

Devlet orman fidanlıklarındaki işletmecilik faaliyetlerine ilişkin fidanlık müdürlerinin görüşleri

Hasan Alkan^{a,*} , Alime Divrik^b 

Özet: Ülkemiz ormancılığı için stratejik öneme sahip olan devlet orman fidanlık işletmeleri 1925 yılından bu yana ayakta kalmayı başarabilmiş kamu sektörü işletmeleridir. Bu işletmeler gerek Tarım ve Orman Bakanlığı'na bağlı ilgili birimlerce yürütülen yapay gençleştirme-ağaçlandırma çalışmalarında ve gerekse toplumun her kesimince yapılacak bitkilendirme çalışmalarında kullanılmakta olan fidanı üretmekle görevlidir. Bu çalışmada orman fidanlıklarının yöneticileri olan müdürlerin görüşleri yardımıyla bu işletmelerin tedarik, üretim, pazarlama, muhasebe, halkla ilişkiler, vb. fonksiyonlarının mevcut durumlarının irdelenmesi ve tespit edilen sorunlara yönelik öneriler geliştirilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada literatür ve doküman analizi ile anket ve mülakat yöntemlerinden yararlanılmıştır. Araştırma kapsamında fidanlık müdürlerinin tamamı ile yüz yüze görüşülmüştür. Araştırma bulgularına göre orman fidanlık işletmelerinin temel sorunları fidan üretim tekniğinden ziyade işletme ekonomisi alanında yoğunlaşmaktadır. Talep belirsizliği başta olmak üzere artan pazarlama sorunları, kapasite kullanım oranlarının düşük olması, kalite ve maliyet yönetimi bakımından yaşanan sorunlar, personel, makine parkı ve tesisler bakımından hala standart bir yapının oluşturulamamış olması, kuruluş yerine bağlı olarak ortaya çıkan yetiştirme ortamı sorunları, vb. etmenler bu işletmelerin başarısı üzerinde olumsuz bir etki yapmaktadır.

Anahtar kelimeler: Fidan üretimi, Devlet orman fidanlık işletmesi, İşletme fonksiyonları

Opinions of nursery managers on business activities at state forest nurseries

Abstract: State forest nursery enterprises, which have strategic importance for forestry of our country, are public sector enterprises which have managed to survive since 1925. These enterprises are responsible for producing seedlings which are used both in artificial regeneration and afforestation activities carried out by the related units of the Republic of Turkey Ministry of Agriculture and Forestry and in planting activities to be carried out by all segments of the society. In this research, the current status of forest nursery enterprises in terms of supply, production, marketing and public relations, etc. functions are examined with the help of the nursery managers opinions. Literature and document analysis, questionnaire and interview were used as methods in the research. And, all of the nursery managers were interviewed face to face. According to result of the research, the main problems of forest nursery enterprises are concentrated in the business economy rather than technique issues. Increasing marketing problems, low capacity utilization, quality and cost management problems, nursery establishment site problems, lack of a standard structure in terms of personnel, machinery and facilities, etc. factors have a negative impact on the success of these enterprises.

Keywords: Seedling production, State forest nursery, Business functions

1. Giriş

Genel itibarıyla ormanlarımızın optimal kuruluştan uzak olması, ormansız alanlarımızın genişliği, yangın ve erozyon sorunları, yetiştirme ortamı kısıtları, ormancılık mal & hizmetlerine yönelik ihtiyaçların tam olarak karşılanamaması ve bunların günden güne artması potansiyel yapay gençleştirme-ağaçlandırma sahalarımızın genişlemesine yol açmakta; yapay gençleştirme-ağaçlandırma yatırımlarını, ülkemiz ormancılığı için öncelikli, kaçınılmaz ve alternatifsiz yatırımlar haline getirmektedir. Bununla birlikte son yıllarda bozuk orman alanlarının ıslahına yönelik olarak rehabilitasyon çalışmalarına verilen önem de artmaktadır. Fidan ihtiyacını arttıran diğer bir husus ise hızlı kentleşmeye paralel olarak artan peyzaj düzenlemeleridir. Başta yapay gençleştirme-

ağaçlandırma olmak üzere, girdisi fidan olan yatırımların likiditesinin düşük, geri ödeme süresinin oldukça uzun ve bu büyük maliyetli yatırımların aynı zamanda yüksek bir başarısızlık riskine sahip oldukları söylenebilir. Bu bağlamda, söz konusu yatırımlarda hem iktisadi hem de silvikültürel yönlerden başarıya ulaşabilmenin ilk şartı, yetiştirme ortamı şartlarına ve meşcere kuruluş amacına uygun kaliteli, düşük maliyetli ve orijini belli fidanların kullanımı olmaktadır (Acar vd., 2004; Alkan vd., 2007; Genç, 1992). Uygun kalite ve orijinli fidanların kullanımı ile fidanların sahalardaki yaşama yüzdeleri artmakta, bu ise beraberinde silvikültürel yönden başarıyı getirmektedir. Bakım sürelerinin azalması aynı zamanda maliyetleri de düşürmekte ve iktisadi başarıya katkı sağlamaktadır. Bu yatırımlarda iktisadi başarının sağlanabilmesi için fidanların aynı zamanda uygun maliyetli de olması gerekmektedir.

✉ ^a Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Orman Fakültesi, 32260, Isparta

^b Isparta Orman Bölge Müdürlüğü, Ağaçlandırma ve Silvikültür Şube Müdürlüğü, Isparta

✉ ^{*} **Corresponding author** (İletişim yazarı): hasanalkan@isparta.edu.tr

✓ **Received** (Geliş tarihi): 04.10.2019, **Accepted** (Kabul tarihi): 21.10.2019



Citation (Atıf): Alkan, H., Divrik, A., 2019. Devlet orman fidanlıklarındaki işletmecilik faaliyetlerine ilişkin fidanlık müdürlerinin görüşleri. Turkish Journal of Forestry, 20(4): 391-400.

DOI: [10.18182/tjf.629502](https://doi.org/10.18182/tjf.629502)

Ülkemizde orman ağacı tohumu üretimi ve fidanı yetiştirme görevi ilgili mevzuat gereği devlet orman fidanlık işletmelerine (DOFİ) verilmiş durumdadır. Bilimsel ve teknik esaslara uygun ilk DOFİ 1925 yılında Atatürk'ün emriyle Ankara'da kurulmuştur (OBY, 1973). Kurulduğu tarihten bugüne kadar sayısal olarak kapasitesini sürekli arttıran DOFİ'ler bağlı olduğu genel müdürlükler, statüleri, organizasyon yapıları ve şemaları bakımından zaman zaman köklü değişikliklere maruz kalmışlardır. Günümüzde bu işletmeler Orman Genel Müdürlüğü (OGM) çatısı altındadır. Organizasyon şeması itibarıyla fidanlık işletmeleri fidanlık müdürlüklerine ve bu müdürlükler de Orman Bölge Müdürlüklerine (28 adet) bağlıdır. Gerek Türkiye ormancılığı hedef, strateji ve politikalarındaki belirsizlik ve yaşanan ani değişimler nedeniyle fidan üretim programlarının sürekli değişiklik göstermesi gerekse de geçirmiş oldukları örgütsel ve yapısal değişiklikler neticesinde DOFİ'ler genel itibarıyla ormancılık kamuoyu tarafından sürekli sorgulanan ve üzerinde değerlendirmeler yapılan işletmeler olmuştur (Alkan, 2002). Hatta zaman zaman özel sektöre satışı ve/veya kapatılması ile ilgili çalışmalar bile yürütülmüştür (Alkan, 2006). Sürekli olarak gündemde olmalarının da etkisiyle günümüze değin gerek fidanlık tekniği gerekse fidanlık ekonomisine yönelik çok sayıda araştırma yapılmış olsa da geçirmiş olduğu örgütsel ve yapısal değişiklikler nedeniyle özellikle fidanlık ekonomisine yönelik çalışmaların sıklıkla tekrar edilmesinde yarar bulunmaktadır. Bu araştırmada müdürlerin görüşleri yardımıyla DOFİ'lerin işletme fonksiyonları bağlamındaki mevcut durumları irdelenmiştir.

2. Materyal ve yöntem

Araştırmada izlenen yol:

- Mevcut yazın ve dokümanların incelenerek kavramsal çerçevenin oluşturulması,
- Alan çalışması için gerekli olan anket ve mülakat formlarının geliştirilmesi,
- Anket ve mülakat çalışmalarının yapılması,
- Elde edilen verilerin istatistiksel analiz ve yazımı şeklindedir.

Mevcut yazın ve dokümanların incelenmesi internet üzerindeki kaynaklarla kütüphanelerde bulunan basılı kaynakların taranması şeklinde olmuştur. Araştırma kapsamında 28 orman fidanlık müdürlüğü yöneticilerinin tamamı ile anket çalışmasının yapılması öngörülmüştür. Yazarların tecrübeleri ve mevcut bilgi birikimleri ile oluşturulan ilk anket formları uygulamacılar ve akademisyenlerden alınan görüşler ve kolayda örnekleme yoluyla test edilmiş ve alınan dönütlere göre anket formuna son şekli verilmiştir. Anket formu içinde tedarik, üretim, pazarlama, muhasebe, yönetim, vb. işletme fonksiyonları öğelerine ilişkin hususlara yer verilmiştir. Anket formları 8 Mart 2016'da Afyon'da düzenlenen Fidanlık Müdürleri seminerinde yüz yüze görüşme yöntemiyle doldurulmuştur. Anket formlarının doldurulmasının ardından veriler sıra istatistiğine göre sayısallaştırılarak Excel tablolarına aktarılmış; takiben ise SPSS 20.0 (Statistical Package for Social Science) istatistik paket programı yardımıyla temel istatistik testler (Özdamar, 2004) uygulanmıştır.

3. Bulgular ve tartışma

3.1. Müdürlerin genel profil özellikleri

Müdürlerin %96.4'ü en köklü iki fakülte olan İstanbul Üniversitesi (%60.4) ve Karadeniz Teknik Üniversitesi (%35.7) Orman Fakülteleri mezunudur. %3.6'lık kesim ise Süleyman Demirel Üniversitesi Orman Fakültesi'nden mezun olmuştur. Müdürlerin %35.7'si orman yüksek mühendisidir. En kıdemlisi 1981 en yenisi ise 2001 mezunu olan müdürlerin iş deneyimlerine (yıl olarak) ilişkin bilgiler Çizelge 1'de verilmiştir.

En yeni mezunun bile 18 yıllık bir geçmişe sahip olduğu dikkate alındığında fidanlık müdürlerinin ormancılık meslek deneyimi bağlamında oldukça iyi durumda oldukları söylenebilir. Müdürlerin idarecilik deneyimlerine ilişkin bilgiler ise Çizelge 2'deki gibidir.

Çizelge 2'de görüldüğü gibi müdürlerin idarecilik deneyimleri oldukça düşüktür. Bunun temel nedeni ise Fidanlık Müdürlüklerinin 2002 ile 2010 yılları arasında İl Çevre Orman Müdürlüğüne bağlı Fidanlık Mühendisliği şeklinde hizmet vermeleridir.

İş memnuniyeti, yöneticilerin ve çalışanların sosyal yaşamdaki memnuniyetlerini arttırdığı gibi, iş yaşamında da hem bireysel verimliliği hem de grup verimliliğini arttırmaktadır. Bunun neticesinde iş performanslarındaki artış işletmenin hem nitelik hem de nicelik yönüyle gelişmesine olumlu katkı sağlamaktadır (Çınar, 2018). Bu nedenle müdürlerin yaptıkları işten memnun olup olmama durumları da sorgulanmış elde edilen bulgular Çizelge 3'de verilmiştir. Buna göre müdürlerin %89.3'ü yaptıkları işten memnundur. Müdürlerin yaptıkları iş ile ilgili kendilerini yeterli görme durumları ise Çizelge 4'deki gibidir. Çizelgeye göre müdürlerin tamamına yakını kendilerini orta ve üzeri düzeyde yeterli görmektedir. Müdürlerin çoğunluğunun orman işletme müdürlüklerinde işletme şefliği ve işletme müdür yardımcılığı gibi görevleri yürütmüş olmaları olumlu bir özellik olarak söylenebilir. Bununla birlikte bu kişilerin fidanlık geçmişlerinin az olması ise geliştirilmesi gereken yön olarak ifade edilebilir. Zira fidanlık müdürlüğü idari bilgi ve deneyimin yanında üst düzey teknik bilgi de gerektiren bir yöneticiliktir. Her iki yönüyle uygun donanıma sahip olan müdürler biçimsel yetkilerinin yanında uzman yetkilerini de kullanabileceklerdir.

Çizelge 1. Fidanlık müdürlerinin orman mühendisliği deneyimleri

Çalışma yılı	Sayı	%
10-15	3	10.7
16-20	15	53.6
21-25	6	21.4
>25	4	14.3

Çizelge 2. Fidanlık müdürlerinin idarecilik deneyimleri

Müdürlük- idarecilik deneyimi (yıl)	Sayı	%
1-2	6	21.4
3-4	20	71.4
>4	2	7.2

Çizelge 3. Fidanlık müdürlerinin iş memnuniyetleri

Memnuniyet	Sayı	%
Memnun	25	89.3
Kısmen memnun	2	7.1
Hayır	1	3.6

Çizelge 4. Müdürlerin yaptıkları iş ile ilgili yeterlilikleri

Yeterlilik durumu	Sayı	%
Yetersiz	0	0.0
Az yeterli	1	3.6
Orta düzeyde yeterli	6	21.4
Yeterli	17	60.7
Tamamen yeterli	4	14.3

3.2. Fidanlıklar, kapasite kullanım durumları ve başarıya etki eden etmenlere yönelik görüşler

Fidanlık müdürlüklerin alan, mevcut üretim miktarları ve kapasitelerine ilişkin bilgiler Çizelge 5'deki gibidir.

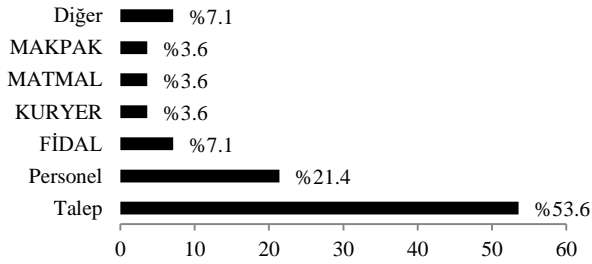
Çizelge 5'te görüldüğü gibi DOFİ'lerin alanlarının tamamı üretime tahsis edilememektedir. Toplam fidanlık alanı 2997 ha, fidan üretim alanı 2390.4 ha ve en son fidan üretiminde kullanılan alansal büyüklük ise 1662 ha olarak gerçekleşmiş durumdadır. Çizelgede belirtilenlere ek olarak orman işletme müdürlüklerine bağlı fidanlık şeflikleri de dikkate alındığında 128 fidanlığın yıllık üretim kapasitesi 510 milyon adet civarındadır. Bu fidanlıklar 3397 ha alan üzerine kurulmuştur. 2997 ha alan Fidanlık Müdürlükleri tarafından ve 400 ha'lık alan ise orman işletme müdürlükleri bünyesinde fidanlık şeflikleri tarafından kullanılmaktadır. OGM'ye bağlı DOFİ'lerin mevcut fidan üretim kapasitesi ve üretim miktarlarının bugünkü talebi karşılayabilecek düzeyde olduğu ve fidan üretiminde bir darboğaz bulunmadığı da anılan raporda mevcuttur (OGM, 2018). Ancak buradaki temel sorun fidanlıkların kapasite yeterlilikleri değil; kapasitelerinin tamamından yararlanamamaları ve bunun sonucunda da verimlilik, karlılık, iktisadilik gibi rasyonellik ölçütleri bakımından arzulanan düzeye ulaşamamalarıdır (Acar vd., 2004; Alkan, 2005; Alkan, 2006). DOFİ'lerin yıllık üretim kapasitelerinin yıllık ihtiyaç duyulan fidan sayısından daha fazla olması aynı zamanda üretilen fakat kullanılmayan fidanların imhasına ve ülke kaynaklarının boş yere heba edilmesine de

neden olmaktadır. Çizelgedeki değerler dikkate alındığında fidanlıkların büyük bir kısmının çeşitli nedenlerle kapasitelerinin tamamından yararlanamadıkları ve bazı işletmelerde atıl kapasite oranının %50'nin üzerinde olduğu görülmektedir. Fidanlıkların tamamının alanlarının toplamı dikkate alındığında ise alan kullanma kapasitesi %69 olarak hesaplanmaktadır. Bu yüzde Avrupa Birliği (AB) normlarının oldukça altındadır. Nitekim AB normlarına göre fidanlık topraklarının en az %75'inin fidan üretimine tahsis gerekmektedir (BYKP, 1995). Karalar (1996)'a göre kapasite kullanım oranını etkileyen etmenler, teknik etmenler, yönetsel etmenler, pazarlama etmenleri ve finansal etmenler şeklinde sınıflandırılabilir. Fidanlıklarında kapasite kullanımını sınırlandıran en önemli etmenler yönetsel etmenler gurubudur. Çünkü DOFİ'lerin en önemli müşterisi Tarım ve Orman Bakanlığı ve ilgili birimleridir. Orman işletme müdürlüklerine bağlı Ağaçlandırma ve Toprak Muhafaza şeflikleri ağaçlandırma için programa alınan alanlara dikilecek fidan tür ve miktarlarını belirlemede DOFİ'lerin üretim programları da buna göre oluşturulmaktadır. Dolayısıyla fidanlık yönetimlerinin bunda yeterli rolü ve etkisi bulunmamaktadır. Müdürlerin ifadelerine göre sadece 9 DOFİ (%32.1) kapasitesinin tamamını kullanabilirken; geri kalan 19 DOFİ (%67.9) makine parkı yetersizliği (MAKPAK), fidanlık alanının yetersizliği (FİDAL), materyal ve malzeme (tohum, ilaç, yakıt, vb.) yetersizliği (MATMAL), personel ve kalifiye eleman yetersizliği (PERSONEL), kuruluş yerinden kaynaklanan olumsuz yetişme ortamı koşulları (KURYER), fidana olan talep yetersizliği ve pazarlama sorunları (TALEP) ve diğer (DİĞER) bazı nedenlerle farklı düzeylerde atıl kapasite ile çalışmaktadır. Bu bulgu BYKP (1995) ve Acar vd. (2004) ile benzerlik göstermektedir. Atıl kapasite oluşumunun nedenleri ise Şekil 1'de gösterilmiştir.

Çizelge 5. Fidanlıklara ilişkin alansal ve fidan üretim bilgileri*

Sıra no	Fid. Müd. Adı	Toplam alan (ha)	Fidan üretim alanı (ha)	Son plana göre kullanılan alan (ha)	Yıllık fidan üretim kapasitesi (000 ad)	Son plana göre üretilen fidan sayısı (000 ad)
1	Adana	117	87	68	17000	8000
2	Sakarya	116	81	14	25000	3000
3	Samsun	167.3	133	118	13000	12540
4	Ankara	157.6	112	80	22000	11000
5	Çankırı	134	96	65	10000	5200
6	Antalya	24.8	18.6	18	8000	6000
7	Balıkesir	172	134	129	18000	13550
8	Bursa	88	65	23	5335	1400
9	Denizli	51	36.7	19	13000	5800
10	Eskişehir	172	117	75.2	30000	13100
11	Afyonkarahisar	40	38	38	5000	5000
12	Elazığ	204.5	132.6	85	35000	14680
13	Erzurum	192	182	180.4	15000	14100
14	Ordu	29.5	22	10	5500	1915
15	Eğirdir	42.7	30.8	16.2	20000	7500
16	İstanbul	90.7	72.5	40.8	5000	3000
17	Lüleburgaz	148	122.8	83.2	10000	4500
18	Torbalı	63.5	56.7	46.5	10260	7533
19	Muradiye	125	112	54.5	7564	3315
20	Serinyol	82.3	61.7	44.5	25500	13801
21	Sivas	76	59	39	29300	14935
22	Konya	100	94	82	11000	9000
23	Mersin	57	45	38	15000	10000
24	Muğla	109	102	102	6000	5650
25	Diyarbakır	196	168	73.5	20000	7500
26	Birecik	48	40	37	5500	4200
27	Trabzon	105.2	93.6	80	10000	4000
28	Gökçebey	88	77.4	40	5000	2250

* OGM'nin 2018 yılı faaliyet raporlarından uyarlanmıştır.



Şekil 1. Atıl kapasite oluşma nedenleri

Şekil 1'de görüldüğü gibi en önemli etmen fidan talebi yetersizliği, ikinci etmen ise personel ve kalifiye eleman yetersizliği olarak belirtilmiştir. Diğer etmenlerin oranları ise oldukça düşük düzeydedir. Daha evvel belirtildiği gibi politika ve stratejilerdeki belirsizlik talep belirsizliğine yol açmakta bu da kapasite kullanımını olumsuz yönde etkilemektedir. Bununla birlikte fidanlıklarda yeterli daimi personelin olmaması da üretim sürecini ve kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir. Bunların yanı sıra yeşil gübre uygulamaları, dinlendirme alanları ve parseller de uzun yıllar boylandırmaya bırakılan repikajlı fidanlar nedeniyle 5 yıllık olarak hazırlanan rotasyon planları da fidanlık alanının tamamının fidan üretimi için kullanımını engellemektedir.

DOFİ'lerin diğer önemli sorunlarından birisi de kuruluş yeri sorunlarıdır (Saatçioğlu, 1976). En uygun kuruluş yerinin seçimi, önemli ve zor bir karardır. Çünkü seçilen kuruluş yeri öyle bir yer olmalıdır ki, üretim faktörleri istenilen nitelikte, uygun fiyatta ve sürekli biçimde tedarik edilebilsin; kaliteli ve ekonomik üretim yapılabilsin; üretilen ürün ve/veya hizmetler pazara ekonomik olarak ulaştırılabilsin; üretim ve tüketim açısından gelişme olanakları bulunsun (Mucuk, 2005). DOFİ'ler kuruluş yerlerine bağlı olarak pazara uzak olma, hammaddeye uzak olma, kalifiye eleman bulma güçlüğü, vb. pek çok sorunla yüz yüze gelebilmektedir. Bununla birlikte bu işletmeler için en önemli unsurlardan biri olan toprak önemli bir üretim faktörü olduğu kadar aynı zamanda da yetişme ortamıdır (Geray, 1998). Dolayısıyla DOFİ'lerin kurulmuş oldukları yerin başta toprak ve iklim olmak üzere ekolojik değişkenler bakımından yapısı kaliteli ve uygun maliyetli fidan yetiştirilebilmesini en çok etkileyen husustur. Birçok DOFİ'de drenaj, sulama ve gübreleme sorunları nedeniyle bir taraftan kaliteli fidan üretimi zorlaşırken, diğer taraftan da maliyetler artabilmektedir (Gürlevik vd., 2014, Gürlevik ve Mercan, 2017; Gürlevik ve Kurtaran, 2018). Bu bağlamda fidanlık müdürlerinin konuya ilişkin görüşleri sorgulanmış ve elde edilen bulgular Çizelge 6'da

sunulmuştur. Buna göre müdürlerin genel olarak kuruluş yeri ölçütleri bakımından DOFİ'lerin orta derecede uygun şartlara sahip olduğu görüşünde olduğu söylenebilir.

İşletmeler karlılık, toplumsal fayda üretimi ve süreklilik olmak üzere 3 ana amaçla kurulurlar. DOFİ'lerin kamu işletmesi olması hasebiyle zaman zaman karlılığı geri plana itebildiği, hatta zararına faaliyet gösterdiği bilinmektedir. Aslında DOFİ'lerin muhasebe sistemlerindeki, yetersizlikler nedeniyle gerçekten zarar mı ettikleri, yoksa söz konusu zararların transfer fiyatı kullanılmaması ve muhasebeleştirme hatalarından mı kaynaklandığı tam olarak kestirilememektedir. Bilindiği gibi fidanlık işletmeleri AGM ve OGM ye bağlı kuruluşlara verdiği fidanları (ki bunlar neredeyse fidanların tamamını alan kuruluşlardır) ya bedelsiz ya da maliyet bedeli üzerinden vermektedir. Gerçekte bu kurum ve kuruluşlara verilen fidanlar için bir transfer fiyatlaması yapılması işletmelerin zarar durumunu azaltacaktır. Öz bir ifadeyle bedelsiz fidan dağıtımlarının mutlaka muhasebeleştirilmesi gerekmektedir. Bu araştırmada fidanlık müdürlüklerinin ekonomik başarısı fidanlık işletmelerinin fidanlık mühendisliği ve müdürlükleri oldukları dönemler için ayrı ayrı değerlendirilmiştir (Çizelge 7). Buna göre DOFİ'lerin karlılık durumlarının oldukça düşük olduğu söylenebilir. Bununla birlikte karlılık durumları işletmelerin müdürlük oldukları dönemlerde artmıştır. Bunun temel nedenlerinden biri DOFİ'lerin İl Çevre ve Orman Müdürlüğüne bağlı fidanlık mühendisliği oldukları dönemlerde AGM ve OGM ye bağlı kuruluşlardan fidan bedelleri tahsilatının düşük olmasıdır.

Başarıyı etkileyen etmenlere ilişkin önermelere yönelik görüşler ise Çizelge 8'deki gibidir.

Çizelge 6. Fidanlık müdürlerinin kuruluş yeri sorunlarına ilişkin görüşleri

	Hiç uygun değil (%)	Uygun değil (%)	Orta derecede uygun (%)	Uygun (%)	Çok uygun (%)
Toprak ve iklim	0.0	0.0	42.9	46.4	10.7
Personel ve iş gücü	0.0	10.7	57.1	28.6	3.6
Hammadde malzeme	0.0	0.0	17.9	67.9	14.3
Pazarlama olanakları	0.0	3.6	21.4	60.7	10.7

Çizelge 7. İşletmelerin kar & zarar durumları

Ekonomik durum	Fidanlık Mühendisliği		Fidanlık Müdürlüğü	
	Sayı	%	Sayı	%
Kar	8	28.6	14	50.0
Zarar	20	71.4	14	50.0

Çizelge 8. Başarıya etki eden faktörlere yönelik görüşler

Önermeler	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
Makine parkı yetersizliği veya arızaları başarımızı etkilemektedir	7.1	32.1	0.0	35.7	25.0
Tesislerimizin yetersizliği kurum başarımızı olumsuz etkilemektedir.	3.6	25.0	7.1	39.3	25.0
Nitelikli personel-işgücü yetersizliği başarımızı olumsuz etkilemektedir	0.0	7.1	0.0	42.9	50.0
Talep yetersizliği ya da belirsizliği başarımızı olumsuz etkilemektedir	3.6	21.4	10.7	32.1	32.1
Enflasyon, vb. makro etmenler başarımızı olumsuz etkilemektedir	0.0	46.4	17.9	32.1	3.6
Aşırı merkezîyetçilik başarımızı olumsuz etkilemektedir	0.0	35.7	10.7	32.1	21.4
Finansman sorunları başarımızı olumsuz etkilemektedir	0.0	39.3	10.7	42.9	7.1
Maliyet problemleri başarımızı olumsuz yönde etkilemektedir	0.0	39.3	17.9	32.1	10.7
Kalite problemleri kurumumuzun başarısını olumsuz etkilemektedir	0.0	10.7	25.0	50.0	14.3
Kuruluş yeri sorunlarımız başarımızı olumsuz etkilemektedir	3.6	39.3	17.9	35.7	3.6
Pazarlama odaklı sorunlar başarımızı olumsuz yönde etkilemektedir	0.0	25.0	14.3	42.9	17.9

Nitelikli işgücü, üretim sürecinin sorunsuz bir şekilde devam ettirilmesi, iş verimliliği, işlem maliyetleri, vb. birçok husus bakımından hayati öneme sahiptir. Çizelge 8 dikkate alındığında en önemli etmenin nitelikli işgücü yetersizliği olduğu söylenebilir. Yetişmiş ve tecrübeli elemanların, gerek personele uygulanan rotasyon taylorları, gerekse yaş haddini dolduranların ayrılması nedeniyle yerlerinin boşalması büyük sorun oluşturmaya başlamıştır (Acar ve Eker, 2001a, Acar ve Eker, 2001b). Üretimin daimi işçiler yerine toplum yararı çalışma programı kapsamında istihdam edilen işçilerle veya farklı yollarla yapılması başarı üzerinde olumsuz etki yaratabilmektedir (Alkan ve Divrik, 2019).

DOFİ'ler OGM ye bağlı fidanlık mühendisliklerinden müdürlüklere dönüştürüldükten sonra makine-ekipman alımları ve yeni tesis yatırımları artmıştır.

DOFİ'ler yeterince rekabetçi olmamaları ve aşırı merkeziyetçi yönetim anlayışları nedeniyle, kalite ve maliyet yönetimi gibi hususlara gereken önemi verememektedir. Nitekim müdürlerin %50'si de kalite problemini başarısızlıklarının nedenlerinden biri olarak görmektedir.

3.3. Tedarik (satın alma) ile ilgili hususlar

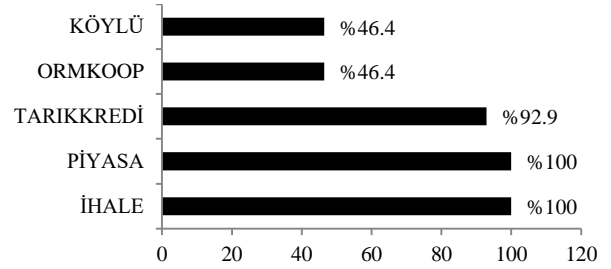
Genel itibariyle orman fidanlıklarında kullanılan malzeme, ekipman ve materyaller 4734 sayılı ihale kanununa göre (İHALE), piyasadan doğrudan temin yöntemiyle (PİYASA), tarım kredi kooperatiflerinden (TARIMKREDİ), 6831 sayılı orman kanununun 40. Maddesi kapsamında orman kooperatiflerinden (ORMKOOP) ve köylülerinden (KÖYLÜ) temin edilmektedir. Müdürlerin bu temin yerlerini tercih etme yüzdeleri Şekil 2'deki gibidir.

"Fidanlıkta kullanılmak üzere yapılan alışverişte aşağıdaki gruplardan hangileri ile sorun yaşıyorsunuz? Birden fazla seçenek işaretleyiniz." Sorusuna fidanlık müdürlerince verilen cevaplar ise Şekil 3'de gösterilmiştir.

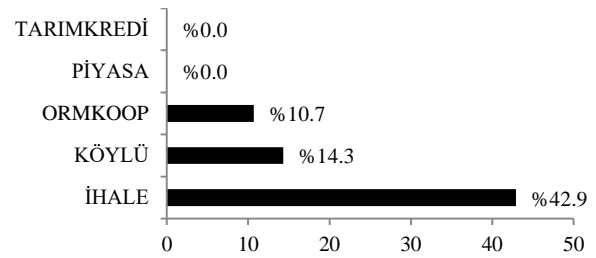
Müdürlere hammadde temini (HAMMADDE), üretim (ÜRETİM), fidan satışı öncesi (FİDSATÖN) ve fidan satışı sonrası (FİDSATSON) aşamalarından hangilerinde kalite kontrol çalışması yaptıkları sorulmuş ve alınan cevaplara göre de Şekil 4 oluşturulmuştur. Buna göre fidan üretiminden önceki malzeme teminine yönelik bazı aşamalarda kalite kontrolünün yapıldığı, üretimden sonra ise kalite kontrolüne yönelik bir çalışmanın yapılmadığı görülmektedir. Devlet işletmelerinde mal alımı ölçütleri ve teknik şartnameleri yönetmeliklerle belirlendiği için ihaleli alımlarda ve piyasadan diğer alım şekillerinde bunlara uyulması dolayısıyla iyi kötü bir kalite kontrolünün yapılması zorunludur. Bununla birlikte üretilen fidanların da satış öncesi kalite kontrolüne tabi tutulması gerekmektedir. DOFİ'lerde üretilen fidanların kalitesini belirlemeye yönelik muayene amaçlı bazı bilimsel araştırmalardan (Eler vd., 1993; Özpaya, 1993; Tosun vd., 1993; Kızmaz, 1993; Yılmaz, 1995; Deligöz, 2007; Yahyaoğlu ve Genç, 2007) yararlanılarak fidanlıklarda arzulanan seviyede kaliteli fidan üretilmediği söylenebilir. Kalitesiz fidan üretimi silvikültürel ve iktisadi başarının otomatik olarak düşeceğinin göstergesidir. Çünkü fidanlıklarda kalite kontrol çalışmasının yapılması durumunda Türk Standartları Enstitüsü (TSE) standartlarına göre 1. ve 2. sınıfa giremeyen fidanların ıskarta fidan olarak ayrılması ve ağaçlandırma

sahalarına gönderilmemesi gerekmektedir. Bu durum birim fidan maliyetlerinin artacağı anlamına gelmektedir. Bazı araştırmalar göstermektedir ki fidanlıklarda 1. ve 2. sınıfa giremeyen fidanların oranı oldukça yüksek olabilmektedir. Diğer yandan fidanlıklarda kalite kontrol çalışmasının yapılmaması durumunda ise TSE standartlarına göre ağaçlandırmalarda kullanılmasına izin verilmeyen fidanlar ağaçlandırmalarda kullanılacak bu yüzden de yaşama yüzdeleri düştüğü gibi saha bakım masrafları da artacaktır (Alkan, 2002).

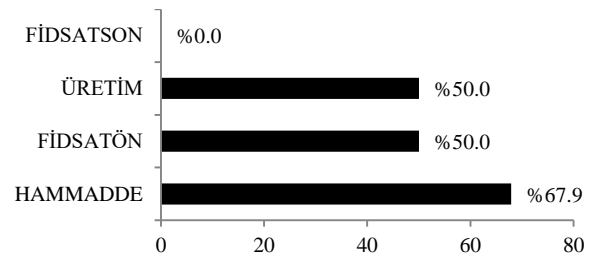
"Satın almayı nasıl gerçekleştiriyorsunuz?" şeklinde sorulan soruda ihtiyaç duyulduğunda (İHTİYACA GÖRE), piyasada fırsatlar oluştuğunda (PİYASA FIRSATI) ve önceden saptanmış belirli zamanlarda (BELİRLİ ZAMANLARDA) seçenekleri sunulmuş ve alınan cevaplara göre Şekil 5 oluşturulmuştur. Fidanlıklar kullandıkları malzemeleri çoğunlukla ihtiyaç duyunca almaktadır. Piyasada oluşan fırsatlar ihtiyaç hasıl olmadıkça malzeme alımını etkilememektedir. Oysa tüp poşeti, telis, turba, fidan ambalaj çantası vb. gibi son kullanım tarihli olmayan tüketim ömrü uzun, stoklanabilecek ürünler önceden tespit edilip uygun fiyatlara alınmış olsa üretim maliyetlerinin düşürülmesi mümkün olacaktır. Bu ürünlerin alımı sırasında zaman kaybı da olmayacak fidan üretim çalışmaları daha hızlı yapılabilecektir. Ayrıca daha planlı çalışmayı sağlayarak uygun bütçeler hazırlanabilecektir.



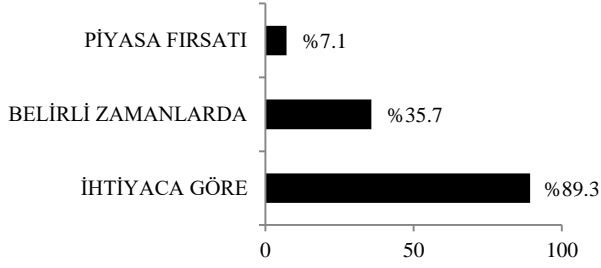
Şekil 2. Malzeme temin yeri tercihleri



Şekil 3. Alışverişte sorun yaşanan birimler



Şekil 4. Kalite kontrol aşamaları



Şekil 5. Satın alma şekilleri

3.4. Üretim şekilleri

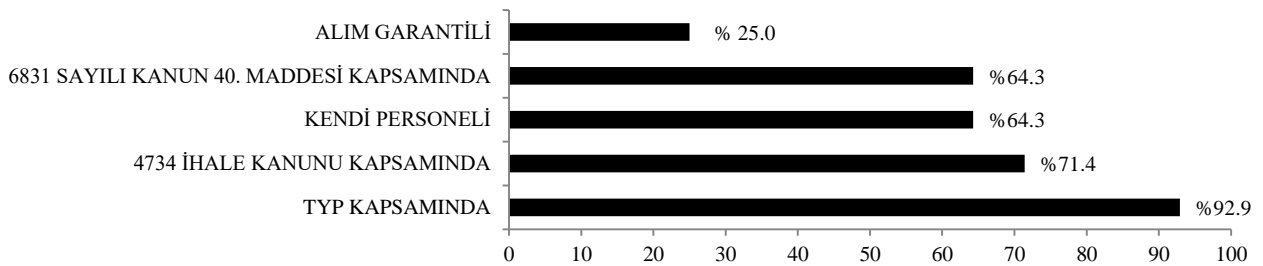
Fidan üretimi DOFİ'lerde farklı yollarla gerçekleştirilebilmektedir. Bunlar;

- Toplum Yararı Programı kapsamında istihdam edilen işçilerle yapılan üretim (TYP KAPSAMINDA),
- 4734 sayılı kamu ihale kanunu kapsamında yapılan ihale ile üretim (4734 İHALE KANUNU KAPSAMINDA),
- DOFİ'nin kadrolu ve geçici nitelikteki işçileriyle yapılan üretim (KENDİ PERSONELİ),
- 6831 sayılı orman kanununun 40. maddesi kapsamında orman köylüleri ve kooperatiflerine OGM birim fiyatları üzerinden yaptırılan üretim (6831 SAYILI KANUN 40. MADDESİ KAPSAMINDA) ve
- Alım garantili sözleşmeli fidan üretimi (ALIM GARANTİLİ) şeklindedir.

Müdürlerden alınan bilgilere göre mevcut üretimlerinin bu üretim biçimlerine dağılımı Şekil 6'daki gibidir.

Fidanlık Müdürlüklerinin tercihleri ise Şekil 6'dakinden oldukça farklı bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Müdürlerin tercihlerine göre sıralama büyükten küçüğe 40. madde kapsamında üretim, TYP işçileriyle üretim, kendi personeli ile üretim, 4734 sayılı kamu ihale kanunu kapsamında üretim şeklinde sıralanmaktadır. Müdürler alım garantili fidan üretimini ise hiç tercih etmediklerini belirtmişlerdir. Araştırma kapsamında müdürlere süs bitkisi üretimine ilişkin görüşleri de sorulmuştur (Çizelge 9).

Piyasa talebinin yoğun olduğu yerlerde, süs bitkisi üretimi şartlarının olduğu seraları olan fidanlıklarda ve iklim şartlarının uygun ve vejetasyon döneminin uzun olduğu bölgelerdeki fidanlıklarda peyzaj amaçlı süs bitkileri yetiştirilmektedir. Son yıllarda bakanlık olarak DOFİ'lerde süs bitkisi altlıkları üretiminin artırılması hedeflenmiştir. Bundaki amaç özel sektörün çelikten ve tohumdan üretilmiş küçük fidan (altlık fidan) ihtiyacını karşılayarak sektörün piyasada yerinin korunmasını ve artmasını sağlamaktır.



Şekil 6. Üretim şekilleri

3.5. Pazarlama ile ilgili hususlar

“Fidanlık Müdürlüğünüzün Fidan pazarındaki konumu nedir?” sorusuyla fidanlık müdürlerinin fidan pazarı ve bu pazardaki işletmelerinin konumlandırılması istenmiştir (Çizelge 10). Buna göre fidanlık müdürlüklerinin buldukları konum ve bölge itibarıyla değişiklik göstermekle birlikte hem süs bitkisi hem de orman ağacı fidanı üretiminde rakipleri olabilmektedir. DOFİ'ler ile rekabet eden özel fidanlıklar, süs bitkisi fidanı üretimine daha fazla önem veren ve karlılığın ön planda tutulduğu işletmelerdir. Ülkemizde özel girişimcilik ve dolayısıyla bu işletmeler devlet tarafından teşvik edilmekte ve özel sektör fidanlık işletmelerinin kurulması özendirilmektedir. Örneğin, özel fidan üreticilerinin yoğun olduğu Sakarya'da Orman Fidanlık Müdürlüğünde ‘Fidan Borsası’ oluşturulmuştur. Böylelikle yurt dışından fidan ithalini azaltarak ülkemizde üretilen fidanların pazarlanması sağlanmış ve sektöre can verilmiştir. OGM faaliyet raporlarına göre ülkemizde 156 adet özel orman fidanlığı bulunmaktadır (OGM, 2018).

Müdürlerin “Fidanlık Müdürlüğü olarak fuar, sergi, çeşitli bilimsel etkinlikler, vb. katılım sağlıyor musunuz?” sorusuna vermiş oldukları cevaplar ise Çizelge 11'deki gibidir.

Çizelge 9. Süs bitkisi üretimine yönelik görüşler

Görüşler	Sayı	%
Her fidanlık üretmelidir	13	46.4
Sadece talep olan yerlerde üretim yapılmalıdır	13	46.4
Orman fidanlıklarında böyle bir üretim yapılmamalıdır	2	7.1

Çizelge 10. Fidanlık müdürlüğünün fidan pazarındaki konumu

Konum	Sayı	%
Hem orman fidanı hem de süs bitkisi alanında rakipsiz	2	7.1
Orman fidanı üretimi alanında tekeli; ancak süs bitkisi alanında ciddi rakiplerimiz var	19	67.9
Hem orman fidanı hem de süs bitkisi alanında rakiplerimiz var	7	25.0

Çizelge 11. Çeşitli bilimsel etkinliklere katılım sağlanması

Etkinlik Türü	Sayı	%
Fidanlık Müdürlüğü olarak fuar, sergi, çeşitli bilimsel etkinlikler, vb. katılım durumu		
Katılıyor	12	42.9
Katılmıyor	16	57.1

Bununla birlikte müdürlerin tamamı fırsat sağlandığı taktirde fuar, sergi, çeşitli bilimsel etkinliklere katılımı yararlı ve gerekli bulmaktadır. DOFİ'lerin %42.9'unun facebook, twitter vb. sosyal paylaşım sitelerinde tanıtım ve paylaşım sayfaları bulunmaktadır. Müdürlerin %89.3'ü bu sosyal paylaşım sitelerindeki sayfaların tanıtıma olumlu katkı sağladığı fikrine katılmaktadır. DOFİ'lerin sadece birinin (%3.6) sürekli güncellenen ve kendisine ait bir web sitesi bulunmaktadır. Müdürlerin tamamı müşteri düşüncelerinin önemsenmesi gerektiği ve bunun da araştırılmasının yararlı olacağını düşünmektedir. Bununla birlikte DOFİ'ler müşterilerinin ürünleri hakkındaki düşüncelerine yönelik bilgileri genellikle müşterilerin fidehanlığı ziyareti sırasında öğrenmektedir.

Bitki pasaportu sistemine kayıt olmanın amacı ve kapsamı; orman ağaç, ağaççık ve florasına ait tohumlukları standartlara uygun olarak kayıt altına almaktır. Fidan ve tohum üreten, satışını yapan, gerçek veya tüzel kişilerin yetkilendirilmesi, denetlenmesi ve orman bitki pasaportuna ilişkin usul ve esaslar OGM Fidanlık ve Tohum İşleri Dairesi Başkanlığının 306 nolu tebliğinde yayınlanmıştır (OGM, 2017). Fidehanlıkların %39.3'ü bitki pasaportu sistemine kayıtlı iken; %60.7'si kayıtlı değildir. "Bitki pasaportu sistemini gerekli görüyor musunuz?" şeklinde sorulan soruya müdürlerin %82.1'i evet, %17.9'u ise hayır cevabı vermiştir. Müdürlerin yarısı bu sistemin DOFİ'lerde sorunsuzca uygulanabileceğine inanırken, diğer yarısı ise aksini düşünmektedir.

Halkla ilişkiler özellikle kamu kurum ve kuruluşları için önemli tutundurma araçlarından birisi kabul edilmektedir. Müdürlere "Fidehanlığımızda halkla ilişkilerin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapılmakta mıdır?" şeklinde sorulan soruya %57.1'lik kesim evet cevabı verirken; %42.9'luk kesim ise hayır demiştir. DOFİ'ler yılbaşı, milli ve dini bayramlar ve ormancılık haftaları gibi vb. özel günlerde bedava fidan dağıtımı yaparak halka ağaç ve orman sevgisini aşılamaktadır. Ayrıca fidan üretim çalışmalarını kamu spotları hazırlayarak anlatmaktadır. Bu tür faaliyetler tanıtım ve halkla ilişkilerin geliştirilmesi için önemlidir.

Çizelge 12. Örgüt yapısındaki değişikliklere yönelik görüşler

Görüşler	Sayı	%
Dünya değişiyor bu yüzden sıklıkla örgüt yapıları da değişmelidir	1	3.6
Sıklıkla yapılan değişiklikler örgüt kültüründe olumsuzluklara neden olmakta işlerin aksamasına neden olduğu gibi personelinde memnuniyetsizliğine neden olmaktadır	27	96.4

Çizelge 13. Fidehanlıklar hangisiyle daha verimli çalışmaktadır

	Sayı	%
Mühendislikten daha verimli	0	0
Müdürlükten daha verimli	26	92.6
Her ikisi arasında fark yok	2	7.1

Çizelge 14. Katılımcı karar vermeye ilişkin görüşler

Önermeler	Sayı	%
Sorunların çözümünde önemli olan başkalarının görüşleri değil; benim görüşlerimdir. Her zaman en uygun karar alternatifini bulabileceğime inanırım.	0	0.0
Sorunların çözümünde önemli olan başkalarının görüşleri değil; benim görüşlerimdir. Ancak, karar vermem için gerekli olan bilgileri astlarımdan alırım.	1	3.6
Karar vermeden önce astlarımla teker teker görüşür onların görüşlerini de alırım. Onların görüşlerini de değerlendirir kararımı veririm.	5	17.9
Karar verirken astlarımla grup halinde toplar, görüşlerini alır ve kararımı veririm.	9	32.1
Karar verirken astlarımla bir grup halinde toplar, onlarla beraber tartışırım. Kararımı bir toplantı yöneticisi olarak, kendi görüşlerimi empoze etmeden veririm.	13	46.4

3.6. Yönetimle ilgili hususlar

Müdürlerin zaman zaman örgüt yapısının değiştirilmesine ilişkin görüşleri Çizelge 12'de verilmiştir. Buna göre çoğunluk örgüt yapısında sıklıkla meydana gelen değişiklikleri olumsuz karşılamaktadır. Çünkü bu durum hem üretim miktarının değişmesine hem de yetişmiş elemanların kaybına sebep olabilmektedir.

Müdürlerin "Sizce fidehanlıklar bir önceki düzenlemede olduğu gibi mühendislik şeklindeymi mi, yoksa şimdi olduğu gibi OGM ye bağlı müdürlük iken mi daha verimli çalışmaktadır?" sorusuna vermiş oldukları cevaplar ise Çizelge 13'deki gibidir.

Müdürlerin %92.6'sı DOFİ'lerin müdürlük olarak çalışmalarının daha verimli olacağını düşünmektedir. Nitekim daha önce de belirtildiği gibi DOFİ'lerin mühendislik olarak çalıştığı dönemde daha fazla zarar ettiği görülmüştür. Müdürlük kuruluşlarında fidehanlıkların kendilerine ait döner sermaye ve özel bütçeleri oluşturulmaktadır. Döner sermaye saymanlığı kurularak harcamalarını ve gelirlerini düzenli olarak takip edebilmektedir. Ayrıca müdürlük kuruluşlarında karar verme mekanizması daha hızlı işlemektedir. Fidehanlıklar gibi zamanlamanın önemli olduğu kuruluşlarda bu önemlidir. Son yapılan düzenlemelerle fidehanlık mühendisliklerinin müdürlüklere dönüşmesiyle her bir işletmenin kendi muhasebe ve döner sermaye sistemi oluşmuştur.

Örgütlerde katılımcı karar verme aidiyet duygusunun ve işletme başarısının sağlanmasında önemlidir. Yöneticilere sorulan "Karar alma süreci ile ilgili olarak aşağıda verilen yönetim anlayışı yaklaşımlarından sizce en uygun olanı hangisidir?" sorusuna verilen cevaplar Çizelge 14'deki gibidir. Buna göre müdürlerinin karar alma sürecinde astlarının görüşlerini önemseydiği söylenebilir. Fidan ve tohum üretim çalışmaları bir ekip işidir. Doğal olarak yıllarca bu işi yapan çalışanlarla bilgi alış verişinde bulunarak çalışmak fidehanlık müdürünün başarısını artıracaktır.

3.7. İnsan kaynakları ile ilgili hususlar

Müdürlerin %53.6'sı DOFİ'lerdeki orman mühendisi sayısını yetersiz görürken; %46.4'ü yeterli görmektedir. Yetersiz görme yüzdesi tekniker için (%85.7) daha da artmaktadır. Sadece 4 fidanlıkta yeterli tekniker bulunmaktadır. Müdürlerin %85.7'si daimi işçi sayısını yetersiz bulmakta; bu oran mevsimlik işçi için %89.3 olarak ortaya çıkmaktadır. Müdürlerin %60.7'si büro personelini de yetersiz bulmaktadır.

Müdürlerden fidanlıklarda çalışan teknikerle orman muhafaza memurlarını karşılaştırılması istendiğinde Çizelge 15'deki gibi bir durum ortaya çıkmaktadır.

Fidanlık müdürlükleri 2011 yılında OGM'ye bağlı olarak tekrar kurulunca norm kadrolar oluşturulmuştur. Bu kurumsal kadrolarda orman muhafaza memuru kaldırılmış, yerine 2 yıllık ormancılık meslek yüksekökol mezunu olan tekniker kadrosu verilmiştir. Ormancı kadrosunda olan personelin çoğunluğu orman işletme müdürlüklerine tayin olmuştur. Bir kısım ormancılar da fidanlıkta kalabilmek için kadro değiştirmişlerdir. Bu da fidanlıkları olumsuz etkilemiştir. Zira tekniker kadrosunda fidanlıklara alınan yeni personelin fidanlık tecrübesi kazanması zaman almıştır.

Müdürlere "Sizce kurumunuz tarafından sağlanan personel eğitimi yeterli midir?" şeklinde sorulan soruda sadece üçte birlik kısımdan evet cevabı alınabilmıştır.

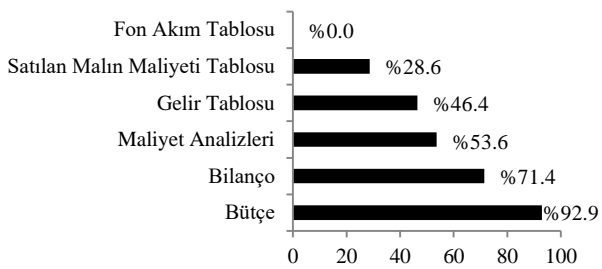
3.8. Muhasebe-finansmanla ilgili hususlar

Müdürlerinin tamamına yakını (%96.4'ü) karar verirken muhasebe bilgilerinden yararlandığını ifade etmiştir. Karar sürecinde kullanılan muhasebe araçları ve sıralaması ise Şekil 7'deki gibidir.

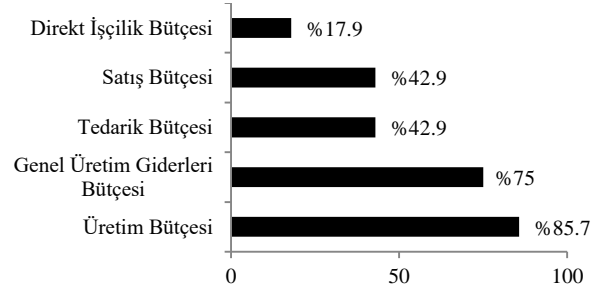
Şekil 7'de görüldüğü gibi en yaygın kullanılan araç bütçelerdir. Bunu sırasıyla bilanço, maliyet analizi, gelir tablosu ve satılan malın maliyeti tablosu izlemektedir. "İleriki faaliyet dönemi için bütçe hazırlıyor musunuz?" sorusuna ise %89.3 evet cevabı alınmıştır. Hazırlanan bütçe çeşitleri ise Şekil 8'de gösterilmiştir.

Çizelge 15. Orman muhafaza memurları ve teknikerlerin karşılaştırılması

	Sayı	%
Cevapsız	5	17.9
Muhafaza memurlarının yerlerini dolduramadılar	18	64.3
Muhafaza memurlarına göre daha faydalı oldular	3	10.7
Bir değişiklik söz konusu olmadı	2	7.1



Şekil 7. Karar sürecinde kullanılan muhasebe araçları



Şekil 8. Hazırlanan bütçe çeşitleri

"Fidan maliyeti hesaplıyor musunuz?" şeklinde sorulan soruya ise %67.9 evet ve %32.1 hayır cevabı alınmıştır. Bununla birlikte fidan maliyetlerinin sağlıklı bir şekilde ortaya koyulamadığı da bugüne kadar yapılan çalışmalarla belirlenmiş durumdadır (Alkan, 1999; Alkan, 2003; Acar vd., 2004; Alkan, 2006).

4. Sonuç ve öneriler

Tarım ve Orman Bakanlığı ve ilgili birimleri ile toplumun her kesiminin tohum ve fidan ihtiyacını karşılayan ve bir kamu sektörü işletmesi olan DOFİ'leri bağlantı oranı yüksek olan işletmelerdir. Ormanlarımızın geliştirilmesi ve sürekliliğinin sağlanmasında stratejik öneme sahip olan ve 1925 yılından günümüze kadar olan süreçte varlıklarını sürdürme başarısı göstermiş olan bu işletmeler ilgili mevzuat gereği kamu işletmeciliği kurallarına tabi olsalar da sürekliliklerini sağlayabilmek ve fidancılık sektöründeki lider işletme pozisyonlarını koruyabilmek için işletme ekonomisi kurallarına da uymak zorundadır. Bu işletmelerin sürekliliklerinin sağlanabilmesi için sorunlarının tespiti ve bu sorunların çözümüne yönelik önlemlerin alınması gerekmektedir. Bu çalışmada orman fidanlık işletmelerin fonksiyonları ve bu fonksiyonlar bakımından yaşanan olumsuzluklar müdürlerden alınan bilgi ve görüşler perspektifinde ele alınmıştır. DOFİ'lerin kamu sektörü işletmesi olması nedeniyle zaman zaman görev zararına maruz kalmaları kabul edilebilir. Bununla birlikte araştırma bulgularına göre DOFİ'lerin yaklaşık yarısı zararına faaliyet gösterir durumdadır ki bu durum sürdürülebilirlik ilkesi ile taban tabana zıt düşmektedir. Bulgular bölümünde belirtildiği gibi bu zararın ne kadarının gerçek zarar olduğu ne kadarının ise yeterli bir muhasebe sistemi olmamasına bağlı olarak ortaya çıkan hesaplama hatalarından kaynaklandığını kestirmek güçtür. Bu yüzden bir an önce bu işletmelerin muhasebe sistemleri sorgulanmalı ve muhasebe sistemi rutin olmayan işletme kararlarında kullanılabilecek düzeye getirilmelidir.

Örgütsel yapıda sıklıkla meydana gelen değişiklikler genel itibari bu işletmeleri örgüt kültürü, personel durumu, makine parkı, bütçe ve mali olanaklar, vb. birçok açılardan olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Özellikle müdürlüklerin yerine mühendisliklerin tesis edildiği dönemde bu olumsuz etki daha fazla görülmüştür. Son örgüt yapısı ise genel itibariyle müdürlerce olumlu bulunmaktadır.

DOFİ'lerin başarısı üzerinde etkili unsurlardan birisi de beşeri sermayedir. Son yıllarda fidanlıkların kendi personeli ile yapılan geleneksel üretime alternatif olarak ortaya çıkan TYP kapsamında üretim, 4734 sayılı kanun kapsamında yaptırılan üretim, 40. Madde kapsamında yapılan üretim,

alım garantili fidan üretimi gibi üretim şekilleri nedeniyle fidanlılardaki daimi işçi sayısı her geçen gün azalmaktadır. Daimi işçilerin azalmasının sigorta masraflarının azalması, iş güvenliği ile ilgili olarak yöneticilerin daha rahat olmaları vb. olumlu yönleri olmakla birlikte fidan üretim sürecinin bilgi, devamlılık ve tecrübe gerektiren bir iş olması nedeniyle daimi işçilerle yapılan üretimin tercih edilmesi gerektiği açıktır. DOFİ'lerde üretim sonrası yeterli kalite denetiminin yapılmadığı da dikkate alındığında üretim süreci sorumluluğunu üstlenmeyecek olan işçilerle üretime devam edilmesi doğru değildir. Nitekim fidanlık müdürleri de toplum yararına çalışma programı kapsamında yapılan istihdamdan ve bu yolla yapılan üretimden fazlaca memnun değildir. İnsan kaynakları bakımından yaşanan olumsuzluklardan bir diğeri de 2011 yılından itibaren orman muhafaza memurlarının görevinin 2 yıllık ormancılık meslek yüksekökol mezunu teknikerlere verilmiş olmasıdır. Fidanlık müdürleri muhafaza memurlarının işi sahiplenmesinin daha fazla olduğu bu yüzden de daha başarılı olduğunu ifade etmektedir. Orman fidanlık işletmelerine mümkün olduğunca orman mühendisi bakımından da takviye yapılmalıdır. Bununla birlikte yönetici atamalarında orman mühendisliği tecrübesinin yanında fidanlık geçmişi ve deneyiminin olmasına da daha fazla özen gösterilmelidir. Konuya ilişkin bir diğer husus ise hizmet içi eğitimidir. Fidanlık müdürleri merkezi yönetimce sağlanan eğitimlerin artırılması gerektiğini düşünmektedir.

DOFİ'lerin başarı durumunda etkili olabilecek en önemli etmenlerden birisi de kalite & maliyet yönetimine verilen önemdir. Her iki bakımdan da DOFİ'lerin iyi durumda olmadığı açıktır. Daha önce belirtildiği gibi yeterli muhasebe sistemi olmaması nedeniyle işletmenin ekonomik durumu sağlıklı bir şekilde ortaya konulamamakta, fidan maliyetleri muhasebe sistemi üzerinden değil; iş zaman analizleri yardımıyla yapılabilmektedir. Kamu İhale Kanunu ve diğer mevzuat gereği her ne kadar hammadde ve malzeme temini sırasında biçimsel bir kalite denetimi yapılıyor ise de fidan üretimi ve sonrasında bu denetim yapılamamaktadır. Bu nedenle fidanlıklarda mutlaka kalite birimleri oluşturulmalı ve buralarda uzman personeller istihdam edilerek, düzenli, bir şekilde fidan kaliteleri TSE standartlarına göre belirlenmelidir. DOFİ'lerin her ne kadar tedarik fonksiyonu (kaliteli hammadde malzeme temini) bakımından sorunu olmasa da satın alma zamanları ve şekilleri bakımından bazı sorunlar yaşanabilmektedir. Çünkü bu işletmeler kullandıkları malzemeleri çoğunlukla ihtiyaç duyunca almakta; piyasa fiyatları takip edilmemektedir. Oysa son kullanım tarihli olmayan, tüketim ömrü uzun ve stoklanabilecek hammadde ve malzemenin önceden ve uygun fiyatlarla alınması maliyetlerinin düşürülebilmesini mümkün kılacaktır. Bu husus bütçelerin de daha sağlıklı hazırlanabilmesine olanak sağlayacaktır.

Fidanlık mühendisliklerinden müdürlüklerine geçişle birlikte fidanlık tesisleri ve makine parkı yönünden olumlu bir gelişme yaşanmış olmakla birlikte, bazı durumlarda amortisman süresini doldurmuş araçlarla çalışma zorunluluğu hem iş verimini azaltmakta, hem de maliyetleri olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu yüzden fidanlıklarda standart ve modernize edilmiş bir makine parkı oluşturulması yararlı olacaktır.

Önceleri fidan pazarında tekel durumda olan DOFİ'ler son yıllarda, özel fidanlıkların açılması, ihracat ve ithalatın serbest bırakılması, vb. nedenlerle yavaş yavaş rekabet

ortamına sürüklenmekte; bu ise beraberinde pazarlama odaklı sorunları getirmektedir. Artık orman fidanlık işletmelerinin “*Biz kamu sektörü işletmesiyiz ve tekeliz. Pazarlama fonksiyonuna önem vermemize gerek yok.*” deme lüksü bulunmamaktadır. Son yıllarda bitki pasaportu sistemine kayıt, milli ve dini bayramlar ve ormancılık haftaları gibi vb. özel günlerde bedava fidan dağıtımı, fuarlara katılım, sosyal paylaşım sitelerini kullanma, vb. yönlerden olumlu gelişmeler yaşansa da hala önemli eksiklikler bulunmaktadır. Örneğin, sadece 1 fidanlık müdürlüğünün kendisine ait olan ve sürekli güncellenen bir web sitesi bulunmaktadır.

DOFİ'lerin önemli sorunlarından birisi de kapasite kullanımınıdır. Fidanlık alanlarının fidan üretimine ayrılmış kısımları dikkate alındığında alansal kapasite kullanım oranı bakımından AB normlarından uzak olduğu görülmektedir. Üretim kapasitesi olarak da DOFİ'ler arzulanandan oldukça uzaktır. DOFİ'lerin tam kapasite çalışmamasının asıl nedeni ağaçlandırma politika ve plan-programlarındaki belirsizlik ve azalmalardır. Fidanlık işletmelerinin ağaçlandırma politika ve programlarına müdahale şansı bulunmamaktadır. Bununla birlikte kendi çaplarında bazı önlemlerle kapasite kullanım oranları artırılabilir. Örneğin, boşa bulunan parsellerde boylu ve formlu fidan üretimi (özellikle süs bitkisi) yapılmak yoluyla belediyeler, oteller, vb. pazarlara fidan sağlanabilir. Ayrıca boş parseller materyal bahçeleri olarak da değerlendirilebilir. Bu sayede gerek devlet fidanlıklarının gerekse özel sektörün çelik, aşı kalemi, tohum, vb. ihtiyaçları karşılanabilir. Atıl olarak bekleyen parseller ve fidan üretimine katkı sağlayacak diğer alanlar ile makine parkı özel sektöre kiralanma yoluyla değerlendirilebilir.

Açıklama

Bu makalede Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Orman Mühendisliği Anabilim Dalında hazırlanan “Orman Ağacı Fidan Üretimine Yönelik Sosyo-Ekonomik Çözümler” başlıklı yüksek lisans tezinin verilerinden yararlanılmıştır.

Kaynaklar

- Acar, D., Tolunay, A., Alkan, H., 2004. Devlet orman fidanlık işletmelerinde maliyet yönetim tekniklerinin kullanım düzeyini belirlemeye yönelik bir araştırma. DEÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(1): 151-160.
- Acar, H.H., Eker, M., 2001a. The women forest workers during the nursery operations in Turkey. Seminar Proceedings Women in Forestry-Strategies to Increase Women's Participation in The Forestry Sector in Europe & North America, 2-6 April, Viseu, Portugal, pp. 277-286.
- Acar, H.H., Eker, M., 2001b. Orman fidanlık ve depo işçilerinde ergonomik açıdan antropometrik özelliklerin araştırılması. 8. Ulusal Ergonomi Kongresi, 25-26 Ekim, İzmir, s. 229-239.
- Alkan, H., 1999. Eğirdir orman fidanlığında fidan maliyeti analizleri. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Isparta.
- Alkan, H., 2002. Kalitesizliğin önemli bir boyutu: Maliyet artışı (Orman ağacı fidanı üretimine ilişkin bir değerlendirme). SDÜ Orman Fakültesi Dergisi, 2: 97-118.
- Alkan, H., 2003. Maliyet yönetim aracı olarak hedef maliyetleme ve devlet orman fidanlık işletmelerinde uygulanabilirliği. Doktora tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- Alkan, H., 2005. Çözüm elden çıkarmak mı? Orman ve Av Dergisi, 6: 16-21.
- Alkan, H., 2006. Devlet orman fidanlık işletmelerinin kapatılması ve özelleştirilmesi çabalarına ilişkin bir değerlendirme. Süleyman Demirel Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi, 1: 62-71.
- Alkan, H., Tolunay, A., Korkmaz, M., Akyol, A., 2007. Devlet orman fidanlık işletmelerinde pazarlama etkinlikleri: Mevcut durum, darboğazlar ve çözüm önerileri. Proceedings of International Symposium Bottlenecks, Solutions, and Priorities in the Context of Functions of Forest Resources, October 17-19, İstanbul, pp. 524-53.
- Alkan, H., Divrik, A., 2019. Devlet orman fidanlık işletmelerinde toplum yararına çalışma programı kapsamında yaptırılan üretime ilişkin irdelemeler. Türkiye Ormancılık Dergisi, 20(2): 110-115.
- OBY, 1973. Fidan Üretim Hizmetleri. Cumhuriyetin 50. Yılında Ormancılığımız. T.C. Orman Bakanlığı Yayınları (OBY), Seri No:145, Ankara.
- BYKP, 1995. Tohum, Ağaç Islahı, Fidan Üretimi, Toprak ve Ekoloji. 7.BYKP, Ö.İ.K. Raporu, Ankara.
- Çınar, M., 2018. Çalışanın memnuniyetini etkileyen faktörler: Bursa örneği. Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11(1): 39-62.
- Deligöz, A., 2007. Anadolu karaçamı [*Pinus nigra* Arn. subsp. *Pallasiana* (Lamb.) Holmboe] fidanlarına ait bazı temel morfolojik ve eko-fizyolojik özelliklerin dikim başarısına etkisi. Doktora tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Isparta.
- Eler, Ü., Keskin, S., Örtel, E. 1993. Toros Sediri Fidanlarında Kalite Sınıflarının Belirlenmesi Üzerine Araştırmalar. OAE Yayınları, Teknik Bülten No. 238-241, Ankara.
- Genç, M., 1992. Ağaçlandırma potansiyelimiz, AGM'yi bekleyen sorunlar, fidanlık ve ağaçlandırma çalışmalarına ilişkin bazı öneriler. Orm. Mühendisliği Dergisi, 10: 29-31.
- Geray, A.U., 1998. Ekonomi. İÜ Orman Fakültesi Yayınları, Rektörlük No: 3870, FYN:430, İstanbul.
- Gürlevik, N., Deligöz, A., Yıldız, D., 2014. Effects of irrigation and fertilization on the growth of juniper seedlings. Austrian Journal of Forest Science, 131(3): 171-190.
- Gürlevik, N., Mercan, M., 2017. Azotlu ve kükürlü gübrelemenin çıplak köklü Toros sediri (*Cedrus libani* A. Rich.) fidanlarının gelişimi üzerine etkileri. Turkish Journal of Forestry, 18(1): 21-29.
- Gürlevik, N., Kurtaran, A., 2018. Çıplak köklü Toros sediri fidanlarının beslenmesi ve gelişimi üzerine azot ve mikroelement gübrelerinin etkileri. SDÜ Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi, 22(1): 353-363.
- Karalar, R., 1996. Yönetmelik. Ant Matbaacılık-Yayıncılık, Eskişehir.
- Kızmaz, M., 1993. Karaçam Fidanlarının Kalite Sınıflarının Belirlenmesi Üzerine Araştırmalar. OAE Yayınları, Teknik Bülten No. 238-241, Ankara.
- Mucuk, İ., 2005. Modern İşletmecilik (15. Baskı). Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- OGM, 2017. Orman bitkisi tohumlukları piyasasında yetkilendirme, denetleme ve orman bitki pasaportu uygulama usul ve esasları. Fidanlık ve Tohum İşleri Dairesi Başkanlığı, Tebliğ no:306, Ankara, s.63.
- OGM, 2018. Orman Genel Müdürlüğü idare faaliyet raporu. Orman Genel Müdürlüğü, Ankara, <https://www.ogm.gov.tr/ekutuphane/FaaliyetRaporu/Orman%20Genel%20M%C3%BCd%C3%BCrl%C3%BC%C4%9F%C3%BC%202017%20Y%C4%B1%20Faaliyet%20Raporu.pdf>, Erişim: 05.01.2019.
- Özdamar, K., 2004. Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi. Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Özpay, Z., Tosun, S., 1993. Kayın Fidanlarının Kalite Sınıflarının Belirlenmesi Üzerine Araştırmalar. OAE Yayınları, Teknik Bülten No. 238-241, Ankara.
- Saatçioğlu, F., 1976. Fidanlık Tekniği. İ.Ü. Orman Fakültesi Yayınları, ÜYN:2188, İstanbul.
- Tosun, S., Özpay, Z., Tetik, M., 1993. Sarıçam Fidanlarının Kalite Sınıflarının Belirlenmesi Üzerine Araştırmalar. OAE Yayınları, Teknik Bülten No. 238-241, Ankara.
- Yahyaoğlu, Z., Genç, M., 2007. Kalite Sınıflaması Çalışmaları ve Türkiye İçin Öneriler, Fidan Standardizasyonu, (Ed., Yahyaoğlu, Z. ve Genç, M.), SDÜ Basım Evi, YN :75, Isparta, s: 467-491.
- Yılmaz, M., 1995. Karaçam Fidanlarının Kalite Sınıflarının Belirlenmesi Üzerine Araştırmalar. OAE Yayınları, Teknik Bülten No:238-241, Ankara.