bu noktadan hareketle, Maçka DOİ'de idareci ve uygulayıcı olarak 1 DOİ müdürü, 1 DOİ müdür yardımcısı, 5 orman işletme şefi ve 1 adet milli park şefinden oluşmak üzere toplam 8 kişinin Maçka DOİ odaklı GZFT Çözümlemesinde katılımcı olarak bulunmaları kararına varılmıştır.

## 2.2. GZFT Çözümlemesi Uygulama Örnekleri

Çalışmanın bu bölümünde; yerel idarecilik, sanayi, turizm, eğitim, sağlık ve ormancılık gibi çeşitli sektörlerle ait özel ve devlet işletmeleri üzerinde GZFT Çözümlemesi kullanılarak yapılan araştırmalardan örnekler sunulmaya çalışılacaktır.

Srivastava ve arkadaşları GZFT Çözümlemesini kullanarak, belediyenin katı yakıt yönetiminde kamunun katılım yollarının özellikle hükümet ve kamu katılımının nasıl artırılacağı üzerine odaklanan “*Hindistan’ın Lucknow Şehrinde Belediyenin Başarılı Bir Katı Atık Yönetimi İçin GZFT Çözümlemesinin Kullanılması*” adlı çalışmalarında (Srivastava vd., 2004); her program, proje, gelişme ve yönetim planının güçlü-zayıf yönleri ve fırsat ve tehditlerinin olduğunu ve proje yöneticisinin bu GZFT’leri dikkate almasının ortaya çıkması muhtemel sorunların üstesinden daha etkili bir şekilde gelebilmesi ve tehditleri fırsatlara, zayıf yönlerini güçlü yönlere dönüştürme yollarını bulabilmesini sağlayacağını belirtmişlerdir. GZFT Çözümlemesi, Lucknow şehri için stratejik bir katı atık yönetimi eylem planı geliştirmek amacıyla uygulanmış ve belediyenin katı atık yönetim önerisini etkileyebilecek iç ve dış etkenlerin yanı sıra, olumlu ve olumsuz etkenlerin belirlenebilmesi amaçlanmıştır. GZFT Çözümlemesi ve bileşenleri ile; güçlü yönlerin ve fırsatların en üst düzeye çıkarılması, dış tehditlerin en aza indirgenmesi, zayıf yönlerin güçlü yönlere dönüştürülmesi, iç zayıflık ve dış tehditlerin en aza indirgenmesi ile fırsat oluşturulmasının kastedildiği vurgulanmaktadır. GZFT Çözümlemesinde mevcut kaynaklar ve bu kaynakların kullanılması, ekonomik, ekolojik ve sosyal sürdürülebilirlik açısından araştırılırken; bu planlama sürecinin asıl amacının, izlenmesi gereken strateji seçeneğini destekleyici karar almak olduğu belirtilmektedir.

Çalışmanın bulgular bölümünde; belediye katı atık yönetimi programının güçlü-zayıf yönleri, ilgili dış çevrenin sunduğu fırsat ve tehditlere dair araştırma bulguları sıralanarak, GZFT Çözümlemesi ile varılan stratejiler sunulmaktadır. Pek çok kamuya bağlı ve kamu harici sektörlerin resmi olmayan yöntemlerin yanı sıra çeşitli sosyal ve gelişmiş kullanım yöntemlerinin içerisinde yer alması, iyi bir belediye katı atık yönetimi için enerjik ve üretken gençlerin varlığı, ev hanımı, bey ve öğrencilerin programı desteklemesi, şehirdeki halkın çok miktarda atık üretiyor olması güçlü yönler olarak; atıkların kaynaklarına ayrımının yapılmaması, halkın bu konuda ilgisiz ve isteksiz olması, insanların genellikle hükümetin faaliyetini beklemesi, sınırlı çevre bilinç, eğitim ve hareketleri, belediyenin katı atık yönetimi için tamamlanmış bir sistem yaklaşımının olmayışı zayıf yönler olarak sıralanmaktadır. Belediye katı atık yönetimine ait küçük girişimlerin; programın içerisinde yer alacak gençler için alternatif bir iş fırsatı olması, Asya Biyoenerji Ltd. Şirketi tarafından atıklardan enerji elde etme olanaklarının oluşturulması, yeni kural ve davranışlarda düzenlemeler yapılması fırsatlar olarak; katılımcılar arasında sektör

koordinasyonunun zayıf olması ve halk-özel sektör-hükümet ortaklığının eksikliği de tehditler olarak belirlenmiş bulunmaktadır (Srivastava vd., 2004).

El-Khishin tarafından yapılan “*Kahire Ekonomisine Destek Olmak İçin Toplu Şehir Önerisi*” adlı bir çalışmada (El-Khishin, 2003), Kahire’nin yerel yönetiminin sınırlandırılan finansal kaynakları ile ilgili bir varsayım temel olarak alınmıştır. Bu kaynakların ise; bölgesel vergiler, kullanıcı ücretleri, izin ücretleri, merkezi hükümetin ödenek ve yardımlarından oluştuğu belirtilerek Kahire şehri için GZFT Çözümlemesi uygulanmıştır. Kahire için belirtilen güçlü yönlerden bir kısmı; iş çevresinde iç politikanın sağladığı büyüme, aktif yabancı politikalar tarafından sunulan itibar, serbest ticaret antlaşmaları, ülkenin sahip olduğu bilimsel araştırmacıların sayısı, araştırma enstitüleri ve üniversiteler olarak sıralanmıştır. Mısır’ın yavaş işleyen bürokrasisi, özel sektör ve hükümet arasındaki uyum seviyesinin düşüklüğü, yerel yönetimin mali durumunun zayıflığı, güçsüz yönetim, bölgesel mimari ve planlama şirketlerinin eksikliği ise mevcut zayıf yönler arasında sunulmuştur. Amerika, Avrupa, Arap dünyası ve Afrika ile serbest ticaret antlaşmaları sayesinde artacak olan ticaret, Orta Doğu ve Afrika’da iletişim ve bilgi teknolojisinde Kahire’nin etkin olması, Mısır’ın doğal gaz rezervlerine sahip olması ve yabancı sigorta şirketlerine karşı artan ilgi fırsatlar olarak sıralanırken; bölgesel politikadaki belirsizliğin yatırımcıları korkutması, çevre kirliliği ve düşük hayat standartları, Kahire ve bölgedeki diğer rakipleri (Dubai, Beyrut ya da Cidde gibi) arasındaki büyük mesafeyi Kahire’nin çok geç kapatabilecek olması ise mevcut tehditler kapsamında değerlendirilmiştir.

Chiu ve Yong, “*Asya’nın Gelişmekte Olan Ülkelerindeki Endüstriyel Ekoloji Üzerine*” adlı çalışmalarında (Chiu ve Yong, 2004); gelişmekte olan Asya ülkelerinin ekonomisinin, gelişen dünyadaki en büyük ekonomilerden olduğunu, Asya ekonomisinin son 20 yıl içerisinde tarihinin en hızlı artışını gösterdiğini ve dolayısı ile endüstri dünyasındaki iktisadi büyüme sonucu birçok çevresel değişiklikler meydana geldiğini belirterek, “Şimdi kirlet, sonra temizle” mantığının pek çok çevresel soruna (Kum fırtınaları, asit yağmurları, suların kirlenmesi, ormanların yok olması gibi çevre sorunları vb. ) sebep olmakla birlikte daha başka gelişme zorlukları doğurduğunu ifade etmektedirler. Çalışmalarının amacı; Asya’nın gelişmekte olan ülkeleri için eko-endüstriyel büyüme imkânlarını incelemektir. GZFT Çözümlemesi sonucunda; ekonomik yapının büyümesi, insan kaynakları, araştırma, hükümetin rolü ve bilincin artması güçlü

yönler olarak; belirsiz terminoloji, finansal kaynak eksikliği, yetersiz eğitim, farklı kamu sektörlerinin belirsiz rolleri, stratejik endüstriyel ekoloji anlayışındaki yanlışlıklar, politik uygulamalar, uygun teknoloji eksikliği ve yetersiz yönetim sistemleri zayıf yönler olarak; uluslar arası birleşmeler, yeni fikir, sistem, araç ve teknolojiler, deneyimler ve hükümetin uluslar arası anlaşma ve sözleşmelere katılımı fırsatlar olarak; etkinlik kazanacak ekonomik büyüme, endüstriyel yenilikleri takip etmeyen politikalar vb... tehditler olarak belirlenmiştir. Sonuç olarak; Asya'daki gelişmekte olan ülkelerin ulusal ekonomilerinin iktisadi, ekolojik ve sosyal gelişimlerini planlayabilmeleri için bir stratejik vizyon ve stratejik yaklaşım olarak ülkelerinde endüstriyel ekolojiyi uygulamaları önerilmektedir.

Hükümet politikasının değerli önerileri ve özel sektörlerin yatırım stratejileri ile birlikte Tayvan'ın makine endüstrisinin gelecekteki gelişimiyle ilgili ayrıntılı bir araştırma sunmayı amaçlayan Chang ve arkadaşları GZFT Çözümlemesine dayalı 10 yıllık bir tahmin araştırması olan *“Tayvan'ın Makine Endüstrisindeki Gelişim Eğilimlerinin Tahmin Edilmesi”* adlı çalışmalarında (Chang vd., 2002), Tayvan'ın makine endüstrisinin GZFT Çözümlemesinde güçlü yönleri; yüksek kalitedeki insan gücü, geniş sermaye, rakipleri yakalama kapasitesi, inşa edilmiş olan uydu fabrikaları, ileri düzeydeki pazarlama bilgisi, hükümetten bol vergi ve mali ödüller, kümelenmiş endüstri yapısı olarak sıralandırılmıştır. Zayıf yönler; yetersiz araştırma-geliştirme, uzman işgücü yetersizliği, sistem tamamlama kapasitesinin azlığı, ithal edilen malzeme güvenliği, ana endüstrilerin eksikliklerini kapatamamak olarak belirtilmiştir. Üretimde makineye bağlı hızın artması, olgunlaşmış elektronik endüstrilerinin makine endüstrisini tamamen destekleyebilmesi, küresel pazarlama kanalları ve satış hizmetlerinin gittikçe artıyor olması, değeri düşürülen edilen Yeni Tayvan Doları'nın pazarın genişlemesi için bir fırsat olması ve Ar-Ge yatırımlarının artması fırsatları oluştururken; aşağı akımlı endüstrilerin hareketlilik ve talebi uzaklaştırması, ihraç pazarının yeterince çeşitlenmemiş olması, yatırımcıların uzun dönemde düşük yatırımlar yapması, Çin, Kore ve Doğu Avrupa ülkelerinin Tayvan'ın pazarını kapmaya başlaması, diğer üreticilerin düşük maliyetlerinin geniş pazara olan zararlı çabaları, hükümetin yönlendirmesinin az olması ve uygulama risklerinin durağan olmayan para nedeniyle artması tehditler olarak belirtilmiştir.

Bir teşebbüsün geleceği için en önemli iç ve dış etkenler stratejik değişkenler olarak gösterildiğini, bir GZFT Çözümlemesinin sonucunu iç ve dış faktörlerin niteliksel olarak listelenmesidir şeklinde ifade eden Kajanus ve arkadaşları *“Turizm Yönetiminde Değer Odaklı Düşünce Ve A'WOT Melez Yöntemi Kullanımı”* isimli bir çalışmalarında (Kajanus



vd.,2004); GZFT'nin bazı eksikliklerinden nasıl sakınılabileceği ve daha kapsamlı bir karar desteği sağlamak için nasıl daha iyi bir hale getirilebileceği göstermeye çalışmışlardır. A'WOT yönteminde, dört GZFT faktörüne sayısal oranlar verilerek GZFT Çözümlemesi sayısallaştırılmaktadır. Standart kullanımda GZFT Çözümlemesi, Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) ile tamamlanarak uygulanır. Bu melez yöntem; stratejik planlama yöntemlerinin sayısal bilgi kaynağını geliştirmektedir. GZFT ile beraber AHS'nin kullanımı; GZFT Çözümlemesinde değişkenlerin sayısal bir biçimde önceliklerinin belirlenmesini ve orantılı olmalarını sağlamaktadır. Ayrıca; her bir GZFT değişkeni ile ilgili olarak karar seçenekleri değerlendirilebilmektedir. Böylece GZFT, bir karar analizinin uygulanmasında temel bir çerçeve oluştururken, stratejik kararların önceliklendirilebilmesi için de AHS, GZFT'nin daha sayısal ve eksiksiz olmasına yardımcı olmaktadır.

Lordkipanidze ve arkadaşları tarafından yapılan “*Sürdürülebilir Turizm Gelişiminde Girişim Föktörü*” başlıklı bir çalışmada (Lordkipanidze vd., 2004), sürdürülebilir turizm gelişiminde girişim etkeninin üzerinde durmak ve turizmde girişimi artırma yollarını belirlemek için GZFT Çözümlemesi kullanılmıştır. GZFT Çözümlemesi, bölgedeki güncel teşebbüsle ilgili alana genel bir bakışı sağlamakta ve gelişmekte olan muhtemel politikaların içyüzlerini de açıklamakla birlikte varılacak hedefin sahip olduğu değer ve kaynaklar hakkında bilgi toplamaya yardımcı olan niceliksel bir yapıya sahip bulunmaktadır. Söderslatt turizm girişim gelişimi için güçlü yanlar; bölgenin girişim gelişimine uygun kırsal özellikleri, doğal ve kültürel kaynakların çeşitliliği, iyi bir turizm temeli ve artan ürün talebi, güvenlik ve emniyet, yeni iş yatırımlarını teşvik edici bölgenin varlığıdır. Zayıf yanlar; zayıf girişim kültürü ve iklim, altyapı yetersizliği, yüksek vergiler, yönetsel karmaşa, reklâm ve teşvik eksikliği, insanlara yapılan yatırımların az olması, rekabetin olmaması, turizm endüstrisinde katılımcılar arasında işbirliğinin olmaması, ortak bir kimliğin olmaması ve turizm için mevsimin kısa olmasıdır. Ekonomik büyüme ve iş fırsatları, girişimciler arasında ağların gelişmesi, yerel kimliğin gelişmesi ve güçlenmesi, uygun pazar imkânları, yeniliklerdeki gelişme ve bayan girişimcilerin artması fırsatlar olarak; kırsal nüfusun göç etmesi, tarımın azalması, İsveç'in başka yerlerinden bölgeye göç edenlerin Söderslatt'ın gerçek kültürünü yok etmesi de tehditler olarak sıralanmıştır.

Seneviratne “*İnternetteki Kırsal Kesim Bilgi Sayfalarının Oluşturulmasında Yerel Bilgi Yükleme Stratejisi: Sri Lanka'nın Kırsal Bilgi İhtiyaçlarına İlişkin Bir Yaklaşım*”

başlıklı çalışmasında (Seneviratne, 2004); çağdaş toplumun bilgiye bağlı olduğunu ve günümüzde sosyal faaliyetlerin hemen hemen tümünün bilgi ve öğrenmeye dayalı olduğunu, her nerede olursa olsun insanların hayat tarzlarının hızla değişmekte olduğunu, Dünya Bankası'nın bir araştırmasında şehirdeki hızlı büyümeye rağmen, kırsal bölgelerde yaşanan yoksulluğun büyük bir kısmının 2020 civarına kadar devam edeceğinin ileri sürüldüğünü vurgulamaktadır. Seneviratne'ye göre, kentler, çağdaş dünyadaki değişikliklerle karşı karşıya iken; kırsal topluluklar günlük hayatları için bilgi elde etmede eşit olabilmelidir. Bu çalışmada; pahalı olmayan bir stratejiyi kullanan yerel halktan elde edilen bilgiye dayalı bir evren tartışılmıştır. Kırsal bölgedeki gençler arasında gün geçtikçe yeni teknoloji kullanımının artması, mevcut idari yapıyı kullanma yeteneği, bilgi için halk kütüphanesini kullanma, okuryazarlık düzeyinin artması, e-srilanka programı için son zamanlarda alınan politik kararlar böyle bir sistemin planlanmasında güçlü yönleri temsil ederken; gelişme faaliyetlerinde kırsal kesime az önem verilmesi, kullanılan yerel bilgi içerisinde güven ve anlayış eksikliği, merkezi ve yerel hükümetin yetersiz kaynak ayırması zayıf yönler olarak belirtilmektedir. Bilgisayar ve diğer araçların dağılımı, resmi dairelere internet ve e-posta girişini desteklemek için alınan en son kararlar, önemli hükümet birimleri tarafından desteklenen girişimler fırsatlar olarak; hükümet için daha çok gerekli ihtiyaçlara öncelik verilmesiyle birlikte yönetimi geliştirmeye düşük bütçe ayrılması, bazı uzak yerlerde elektriğin olmaması, son zamanlardaki doğal afetlerden dolayı kırsal gelişimin etkilenecek olması da tehditler olarak sıralanmıştır.

Sorensen ve arkadaşlarının "*Küçük İşletmelerde Soft OR Adlı Bir Yazılım Programının Kullanılması (Kirby Örneği)*" isimli çalışmalarında (Sorensen vd., 2004), durum analizi için başlangıç yöntemi olarak GZFT Çözümlemesini seçmelerinin temel nedeni; GZFT'nin yönetim ile etkileşimde bulunabilecek düşüncelerin bir bileşimi olmasıdır. Kullanımının kolay ve açık olması, bir durumun ilk görünüşünü sağlaması ve önemli sorunları kolaylıkla belirleyebilmesi nedeniyle GZFT Çözümlemesi bu makalede yöntem olarak seçilmiştir. GZFT Çözümlemesinden sonra, şirketin amaçlarına en iyi hizmet edecek olan belirgin göstergeler olmaksızın belirlenen olası stratejiler daha açık, anlaşılabilir ve uygulanabilir olmaktadır. Ancak bu çözümleme ile, çözümlemenin öznelliğinden dolayı kurumsal ve işle ilgili kesin bir karar almak ya da uygulamak pek mümkün değildir. Küçük işletmelerde; teknolojideki sürekli değişim ve gelişme, piyasa değişiklikleri ve belirsizliklere hâkim olunması ve bunlara teknolojik uyum kolay bir iş olarak görülmemektedir. Küçük işletmelerin öğrenme yöntemleriyle meşgul olmaları ve

karmaşık teknolojik sorunların üstesinden gelebilme kabiliyet ve yeterliliğine sahip olmaları gerekmektedir.

Bernroider'in "*Küçük, Küçük ve Orta Ölçekli ve Büyük Yazılım İşletmelerinde GZFT Çözümlemesinin Uygulanması*" adlı çalışmasının amacı (Bernroider, 2002); ilk olarak, değişik ölçekli yazılım girişimlerinin özel rolü ile birlikte Avusturya yazılım endüstrisine genel bir bakış sunmak ve ikinci olarak; küçük, küçük ve orta ölçekli ve büyük organizasyonlar olmak üzere bu üç farklı girişim şekli arasındaki üstünlük, zayıflık, fırsat ve tehditlerden oluşan GZFT faktörlerindeki farklılıkları incelemek olarak belirtilmiştir. İç çevre analizinde, uzun dönem başarısını etkileyen değişkenler; kaynaklar, yetenekler, kalite, verimlilik, müşteri sorumluluğu ve yenilenme olarak altı alanda sınıflandırılmıştır. Dış çevre analizinde potansiyel dış gelişme engelleri olarak; yabancı ülkelerdeki pazarlama/dağıtım, kültür ve dildeki çeşitlilikler, ticaret kanunları, Avusturya ve AB otoritelerinin düzenlemeleri, teknoloji ve iletişim standartlarında bilgi eksikliği, girişim sermayesinin elde edilmesi, işçi yasaları, Avusturya'da e-iş olgunluğu, Avusturya'nın pazar büyüklüğü, iletişim maliyetleri, vergi, korsan yazılım, rekabet ve personel belirtilmiştir. Potansiyel dış itici güçler olarak ta; Avrupa Birliği (AB)'nin yazılım patenti koruma girişimi, eski doğu bloğunun çökmesi, AB'nin doğuya doğru genişlemesi, 2000 yılı sorunu, AB pazarı, para biriminin değişmesi ve iletişimin serbestleşmesi gösterilmiştir.

Tarihi şehir mahallelerinin her ülkenin kültür ve tarihi mirasında özel bir yeri olduğu yaygın bir şekilde kabul edildiğini, bu tarihi yerlerin geleneksel özellik ve mimari değerlerinin açıkça belirlenmesi gerektiğini, tarihi kent mekânlarını yeniden canlandırma sürecinin tarihi miras ve çağdaş ekonomik, politik, sosyal şartların birleştirilmesini içerdiğini belirten Doratlı ve arkadaşları "*Tarihi Şehir Semtlerinin Yeniden Canlandırılması İçin Çözümleyici Bir Yöntem: Kuzey Kıbrıs Lefkoşa Örneği*" adlı çalışmalarında (Doratlı vd., 2004); en uygun stratejileri belirleyebilecek daha düzenli ve daha kısa bilgilere öncülük eden yeni bir çözümleme olan GZFT'yi tarihi şehir yerleşimlerinin yeniden canlandırılması için kullanılmasını amaçlamıştır. GZFT'nin; üstünlük, zayıflık, fırsat ve tehditlerin envanterini oluşturan bir çözümleme olduğu ve işletmelerin; erişmek istedikleri durum, yetenek ve amaçlar için bu bilgileri kullandıkları aktarılmıştır. Öznelliği bir hayli yüksek olan GZFT'nin, durum analizine yardımcı basit bir araçtır. Kolay ve basit bir çözümleme olmasına rağmen; matris şeklinde kullanıldığında GZFT Çözümlemesi bir şehir alanının özelliklerini belirlemek için güçlü bir araç olduğu

ifade edilmiştir. Araştırma alanının doğal, insan yapımı ve sosyo-ekonomik çevresinin güçlü-zayıf yönleri, fırsat ve tehditleri ayrı ayrı belirlenerek GZFT matrisi düzenlenmiş ve bunun sonucunda Kıbrıs'taki bu tarihi şehrin fiziksel, işlevsel, yerleşimsel, görsel ve yasal yıpranmaya maruz kaldığı belirtilmiştir.

Denetim bulgularına dayalı bir çalışmada El-Ansari ve arkadaşları “*Yeni Dönem İçin Yeni Düşünceler: Sağlık Müfredatında Halk Sağlığı Kavramı Tanıtımının Yönetimi*” isimli çalışmalarında (El-Ansari vd., 2003) amaç olarak; Kamu ve Halk Sağlığı bölümünün karşı karşıya kalacağı gerekçeli okul müfredatının kamu sağlığı sistemlerini daha fazla destekleme görevinde etkili faktörlerin GZFT Çözümlemesini yapmak ve ortaya çıkacak sorunları değerlendirmeyi hedeflemişlerdir. Gerekli araştırmalar sonucunda güçlü yönler; yürürlükteki politikalar, piyasa güçleri, motivasyon, kaynakların varlığı ve iç bilgi ağı açısından belirlenmiştir. Yürütme ve savunma politikası, eğitim münazaralarına olan ilgi, ortaklar ve çalışanlar arasındaki iletişim, içsel yenilikler yeniden yapılanma çalışmaları bakımından fırsatlar sıralanmıştır.

Bir kuruluşun içsel üstünlük ve zayıflıkları ve dış çevre tarafından karşı karşıya kalacağı tehdit ve fırsatları için bir örnek olarak GZFT Çözümlemesinin kolayca anlaşılabilir bir yöntem olduğunu belirten Gibis ve arkadaşları “*Sağlık Teknoloji Programlarının Gelişiminde Güçlü ve Zayıf Yön ile Fırsat ve Tehditler Çözümlemesinin Uygulanması*”ı başlıklı çalışmalarında (Gibis vd., 2001), GZFT Çözümlemesi uygulama aşamalarını belirterek, GZFT değişkenlerini belirlemiş bulunmaktadır. Tek günlük çalıştay dört adımdan oluşturulmuştur. Birinci adım; Kanada, Almanya, İspanya ve Romanya'daki sağlık sistemi gelişme ve faaliyetlerinin karakteristiklerinin belirlenmesi, ikinci adım; sağlık sektörünün küresel GZFT Çözümlemesinin yapılması, üçüncü adım ise; küresel GZFT Çözümlemesinden sonra Estonya'nın sağlık sektörü için GZFT Çözümlemesinin yapılması olarak belirlenmiştir. Estonya sağlık sektörüne ilişkin gelişme ve uygulama çalışmasının bu analiz sonuçlarına dayandırılması ise dördüncü adımdır. GZFT tablosunda yer alan üstün yönlerden bir kaç; bilgi kaynakları girişinin sağlanması, yardım politika ve kararlarının yönlendiriciliği ve dinamik, sürekli, yeniden analiz yönteminin varlığıdır. Sağlık sektörünün medyada yeterince yer bulamaması, yayılımın yetersizliği, veri eksikliği de zayıf yönlerin bir kısmını oluşturmaktadır. Sağlık faaliyetlerinde reformunun sağlanması, bölgesellik, yeni fikir ihtiyacı, ölçüm ve hesaplanabilirlik talebi fırsatlar olarak değerlendirilirken; kaynak bağımlılığı, bilimsel olmayan kaynaklar tarafından halkın görüşünün biçimlendirilmesi, sorumluluk ve serbest

pazar fikri ise sağlık sektörüne dış çevre tarafından sunulan tehditler olarak nitelendirilmektedir.

GZFT Çözümlemesi; eğitim, sanayi, sağlık, turizm vb. gibi sektörlerde sektör ve işletme temelinde uygulandığı gibi, ülkemizdeki baskın devlet ormancılığı anlayışının aksine özel ormancılığın hatırı sayılır ölçüde benimsendiği ülkelerde özel orman işletmeleri için de kullanılmıştır. Aşağıda ormancılıkla ilgili GZFT uygulama örnekleri sunulmuştur.

Masozera ve arkadaşları tarafından yapılan “*Rwanda’deki Nyungwe Orman Kaynağı İçin Toplum Tabanlı Yönetimin Uygulanabilirliğinin Değerlendirilmesi*”i adlı bir çalışmada (Masozera vd., 2004); Nyungwe orman kaynağına ilişkin toplum tabanlı, uygulanabilir bir yönetim yaklaşımı için bölgesel topluluklar, bir hükümet acentesi ve bir çevre kuruluşundan oluşan üç kullanıcı grubun temsilcilerinin görüşleri ortaya koymaya çalışılmaktadır. GZFT; özel bir kararı etkileyecek olan faktörlerin teşhisi veya durum analizi yapımının en uygun yoludur. Analizin ilk adımı, önerilen strateji ya da kararla ilgili muhtemel GZFT etkenlerinin tanımlanmasıdır. GZFT gruplarındaki faktörlerin karşılaştırılması ikinci adımdır. Üçüncü adım ise; ileri sürülen ve ağırlığı hesaplanan dört faktörün her birinin ikili karşılaştırılmasını içermektedir. 3 grup içerisinde 11 katılımcı belirlenerek bilgi toplama aşamasına geçilmiş üstünlük, zayıflık, fırsat ve tehditler sıralanmıştır. Daha sonra tüm faktörlere ayrı ayrı öncelik derecesi verilerek listelenmiştir. Her bir kalem öncelik değerlerine göre bir eksene aktarılarak noktalar birleştirilmiştir. Güçlü yönler olarak; ek gelir kaynakları, idari kazançlar ve uygun kuruluş düzenleri sıralanırken zayıf yönler olarak ise; sınırlı gelir oluşturma, sınırlı gelişim faaliyetleri, elverişli olmayan gelenekler ve sınırlı hükümet denetimleri şeklinde belirtilmiştir. Yoksulluğun azalması, toplum bilincinin gelişmesi, gelecekte olması beklenen faydalar fırsatlar olarak; biyolojik çeşitlilikteki kayıplar, yüksek düzey kararlarındaki belirsizlikler tehditler olarak sıralanmıştır. Yerel halk, kamu yönetiminin olumlu yönlerinin, olumsuz yönlerine nazaran daha ağır bastığını belirtmektedir. Kamuya bağlı yönetimin küçük ölçeklerde uygulanması kullanıcıların zararlı faaliyetlerinin üstesinden gelebileceği, koruma ve kırsal istikrarı sağlayacağı düşünölmektedir.

Leskinen ve arkadaşları “*Katılımcı Strateji Sürecinde Stratejik Karar Destek Araçlarının Bir Ormancılık Araştırma Merkezine Uyarlanması*” isimli bir makalelerinde (Leskinen vd., 2004); ormancılık araştırma merkezinin stratejik planlaması, organizasyonun kendi içerisindeki ve ormanın bütün işletimsel çevresindeki değerışimlerin

algılanmasına bağlı olduğunu ve bir girişimin geleceğinde çok önemli olan iç ve dış etkenlerin GZFT Çözümlemesi tarafından özetlenebileceğini belirterek, stratejik planlama süreci boyunca GZFT Çözümlemesi sonuçları ve çağdaş karar tekniklerini geliştirmeyi amaçlamışlardır. Araştırma istasyonunun denetiminde olmayan dış çevreye dayalı GZFT faktörleri ( fırsat ve tehditler) dikkate alınarak gelecekte olması muhtemel üç senaryo kurgulamışlar ve iç GZFT faktörleri ( üstünlük ve zayıflıklar) stratejik etken olarak adlandırılan biçimi almaları için yeniden düzenlemişlerdir. Güvenilir bilimsel uzmanlık, bölgesel-ulusal ve uluslar arası önemde araştırma konuları, uluslar arası bağlantıların iyi olması, ormancılık örgütlerinin ilgisi gibi özellikler güçlü yönleri; daimi araştırmacı sayısının az olması, personel eğitiminde yetersizlik, uluslar arası araştırmacı değişim programının olmaması zayıf yönleri; profesör ve kıdemli araştırmacılar, bölgesel destek kullanımı, ilgi gruplarıyla bağlantılar, bölgede ormancılığın gün geçtikçe artan önemi fırsatları belirtirken; araştırma fonu uygulamalarında artan rekabet, devlet desteğine dayalı bütçenin azalması hayat çevresi olarak bölgenin çekiciliğinin azalması ise tehditler kısmında yer almıştır. Stratejik faktörlerin önceliklerinin belirlenmesi aşamasında; daha önce hazırlanmış olan anketin sonuna sayısal bir ölçek eklenerek ikili karşılaştırmalar için bir değerlendirme yaptırılmıştır. Araştırma kuruluşundaki araştırmacıların da yer aldığı kapsamlı bir süreçte belirlenen karar hiyerarşisi ve öncelikler içinde bu analiz sonuçları birleştirilmiştir.

GZFT-AHP (Analitik Hiyerarşi Yöntemi); faktörlerin hiyerarşik yapısında ormancılık ve hayvancılığın bir arada uygulama kararının belirlenmesine, faktörlerin ikili değerlendirilmesine ve uygulamada birbiriyle ilişkili her bir faktörün öneminin ölçülmesine yardımcı olacağı düşüncesinden hareketle; GZFT-AHS, stratejik planlama literatüründe kurulan bir metot olmasına rağmen, Shresta ve arkadaşları tarafından yapılan “*Güney Florida’da Bir GZFT-Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) Uygulaması Yardımı İle Ormancılık Ve Hayvancılığın Bir Arada Yapılabilirliğinin İncelenmesi*” adlı çalışma (Shresta vd., 2004), tarımsal ormancılık alanında bu yöntemin kullanıldığı ilk çalışmadır. Bu çalışmada güçlü yönler olarak; parasal faydalar, risk azaltma ve gelir çeşitliliği, memnuniyet, zayıf yönler olarak da; uzun dönem yatırımı, toprak kalitesinin düşüklüğü ve daha fazla uzman ihtiyacı sıralanmıştır. Mevcut hükümet desteği, toprak değerinin artması, çevresel ve yaban hayatı için yaşam alanı fırsatları; gelecekteki vergi artışları, devlet düzenlemelerindeki belirsizlikler ve yangın tehlikesi ise tehditler olarak belirlenmiştir.

Kangas ve arkadaşları tarafından yapılan “*Çok Ölçütlü Ve Basit Ölçütler İle GZFT Çözümlemesi Yaklaşımı Yardımı İle Orman Arazisinin Stratejik Yönetiminin Değerlendirilmesi*”i adlı çalışmada (Kangas vd., 2003); işletme bünyesi ve dış çevresindeki üstünlükler, zayıflıklar, fırsat ve tehditler (GZFT-SWOT) çözümlemesinin sistematik bir yaklaşım elde etmek ve bir karar durumunu desteklemek için hem iç, hem de dış çevrenin tanınması ve çözümlenmesinde yaygınca kullanılan bir araç olduğu ifade edilmiştir. GZFT Çözümlemesinin ilk aşaması olduğu stratejik planlama yönteminin amacının, iç ve dış çevre değişkenleri ile işletme sahiplerinin hedefleri arasında en uygun stratejinin geliştirilmesi ve uygulanması olarak belirtilirken, GZFT Çözümlemesinin sonucunun çoğunlukla bir listeleme ya da iç ve dış değişkenlerin niceliksel olarak sorgulanması anlamında olduğu vurgulanmıştır. İyi avlanma ve yürüyüş olanakları, orman ürünleri gelirleri ve rekreasyon imkânları güçlü yönlerdir. Mevcut yerleşim yerlerine olan uzaklık, yazlık evlerin bakımsızlığı, olanaklar konusunda zayıf olunması ve korumanın pahalılığı ise zayıf yönlerdir. Bakımın gelecekte artacak olması, kiralamalardan sağlanan ek gelirler ve yeni olanakların tatil kalitesini geliştirecek olması fırsatlardır. Orman ürünleri üretiminin rekreasyonel değeri azaltılabilecek olması, eğer yazlık ev satılırsa ortaklar arasındaki sosyal ilişkinin bozulacak olması, onarımın beklenenden daha pahalı olması ve ormanın faydalarının kaybedilecek olması ise sıralanan tehditler arasındadır.

Kurttila ve arkadaşlarının “*Endüstriyel Olmayan Özel Orman Sahiplerinin Uygulamalı Ormancılığına İlişkin Tutumları-Çok Yönlü Logaritmik Model Analizi*” adlı çalışmalarının amacı (Kurttila vd., 2001); özel orman sahiplerinin orman yönetimi tutum, karakteristik ve kararlarını stratejik yönetim görüşü ile ilişkilendirmek ve bu bağlamda ormancılıkta ortak stratejik yönetim yaklaşımlarının kullanılabilirliği ve diğer gelişmeler için destek göstermeyi başarmak olarak ifade edilmiştir. Özel orman sahiplerinin ormancılığın iç ve dış çevredeki davranışları ormancılığın stratejik durumunu belirleyen ormancılık işleri saptandığında kullanılmıştır. Girişimlerin geleceğinde çok önemli olan iç ve dış faktörlerden, stratejik faktör olarak söz edilmiş ve bunlar GZFT Çözümlemesi içerisinde özetlenmiştir. GZFT'nin ilk aşamasını teşkil ettiği stratejik planlama sürecinin nihai amacının; katılımcıların hedefleri ile iç ve dış faktörler arasında en iyi stratejiyi geliştirmek ve uygulamak olduğu vurgulanarak endüstriyel olarak işletilmeyen özel orman sahipliğinde ormancılık iş bölümleri dört stratejik gruba ayrılmıştır. Gruplandırma; özel orman sahiplerinin ormancılığın uygulamalı iç ve dış çevresindeki tutumlarına dayandırılmıştır. Stratejik gruplar arasındaki ormancılık davranışı farklılıkları analiz

edilmiştir. Stratejik grupların davranışı, stratejik yönetim ilkelerinde gösterilen stratejiler gereğince olmuştur. Çalışma sonuçları ormancılıkta ortak stratejik yönetim yaklaşımlarının daha yaygın bir biçimde destekleyici nitelikte olduğu ifade edilmiştir.

Çağlar tarafından hazırlanan ve yayınlanmamış bilgi metni özelliğinde olan “Türkiye Ormancılığı ve Geleceği Üzerine” isimli bir çalışmada (Çağlar, 2004); GZFT Çözümlemesi sonucu elde edilecek dört gözlü çizelge esas alınarak, Türkiye ormancılığının gelecekteki güçlü ve zayıf yanları, fırsat ve olası tehditlerine ilişkin bir deneme çalışması yapılmıştır. Ülkemiz ormancılık sektörünü iyi tanıyan araştırmacı; işletme düzeyinde değil de genel itibarıyla sektör düzeyinde değerlendirmeler yapmış bulunmaktadır. Bu haliyle Türk ormancılık sektörünün güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri aşağıdaki çizelgede (Tablo 2) toplu halde gösterilmiştir.



Tablo 2. Türkiye ormancılığının gelecekteki güçlü ve zayıf yanları, fırsat ve olası tehditleri

GÜÇLÜ	ZAYIF
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deneyim, gözlem ve bilgi birikimi,</li> <li>• Ormancılık örgütlenmesinin yaygınlığı,</li> <li>• Ormancılık öğretimi,</li> <li>• Altyapı, tesis ve araç-gereç varlığı,</li> <li>• Araştırma çalışmalarının örgütlenmesi becerisi,</li> <li>• Kamuoyunun duyarlılığı,</li> <li>• Hukuksal altyapı.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yerleşik/egemen orman ve ormancılık anlayışı,</li> <li>• Ormanların verim gücü ve yersel dağılımı,</li> <li>• Ormanlardan çok yönlü yararlanma uygulamaları,</li> <li>• Planlama çalışmaları,</li> <li>• Bilgi ve veri tabanı,</li> <li>• Araştırmacı personelin niteliği ve niceliği,</li> <li>• Araştırma çalışmaları için kaynak olanakları,</li> <li>• Orman envanteri teknik ve teknolojileri,</li> <li>• Koruma statüleri,</li> <li>• Korunan alanların yönetimi,</li> <li>• Orman mülkiyet sınırları,</li> <li>• Ormancılık yönetiminin etkenliği,</li> <li>• Yabanıl yaşam yönetimi,</li> <li>• Doğal gençleştirme,</li> <li>• Gen kaynaklarını koruma,</li> <li>• Yenilikçi tutum ve davranışlar,</li> <li>• Orman-halk ilişkileri,</li> <li>• Orman ürünü hasadı, işleyimi ve tüketiminde verimlilik,</li> <li>• Odundan başka ürünlerinin değerlendirilmesi,</li> <li>• Orman yangınları ile savaşım,</li> <li>• Orman zararlısı böcek ve mantarlarla savaşım,</li> <li>• Yararlanmanın fiyatlandırılması,</li> <li>• Orman ürünü seçeneği ürünlerin üretimi,</li> <li>• Biyo-enerji olanaklarının değerlendirilmesi.</li> </ul>
FIRSAT	TEHDİT
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekolojik koşullar,</li> <li>• Ormanların yapısal özellikleri ve biyolojik çeşitlilik düzeyi,</li> <li>• “Orman” sayılan alanların genişliği,</li> <li>• Gen kaynaklarının çeşitliliği, enderliği,</li> <li>• Doğal, yaşlı, karışık ormanların varlığı,</li> <li>• Uluslararası yönelimler ve bağlantılar,</li> <li>• Ormanlarda devlet mülkiyeti, gözetimi ve işletmeciliği,</li> <li>• Mali özerklik,</li> <li>• İletişim/bilişim olanakları,</li> <li>• Yapılmış araştırmaların nitelik ve niceliği.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kırsal kesimdeki yoksulluk,</li> <li>• İklim değişikliği ve kuraklıklar,</li> <li>• Doğal zararlılar,</li> <li>• Siyasal etkiler/baskılar/yönlendirmeler,</li> <li>• Hukuksal boşluklar/çelişkiler,</li> <li>• Ormanların başka kullanımlara tahsis edilmesi,</li> <li>• Özelleştirmeci uygulamalar,</li> <li>• Köylülerin ormandan yararlanma gelenekleri,</li> <li>• Genetik kirlenme,</li> <li>• Asit yağmurları,</li> <li>• Orman yangınları,</li> <li>• Ağaçlandırmalarda makineli arazi hazırlığı,</li> <li>• Hayvancılık etkinlikleri.</li> </ul>

“AB ve Türkiye Turizminin SWOT Analizleri Karşılaştırması” adlı bir çalışmada (URL-2, 2004); Türkiye turizminin güçlü olduğu nokta ağırlıklı olarak Türkiye’nin sahip

olduğu kültürel ve tarihi zenginlik olarak tespit edilirken, AB'nin güçlü olduğu nokta ise kalite, güvenlik ve emniyet olarak belirtilmektedir. Buna karşın, turist sağlığı ve güvenliğindeki yetersizlik Türkiye turizminin temel zayıflıkları arasında yer almaktadır. Küreselleşme hareketlerine paralel olarak Türkiye'nin siyasi ve ekonomik yönden stratejik önem kazanması, Türkiye turizminin önündeki önemli bir fırsat olarak değerlendirilmektedir. Ancak, ülkede yaşanan terör eylemleri ve siyasi istikrarsızlıkla birlikte dış basında yer alan demokrasi ve insan hakları konusundaki olumsuz yayınlar ve tüm bunların neden olduğu imaj sorunu Türkiye turizmi için büyük bir tehdit oluşturmaktadır. Diğer taraftan, dünya sahnesinde giderek artan sayıda etkin oyuncunun yer alması ve kalite yerine fiyat rekabetinin yaşanması Avrupa Birliği turizminin karşı karşıya kaldığı tehditler olarak tespit edilmektedir. Avrupa Birliği'nin kendi bünyesinde bilgi alışverişini ve işbirliğini sağlamış olması, hedefler için Kalite Yönetim Modeli geliştirerek yaygınlaştırması, teknolojideki lider konumu, bilgi birikimi ve turizm teknolojisi ihracatı ise Avrupa turizmi için önemli fırsatlar yaratmaktadır. Türkiye ve AB turizminin kimi zaman ortak bir noktada buluşan, ancak çoğu zaman bir diğeriyle pek de örtüşmeyen kendine özgü koşullarının bulunduğu gerçeğinden hareketle, denilebilir ki; turizm vizyonu oluşturulurken Türkiye ile AB'yi birbirine yaklaştıran ve Türkiye turizmini AB normlarına taşıyan stratejilerin geliştirilmesi doğru bir yaklaşım olabilecektir.

“Tarım ve Gıda” konulu bir panelde de; üretim teknolojileri, biyoteknoloji, gıda işleme teknolojileri, bilişim teknolojileri, koruma, teşhis ve tedavi teknolojileri, muhafaza ve ambalaj teknolojileri, analiz ve ölçme teknolojileri, mekanizasyon ve taşıma teknolojileri için ayrı ayrı güçlü-zayıf yönler ve fırsat ve tehditler belirlenerek; zayıf olunan yetenekler açısından ilgili teknoloji alanları desteklenerek yeterli ve güçlü konuma, güçlü olunan yeteneklerin de daha güçlü bir konuma getirilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Bütün bu işlerin yapılabilmesi gelişim politikalarının yanı sıra, diğer bazı çok önemli yasal, kurumsal, mali ve eğitimle ilgili düzenlemeleri de yeterli kılan politikalara bağlı olduğu da ayrıca belirtilmiştir (URL-3, 2003).

Dyson tarafından yapılan “*Warwick Üniversitesi'nde Stratejik Gelişim ve GZFT Çözümlemesi*” başlıklı bir çalışmada (Dyson, 2004); GZFT Çözümlemesinin sağladığı fırsat; yeni stratejiler oluşturmak için iç ve dış değişkenleri bağdaştırma çabası olarak değerlendirilmekte, bu nedenle kaynak ve yeteneklere dayalı planlamanın; aniden gelişen iç ve dış etkileri denetim altında tutarken içsel yönleri geliştirerek GZFT Çözümlemesini zenginleştirebileceği söylenmektedir. Warwick adlı bir üniversitenin idari personelinin

katıldığı analizin başlangıç aşamasında GZFT Çözümlemesi için bir altlık oluşturmak amacıyla ilk tartışma konusu; Warwick Üniversitesi'nin misyon ve karakteristikleri olmuş daha sonra da fırsat, tehdit, üstünlük ve zayıflıkların saptanması fikrine girilmiştir. Belirlenen değişken öbeklerine kendi içlerinde ayrı ayrı 1'den 5'e kadar öncelik sıralaması yaptırılmış ve puanlar toplanarak GZFT faktörleri oluşturulmuştur. Fırsatlar; uzmanlığa dayalı bir gelişme talebi, internet, özel statü, stratejik birleşme olarak sıralanırken, tehditler olarak; hükümet desteğinin azalması, internet, rekabet, medya etkisinin düşmesi ve hantallaşan karar mekanizması görülmüştür. Üretim kapasitesi geliri, Warwick adı, araştırma, yer, personelin ahlak ve sadakati, öğrenci kalitesi ve dinamizm güçlü yönler olarak; öz sermaye azlığı, bilimsel temel, dış nüfuzun olmaması, kendinden hoşnut olma, kibirlilik, genişlemenin getirdiği yük ve iletişim de zayıf yönler olarak belirlenmiştir. Warwick Üniversitesi'nde GZFT Çözümlemesi uygulanmasının, planlama yöntemine bir altlık olarak katkı sağlayacağı ifade edilmiştir.

Kansız ve Acuner'in "*TR90 Bölgesi İlleri SWOT Analizi Değerlendirmeleri*" adlı bir çalışmalarında (Kansız, Acuner, 2005); TR90 Bölgesi (Doğu Karadeniz Bölgesi) illerinin mevcut durumunu ortaya çıkarabilmek, bugünkü ve gelecekteki amaçlarına ulaşabilmesini sağlamak için stratejik yönelimleri tanımlayarak planlama altyapısına destek oluşturmak amacıyla GZFT Çözümlemesi çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Çalışmalarda öncelikle; illerin gelecekte yöneleceği hedeflere ışık tutacak güçlü yönleri tespit edilmiş ve tarım, turizm, ticaret, ulaştırma gibi sektörlerde yaşadığı sorunlarla ilişkili zayıf yönler belirlenmiş ve bunlara yönelik alınabilecek tedbirler ortaya konulmuştur. Bunu takiben; çevresel faktörlerin iller için ne gibi fırsatlar ve tehditleri beraberinde getirebileceği tartışılmış ve her bir gruba önem derecelerine dayalı "kuvvet alanı analizi" yapılmıştır. Son aşamada ise bir "Eylem Planı" örneği hazırlanmıştır. Dünyada olduğu gibi artık ülkemizde de işletme amaçlarına daha etkin ve verimli bir şekilde ulaşabilmek için gerek özel sektör, gerekse de devlete bağlı sektörler tarafından GZFT Çözümlemesi kullanılmaktadır.

GZFT Çözümlemesi uygulama örneklerinde de görüldüğü gibi, bu analiz işletme temelinde geniş ölçüde uygulanmaktadır. Ancak özel sektör işletmelerinde ve firmalarda daha çok kullanılmaktadır. Özel firmalar, işletme amaçlarına daha kısa zamanda ulaşabilmek ve diğer firmalardan daha başarılı olabilmek için uzman kuruluşlara başvurarak firmaları için GZFT Çözümlemesi yaptırarak rekabet güçlerini geliştirmek amacıyla yeni stratejiler belirlemektedirler.

### 2.3. Maçka DOİ' de GZFT Çözümlemesinin Uygulanması Sürecinde GZFT Gözlerinin Doldurulması

İşletmelerin içsel yapılarını en ince teferruatına kadar tanıyarak rakip işletme ya da dış çevrelerine göre üstün oldukları alanları belirleyerek kuvvetli yönlerini ve yine dış çevreye nazaran eksik ve güçsüz kaldıkları yönlerini ayrıca dış çevrenin işletmeye sunduğu fırsatları ve tehditleri saptama yöntemi olan GZFT Çözümlemesi aslında görüldüğü kadar basit değildir. Analiz; sosyal değerlere, kişisel yorum ve yargılara dayalı olduğu için sonuçlarda da doğal olarak bir öznellik bulunmaktadır.

Çözümleme sırasında bulunan bir özelliğin güçlü yön mü yoksa bir fırsat mı olduğunun ya da zayıf yön mü yoksa tehdit olduğunun çok kesin bir cevabı olmayabilmektedir. Örneğin; orman alanlarında devlet mülkiyeti, gözetimi ve işletmeciliğinin orman işletmeciliği için bir güçlü yön ya da bir fırsat mı olduğu çeşitli açılardan tartışma konusu olabilmektedir. Çalışma araştırmacısının bu sınırları çok dikkatli, titiz ve uygun bir biçimde belirleyebilmesi için; hem çözümlemenin çok iyi kavranması, hem de işletme yapısı ve dış çevrenin çok iyi tahlil edilmesi gerekmektedir.

Bu durum göz önüne alınarak; ormancılık sektöründe GZFT Çözümlemesi bilimsel anlamda, bu kapsamda ilk defa bu çalışmada ele alınmıştır. Maçka Devlet Orman İşletme Müdürlüğü idarecilerinden; işletme müdürü Ali İhsan TOSUN, işletme müdür yardımcısı Yusuf ŞAHİN, işletme şefleri; Ayhan CEVAHİR, Erol AYDOĞDU, Orhan ÜÇÜNCÜ, Şenol YILDIZ ve Recep AYDOĞDU araştırma sürecinde katkı ve desteklerini esirgemeyerek, çalışmanın etkin ve verimli bir şekilde gerçekleşmesini sağlamış bulunmaktadır.

İşletme yönetici ve çalışanları; araştırmanın kapsam ve gerekliliği, kullanılacak yöntem ve beraberindeki süreç hakkında bilgilendirilmiştir. Şekil 3. ve Şekil 4.'te de görüldüğü üzere bilgilendirme sürecinde duvarlara GZFT Çözümlemesini tanıtıcı bilgi metinleri ve çözümlemenin yapım aşamasında işletme için belirlenecek olan GZFT değişkenlerinin katılımcıların da okuyabileceği şekilde yazılabilmeleri için büyük boy kâğıtlar asılarak, uygulama sözlü bir şekilde yapılmış ve gerekli bilgiler kaleme alınmıştır (Şekil 4).

Katılımcılarla 09.12.2005 tarihinde düzenlenen ilk oturumda Maçka DOİ'ye ilişkin iç ve dış çevre analizi sonucunda güçlü-zayıf yönler ve fırsat-tehditler maddeler halinde belirlenmiş olup, sonrasında bu maddeler; **1** en düşük etkililik düzeyini, **5** ise en yüksek

etkililik düzeyini temsil edecek şekilde puanlar verdirilerek ağırlıklandırmaya tabi tutulmuştur.



Şekil 2. GZFT Çözümlemesi için ön hazırlık çalışması



Şekil 3. GZFT değişkenlerinin belirlenmesi



Şekil 4. Maçka DOİ için belirlenen GZFT değişkenlerinin duvara asılan kâğıtlara aktarılması

En yüksek ağırlık puanından en düşük ağırlık puanına doğru sıralanan dört gözlü GZFT çizelgesinden her bir göze ait bulgular, bir sonraki bölüm içerisinde GZFT Çözümlemesinde temel teşkil eden dört gözlü çizelgede verilmiştir. Sonrasında, Maçka

DOI temelinde yapılan bilimsel bir çalışmada (Öztürk, 2003), ortaya çıkarılan amaçlara hizmet etmesi için bu çalışma ile ortaya çıkan bulgular kullanılarak, işletme amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaşılması için gerekli ve öncelikli eylem dizileri belirlenebilmesi amacıyla aynı DOI'de, aynı katılımcılarla 16.12.2005 tarihinde ikinci oturum düzenlenmiştir. Aşağıdaki Şekil 5 ve 6'de ikinci oturumdan görüntüler sunulmaktadır.



Şekil 5. GZFT Çözümlemesinin ikinci oturumundan bir görüntü



Şekil 6. Maçka DOI'de eylem dizileri belirleme aşamasından bir görüntü

Maçka DOI'in GZFT etkenlerine ilişkin eylem dizileri oluşturma aşamasında; işletmenin iç çevresinden kaynaklanan güçlü ve zayıf yönler için daha kolay ve çok sayıda eylem belirlenebilmekte iken, dış çevre etkenleri olan fırsat ve tehditler için daha az sayıda eylem dizisi üretilebilmiştir. Bu durum ise; fırsat ve tehditlerin dış çevre odaklı olması ve işletmenin bu dış çevre değişkenleri üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmamasından kaynaklanmaktadır.

### **3. BULGULAR**

Çalışmanın bu bölümündeki alt başlıklar içerisinde, Maçka DOİ'nin kendi iç çevresinden kaynaklanan güçlü ve zayıf yönleri, dış çevresi tarafından sunulan fırsat ve tehditleri ile işletme amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaşmak için geliştirilen eylem dizileri sunulmaya çalışılmıştır.

#### **3.1. Maçka DOİ'nin GZFT Değişkenlerinin Belirlenmesi**

Maçka DOİ'nin kendi iç çevresinden kaynaklanan güçlü ve zayıf yönleri ile dış çevresinden kaynaklanan fırsat ve tehditlerin belirlenebilmesi için araştırma alanında işletme müdür, müdür yardımcısı ve işletme şeflerine GZFT Çözümlemesi ve uygulaması hakkında bilgilendirme yapılarak, oturumun son kısmında katılımcılardan Maçka DOİ'nin GZFT faktörlerini etkililik düzeylerine göre puanlandırmaları istenmiştir. 1 en düşük etkililik düzeyini, 5 ise en yüksek etkililik düzeyini temsil edecek şekilde ağırlıklandırılarak; her bir değişken için katılımcılar tarafından verilen öncelik puanı toplanıp aritmetik ortalaması alınarak çıkan sonuca göre en çok öncelikliden en az öncelikli olan GZFT değişkenine doğru sıralanan Maçka DOİ'nin güçlü ve zayıf yön ile fırsat ve tehditleri bu bölümün alt başlıkları içerisinde öncelik puanları ile beraber gösterilmiştir.

GZFT Çözümlemesinin işleyiş mantığına göre neticede elde edilen GZFT değişkenlerinin dört gözlü tablo halinde bir arada görülebilmesi olmasına rağmen tek sayfaya sığmamasından dolayı Maçka DOİ için ortaya çıkan GZFT etkenleri önce ağırlık puanları ile birlikte maddeler halinde verilmiş olup, ilerleyen kısımlarda ise en öncelikli veya en etkili olarak görülen ilk beş değişken dört gözlü GZFT çizelgesine aktarılmıştır.

##### **3.1.1. Maçka DOİ'nin Güçlü Yönleri**

Maçka DOİ idarecilerinin katılımlarıyla gerçekleştirilen GZFT Çözümlemesinin ilk oturumunda; Maçka DOİ'nin iç çevre değişkenleri dikkate alınarak işletmenin hangi

yönler açısından kuvvetli ve kendine yeter bir durumda olduğu saptanmaya çalışılmış, sonuçta da 23 adet güçlü yön tespit edilmiştir. Ardından, basit bir kuvvet alanı analizi yardımıyla bu güçlü yönler için öncelik tayini yaptırılarak, en güçlü yönden en az güçlü yöne doğru sıralanan Maçka DOİ'nin güçlü yönleri ve ortalama ağırlık puanları aşağıda sunulmaktadır:

1. İşletme müdürlüğünün içinde bulunduğu ilçenin bir kültür, ticaret ve eğitim şehri olan Trabzon'a yakın olması (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 4,6*)
2. Maçka DOİ'nin pazara (piyasaya) yakın olması (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 4,3*)
3. İlçede kadastronun büyük ölçüde tamamlanmış olması (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 4,1*)
4. Orman ürünü deposunun devlet karayolu üzerinde olması (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 4,0*)
5. Toprak özelliklerinden dolayı işletmenin tabii ve suni gençleştirme çalışmalarında başarılı olması (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 4,0*)
6. İşletme bünyesinde dava takip servisinde bir avukatın bulunuyor olması (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 3,9*)
7. DOİ (Devlet Orman İşletme) ve OİŞ (Orman İşletme Şefliği) idari sınırlarının düşük olması (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 3,7*)
8. KTÜ, Orman fakültesine yakın olması ve Maçka DOİ'nin bir eğitim işlevi görmesi (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 3,6*)
9. Yönetici ve teknik elemanların personel devir hızlarının düşük olması (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 3,4*)
10. İşletme orman kaynaklarının içerisinde milli parkın ve bu milli parkın içerisinde kültürel bir anıtın bulunması (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 3,4*)
11. İşletme ormanlarının verimlilik bakımından iyi durumda olması (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 3,4*)
12. Bölgenin coğrafik ve fizyografik faktörlerinin kış kesimine iyi imkânlar sunması (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 3,4*)



13. Teknik ve idari anlamda personel sayısının yeterli olması (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 3,4*)

14. Maçka DOİ ormanlarının ana ağaç türü olan ladinin biyolojik isteklerinden kuzey bakılarda bulunma özelliğini Maçka yöresi ormanlarının sağlıyor olması (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 3,3*)

15. İşletmenin sahip olduğu orman yol yoğunluğunun yüksek olması (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 3,3*)

16. İşletme şefliklerinin işletme müdürlüğü bünyesinde olması (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 3,1*)

17. Ticari amaçlı odun hammaddesi kaçakçılığının sınırlı olması (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 3,1*)

18. Yumuşak özelliğinden dolayı kalıp sanayinin talebinin yüksek olduğu ladin ağacının fizyografik faktörler bakımından yörede yetişebiliyor olması (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 3,0*)

19. İlçeden geçen Trabzon-Erzurum Devlet Karayolunun orman içi eğlenme ve dinlenme faaliyetlerini destekliyor olması (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 2,7*)

20. Örgüt içi halkla ilişkilerin sağlıklı olması (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 2,7*)

21. Doğal orman varlığına sahip olunması (Turizm, üretim, sera etkisini azaltması vb. gibi katkılarından dolayı) (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 2,3*)

22. Orman kaynaklarının çağdaş ormancılık anlayışına uygun olması (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 2,3*)

23. Bitki ve hayvan türü bakımından zenginlik ve çeşitlilik (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 2,1*)

24. İşletmenin ilçeden geçen transit yolu üzerinde olması (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 2,1*)

25. İşletme havzası içerisindeki vadilerin, zengin peyzaj özelliklerine sahip olması (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 2,1*)

### 3.1.2. Maçka DOİ'nin Zayıf Yönleri

Maçka DOİ'nin iç çevre etkenleri dikkate alınarak, işletmenin hangi konularda eksik ve yetersiz olduğunu gösteren, işletmenin hayatta kalmasını güçleştiren zayıf yönleri öncelik değerleriyle birlikte aşağıda sıralanmıştır:

1. Orman işletme şeflerinin büro odaklı iş yüklerinin çok ağır olması (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 4,9*)
2. DOİ ile üst yönetim OBM arasında etkin ve verimli bir uyumun sağlanamaması (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 4,7*)
3. Teknik elemanların yoğun iş temposu nedeniyle yenilikleri takip edecek zamanı bulamaması, proje üretememesi (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 4,7*)
4. Ormancılık iş kolunda çalışan orman köylülerinin nicelik ve niteliğinin yeterli olmaması ve son zamanlarda bunun gittikçe azalıyor olması (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 4,1*)
5. Bazı şefliklerde münferit amenajman planlarının başlangıçtaki olumlu yanının (üretim girmedeki serbestliğin), plan müddeti sonunda olumsuzluğa dönüşmesi (sosyal sorunlu sahaların plan müddetinin sonuna kalması (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 4,1*))
6. Böcek tahribatına bağlı olarak olağanüstü üretimin fazla olması (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 4,0*)
7. Yapılan çalışmaların kamuoyuna yeterince duyurulamaması (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 4,0*)
8. Maçka DOİ'nin Trabzon OBM'nin lokomotif işletmesi olması ve dolayısıyla odun hammaddesi üretiminin miktar olarak plan verileri üzerindeki beklentisi (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 3,9*)
9. Yönetici ve teknik elemanların yasal izinlerinin sağlanamaması (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 3,9*)
10. OİM sınırları içinde çok sayıda orman köyü bulunması ve bunların orman içerisinde dağınık bir şekilde yerleşmiş olması (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması:3,7*)

11. İklim ve topografyadan dolayı maktada odun hammaddesine ilişkin standardizasyona tam olarak uyulamaması (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 3,7*)

12. Sosyal ihtilaflı alanların üretim, istihdam vb. gibi alanlarda kayıplar oluşturması (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 3,6*)

13. İşletme içerisinde sosyal ve kültürel etkinliklerin yapılamaması (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 3,4*)

14. İşletme ve köylülerin müdahalesi neticesinde ormanların ibrelî ağaç türüne kayması ve bu durumun böcek tahribatını artırıyor olması (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 3,4*)

15. Üretime yönelik makine parkının olmayışı (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 3,4*)

16. Maçka orman kaynaklarının çok yönlü işletilmesi ve yönetilmesinde örgütlenmeden personel yönetimine varıncaya değin yaşanan sıkıntılar (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 3,1*)

17. İlgi ve çıkar grupları ile katılımın sağlandığı bir ormancılık gerçekleştirilmesinde zayıf kalınması (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 3,1*)

18. Orman köylerinin kalkındırılmasına yönelik orman kooperatiflerinin etkin ve verimli çalışmaması (ormancılık ve diğer sektörler odaklı çalışma yelpazesinin dar olması) (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 3,0*)

19. Teknolojik gelişmelerden yararlanmanın az olması ve teknoloji okur-yazarlığı noktasında eğitimin eksikliği (İşletmenin ağ sayfasının düzenlenmemiş olması) (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 2,7*)

20. İşletme sınırları içerisindeki orman köylülerinin kalkındırılmaları ve devlet ormanları üzerinde yük oluşturan plansız yakacak odun tüketiminin azaltılması için işletme bünyesinde gerekli birimin ve yeterli bütçenin olmayışı (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 2,6*)

21. Birinci ve ikinci sınıf mal üretiminin (mal karmasının) kısıtlı olması (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 2,6*)

22. Av ve yaban hayatı potansiyelinin değerlendirilememesi (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 2,3*)

23. Mantar vb. odun dışı orman ürünü yönetiminde yaşanan yetersizlikler (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 1,9*)

### 3.1.3. Maçka DOI'nin Fırsatları

Dış çevre tarafından Maçka DOI'ye sunulan, işletme için olumlu sonuçlar doğuracağı ve işletmenin ilgi ve çıkar grupları itibariyle sahip olması gereken amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaşabilmesi için yarar sağlayacağı düşünülen fırsatlar şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Pazara yakınlığı dolayısıyla OKÜİ ile ilişkilerin rahatça kurulabilmesi (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 4,1*)
2. Maçka DOI'nin kapalı bir havzada ve tek bir ilçe içinde faaliyette bulunuyor olması (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 3,7*)
3. Ekolojik şartların orman yetiştirilmesine elverişli olması (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 3,7*)
4. İşletme ormanlarının yangın hassasiyet derecesinin düşük olması (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 3,7*)
5. Geçmişten günümüze değin ormancılık ve ladin ağaç türü odaklı bilimsel araştırmaların işletme ormanlarından yapılması ve bunun daha da devam edecek olması (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 3,6*)
6. İşletme ormanlarının fonksiyonel planlamaya uygun olması (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 3,4*)
7. Bölge ve bölge dışı menşeli işletmelerin safari turları düzenleyerek ormancılık, turizm ve kırsal kalkınmaya olumlu katkıları olacağı beklentisi (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 3,1*)
8. İşletmenin sahip olduğu ormanlar nedeniyle turizme yönelik talebin fazla olması ve bu durumun işletmenin odun dışı gelirlerini arttırması (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 3,1*)

9. İşletmenin Trabzon ve sanayiye yakın olması nedeniyle satın alma, araç tamir ve bakımı gibi işletme ihtiyaçlarının kısa sürede giderilmesi (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 3,0*)

10. Maçka ormanlarının ormancılıkta çağdaş yönetim anlayışına yönelik arz niteliğine sahip olması (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 2,9*)

11. Kamu ilahe yarası değişikliğinin işletmenin bir takım hizmetleri dışarıdan alımını sağlaması ve bu durumun işletmenini bütçesine katkıda bulunması (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 2,6*)

12. Maçka ilçesinin sosyo-kültürel yönden zenginlik içermesi nedeniyle orman işletmesindeki kadroların cazip hale gelmesi (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 2,6*)

13. Galyan vadisindeki baraj nedeniyle makro düzeyde erozyon kontrol çalışmalarının projelendirilmesi ve bunun ormancılığa o yönüyle olumlu yansımaları (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 2,4*)

14. İşletme kuruluş sahasının Trabzon Limanına yakın olması, transit karayolunun işletmenin bünyesinden geçmesi, Karadeniz ardı coğrafya ile geçidi sağlayacak coğrafik imkânlarla sahip olmasından ötürü linyit kömürü ve doğal gaz gibi enerji kaynaklarının daha kısa zamanda ve daha az maliyetle elde edilecek olması (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 2,4*)

15. Çakırgöl'deki kayak merkezi projesi çerçevesindeki yatırımların ormanların odun dışı hizmet üretimine katkı sağlayacağı beklentisi (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 2,1*)

16. Maçka ormanlarının hizmet üretme potansiyeli nedeniyle milli ve milletler arası proje ve fonları çekecek olması (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 2,1*)

17. Mandıra işletmeciliğinin artacağı beklentisinin ormanlara sosyal baskıyı azaltacağı düşüncesi (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 1,9*)

18. Yeşiltepe İşletme Şefliği sahası içerisinde projelendirilen avlak sahasının av ve yaban hayatı gelirlerinin arttırılmasının istihdama katkı sağlayacak olması (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 1,9*)

19. Orman Fakültesi Araştırma Ormanının işletme bünyesinde olması ve bu durumun işletme orman kaynaklarının akılcı yönetiminde katkılar sağlayacak olması (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 1,9*)

20. Galyan vadisinde Atasu Barajı ile birlikte ormanın su üretim çıktısının önem kazanması ve bunun parasallaştırılarak orman işletmesi bütçesine katkı sağlaması (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 1,7*)

21. Olta balıkçılığına müsait ana dere ve yan kolların olması ve ilerde olta balıkçılığının ücret karşılığı yaptırılıp gelir elde edilebilmesi (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 1,6*)

22. Altyapı eksikliklerinin ikmal edilmesi durumunda Zigana Kayak Merkezinin kış turizmi, ormancılık ve kırsal kalkınmaya katkı sağlayacak olması (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 1,0*)

#### 3.1.4. Maçka DOI'nin Tehditleri

Maçka DOI'nin gerçekleştirilmesi gereken işletme amaçları için tehdit unsuru olarak görülen dış çevre etkenleri aşağıda sıralanmış bulunmaktadır:

1. Kabuk böceklerinin (*D. micans*, *I. sexdendatus*) işletme ormanlarında oluşturduğu zararlar (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 5,0*)

2. İşletme ormanlarının ormancılık dışı kullanımlara yoğun bir şekilde konu edilmesi (Taş ocağı, balıkçılık, yol, enerji nakil hattı, turizm tesisleri, maden ocakları) (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 4,0*)

3. Tarım ve yaylacılık etkinlikleri nedeniyle ormanlık alanların yazın yayladan aşağıya doğru kışın ise köylerden yukarıya doğru çekilmesi nedeniyle işletme ormanlarının baskı altında kalması (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 4,0*)

4. Orman köylüsünün ekonomik ve sosyal yönden fakir olması (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 4,0*)

5. Köy içi ve köyler arası sosyal ihtilafların derinleşmesi, artması ve bu durumun ormancılık faaliyetlerini aksatması (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 3,7*)

6. Plansız yol yapım çalışmalarının yağışlı ve heyelana eğilimli olan arazilerdeki ormancılık çalışmalarını aksatması (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 3,6*)

7. Gizli yakacak odun elde etme amaçlı yararlanmalara bağlı olarak işletme ormanlarının sürekliliğinin tehlikeye düşmesi (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması:3,4*)

8. Yöresel siyasi baskı ve menfaat gruplarının ormancılık çalışmalarının sağlıklı yürütülmesini engellemesi (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 3,3*)

9. Maçka DOİ'de ormancılık yatırımlarını engelleyici ve orman kaynağının sürekliliğini tehdit edici derecede üst yönetimce yatırım isteklerinin ve aktarılan kaynakların sınırlandırılması (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 3,1*)

10. Yukarı su havzalarındaki turizm işletmeleri ve balık çiftliklerini oluşturduğu kirlilik tehlikesi (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 3,0*)

11. Dağınık yerleşim birimlerindeki evsel atıkların ırmak başlarına ve ormanlara dökülmesi (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 2,7*)

12. Geçmişten beri işletmeden yüklü miktarda mal satın alan Bahçekapılı ve Sözenler gibi odun kökenli ürün işletmelerinin ithalata yönelmeleri (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 2,3*)

13. Çağdaş ormancılık anlayışı ile birlikte doğal ormanlardan üretimin sınırlandırılması anlayışının dünyada yaygınlaşması (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 2,1*)

14. Orman köylüsü ve ORKÖY-KOOP'ların (Orman Köylüleri Kalkındırma Kooperatifleri) isteksiz olmalarından ötürü dikili satış uygulamalarının yaptırılmıyor olması (*Öncelikli puanının aritmetik ortalaması: 2,1*)

### 3.1.5. Maçka DOİ'nin GZFT Değişkenlerinin Dört Gözlü Tabloda Gösterilmesi

Maçka DOİ'ye ilişkin GZFT değişkenlerinin öncelik sıralarına göre ilk beşi, çözümlemenin bir özeti sayılması dolayısıyla dört gözlü GZFT çizelgesinde aşağıdaki gibi gösterilmiştir (Tablo 3).

Tablo 3. Maçka DOİ'ye ilişkin GZFT 'ler ve bunların dört gözlü GZFT çizelgesinde gösterilmesi

GÜÇLÜ	ZAYIF
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ İşletme müdürlüğünün içinde bulunduğu ilçenin bir kültür, ticaret ve eğitim şehri olan Trabzon'a yakın olması</li> <li>▪ Maçka DOİ'nin pazara (piyasaya) yakın olması</li> <li>▪ İlçede kadastronun büyük ölçüde tamamlanmış olması (% 80'i tamamlanmış)</li> <li>▪ Orman ürünü deposunun devlet karayolu üzerinde olması</li> <li>▪ Toprak özelliklerinden dolayı işletmenin tabii ve suni gençleştirme çalışmalarında başarılı olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orman işletme şeflerinin büro odaklı iş yüklerinin çok ağır olması</li> <li>▪ DOİ ile üst yönetim OBM arasında etkin ve verimli bir uyumun sağlanamaması</li> <li>▪ Teknik elemanların yoğun iş temposu nedeniyle yenilikleri takip edecek zamanı bulamaması, proje üretememesi</li> <li>▪ Ormanlık iş kolunda çalışan orman köylülerinin nicelik ve niteliğinin yeterli olmaması ve son zamanlarda bunun gittikçe azalıyor olması</li> <li>▪ Bazı şefliklerde münferit amenajman planlarının başlangıçtaki avantajın (üretim girmedeki serbestliğin), plan müddeti sonunda dezavantaja dönüşmesi (sosyal sorunlu sahaların plan müddetinin sonuna kılması)</li> </ul>
FIRSAT	TEHDİT
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pazara yakınlığı dolayısıyla OKÜ ile ilişkilerin rahatça kurulabilmesi</li> <li>▪ Maçka DOİ'nin kapalı bir havzada ve tek bir ilçe içinde faaliyette bulunuyor olması</li> <li>▪ Ekolojik şartların orman yetiştirilmesine elverişli olması</li> <li>▪ İşletme ormanlarının yangın hassasiyet derecesinin düşük olması</li> <li>▪ Geçmişten günümüze değin ormancılık ve ladin ağaç türü odaklı bilimsel araştırmaların işletme ormanlarından yapılması ve bunun daha da devam edecek olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kabuk böceklerinin (D. micans, I. sexdendatus) işletme ormanlarında oluşturduğu zararlar</li> <li>▪ İşletme ormanlarının ormancılık dışı kullanımlara yoğun bir şekilde konu edilmesi (Taş ocağı, balıkçılık, yol, enerji nakil hattı, turizm tesisleri, maden ocakları)</li> <li>▪ Tarım ve yaylacılık etkinlikleri nedeniyle ormanlık alanların yazın yayladan aşağıya doğru kışın ise köylerden yukarıya doğru çekilmesi nedeniyle işletme ormanlarının baskı altında kalması</li> <li>▪ Orman köylüsünün ekonomik ve sosyal yönden fakir olması</li> <li>▪ Köy içi ve köyler arası sosyal ihtilafların derinleşmesi, artması ve bu durumun ormancılık faaliyetlerini aksatması</li> </ul>



İç çevre analizi yaparak sahip olduğu güçlü ve zayıf yanlarını saptayan bir işletme, dış çevresini de analize tabi tutarak, dış çevrenin kendisine sunduğu fırsat ve tehditleri güçlü ve zayıf yönleri ile karşılaştırarak bu fırsatlardan nasıl yararlanabileceği, tehditleri nasıl etkisiz hale getirebileceği ve kendi eksikliklerini nasıl giderebileceği konusunda uygun stratejiler belirlemeye çalışmaktadır. İşletmeler; mevcut yapıları, faaliyet gösterdikleri alanlar, teknik ve ekonomik durumları çevrelerindeki diğer işletmelere göre farklılıklar gösterdikleri gibi, aynı faaliyet alanındaki benzer işletmeler arasında bile değişik güçlü ve zayıf yönler mevcut olabilmektedir (Aydın, 2005).

### **3.2. Maçka Devlet Orman İşletme Müdürlüğü'nün GZFT Değişkenlerine İlişkin Eylem Dizilerinin Belirlenmesi**

*“Devlet Orman İşletmelerinde İşletme Amaç Ve Stratejilerin Belirlenmesi (Doğu Karadeniz Bölgesi Örneği)”* adlı bir çalışmada; ilgi ve çıkar grupları itibariyle ortaya konan talep öncelik sıralaması yardımıyla, Maçka DOİ'nin işletme amaçlarının öncelik sıralaması (ilk 10'u) şu şekilde oluşmuştur (Öztürk, 2003):

1. Orman kaynaklarının (ağaç, hayvan, su, mera vb.) korunması
2. Orman yetiştirme ve ağaçlandırma
3. Erozyonu önleme faaliyetleri
4. Orman alanlarındaki doğal, tarihi, kültürel vb. değerlerin korunması
5. Orman köylülerinin sosyo-ekonomik yönden kalkındırılması
6. Rekreasyon ve doğa turizmi faaliyetleri
7. Ormanların kaliteli su üretimi amacıyla işletilmesi
8. Her türlü faaliyette verimlilik, iktisadilik ve kârlılık
9. İstihdam (iş) sağlama
10. Av-Yaban hayatını geliştirme ve planlı avcılık gerçekleştirme.

Ortalama ağırlıklandırma puanına göre Maçka DOİ'nin GZFT değişkenleri, yani güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerine ilişkin Maçka DOİ müdür, müdür yardımcısı

ve bölge işletme şeflerinin katılım ve katkılarıyla, Maçka DOİ'nin aslında gerçekleştirme çabasında olması gereken işletme amaçlarına hizmet edecek şekilde, GZFT değişkenleri ve işletme amaçları birlikte dikkate alınarak ortaya çıkarılan eylem planları aşağıdaki alt başlıklar kısmında ifade edildiği gibi sıralanmaktadır.

### **3.2.1. Maçka DOİ'nin Güçlü Yönlerine İlişkin Geliştirilen Eylem Dizileri**

Maçka DOİ; gerek sınırları içerisinde bulundurduğu orman kaynağı ve gerekse de coğrafi yeri dolayısıyla pek çok güçlü yöne sahip bulundurmaktadır. Ancak bunların gereği gibi kullanılmadığı düşüncesinden hareketle; güçlü yönlerin de etkisinin artırılmasına yönelik eylem dizilerinin hazırlanması ve uygulamaya konulması önerilmektedir.

#### **3.2.1.1. G1 (Birinci Sıradaki Güçlü Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planları**

G1: İşletme müdürlüğünün içinde bulunduğu ilçenin bir kültür, ticaret ve eğitim şehri olan Trabzon'a yakın olması

**Eylem konusu 1:** KTÜ (Karadeniz Teknik Üniversitesi), Orman Fakültesi'nin düzenlediği ormancılıkla ilgili bilimsel etkinliklerin Maçka DOİ'ye kaydırılması yoluyla orman kaynaklarına olan bilincin artırılması

**Yürütücü ve sorumlular:** KTÜ ve Trabzon OBM (Orman Bölge Müdürlüğü)

**Süre:** Kısa vade (1-5 yıl)

**İzlenecek yol:** Maçka ilçesinde geleneksel hale gelen ulusal ve uluslar arası şenliklerle zaman uyumunun gözetilmesi

**Eylem konusu 2:** Maçka yöresi orman kaynakları ile iç içe yaşayan orman köylülerinin Trabzon ve mücavir alan kapsamındaki değişik sektörlere bağlı istihdamının sağlanması yoluyla tarım ve ormancılığa dayalı kırsal kesim toplumunun sanayi toplumu özelliklerine kavuşturulması

**Yürütücü ve sorumlular:** Kamu ve özel sektöre bağlı işletmeler, KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme Eğitim Birimi)

**Süre:** Uzun vade (20 yıldan fazla)

**İzlenecek yol:** Mukayeseli üstünlüğe sahip KOBİ'lerin (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler) özellikle Trabzon ili ve yakın çevresi için desteklenmesi

**Eylem konusu 3:** Yurt içi ve yurt dışı turizm çevrelerinin tarihi, kültürel ve coğrafi zenginliklerle dolu olan Maçka ormanlarına ilgilerini arttırmak amacıyla Trabzon'un hava, deniz ve kara ulaşım açısından yararlanması

**Yürütücü ve sorumlular:** Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü, Kültür ve Turizm Bakanlığı, Doğa Koruma ve Milli Parklar Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatları

**Süre:** Orta vade (5-20 yıl)

**İzlenecek yol:** Kültür-Turizm ve Çevre ve Orman Bakanlığı (ÇOB) arasında protokol tanzimi ve bunların uygulanması

### 3.2.1.2. G2 (İkinci Sıradaki Güçlü Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planları

**G2:** Maçka DOİ'nin pazara yakın olması

**Eylem konusu 1:** Üretim ve pazarlama faaliyetlerini yılın on iki ayına yayarak işletme ve pazarlama haricindeki diğer ormancılık faaliyetlerine daha fazla zaman tahsis edilmesi

**Yürütücü ve sorumlular:** Orman İşletme Müdürlüğü (OİM)

**Süre:** Kısa vade (1-5 yıl)

**İzlenecek yol:** Piyasa talebine göre üretimi planlama ve sıkı takip

**Eylem konusu 2:** İşletmenin odun kökenli ürün-mal karmasının zenginleştirilmesi neticesinde işletmenin parasal (finansal) gücünün artırılarak kaynağın işletme ormanlarının korunması ve geliştirilmesi çalışmalarına (silvikültürel çalışma vb.) aktarılması

**Yürütücü ve sorumlular:** Orman İşletme Müdürlüğü

**Süre:** Kısa vade (1-5 yıl)

**İzlenecek yol:** Etkin ve verimli pazar araştırması yapmak ya da yaptırmak

### 3.2.1.3. G3 (Üçüncü Sıradaki Güçlü Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planı

**G3:** İlçede kadastronun büyük ölçüde tamamlanmış olması

**Eylem konusu:** Kadastrosu biten sosyal baskılı alanların ormancılığa kazandırılması

**Yürütücü ve sorumlular:** ÇOB (Çevre ve Orman Bakanlığı), OBM, OİM, Maliye Bakanlığı, Bayındırlık ve İskân Bakanlığı

**Süre:** Kısa vade (1-5 yıl)

**İzlenecek yol:** Bu tarz alanların yoğun olduğu ormanlık alanlara yönelik halkın sosyo-ekonomik baskısını azaltıcı ormancılık projeleri geliştirmek

#### **3.2.1.4. G4 (Dördüncü Sıradaki Güçlü Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planı**

**G4:** Orman ürünü deposunun devlet karayolu üzerinde olması

**Eylem konusu:** Teraziler orman deposunun etkin ve verimli bir pazarlama amacıyla kullanılabilmesi için gerekli altyapı çalışmalarının tamamlanması (zemine çakıl dökülmesi, ışıklı pano hazırlanması, vb. gibi)

**Yürütücü ve sorumlular:** OBM ve OİM

**Süre:** Kısa vade (1-5 yıl)

**İzlenecek yol:** Eylemi işletme yatırım tekliflerine dâhil etmek

#### **3.2.1.5. G5 (Beşinci Sıradaki Güçlü Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planı**

**G5:** Toprak özelliklerinden dolayı işletmenin tabii ve suni gençleştirme çalışmalarında başarılı olması

**Eylem konusu:** Yetiştirme muhiti envanteri yapılarak nicelik ve nitelik olarak daha fazla odun ve odun dışı bitkisel ürün elde edilmesi

**Yürütücü ve sorumlular:** Ormancılık Araştırma Müdürlüğü, Orman Fakültesi, OGM (Orman Genel Müdürlüğü)

**Süre:** Orta vade (5-20 yıl)

**İzlenecek yol:** Eyleme hizmet edecek projelerin yapılması ya da yaptırılması

#### **3.2.2. Maçka DOİ'nin Zayıf Yönlerine İlişkin Geliştirilen Eylem Dizileri**

İşletmeler ileriye dönük olarak belirleyeceği amaç ve hedeflerine ulaşmak istiyorsa, zayıf yönlerinin olumsuz etkisini ortadan kaldıracak eylem dizileri hazırlamalı ve hızla uygulamaya aktarmalıdır. Aşağıda Maçka DOİ'nin zayıf yönleri için geliştirilen eylem dizileri sunulmuştur.

### 3.2.2.1. Z1 (Birinci Sıradaki Zayıf Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planı

**Z1:** Orman işletme şeflerinin büro odaklı iş yüklerinin çok ağır olması

**Eylem konusu:** Maçka orman kaynağının sunduğu tüm işlevlere hitap eden çok yönlü bir örgütlenme biriminin kurulması ve bunların özellikli idari eleman istihdamı ile güçlendirilmesi

**Yürütücü ve sorumlular:** ÇOB

**Süre:** Kısa vade (1-5 yıl)

**İzlenecek yol:** Yeniden yapılanma ve norm kadro çalışmalarının yapılması ve uygulanması

### 3.2.2.2. Z2 (İkinci Sıradaki Zayıf Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planı

**Z2:** DOİ ile üst yönetim OBM arasında etkin ve verimli bir uyumun sağlanamaması

**Eylem konusu:** OBM'lerin kaldırılması, taşrada tüm yetki ve sorumlulukların güçlendirilerek OİM'lere bırakılması

**Yürütücü ve sorumlular:** ÇOB

**Süre:** Kısa vade (1-5 yıl)

**İzlenecek yol:** Özellikle merkez ve taşra teşkilatlarında norm kadro çalışmalarına bağlı olarak yeniden yapılanma

### 3.2.2.3. Z3 (Üçüncü Sıradaki Zayıf Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planı

**Z3:** Teknik elemanların yoğun iş temposu nedeniyle yenilikleri takip edecek zamanı bulamaması, proje üretememesi

**Eylem konusu:** Ormancılık teşkilatında ve özelde Maçka DOİ'de oluşturulmasına ve Maçka Orman İşletmesinde teknoloji yoğun kullanıma yönelik işletme kültürünün cazip hale getirilmesi ve oluşturulması

**Yürütücü ve sorumlular:** ÇOB, OİM, Maliye Bakanlığı

**Süre:** Kısa vade (1-5 yıl)

**İzlenecek yol:** Bu iklimin oluşması noktasında gerekli maddi ve manevi şartların oluşturulması

#### 3.2.2.4. Z4 (Dördüncü Sıradaki Zayıf Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planı

**Z4:** Ormanlık iş kolunda çalışan orman köylülerinin nicelik ve niteliğinin yeterli olmaması ve son zamanlarda bunun gittikçe azalıyor olması

**Eylem konusu:** Ormanlık işletme kolunda istihdam edilen orman köylülerinin sosyal güvenliğinin ve gelir düzeyinin artırılması

**Yürütücü ve sorumlular:** ÇOB, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı

**Süre:** Orta vade (5-20 yıl)

**İzlenecek yol:** Orman kaynaklarından gelir aktarılması, gelir getirici faaliyetlerin çeşitlendirilmesi, ormanlık kesiminde bu sıkıntıyı açmak için (asgari ücret komisyonu gibi) bir kurulun oluşturulması (katılımcı bir şekilde ve üst düzeyde kararların mevzuata uygulamaya aktarılması)

#### 3.2.2.5. Z5 (Beşinci Sıradaki Zayıf Yön) İçin Geliştirilen Eylem Planı

**Z5:** Bazı şefliklerde münferit amenajman planlarının başlangıçtaki avantajın (üretime girmedeki serbestliğin), plan müddeti sonunda dezavantaja dönüşmesi (sosyal sorunlu sahaların plan müddetinin sonuna kalması)

**Eylem konusu:** Sosyal baskıyı ortadan kaldıracak projelerin hayata geçirilmesi

**Yürütücü ve sorumlular:** Köy tüzel kişilikleri, muhtarlıklar, orman köyü kooperatifleri, orman işletmesi, OGM

**Süre:** Orta vade (5-20 yıl)

**İzlenecek yol:** Mevcut münferit planların köylerin sosyo-ekonomik baskısını azaltacak sosyal projelerle takviye edilmesi, sosyal ve mevzuatta yer alacak idari tedbirlerle çözüme kavuşturulması

#### 3.2.3. Maçka DOİ'nin Fırsatlarına İlişkin Geliştirilen Eylem Dizileri

İşletmeler her ne kadar dış çevrelerine doğrudan etkide bulunamaları da, dolaylı bir şekilde etkide bulunabilecekleri düşünülmektedir. Bu itibarla fırsat değişkenleri için de eylem dizileri geliştirilmesine karar verilmiştir.

### 3.2.3.1. F1 (Birinci Sıradaki Fırsat) İçin Geliştirilen Eylem Planı

**F1:** Pazara yakınlığı dolayısıyla OKÜİ (Odun Kökenli ürün İşleyen işletmeler) ile ilişkilerin rahatça kurulabilmesi

**Eylem konusu:** Odun kökenli ürün işleyen işletme ve ilgili STK'ları (Sivil Toplum Kuruluşları) ziyaret ederek üretim-pazarlama hattındaki sorunların çözülmesi

**Yürütücü ve sorumlular:** OİM

**Süre:** Kısa vade (1-5 yıl)

**İzlenecek yol:** Pazar araştırması yapmak ya da yaptırmak

### 3.2.3.2. F2 (İkinci Sıradaki Fırsat) İçin Geliştirilen Eylem Planı

**F2:** Maçka DOİ'nin kapalı bir havzada ve tek bir ilçe içinde faaliyette bulunuyor olması

**Eylem konusu:** Maçka OİM dışındaki ilgi ve çıkar gruplarının ormancılık faaliyetleri üzerindeki olumsuz etkilerinin olumlu hale getirilmesi

**Yürütücü ve sorumlular:** OİM, mahalli idareler, ilçe odaklı STK (Sivil Toplum Kuruluşları)'lar, kamu kuruluşları, siyasi partiler

**Süre:** Kısa vade (1-5 yıl)

**İzlenecek yol:** Kurumlar arası iletişim ve dayanışmanın arttırılmasına yönelik kamu yönetimi yasaının geliştirilmesi

### 3.2.3.3. F3 (Üçüncü Sıradaki Fırsat) İçin Geliştirilen Eylem Planı

**F3:** Ekolojik şartların orman yetiştirilmesine elverişli olması

**Eylem konusu:** İşletme ormanlarına silvikültürel müdahale yaparken ekolojik isteklere uygun ağaç türüne ve odun dışı bitkisel ürün verecek olan türlere öncelik vermek

**Yürütücü ve sorumlular:** OİM, Ağaçlandırma Şube Müdürlüğü

**Süre:** Orta vade (5-20 yıl)

**İzlenecek yol:** İşletme amenajman ve silvikültür planlarının daha işlevsel (fonksiyonel) planlanması

### 3.2.4. Maçka DOİ'nin Tehditlerine İlişkin Geliştirilen Eylem Dizileri

#### 3.2.4.1. T1 (Birinci Sıradaki Tehdit) İçin Geliştirilen Eylem Planı

**T1:** Kabuk böceklerinin (D. micans, I. sexdendatus) işletme ormanlarında oluşturduğu zararlar

**Eylem konusu:** Maçka yöresi ormanlarında çıra ve yakacak odun vb. gibi usülsüz faydalanmaların önüne geçilmesi, gümrükten kabuklu tomruk girişinin durdurulması

**Yürütücü ve sorumlular:** OBM ve Tarım İl Müdürlüğü, Gümrük Muhafaza Müdürlüğü

**Süre:** Kısa vade (1-5 yıl)

**İzlenecek yol:** Bilimsel ve teknik esasların gözetildiği sıkı bir denetim

#### 3.2.4.2. T2 (İkinci Sıradaki Tehdit) İçin Geliştirilen Eylem Planı

**T2:** İşletme ormanlarının ormancılık dışı kullanımlara yoğun bir şekilde konu edilmesi (Taş ocağı, balıkçılık, yol, enerji nakil hattı, turizm tesisleri, maden ocakları)

**Eylem konusu:** Anayasa ve yasalarda ormancılık dışı yararlanmalar noktasında somut, üstün kamu yararı ilkesi

**Yürütücü ve sorumlular:** İlgili bakanlıklar (ÇOB, Milli Eğitim Bakanlığı, Kültür ve Turizm Bakanlığı)

**Süre:** Kısa vade (1-5 yıl)

**İzlenecek yol:** Üstün kamu yararı ölçüt ve göstergelerinin hazırlanması ve önce yasalara sonra da uygulamaya aktarılması

#### 3.2.4.3. T3 (Üçüncü Sıradaki Tehdit) İçin Geliştirilen Eylem Planı

**T3:** Tarım ve yaylacılık etkinlikleri nedeniyle ormanlık alanların yazın yayladan aşağıya doğru kışın ise köylerden yukarıya doğru çekilmesi nedeniyle işletme ormanlarının baskı altında kalması

**Eylem konusu:** Maçka işletme ormanlarının korunması ve geliştirilmesine yardımcı olacak arazi sınıflandırması ve iskân planlaması ve kırsal enerji ihtiyacını giderecek projelerin hayata geçirilmesi



**Yürütücü ve sorumlular:** İskân Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı, ÇOB, Maliye Bakanlığı

**Süre:** Uzun dönem (20 yıldan fazla)

**İzlenecek yol:** İlgili bakanlıklar arası çok yönlü projelerin geliştirilmesi ve uygulanması

#### 4. TARTIŞMA

Bilindiği gibi, yönetsel yapılar belirli amaçların gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan araçlardır. Dolayısıyla, gözetilen amaçlar ile bu yapılar arasında uyumlu bir bağlantının kurulması gerekmektedir. Türkiye ormancılığında gözetilen amaçlar ile yürürlükteki yönetsel yapılar arasında böyle bir uyum bulunmamaktadır. Türkiye ormancılığında gözetilecek amaçlar yöre ve/veya orman yapıları özelinde belirlenmemiş, “ilke” niteliğinde genel tanımlar, çoğunlukla amaçlar olarak algılanmıştır (Çağlar, 1997). Bir başka ifadeyle; ülkemiz ormancılığında orman işletme amaçlarının, orman kaynaklarının devamlılığını da sağlayacak şekilde bölgesel özellikler, ihtiyaç ve beklentiler gözetilerek belirlenmediği söylenebilmektedir.

Orman işletmesinin amaçları, yetişme ortamı ve işletmenin içerisinde yer aldığı sosyo-ekonomik yapı ile ilişkili olmak zorundadır. Şu halde bütün orman işletmeleri için aynı amaç listesi ve aynı ağırlıktaki amaçlar dizisi düşünülemez. Orman işletmesinin gidereceği gereksinimler ve yerine getireceği işlevler değiştikçe bu amaçlar ve amaç bileşimleri de değişecektir (Geray, 1986). Zira, farklı bölgelerdeki değişik coğrafik, ekolojik, biyolojik, ekonomik ve sosyal koşullar ormanlardan ve orman işletmeciliğinden öncelikleri de birbirlerinden farklı olan beklentiler gerektirecektir.

Ayrıca, günümüzde orman kaynaklarına fiziksel bir bakışın, başka bir deyişle ormanlara sadece odun hammaddesi üretme gözüyle bakarak ormanları odun deposu olarak görme yaklaşımının eksik olduğu ortaya çıkmaya başlamıştır. Nitekim artık, küresel ısınma, çevre kirliliği, zehirli atıklar, çölleşme, ormansızlaşma, kuraklık vb. olumsuz gelişmeler tüm dünyada sürekli olarak gündeme gelmeye başlamıştır. Bu itibarla, orman ekosistemlerinin yenilenebilir bir doğal kaynak olarak küresel, bölgesel ve ulusal ölçeklerdeki önemi daha da belirginleşmiştir (Türker vd, 2002a).

Çok boyutlu karar verme sorununun bulunduğu her ortamda amaçlara ağırlık vermek, yani bir strateji oluşturmak gerekmektedir. Dolayısıyla farklı biyolojik, fizik, sosyal, ekonomik ve kültürel işletme özellikleri, farklı ağırlıklı amaçlara bağlanmış stratejileri zorunlu kılmaktadır. Bu stratejilerin sağlıklı olarak saptanması, ormancılık faaliyetlerinin yürütüldüğu birimlerin çok boyutlu olarak betimlenmesine ve sınıflandırılmasına bağlıdır. Böylece hangi amaçların daha ağırlıklı olduğu ortaya koyulabilmektedir. Üstelik, orman kaynakları yönetimi bu yolla ülkenin kalkınma amaç ve stratejileri ile uyumlu hale

getirilebilir. Şu halde böyle bir betimleme, açıklama, sınıflandırma, gruplandırma ve ağırlıklandırma çalışmasına altlık olarak ihtiyaç bulunmaktadır (Geray, 1998).

Ormancılık faaliyetlerinin yürütüldüğü en küçük birimler ve ormancılık sektörünün yapı taşları olan DOI'ler için, buldukları çevresel koşullar ile orman kaynağından beklenen para ile ölçülebilen ve para ile ifade edilemeyen hizmetlerin öncelikleri de dikkate alınarak bölgesel düzeyde amaç tespitinin yapılmasıyla hem ülke ormancılığında başarıya ulaşılmasında, hem de sürdürülebilir ormancılığın gerçekleştirilmesinde fayda sağlanacağı düşünülmektedir. Böylece, çeşitli özelliklerine göre tanımlanarak sınıflandırılmış olan DOI'lerin işletme amaçlarını gerçekleştirebilmelerinde ne denli başarılı olabildikleri daha kolay tespit edilebilecek, sonuçta da amaçlara etkin ve verimli bir şekilde ulaşılabilmesi için gereken strateji ve eylemler belirlenebilecektir.

Aslında, *mevcut durumun* bir nevi *resminin çekilmesi* olarak da ifade edilebilen bir yöntem olan GZFT Çözümlemesi herhangi bir sektöre ait işletme birimleri, sektör ve ülke düzeylerinde uygulanabilmektedir. Özellikle, özel orman mülkiyeti ve işletmeciliğinin gelişmiş olduğu ülkelerde de stratejik planlama aşamasında işletmeler temelinde bu yönetime başvurulmaktadır. Özel ormancılığın yok denecek kadar az olduğu ülkemizde sektör düzeyinde birkaç deneme haricinde, GZFT Çözümlemesine başvurulmuş değildir. Sayısallaştırılma sıkıntısı ve öznelliğe dayalı olması gibi olumsuz yönleri bulunmasına rağmen bu yöntem, işletme amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaşmada etkili olan uygun ve doğru stratejilerin belirlenebilmesinde temel teşkil edebilecek faydalar içermektedir.

Maçka DOI örnek alan olarak alındığı bu araştırma çalışmasında; orman işletmesinin iç ve dış çevresinin tanınıp tahlil edilebilmesi amacıyla bir durum analizi olan GZFT Çözümlemesinden yararlanılmıştır. İşletme içi ve işletme dışı çevreyi, işletme açısından en iyi bir biçimde ifade edebilecek olanların işletmenin çeşitli karar kademelerinde bulunan işletme yöneticileri olacağı yaklaşımından hareketle bu çözümlemenin orman işletme idarecilerinin katkılarıyla gerçekleştirilmesine ve bu yöntemi uygulama sürecinde desteklerinin istenmesine karar verilmiştir.

Bir hafta aralıklı iki oturum şeklinde gerçekleştirilen GZFT Çözümlemesinin ilk oturumu sonucunda, Maçka DOI'nin iç çevresinden kaynaklanan ve işletmenin sahip olduğu iç değişkenleri ifade eden güçlü ve zayıf yönleri (üstünlük ve zayıflıklar) ile işletmenin dış çevresi tarafından sunulan ve işletmenin bunlar üzerinde doğrudan herhangi bir etkide bulunamadığı fırsat ve tehditler ile bu dört GZFT değişkeni için etkililik

düzeyleri belirlenmiştir. Bir sonraki aşamada ise Maçka DOİ'nin işletme amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaşabilmesi için gerekli stratejilere hizmet edecek nitelik ve işletmenin güçlü yönleri ile fırsatlardan faydalanarak zayıf yönlerin kuvvetlendirilmesini, tehditlerin ise etkisiz hale getirilmesini sağlayacak özellikte eylem dizileri üretilmeye çalışılmıştır.

Geliştirilen eylem dizilerinin konusu açıkça ifade edilmiş olup, eylemin yürütülmesinden sorumlu kurum ve kuruluşlar belirtilerek, eylemin gerçekleştirilme süreci de kısa (1-5 yıl), orta (5-20 yıl) ve uzun dönem (20 yıldan fazla) şeklinde tahmin edilmeye çalışılmış ve ayrıca belirlenen eylem dizisinin hayata geçirilebilmesi için izlenecek yol da sunulmuştur.

## 5. SONUÇLAR

Bir durum analizi olan GZFT Çözümlemesi; orman işletmelerinde gerek ulusal, gerekse de yerel temelde uygulanarak işletme amaçlarına ulaşılabilmesi için gerekli olan strateji ve politika tayin etmede ve bu analiz sonuçları kullanılarak doğru ve yerinde kararlar alınması için gereken altyapının oluşturulmasında kullanılabilir.

İşletmenin temel varlık nedeni, amaçlara ulaşmak için bir araç olduğudur. Diğer bir deyişle, amaçlar ortadan kalkarsa bu amaçların gerçekleştirilmesinde araç rolü oynayan işletme de, strateji de ortadan kalkmaktadır. Strateji amaç tayiniyle ilgili bir husus olduğuna göre, stratejiye sahip olmayan bir işletme, amaçlarını açıkça ve kesinlikle saptayamaz, böylece yeni girişimlerine öncü olacak kurallardan yoksun kalır (Türker, 2001). Kısaca, amaca ulaşmada araç olarak kullanılacak alternatiflerin seçimi ve uyumlaştırılması eylemlerinin tümünü kapsayan strateji (Öztürk, 2003); işletmelerin amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaşabilmesi için gerekli etkinlikler bütünlüğüdür.

Ülkemiz ormancılık sektörünün amaçları açık ve yazılı olarak Beş Yıllık Kalkınma Planları (BYKP) ve Ormancılık Ana Planı (OAP)'nda yer almaktadır. Ancak bu amaçlara bağlı olarak, zamana ve mekâna göre değişen ulusal ormancılık stratejileri belirlenmemiştir. Bunun sonucunda da orman kaynağına ilişkin çok genel envanterlere dayanan kalkınma planları ve ormancılık ana planında ortaya konan amaçlar ve politikalar toplumsal talepleri dikkate almamakta, alternatif üretmekten ve çok boyutluluktan uzak kalmaktadır. Yine DOİ düzeyinde hazırlanan ve DOİ'ler için işletme planı olarak düşünülebilecek olan amenajman planlarında, ormancılığın çok boyutlu faydalarını ve toplumun taleplerini dikkate almayan, odun hammaddesi üretimi eksenli bir işletmecilik anlayışı hakim durumdadır. Bu anlayışın bir sonucu olarak da, Türkiye genelinde hazırlanan tüm amenajman planlarında odun hammaddesi üretimini en yüksek miktarda (hacimde) sağlama, çoğunlukla öncelikli amaç olarak yer almakta ve ormanlarda yapılan tüm envanterler de bu amaca yönelik olmaktadır(Türker vd., 2002).

Orman kaynaklarının çok yönlü faydaları ve sürdürülebilir kalkınmadaki hayati önemi dikkate alındığında, söz konusu kaynakların etkin ve verimli yönetiminin gereği, daha açık bir şekilde görülebilmektedir. Ancak, henüz DOİ'ler bazında orman işletme amaçları; işletmelerin sosyal, ekonomik, fiziki vb. birtakım özelliklerinden hareketle, yerel

talep ve beklentileri ve bunların önceliklerini dikkate alarak, ulusal ormancılık politikası amaçları ile de tutarlılıkları sağlanarak belirlenmiş değildir (Öztürk, 2003). Dolayısıyla bu durum; ormancılık sektörünün faaliyetlerini sekteye uğratmakta ve ormancılıktan beklenen fayda ve hizmetlerden çok yönlü yararlanmada eksiklikler oluşturmaktadır.

Bu çalışma kapsamında konu edilen Maçka DOİ'nin en öncelikli işletme amaçları olarak bilimsel tespitlerle ortaya konan ormanların korunması, genişletilmesi ve erozyonun önlenmesi amaçlarına hizmet edebilmesi için; işletmenin en kuvvetli yönünü teşkil eden bir eğitim, ticaret ve kültür şehri olan Trabzon'a yakınlığının KTÜ Orman Fakültesi önderliğindeki bilimsel etkinliklerle pekiştirilmesi, neticede yöre halkının bilincinin artırılarak ormanların güvence altına alınması düşünülmüştür. Bilimsel etkinliklerin ilçe ve çevresinde yoğunlaştırılması sonucu, kırsal kesimin en yoksul bölümünü oluşturan orman köylülerine de ekonomik gelir düzeylerini artırabilmeleri için çeşitli imkânlar tanınmış olacak böylece de ormanlardan yasadışı yapacak ve yakacak odun üretme amaçlı faydalanmaların önüne geçilmiş olunacak ve dolayısıyla orman kaynağının korunması sağlanacaktır.

Bu eylem konusunun gerçekleştirilebilmesi için yürütücü ve sorumlular olarak KTÜ ve Trabzon OBM görülmüş, bu amaca hizmet edecek olan bilimsel etkinliklerin kısa dönemde gerçekleştirilebileceği kararına varılmış ve izlenecek yol olarak da Maçka ilçesinde geleneksel hale gelen ulusal ve uluslar arası şenliklerle zaman uyumunun gözetilmesi önerilmiştir.

Maçka DOİ'nin en öncelikli güçlü yönüne ilişkin aynı şekilde işletme amaçları da göz önüne alınarak geliştirilen ikinci eylem dizisi de; Maçka yöresi orman kaynakları ile iç içe yaşayan orman köylülerinin Trabzon ve mücavir alan kapsamındaki değişik sektörlerle bağlı istihdamının sağlanması yoluyla tarım ve ormancılığa dayalı kırsal kesim toplumunun sanayi toplumu özelliklerine kavuşturulmasıdır. Bu eylem de, tarım arazisi kıt olan orman köylüsünün verimsiz toprak koşullarında ve zor şartlarda tarımla uğraşmasından ziyade farklı sektörlerde istihdam edilerek hem orman kaynağının ve hem de toprağın erozyondan korunmasına yöneliktir.

En güçlü yöne ilişkin ikinci eylem konusu için de; yürütücü ve sorumlular olarak kamu ve özel sektöre bağlı işletmeler ile KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme Eğitim Birimi) uygun görülmüş olup bunun ancak uzun dönemde hayata geçirilebileceği kanaatine varılmış, mukayeseli üstünlüğe sahip KOBİ'lerin (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler) özellikle Trabzon ili ve yakın çevresi

için desteklenmesi ise ilgili eylemin gerçekleştirilebilmesi için izlenecek yol olarak görülmüştür.

Maçka DOİ'nin en etkili zayıf yönü olarak saptanan, işletme şeflerinin büro işlerinin çok yoğun olması değişkenini etkisiz hale getirebilmek için eylem konusu mahiyetinde; Maçka orman kaynağının sunduğu tüm işlemlere hitap eden çok yönlü bir örgütlenme biriminin kurulması ve bunların özellikli idari eleman istihdamı ile güçlendirilmesi önerilmiş bunun üstesinden gelebilecek yetkili ve sorumlu birimin de Çevre ve Orman Bakanlığı olmasına karar kılınmıştır. Böylece orman işletmelerinde kapsam ve özellikleri birbirlerinden farklı birçok işle uğraşmak zorunda olan orman işletme şefleri ormancılık faaliyetlerinin daha başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için gerekli zaman ve fırsatı bulabileceklerdir.

Dış çevresinin Maçka DOİ'ye sunduğu en etkili ve öncelikli fırsat olarak belirlenen Maçka DOİ'nin pazara yakınlığı dolayısıyla OKÜİ (Odun Kökenli ürün İşleyen işletmeler) ile ilişkilerin rahatça kurulabiliyor olması değişkeninden işletme lehine faydalanılabilmesi için de; odun kökenli ürün işleyen işletme ve ilgili STK'ların (Sivil Toplum Kuruluşları) ziyaret edilerek üretim-pazarlama hattındaki sorunların çözülmesi eylem konusu olarak saptanmış ve eylemi gerçekleştirmek için yürütücü ve sorumlu kuruluşun Orman İşletme Müdürlüğü olması düşünülmüştür. Kısa vadede bu eylemin harekete geçirilmesi ve işletme lehine olacak sonuçlara bir an önce ulaşılması gerektiği bunun için de belirli zaman aralıkları ile pazar araştırması yapılması ya da yaptırılmasının uygun olacağı belirtilmiştir. Odun kökenli ürün işleyen işletmelerle yakın ilişkilerin orman işletmesinin iktisadi başarısını artıracak olması da bu konunun üzerinde durulmasında etkili olmuştur.

Maçka DOİ'ye dış çevre tarafından sunulan tehditler kapsamında ise en etkili veya en tehlikeli tehdit olarak öne çıkan değişken, kabuk böceklerinin (*D. micans*, *I. sexdendatus*) işletme ormanlarında oluşturduğu zararlarıdır. Böcek zararı dolayısıyla hem işletme ormanları zarar görmekte, işletme şefleri işletmecilik faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde darboğazlarla karşı karşıya kalmakta, mecburiyet nedeniyle odun hammaddesi kökenli orman ürünü üretiminde planlananın dışına çıkmak zorunda kalmakta ve hem de üretilen emvalin kalitesi düşmekte, dolayısıyla işletmenin iktisadi başarısı olumsuz yönde etkilenmektedir.

Bu tehdidi etkisiz hale getirebilmek ya da etkisini en aza indirebilmek için tedbir kapsamında geliştirilen eylem; Maçka yöresi ormanlarında çıra ve yakacak odun vb. gibi usulsüz faydalanmaların önüne geçilmesi, gümrükten kabuklu tomruk girişinin

durdurulmasıdır. Trabzon OBM ve Tarım İl Müdürlüğü ile Gümrük Muhafaza Müdürlüğü yürütücü ve sorumlu kurum ve kuruluşlar olarak belirlenmiş ve zaman geçirilmeden kısa dönemde bu eylemin gerçekleştirilmesi gerektiği dile getirilerek, bilimsel ve teknik esasların gözetildiği sıkı bir denetimle bu zararın üstesinden gelinebileceği vurgulanmıştır.

İşletmeyi bulunduğu konumdan daha bir üst konuma taşıyacak, işletme amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaşmayı sağlayacak bu ve benzeri eylem dizileri bir araya geldiğinde, o işletmenin stratejisini oluşturmakta ve uygulandıklarında işletmeyi emsalleri arasında daha üst bir düzeye getirecekleri söylenebilmektedir.



## 6. ÖNERİLER

Ormancılık, çok boyutlu faydalanmaya ve bunun doğal bir sonucu olarak da çok boyutlu karar vermeye uygun olan, alternatif ürün ve hizmet üretme yönünden zenginliğe sahip olunan ayrıcalıklı bir sektördür. Bu noktada ormancılık sektörünün parayla ifade edilemeyen; erozyon kontrolü, rekreasyon, su üretimi vb. hizmetlerinin de dikkate alınması gerekmektedir. Bu hizmetlerin, yöresel koşullar ve talepler paralelinde işletmenin amaçları arasına katılmasıyla, ilgili işletmelerin ve ormancılık sektörünün üretim değeri daha gerçekçi yaklaşımlarla hesaplanabilecektir. Bu yüzden, artık Orta ve Batı Avrupa ormancılığında da terk edilen biyofizik niteliği ağır basan kapsamlı anlayış terk edilmeli, Türkiye ormancılığında; ekonomik, sosyal ve biyofizik sonuçları farklı olan seçenekler ile ülke ve sektör kısıtlarını dikkate alan ve çok boyutlu faydalanmayı esas alan çağdaş ormancılık anlayışına bir an önce geçilmelidir (Türker vd., 2002b).

Ülkemiz ormancılık sektörünün temel taşları olan DOİ'ler düzeyinde işletme amaçları ve öncelikleri belirlenerek, orman kaynaklarının planlanmasında özellikle amenajman planları yapımında çok yönlü faydalanma esasına göre ortaya konan amaçlar ve öncelikler dikkate alınmalıdır. Bu noktada, amenajman planları hali hazırda olduğu şekilde odun hammaddesi üretimi süreciyle sınırlandırılmamalı, orman kaynaklarından sağlanan tüm ürün ve hizmetleri içerecek şekilde kapsamaları geliştirilmeli ve giderek işletmenin her türlü faaliyetlerinin dikkate alındığı işletme planlarına dönüştürülmeye çalışılmalıdır (Öztürk, 2003). Bu hale dönüştürülen amenajman planlarının uygulanabilir ve daha işlevsel bir nitelik kazanacağı söylenebilmektedir.

Türk ormancılığında da artık orman kaynaklarının, geleneksel faydalanma yaklaşımları olan odun hammaddesi temelinde faydalanma anlayışı terk edilerek, bunun yerine orman kaynaklarının ekolojik ve çevresel işlevlerini temel alan bir yaklaşımın benimsenmesi gerekmektedir. Ancak bunu yaparken de orman köylüsü gerçeği hiçbir zaman göz ardı edilmemeli ve bu kesimin sosyo-ekonomik yönden kalkındırılması sağlanarak, ormana olan bağımlılıkları azaltılmalıdır (Türker vd., 2002a).

Farklı sektörlerde, farklı iş kollarında faaliyet gösteren işletmeler her ne kadar birbirlerinden farklı yapı ve özelliklere sahip olsalar da her bir işletmenin bir veya birden fazla kuruluş amacı bulunmaktadır. Aynı iş kolunda faaliyet gösteren işletmelerin çeşitli zaman ve çevresel etkilerden dolayı farklı öncelikli amaçları bulunabilmektedir. Orman

işletmelerinde gerek orman kaynağından beklenen hizmetlerin çok boyutlu ve değişik olması, gerekse de çeşitli nedenlerden dolayı orman kaynağının farklı özellikte işlevler görüyor olmasından dolayı orman işletmelerinin bölgeden bölgeye değişiklik gösteren amaçlara sahip olması gerekmektedir. Ancak ülkemizde, ormana ve sağladığı faydalara genellikle ekonomik açıdan bakılması nedeniyle, işletme düzeyinde bölgesel koşul ve beklentiler dikkate alınarak öncelikli amaç tespiti yapılmamıştır. Bunun neticesinde de orman kaynağının sürdürülebilirliği noktasında sıkıntılar yaşanabilmektedir.

Türkiye ormancılığında artık merkezden amaç tespiti ve planlama yerine, bölgesel özellik ve öncelikler de önemsenecek şekilde işletme düzeyinde amaç tayini ve kaynak planlaması yapılmalı ve bu sürece ilgi ve çıkar gruplarının katılımı sağlanmalıdır.

İç ve dış çevre değişkenlerini üstünlükler, zayıflıklar, fırsatlar ve tehditler olarak dört öbekte toplayan GZFT Çözümlemesi yardımıyla Maçka DOİ için belirlenen eylem dizilerinin hayata geçirilebilmesi için öncelikle kurum içi ve kurum dışı bilincin artırılması, ormancılık sektörü bünyesindeki ve sektör dışındaki kurum ve kuruluşların ortak bir amaç için eşgüdümünün sağlanması, yerel halkın bilinçlendirilmesi ve kalkındırılması için gerekli çaba ve özverinin sağlanması gerekmektedir.

Maçka'da kırsal fakirliği engellemek için havza bazında ormancılık teşkilatı dışında farklı kurum ve kuruluşların desteklediği bütünleşmiş kalkınma projeleri düzenlenmelidir (Öztürk, 2003). Böylece kırsal yoksulluğun önüne geçilecek ve özellikle de bunu en yoğun bir şekilde yaşayan orman köylülerinin ülke ortalamasına göre çok düşük olan hayat standardı ortalama seviyeye yaklaştırılmış olacak, üstelik orman köylüsünün ormanlar üzerindeki olumsuz baskısı azaltılarak orman kaynağının korunması yönünde adımlar atılacaktır.

Ülkemizde ormancılık sektörü amaçları çok yönlü faydalanma ve toplumsal talepler doğrultusunda belirlenerek planlara dâhil edilmeli ve ardından bu amaçları gerçekleştirilmede kullanılabilecek stratejiler bölge, ülke ve hatta dünya ölçeğindeki değişme ve gelişmeler ile zaman ve mekân faktörleri göz önünde bulundurularak belirlenmeli (Öztürk ve Türker, 2002a) ve böylece dar kapsamlı ormancılık anlayışından çağdaş kapsamlı ormancılık anlayışına geçilmelidir.

Sonuç olarak, ormancılık sektörü amaçları çok yönlü faydalanma ve toplumsal talepler doğrultusunda belirlenmeli ve ardından bu amaçları gerçekleştirilmede kullanılabilecek stratejiler de geliştirilmelidir. İşletmeler iç ve dış çevrelerini tanıyıp, sahip oldukları olumlu ve olumsuz yönlerini bilip, amaçlarına ulaşmak için işletmenin içerisinde

bulunduğu duruma göre strateji belirledikten ve bu stratejileri uyguladıktan sonra işletme amaçlarına etkin ve verimli bir Şekilde ulaşılmış olacak ve böylece işletme başarısı sağlanacak, işletme başarısı da sektör başarısını getirecek ve dolayısıyla milli ekonomi hedeflerine ulaşılmış olacaktır. İşte bu noktada, GZFT zmlemesinin, devlet orman işletmelerinin her birisi için, işletme amaçlarına etkin ve verimli bir Şekilde ulaşmada çok önemli bir araç olarak kullanılması gerektiği dşnlmektedir.

İşletmelerin i ve dış çevresini inceleyerek, içsel güçlülük ve zayıflıklar ile dış evre kaynaklı fırsat ve tehditlerin belirlenebilmesi amacıyla Maçka DOİ uygulama alanı olarak yürütülen bu araştırmanın kapsam ve içeri daha da geliştirilip zenginleştirilerek diğer orman işletmeleri için de yapılması önerilmektedir. Böylece öncelikle işletme amaçlarına ardından da sektör ve ulusal ekonomi amaçlarına daha etkin ve verimli ulaşmayı sağlayacak stratejilerin tespitine yardımcı eylem dizileri belirlenecek ve uygulamaya daha kolay aktarılabilecektir.

## 7. KAYNAKLAR

- Anonim, 2001. Sekizinci BYKP Ormancılık Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Yayın No:DPT:2531-ÖİK:547, Ankara.
- Anonim, 2003. Devlet Planlama Teşkilatı, Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, DPT, Ankara.
- Anonim, 2004a. Strateji ve Stratejik Yönetim, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme Dairesi Başkanlığı, Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Merkez Müdürlüğü, Ankara.
- Anonim, 2004b. Türkiye Ulusal Ormancılık Programı, T.C., Çevre ve Orman Bakanlığı, Ankara.
- Aydın, F., 2005. Devlet Orman İşletmeciliğinin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin İşletme İşlevleri Kapsamında İrdelenmesi, Orman ve Ekonomi Dergisi, 21, 4, 24-31.
- Bernroider, E., 2002. Factors in SWOT Analysis Applied to Micro, Small-to- Medium, and Large Software Enterprises:An Austrian Study, European Management Journal Vol. 20, 5, 562–573.
- Chang, P., Wang, C., Yuana, B.J.C. ve Chuang, K., 2002. Forecast Of Development Trends in Taiwan's Machinery Industry, Technological Forecasting and Social Change, 69, 8, 781–802.
- Chiu, A.S.F. ve Yong, G., 2004. On The Industrial Ecology Potential in Asian Developing Countries, Journal of Cleaner Production 12, 8-10, 1037–1045.
- Çağlar, Y., 1997. Sürdürülebilir Kalkınmanın Uygulanması –Tartışma Toplantısı-, ISBN:975-7250-40-6, 61-73,Türkiye Çevre Vakfı, Yayın No: 126, 11-12 Aralık 1997, Ankara.
- Çağlar, Y., 2004. Türkiye Ormancılığı ve Geleceği Üzerine...(Yayınlanmamış bilgi metni), Ankara.
- Çetin, M., 2000. AB'ne Entegrasyon Sürecinde KOBİ'ler ve Rekabet Gücü, KTÜ, SBE, Doktora Tezi, Trabzon.
- Demirdöğen, O., 1997. Swot Analizi ile Üretim Stratejilerinin Geliştirilmesi, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını Sayı: 1997/1, 113-125, Ankara.
- Diñçer, Ö., 1992. Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası, Timaş Basım ve Ticaret San. İstanbul.
- Doğan, M., 1986. İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Bilgehan Basımevi, İzmir.

- Dorathı, N., Hoskara, S.O. ve Faslı, M., 2004. An Analytical Methodology For Revitalization Strategies in Historic Urban Quarters: A Case Study of the Walled City of Nicosia, Cities, 21, 4, 329–348.
- Dünder, K., 1989. Swot Analizi, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını Sayı: 1989/3, 195-226, Ankara.
- Dyson, R.G., 2004. Strategic Development and SWOT Analysis at the University of Warwick, European Journal of Operational Research, 152, 3, 631–640.
- El Ansari, W., Russell, J., Spence, W., Ryder, E. ve Chambers, C., 2003. New Skills For A New Age: Leading The Introduction of Public Health Concepts in Healthcare Curricula, Public Health, 117, 2, 77–87.
- El-Khishin, K., 2003. Viewpoint Bidding For ‘Global City’ Status: A Prescription for Sustaining Cairo’s Financial Health, Cities, 20, 2, 129–134.
- Eren, E., 1990. İşletme Değerleme ve Stratejik Alternatiflerin Seçimi, İÜ, İşletme Fak. Yayın No:234, İşletme İktisadı Ens. Yayın No:127, İstanbul, 286s.
- Eren, E., 2003. Yönetim Ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), Beta Basın A.Ş., Yayın No: 1067, İşletme-Ekonomisi Dizisi: 33, İstanbul, 667s.
- Geray, U., 1998. Orman Kaynakları Yönetimi, DPT Yayını, Ankara, 115s.
- Geray, U., 1986. Planlama, İÜ Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Programı Ders Notları, İstanbul, 122s.
- Gibis, B., Artiles, J., Corabian, P., Meiesaar, K., Koppel, A., Jacobs, P. Serrano, P.P. ve Menon D., 2001. Application of Strengths, Weaknesses, Opportunities And Threats Analysis in The Development of a Health Technology Assessment Program, Health Policy, 58, 1, 27–35.
- İlter, İ. ve OK, K., 2004. Ormancılık Ve Orman Endüstrisinde Pazarlama İlkeleri Ve Yönetimi, Ankara, 488s.
- Kajanus, M., Kangas, J. ve Kurttila, M., 2004. The Use of Value Focused Thinking and the A’WOT Hybrid Method in Tourism Management, Tourism Management, 25, 4, 499–506.
- Kangas, J, Kurttila, M., Kajanus, M. ve Kangas, D., 2004. Evaluating The Management Strategies of a Forestland Estate—The S-O-S Approach, Journal of Environmental Management, 69, 4, 349–358.
- Kansız, N. ve Acuner, A.Ş., 2005. TR 90 Bölgesi İlleri SWOT Analizi Değerlendirmeleri, Doğu Karadeniz Bölgesi Kalkınma Sempozyumu, KTÜ 50. Yıl Etkinlikleri, Trabzon, 473-494.

- Kotler, P., 2003. A Framework For Marketing Management, Pearson Education Ltd, Upper Saddle River, New Jersey, 347p.
- Kurttila, M., Hamalainen, K., Kajanus, M., ve Pesonen, M., 2001. Non-Industrial Private Forest Owners' Attitudes Towards The Operational Environment of Forestry a Multinomial Logit Model Analysis, Forest Policy and Economics, 2, 1, 13-28.
- Leskinen, L.A., Leskinen, P., Kurttila, M., Kangas, J. ve Kajanus, M., 2004. Adapting Modern Strategic Decision Support Tools in The Participatory Strategy Process—A Case Study Of a Forest Research Station, Forest Policy and Economics, 8, 3, 267-278.
- Lordkipanidze, M., Brezet, H. ve Backman, M., 2004. The Entrepreneurship Factor in Sustainable Tourism Development, Journal of Cleaner Production, 13, 8, 787-798.
- Masozera, K.M., Alavalapati, J.R.R., Jacobson, S.K. ve Shresthab, R.K., 2004. Assessing the Suitability of Community-based Management for the Nyungwe Forest Reserve, Rwanda, Forest Policy and Economics, 8, 2, 206-216.
- Öztürk, A., 2003. Devlet Orman İşletmelerinde İşletme Amaç Ve Stratejilerin Belirlenmesi (Doğu Karadeniz Bölgesi Örneği), Doktora Tezi, KTÜ, Fen Bil. Ens., Trabzon, 248s.
- Pearce, J.A. ve Robinson, R.B., 1985. Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation, Richard D. Irwin, Inc, Homewood, Illinois, 1041p.
- Seneviratne, W., 2004. Local Information Upload Strategy In Building Up Rural Community Information Pages On The Internet: An Approach To Attending The Information Needs Of Rural Sri Lanka, The International Information & Library Review, 36, 3, 241–252.
- Shrestha, R.K., Alavalapati, J.R.R. ve Kalmbacher, R.S., 2004. Exploring the Potential For Silvopasture Adoption in South-Central Florida: An Application of SWOT–AHP Method, Agricultural Systems, 81, 3, 185–199.
- Sorensen, L., Vidal, R.V.V. ve Engström, E., 2004. Using Soft OR in a Small company—The Case of Kirby, European Journal of Operational Research, 152, 3, 555–570.
- Srivastava, P.K., Kulshreshtha K., Mohanty C.S., Pushpangadan P. ve Singh, A., 2004. Stakeholder-Based SWOT Analysis for Successful Municipal Solid Waste Management in Lucknow, India, Waste Management, 25, 5, 531-537.
- Thompson, A.A. ve Strickland, A.j., 1983. Strategy Formulation and Implementation Tasks of the General Manager, Business Publications, Inc. Plano, Texas, 493p.
- Türker, M.F., 2000. Orman İşletmeciliği Ders Notu, KTÜ, Orman Fakültesi, Ders Notları Yayın No:59, Trabzon, 226s.

- Türker, M.F., 2001. Ormancılık Sektöründe Stratejik Yönetim Kavramının Sektörün Değişen Çevre Şartları Açısından İrdelenmesi, Türkiye Ormancılar Derneği, 1. Ulusal Ormancılık Kongresi, Ankara.
- Türker, M.F., 1999. Girdi-Çıktı Analizi Yardımıyla Ormancılık Sektörünün Ülke Ekonomisi İçindeki Öneminin Belirlenmesi, Tr. J. of Agriculture and Forestry, 23, 1, 229-237.
- Türker, M.F., Öztürk, A., Pak, M. ve Durusoy, İ., 2002a. Orman Kaynağından Geleneksel ve Çağdaş Yararlanma Şekilleri: Dünya ve Ülkemizdeki Durum, Kırsal Çevre ve Ormancılık Sorunları Araştırma Derneği, Kırsal Çevre Yıllığı, Ankara.
- Türker, M.F., Öztürk, A. ve Pak, M., 2002b. Türkiye Ormancılık Sektöründe Amaç ve Strateji Konusuna Marka ve Mikro Planlar Çerçevesinde Genel Bir Yaklaşım, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını Sayı: 2002/2, Ankara.
- URL-1,2006.[http://www.ogm.gov.tr/ISTATISTIK/VERI\\_GIR/AMANEJMAN/turkiye.aspx](http://www.ogm.gov.tr/ISTATISTIK/VERI_GIR/AMANEJMAN/turkiye.aspx), 4 Nisan 2006.
- URL-2, 2004. [http://www.antalyacci.org.tr/yayinlarimiz\\_detay.asp](http://www.antalyacci.org.tr/yayinlarimiz_detay.asp), 18 Aralık 2005.
- URL-3, 2003. Vizyon 2023, Bilim ve Teknoloji Öngörüsü Projesi, Tarım Ve Gıda Paneli, <http://vizyon2023.tubitak.gov.tr/tenolojiongorusu/paneller/tarimvegida>, 12 Mart 2006.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K., 2004. İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, No:113, İstanbul, 640s.
- Yazıcı, K., 2002. İşletme Bilimine Giriş, Akademi Kitabevi, Trabzon, 280s.

## ÖZGEÇMİŞ

Orman mühendisi Fatma AYDIN YENİ, 1978 yılında Trabzon'un Yomra ilçesi Oymalı Köyü'nde doğmuş, ilk, orta ve lise öğrenimini Kocaeli'de tamamlamıştır.

1997 yılında girdiği, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Orman Fakültesi Orman Mühendisliği Bölümü'nden 2001 yılında mezun olmuştur. 2002 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Orman Mühendisliği Anabilim Dalı'nda yüksek lisans öğrenimine başlamıştır.

2005 yılında atandığı, KTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü Orman Mühendisliği Anabilim Dalı, Orman Ekonomisi Bilim Dalı'nda Araştırma Görevlisi olarak çalışmaya devam etmektedir.

Yüksek lisans öğrenimi süresince, bilim dalı ile ilgili konularda ele alınmış, ikisi ortak yazarlı 3 bildiri ve 1 makalesi bulunan AYDIN YENİ evli olup, İngilizce bilmektedir.