

Murat BOYACI  
Özlem YILDIZ

## Tarımsal Yayım Örgütlerinde Kurum Kültürü

Organizational Culture in Agricultural Extension  
Organizations

Ege Üniversitesi, Ziraat Fakültesi, Tarım Ekonomisi  
Bölümü, 35100 İzmir/Türkiye  
e-posta: murat.boyaci@ege.edu.tr

Alınış (Received): 25.06.2013

Kabul tarihi (Accepted): 13.01.2014

### Anahtar Sözcükler:

Tarımsal yayım, kurum kültürü, kurumsal  
değerler

### Key Words:

Agricultural extension, organizational  
culture, organizational values

### ÖZET

**T**arımsal yayım örgütleri kırsal kalkınma, doğal kaynakların sürdürülebilirliği, gıda güvenliği gibi hedeflere ulaşılmasında önemli roller üstlenmektedir. Belirtilen rolleri etkin şekilde yerine getirebilmesi için yayım örgütlerinin teknolojik ve sosyo-ekonomik gelişmelere ayak uydurması gerekmektedir. Uyum sürecinin sağlıklı işleyebilmesi için örgütler bazı becerilere sahip olmalıdırlar. Araştırmada Türkiye'deki farklı yayım örgütlerinden 250 yayımcı ile görüşülerek, bazı kurumsal değerlerin içselleştirilme düzeyleri incelenmiştir. Faktör ve kümeleme analizleri sonuçlarında kurum kültürü ile ilgili değişkenler, değerler ve işleyiş olarak iki gruba ayrılmıştır. Bulgulara göre yayım örgütlerinde kurumsal değerlerin içselleştirilmesi istenen düzeyde değildir. Kurumsal işleyiş, örgütün saygınlığı, çalışmaların kırsal kesime yönelik olması ve tarım politikaları ile uyum yayım önerilerinin benimsenmesinde etkili faktörler olarak belirlenmiştir.

### ABSTRACT

**E**xtension services undertake important roles in achieving goals such as rural development, sustainability of natural resources, food safety and etc. Extension services require keeping in step with the technological and socio-economical developments for efficiently performing of the mentioned roles. Organizations must have some abilities for healthy running of the accommodation process. In this research, internalization levels of some organizational values had been examined by interviewing with 250 extension workers from the different extension services in Turkey. As the results of factor and cluster analysis, variables related to organizational culture were divided into two groups as values and treatment. According to the findings, the internalization of organizational values is not at intended level in the extension services. The factors affecting on adoption of extension advices have been designated as organizational treatment, institutional reputation, the extension activities directing at rural areas and compliance with agricultural policies.

### GİRİŞ

Örgütteki ortak amaçlar, inançlar ve değerler sistemi olan kurum kültürü kurumun karar ve uygulamalarını biçimlendiren temel felsefedir. Organizasyonu bir arada tutan, bütünleştiren ve diğerinden ayırt eden özellikler içeren kültür, çalışanların davranışlarını şekillendirmektedir (Barutçugil, 2004). Bir kuruluşun başarısı bireylerin kurum kültürü ile ne ölçüde bütünleştiği ile de ilgili

görülmektedir (Khan, 2005). Sosyal bir tutkal olan ve çalışanlara kurumsal kimlik kazandıran (Barutçugil, 2004) kurum kültürü kavramı ilk olarak 1970'lerde ortaya çıkmış ve kısa sürede yönetim uygulamalarında etkili faktör olmuştur (Jarnagin and Slocum, 2007). Kültür teorisyenleri davranış ve normlardan paylaşılan değerlere, ideolojilere ve inançlara kadar çeşitli tanımlar yapmışlardır. Kurumsal değerlere odaklanılan araştırmalarda kurum kültürü ve kurumsal başarı

arasında güçlü bağ olduğu vurgulanmaktadır (Mobley et al., 2005). Nükleer santralden perakende satış mağazalarına kadar farklı sektörlerde yapıcı kültür kurumlarda sorumluluk, motivasyon, görev tanımı, ekip çalışması, koordinasyon, hizmet kalitesi, tatmin ve güven sağlamaktadır (Crossgrove et al., 2005; www.humansynergistics.com).

Güçlü kültür kurumda işlerin düzen içinde akmasını sağlarken, zayıf kültür yetersiz bütünleşmeye ve aşırı bürokrasiye yol açmaktadır. ([http://en.wikipedia.org/wiki/organizational\\_culture](http://en.wikipedia.org/wiki/organizational_culture)). Kurum kültürü örgütün etkinliğini belirleyebilen kritik bir faktör olup, alışkanlıklar, değerler, varsayım ve düşüncelerden oluşmaktadır (Woodbury, 2006). Davranış biçimine rehberlik eden ve karar alma sürecini etkileyen kurum kültürünün kuruluşların rekabet becerilerinde maliyet, kalite, teknoloji, ürün ve inovasyon süreci gibi unsurlar kadar etkili olduğu belirtilmektedir (Mobley et al., 2005; Long 1997).

Yayımların misyonu "kırsal kesimde yaşayanların sorunlarına ve gereksinimlerine yönelik bilgi ve teknolojileri aktararak, eğitim yolu ile yaşam düzeylerini yükseltmelerine yardım etmek" şeklinde tanımlanmaktadır (Crossgrove et al., 2005). Dünyadaki ekonomik, teknolojik ve sosyal gelişmeler tüm sektörleri olduğu gibi tarımı da etkilemektedir. Liberalleşme eğilimleri, tarımın istihdamdaki ve ekonomideki payının oransal olarak azalması, kamunun hantallaşan yapısı ve kamu maliyesindeki daralmalar dünyada kamu yayım kuruluşlarını özelleştirme sürecini hızlandırmıştır. Ülkeler, koşullarına uygun modeller geliştirmeye çalışmaktadırlar. Maliyet paylaşımı, çoğulcu yapı, yerelleşme, katılım, üretici örgütleri, özelleşme gibi kavramlar yayım modellerini şekillendirmektedir (Chowa et al., 2012; Hellin, 2012; Kelly, 2012; Klerx and Leeuwis, 2009; Alroe and Kristansen, 2002).

Türkiye, tarımsal yayım konusunda farklı yayım yaklaşımlarında deneyimlere sahiptir. Dünyadaki ve Türkiye'deki gelişmeler, sorunlar ve deneyimler ışığında yayım çalışmalarının iyileştirilmesine ve çoğulcu yapının kurumsallaşmasına yönelik çeşitli girişimler yapılmaktadır. Girişimler kamu yayım örgütünde yeni yapılanmalarla kendini göstermekte, ayrıca, danışmanlık gibi uygulamalarla da özel sektöre bazı yetki ve sorumluluklar verilmektedir. Kurum kültürü toplumsal gelişmelerden bağımsız olmayıp, çalışanların birbiriyle ve sektördeki diğer aktörlerle bütünleşmesi açısından sosyalleşme aracıdır. Bu nedenle yapısal değişimin sağlanmasında önemli

faktör olan kurum kültürü, gelişmelere uyum açısından da kurumlara destek olmaktadır.

Türkiye'de yayım etkinliklerini gerçekleştiren kamu, özel sektör, kendi adına çalışanlar, kooperatif ve ziraat odaları gibi çiftçi örgütleri, sözleşmeli (*Tarımsal Yayım Geliştirme (Tar-Gel) Projelerinde 4/B kapsamında görevlendirilen*) yayımcılar çalışma kapsamına alınmıştır. Araştırmada farklı yayım örgütlerinde bazı kurumsal değerlerin içselleştirilme düzeyi belirlenmiş ve örgütler karşılaştırmıştır. Yayım önerilerinin benimsenmesinde kurumsal değerlerin etkisi incelenerek, öneriler geliştirilmiştir.

## MATERYAL ve YÖNTEM

Araştırmada yazarların eğitimci olarak katıldıkları, Türkiye'nin farklı coğrafik bölgelerinde kamu kuruluşları ve Ziraat Mühendisleri Odaları tarafından düzenlenen yayım eğitimi ile ilgili çeşitli programlara katılan yayım elemanlarından derlenen veriler kullanılmıştır. Eğitilenlerin tamamı (420 kişi) kapsama alınmış ancak; çalışmaya katılmak istememe, çiftçi eğitimi ile fazla ilgili olmama gibi nedenlerle anket formunu doldurup, teslim edenlerin sayısı 250 olmuştur. Kırsal kesimde yaşayanların yaşam düzeyini yükseltmek amacı ile yetişkin eğitim çalışmaları yürüten bu katılımcılar çalışmada "yayımcı" olarak anılmışlardır. Çalışma popülasyonu değişik kurum ve statüde görev yapan yayımcılar olarak beş grup altında toplanmıştır. Anket çalışmaları 2009-2011 yılları arasında farklı bölgelerde düzenlenen yayım eğitim programları sırasında yürütülmüştür. Çalışmaya katılanların %32.3'si kamuda, %38.5'ü özel sektörde, %6.6'ü kendi adına, %8.3'i çiftçi örgütlerinde ve %14.3'si de kamuda sözleşmeli olarak görev yapmaktadır. Araştırmada yayımcıların bazı kişisel özellikleri, çalışmalarındaki hedef gruplar, diğer aktörlerle işbirliği düzeyi ile algılanan bazı kurumsal değerler sorgulanmıştır (Çizelge 1). Farklı kuruluşlarda çalışan yayımcılardan elde edilen veriler kurumların işlev ve hedefleri konusunda da bilgi sağlamaktadır.

Bazı sorularda kullanılan beşli Likert ölçeğine göre 1.00-1.99 çok zayıf; 2.00-2.99 zayıf; 3.00-3.99 orta; 4.00-4.99 iyi ve 5.00 pekiyi/mükemmel olarak tanımlanmıştır. Derlenen veriler ortalamalar, yüzdeler gibi tanımlayıcı istatistikler yanında, Kruskal Wallis ve güvenilirlik testleri, çok boyutlu ölçekleme (MDS), faktör ve kümeleme analizleri ile yorumlanmıştır. MDS'de analizin güvenilirliği ve geçerliliğinde gösterge olan R2 değerinin %60'ın üzerinde çıkması model verilerin mükemmel şekilde temsil edildiğini göstermektedir (Malhotra, 1996). Güvenilirlik testi

sonuçlarına göre kurum kültürüne konu olan 15 değişken için Alpha değeri .9150 ile güvenilir bulunmuştur. MDS sonucu yayım kuruluşları iki grupta toplanmış olup, kuruluşlar kamu-özel; kendi adına çalışanlar-sözleşmeli ve kooperatif/ziraat odasının

da çalışanlar şeklinde tekrar kodlanarak karşılaştırılmışlardır. Faktör analizinde çalışmadaki kurum kültürü ile ilgili değişkenler ise iki etmen altında toplanmış, kümeleme analizi ile de kurumsal değerler ve kurumsal işleyiş olarak iki küme elde edilmiştir.

Çizelge 1: Araştırmadaki kuruluşlar ve yayımcılar  
Table 1: Organizations and extensionists in the research

Yayımcı	Açıklama	Sayı	Yüzde
<b>Kamu yayımcıları</b>	<i>İl Tarım Müdürlüklerinde 657 sayılı devlet memurları kanununa tabi elemanlar</i>	83	32.3
<b>Özel sektör/firma elemanları</b>	<i>Girdi üreten, pazarlayan, ürün işleyen, danışmanlık hizmetleri veren vb.</i>	96	38.5
<b>Kendi adına çalışanlar</b>	<i>Bayii, danışman vb.</i>	16	6.6
<b>Çiftçi örgütlerindeki yayımcılar</b>	<i>Kooperatif, ziraat odası, birlik gibi çiftçi örgütlerinde görevli</i>	20	8.3
<b>Sözleşmeli yayımcılar/danışmanlar</b>	<i>Tarımsal Yayımı Geliştirme Projesi kapsamında 657 sayılı devlet memurları kanunun sözleşmeli personel istihdamını düzenleyen 4/B maddesine göre Tarım Bakanlığı tarafından köylerde görevlendirilmek üzere istihdam edilenler</i>	35	14.3
<b>Toplam</b>		<b>250</b>	<b>100.0</b>

### Bazı Kişisel Özellikler

Yayım çalışmalarının yürütülmesinde yaş, cinsiyet, eğitim gibi bazı kişisel özelliklerin etkili olduğu bilinmektedir (Expere, 1974; Boyacı ve Yıldız, 2011). Görü-

şülen yayımcıların yaş ortalaması 36.2'dir ve %31.6'sı bayandır. Çalışmaya katılanların %78.4'ü ziraat; diğerleri veterinerlik, su ürünleri gibi fakültelerden mezun olup, %18.4'ü lisansüstü eğitimlidir (Çizelge 2).

Çizelge 2: Yayımcıların bazı kişisel özelliklerinin bir görünümü  
Table 2: An overview of some personal characteristics of the extensionists

Kişisel özellikler	Gruplar	Kamu		Özel		Kendi adına		Kooperatif, Ziraat odası		Sözleşmeli		Türkiye	
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Yaş ortalaması		38,3		36,2		34.6		35.3		34.2		<b>36.4</b>	
Cinsiyet	Kadın	37	44.6	27	28.1	5	31.5	4	20.0	6	17.1	<b>79</b>	<b>31.6</b>
	Erkek	46	55.6	69	71.9	11	68.8	16	80.0	29	82.9	<b>171</b>	<b>68.4</b>
Fakülte	Z.Mühendisi	65	78,3	74	77.9	11	68.8	16	80	29	82.9	<b>196</b>	<b>78.4</b>
	Diğer	18	21,7	21	22.1	5	31.3	4	20	6	17.1	<b>54</b>	<b>21.6</b>
Lisansüstü eğitim	Yok	64	77.1	75	78.1	14	87.5	20	100.0	31	88.6	<b>204</b>	<b>81.6</b>
	Var	19	22.9	21	21.9	2	12.5	0	0.0	4	11.4	<b>46</b>	<b>18.4</b>

### Bazı Yayım Göstergeleri

Kurumlardaki işlerin yürütülüş şekli kurum kültürü ile ilgilidir. Kurum kültürü misyon, hedefler ve sonuçlar gibi konularla etkileşimlidir. Kurum kültürü açısından çalışanların kurumun neden kurulduğunu iyi anlaması gerekmektedir (Woodbury, 2006). Türkiye'deki yayım çalışmaları ağırlıklı olarak üretim ve verim artışlarını hedeflemekte (Boyacı ve Yıldız, 2011) ve geleneksel teknoloji transferi odaklı yürütülmektedir. Hizmet verilen çiftçi sayıları, işbirliği yapılan çiftçilerin özellikleri ve yayımda kullanılan yaklaşımlar kurum kültürü tarafından şekillenmektedir.

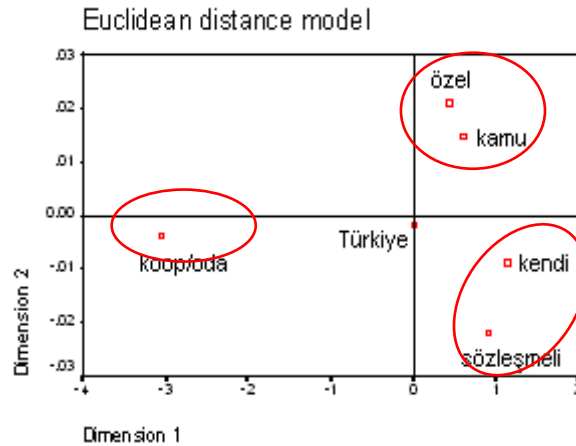
Çiftçilerin özel firmalardaki yayımcıların önerilerini daha çok benimsedikleri görülmektedir. Sonuçta; sözleşmeli tarım, girdi kullanımı gibi nedenlerin etkisi büyüktür. Bireysel olarak (kamuda sözleşmeli veya kendi adına) çalışan yayımcıların önerilerini çiftçilerin benimseme düzeyi ise düşüktür. Hizmet verilen çiftçilerin sayıları kooperatif ve ziraat odası gibi örgütlerde en fazladır. Bu kuruluşlar üye ya da ortak olan tüm çiftçilere hizmet vermektedir. Kendi adına çalışanlar dışındaki yayımcıların hizmet verdikleri çiftçi sayıları oldukça fazladır. Kendi adına çalışanlar, eğitim düzeyi yüksek çiftçilerle daha fazla işbirliği yapmaktadırlar.

Kamu dışındaki yayımcıların kadın çiftçilerle işbirliği sınırlıdır (Çizelge 3). Çizelge 3 'teki yayım göstergeleri dikkate alınarak, yapılan MDS'de ( $Stres = .00038$   $RSQ =$

$1.00000$ ) yayım kuruluşları kurumsal, bireysel ve sivil toplum kuruluşu (STK) olarak üç grupta toplanmışlardır (Şekil 1).

Çizelge 3: Yayımında bazı göstergeler  
Table 3: Some indicators on extension

Göstergeler	Kamu	Özel	Kendi	Koop-oda	Sözleşmeli	Türkiye
Önerileri benimseyen çiftçilerin (%)	51.55	54.10	36.31	38.94	32.83	<b>42.75</b>
Hizmet verilen çiftçi sayısı	718.16	858.73	302.22	3644.00	489.83	<b>1202.59</b>
Çiftçilerin eğitim yılı	6.29	6.58	7.08	6.41	5.50	<b>6.37</b>
Büyük çiftçilerin oranı	14.51	22.16	10.22	23.79	19.23	<b>17.98</b>
Orta-büyük çiftçilerin oranı	32.30	38.10	35.45	46.88	24.97	<b>35.54</b>
Küçük çiftçilerin oranı	44.72	37.63	48.18	32.54	46.36	<b>41.89</b>
Topraksız-yoksul çiftçilerin oranı	8.14	8.65	16.50	10.38	11.48	<b>11.03</b>
Kadın çiftçilerin oranı	13.93	8.24	5.67	6.67	8.50	<b>8.60</b>
Çiftçilerden 40 yaş ve gençler (%)	35.72	42.06	53.69	46.56	38.90	<b>43.39</b>
Çiftçilerden 41-60 yaş (%)	51.08	46.86	50.25	48.94	53.14	<b>50.06</b>
Çiftçilerden 61 yaş ve üzeri (%)	17.61	16.73	9.90	9.46	17.31	<b>14.20</b>
Bitkisel ürün yetiştirenler (%)	65.74	71.45	64.09	37.14	46.88	<b>57.06</b>
Hayvancılık yapanlar (%)	18.16	32.54	18.00	28.75	30.00	<b>25.49</b>
Her ikisini yetiştirenlerin oranı	26.71	36.27	41.50	44.29	35.33	<b>36.82</b>



Şekil 1. Yayım kuruluşlarının gruplandırılması (MDS)  
Figure 1: Grouping of extension organizations (MDS)

### Aktörler Arası İşbirliği Eğilimi

Karmaşıklaşan tarımsal yapı farklı aktörlerle iletişimi ve işbirliğini gerekli kılmaktadır. Bu nedenle kurum içi ve dışındaki farklı aktörlerle iletişim kurma eğilimi kurumsal bir değer olarak algılanmalıdır. İşyerindeki işbirliği kurumsal başarı için çalışanların istekliliğinin göstergesidir (Chatman and Barsade, 1995). İşbirliği kurumların sinerjik etkileşimini, gelişmelere uyumunu, etkinliklerin sosyal faydasını ve rekabet yeteneğini arttıracaktır. Kurumlar arası etkileşim

birlikte hareket etme eğilimine de katkı sağlayacaktır. Verilere göre; Türkiye'de yayım örgütlerinin birbirleri ile ve sektördeki diğer aktörlerle iletişimleri orta düzeydedir. En fazla iletişim kurulan grup doğal olarak çiftçilerdir. Araştırma kuruluşları, kooperatif ve ziraat odaları gibi çiftçi örgütleri, özel sektör kuruluşları ve devlet tarım politikaları ile çalışmaların uyum düzeyi düşüktür. Yayım çalışmaları yürüten çiftçi örgütlerinin bile diğer çiftçi örgütleri ile iletişimleri istenen düzeyde değildir (Çizelge 4).

Çizelge 4: Kurumlara göre iletişim kurulan aktörler

Table 4: Communicated actors according to the organizations

İletişim kurulan aktörler	Kamu	Özel	Kendi	Koop/oda	Sözleşmeli	Türkiye
Üreticilerle ile işbirliği	4.23	4.34	3.94	4.10	4.00	<b>4.12</b>
Araştırma kuruluşları ile işbirliği	3.55	3.64	2.94	3.35	3.00	<b>3.30</b>
Çalışmaların köye yönelik olması	3.58	3.71	3.47	4.25	3.06	<b>3.61</b>
Araştırma kuruluşlarının kurumla işbirliği	3.19	2.84	2.29	3.00	2.40	<b>2.75</b>
Özel sektörün kurumla işbirliği düzeyi	3.13	3.28	2.88	3.55	2.17	<b>3.00</b>
Kooperatif, oda vb kurumla işbirliği	3.52	2.84	2.41	3.50	2.46	<b>2.95</b>
Çalışmaların tarım politikalarına uyumu	3.37	3.32	3.12	3.75	2.71	<b>3.25</b>
<b>Ortalama</b>	<b>3.51</b>	<b>3.43</b>	<b>3.01</b>	<b>3.64</b>	<b>2.83</b>	<b>3.28</b>

İşbirliği karşılıklı güvene bağlıdır. Üreticilerin kurumlara güveni ve toplumda yayımcılara duyulan saygı güçlü ilişkilerin kurulabilmesi ve sürdürülebilirliği için önemlidir. Yayımcıların yanıtlarına göre kooperatif ve ziraat odalarına çiftçilerin güveni daha yüksektir. Özellikle iyi işleyen kooperatiflerin/ziraat odalarının

yayımcı istihdam etmeleri çiftçilerle işbirliğini arttırmıştır. Özel firma yayımcıları kendilerine üreticilerin güveninin yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Duyulan güvenle birlikte kurumsal saygınlık da artırmaktadır. Kooperatif/ziraat odası, kamu örgütü, özel firmalar sırası ile saygı duyulan yayım kurumlarıdır (Çizelge 5).

Çizelge 5: Kurumlara üreticilerin güveni

Table 5: Farmers' trust to the organizations

Güven duyma	Kamu	Özel	Kendi	Koop/oda	Sözleşmeli	Türkiye
Üreticilerin kurumunuza güveni	3.61	3.81	3.47	4.00	2.91	<b>3.56</b>
Toplumda saygı duyulması	3.75	3.61	2.88	4.00	3.09	<b>3.47</b>
Üreticilere güven duyma	3.54	3.40	3.18	3.30	3.03	<b>3.29</b>
<b>Ortalama</b>	<b>3.63</b>	<b>3.61</b>	<b>3.18</b>	<b>3.77</b>	<b>3.01</b>	<b>3.44</b>

### Kurum Kültürü

Kurum kültürü ile çalışanların değerleri arasındaki uyumun en açık göstergesi kurum iklimidir. Çalışanların kurum kültürünü benimsemesi durumunda organizasyonel iklim olumlu ve yapıcı olmaktadır (Barutçugil, 2004). Kurum iklimi ve kültür birbiriyle ilgilidir ve kurumlarda davranışları yönlendirmektedir (McLean, 2005). Sağlıklı bir kurum kültüründe ekip çalışması, bilgi akışı, yetki ve sorumlulukların denkliliği, yenilik ve yaratıcılığın teşvik edilmesi, çalışmalara finansal ve teknik destek gibi unsurlar ön plandadır. Engelleyici kurum kültürünün olduğu durumlarda ise çalışanlar yetkisizleştirilir, yenilik ve değişiklik hoş karşılanmaz, güven ve saygı alt düzeyde olup, aşırı bürokrasi söz konusudur (Barutçugil, 2004). Esnek ve canlı bir kültür dinamik ortamlarda sürekli değişen koşullara ve hedef gruplara uyumu sağlarken (Eker and Eker, 2009), aksi durum ise bireysel, kurumsal ve sektörel gelişmeleri frenlemektedir.

Kurum kültürü değerleri, normları ve uygulamaları içermektedir. Değerler; elemanların yapmayı veya sahip olmayı önemli buldukları unsurları göstermektedir. Normlar; işlerin nasıl yapılacağı konusunda

paylaşılmış inançları içermektedir. Uygulamalar ise proje geliştirme süreci, ekip toplantıları, kariyer planlama gibi işlerin yerine getirilmesindeki rutinlerdir (Long, 1997). Alet - ekipmanların, elemanların ve yöntemlerin değişmesine karşın, kurum kültürünün aynı kalması gelişmedeki başarısızlıkların temel kaynağı görülmektedir (Linnenluecke and Griffiths, 2010). Bireysel davranışların değişimi zamanla kurumsal değişime dönüşmektedir. Kurumsal değerlerin değişimi veya oluşumu 3-10 yılda tamamlanabilmektedir (Long, 1997).

Kurum kültürünü oluşturan bazı değerler Türkiye'deki yayım örgütlerinde genelde orta düzeyde içselleşmiştir. Kurumlarda yayım çalışmalarına değer verilmesi, bilgi toplumunun önemli unsuru olan bilişim-iletişim teknolojilerinin (BİT) kullanımı gibi konular orta; yeniliklerin ve yaratıcılığı teşvik edilmesi, deneyimlerin paylaşılması, finansal destek gibi konular ise zayıf düzeyde içselleşmiştir. İstenen düzeyde olmakla birlikte özel firmalar, kooperatif/ziraat odası gibi çiftçi örgütleri, kamu ve kendi adına çalışan yayımcılara göre kurumsal değerleri daha iyi içselleştirmişlerdir (Çizelge 6).

Çizelge 6. Kurum kültüründeki bazı değerler  
Table 6. Some values on organizational culture

Bazı kurumsal değerler/kültürü	Kamu	Özel	Kendi	Koop/oda	Sözleşmeli	Türkiye
Çalışmalara değer verilmesi	3.44	3.61	3.75	3.58	2.71	<b>3.42</b>
Kurumda BİT kullanım düzeyi	3.51	3.78	3.65	3.60	2.29	<b>3.36</b>
Kurum içinde etkin bilgi akışı	3.27	3.63	3.19	3.55	2.49	<b>3.22</b>
Yetki ve sorumlulukların denkliliği	3.10	3.61	3.44	3.63	2.26	<b>3.21</b>
Kişisel gelişime olanak sunulması	3.32	3.29	3.00	3.55	2.49	<b>3.13</b>
Ekip çalışma ortamı sağlanması	3.35	3.18	3.50	3.05	2.54	<b>3.12</b>
Bireysel performansa değer	3.24	3.18	3.31	3.25	2.54	<b>3.11</b>
Yeteneklere göre iş bölümü	3.18	3.37	3.63	2.95	2.31	<b>3.09</b>
Görev tanımlarının yapılması	3.12	3.08	3.35	3.10	2.34	<b>3.00</b>
Yenilik ve yaratıcılığın teşviği	3.13	3.13	3.19	3.15	2.17	<b>2.95</b>
Kaynak dağılımında eşitlik	3.07	3.13	2.93	3.25	2.23	<b>2.92</b>
Ücretlerin uygunluğu	3.29	2.85	2.94	3.00	2.34	<b>2.89</b>
Ekipman, eleman vb desteği	3.17	3.38	2.76	3.10	1.94	<b>2.87</b>
Deneyimlerin paylaşılması	3.14	2.93	2.88	2.95	2.17	<b>2.81</b>
Finansal destek verilmesi	2.71	2.99	2.40	2.95	1.51	<b>2.51</b>
<b>Ortalama</b>	<b>3.20</b>	<b>3.28</b>	<b>3.19</b>	<b>3.24</b>	<b>2.29</b>	<b>3.04</b>

Yayım çalışmaları üretim hedefli olmakla birlikte, insan odaklı yaklaşımları da içermelidir. Kurum kültürü ile ilgili değerler elemanların işe alınması ile başlayıp, motive edilmesi ve ödüllendirilmesi ile devam etmektedir. Kurumla aynı değerlere ve vizyona sahip elemanların varlığı kurumsal performans için ön koşuldur (Khan, 2005). Bu bakımdan Türkiye’de kamu dışındaki örgütler eleman istihdamında avantajlı görülmektedirler.

Kurum kültürü ile ilgili değişkenler için güvenilirlik testinde *Alpha değeri* .9150 hesaplanmıştır. Değişkenlerin ortaklık derecesi faktör analizi için uygulan-

abilirlik bakımından oldukça yüksektir (*KMO: .916*) (Çizelge 7). Kurum kültürünü etkileyen temel faktörlerin belirlenmesi amacı ile 15 değişken kullanılarak, iki faktör bulunmuş olup, faktör ve kümeleme analizlerine göre kurum kültürü ile ilgili değişkenler *kurumsal değerler* ve *kurumsal işleyiş* şeklinde gruplanarak, örgütler karşılaştırılmıştır. Kamu ve özel kurumsallaşmış yayım örgütlerinde işleyiş daha sağlıklıdır. STK ve bireysel yayımcılarda ise kurumsal işleyiş zayıf bulunmuştur. Kurumsal değerler de yayım kuruluşlarına göre farklı olup, bireysel çalışan yayımcılarda zayıftır (Çizelge 8).

Çizelge 7: Kurumsal değerlerin gruplandırılması, Faktör ve Kümeleme Analizleri  
Table 7: Clustering of organizational values, Factor and Cluster Analysis

KMO örnekleme uygunluğu ölçütü	Bartlett's Test (Khi Kare)	Serbestlik derecesi	P değeri
.916	1632.517***	105	.000
Faktör	<i>Faktör 1</i>	<i>Faktör 2</i>	
Değişkenler	Bireysel başarı, ekip ortamı, kişisel gelişim, toplantı, yenilik ve yaratıcılığın teşvik edilmesi, bilgi akışı, işbölümü, görev tanımları	BİT yatırım, çalışmalara değer verilmesi, finansal destek, eleman ve ekipman desteği, yetki ve sorumluluk verilmesi, çalışmaların köye yönelik olması, işe uygun ücret verilmesi	
Kümeleme	<b>Kurumsal değerler</b>	<b>Kurumsal işleyiş</b>	
Kümeleme değişkenleri	<i>Yenilik ve yaratıcılığın teşvik edilmesi; Finansal destek verilmesi</i>		
Kümeleme grupları	<b>Grup 1</b>	<b>Grup 2</b>	
	<i>Sayı</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Sayı</i> <i>Yüzde</i>
	139	56.6	111 44.4

Önem düzeyi \*\*\*  $\alpha < 0.01$

Çizelge 8: Kurumların kurum kültürü açısından karşılaştırılması, Kruskal Wallis Testi

Table 8: Comparison of organizations according to the organizational values, Kruskal Wallis Test

Değişken	Kurum	Sayı	Sıra ortalaması	Khi kare	Serbestlik derecesi	P değeri
<b>Kurumsal işleyiş</b>	Kurumsal	174	136.05	29.035***	2	.000
	Bireysel	51	76.91			
	Sivil toplum kuruluşu	20	126.95			
	Toplam	245				
<b>Kurumsal değerler</b>	Kurumsal	173	130.09	10.930***	2	.004
	Bireysel	51	94.17			
	Sivil toplum kuruluşu	20	129.07			
	Toplam	244				

Önem düzeyi \*\*\*  $\alpha < 0.01$

Yayım çalışmalarında performans belirlemede en önemli gösterge, önerilerin çiftçiler tarafından benimsenme düzeyidir. Benimsenmede etkili değişkenler sorgulandığında; yayım örgütü, yayımcının çalıştığı

yöreyi tanınması, çalışmaların köye yönelik olması, kurumsal işleyiş, kuruma toplumun saygı duyması ve çalışmaların tarım politikası ile uyumu etkili bulunmuştur (Çizelge 9).

Çizelge 9: Yayım önerilerinin benimsenmesinde bazı kurumsal değerlerin etkisi (Tobit Model)

Table 9: Some organizational values affecting on adoption of extension advices (Tobit Model)

Bağımsız değişkenler	Katsayı	Standart hata	Z	p-değeri
Const	46.0899	7.23988	6.366	1.94e-010***
Kurum	-4.71077	1.23383	-3.818	0.0001***
Yöreyi tanıma	5.53168	2.33509	2.369	0.0178 **
Çalışmaların köye yönelik olması	0.420812	0.203687	2.066	0.0388 **
Kurumsal işleyiş	-0.207211	0.117921	-1.757	0.0789 *
Kuruma toplumun saygı duyması	3.12407	1.62289	1.925	0.0542 *
Çalışmaların tarım politikalarına uyumu	0.285820	0.170822	1.673	0.0943 *
Kurumsal Değerler	-0.0825437	0.152767	-0.5403	0.5890
<i>Ki Kare Değeri</i>	<i>47.05763</i>	<i>P-Değeri</i>		<i>0.000041</i>
<i>Log-Likelihood</i>	<i>-1172.058</i>	<i>Akaike Criterion</i>		<i>2362.116</i>

**Model:** Tobit, kullanılan gözlemler 1-250, bağımlı değişken: önerileri benimseyen çiftçilerin oranı

Önem düzeyi \*\*\*  $\alpha < 0.01$ ; \*\*  $\alpha < 0.05$ ; \*  $\alpha < 0.1$

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Yayım örgütleri kalkınma, kırsal kesimde yaşam düzeyinin yükseltilmesi, doğal kaynakların sürdürülebilirliği, gıda güvenliği, uluslar arası rekabet gibi hedeflere ulaşılmasında önemli işleve sahiptirler. Zaman zaman değişen bu işlevlerin yerine getirilebilmesinde, teknolojik ve sosyo-ekonomik gelişmelere uyumda örgütlerin yapısı ve davranışları belirleyicidir. Örgüt yapısını ve davranışlarını şekillendiren kurum kültürü toplumsal gelişmeye yanıt verebilmelidir. Araştırmada Türkiye'deki yayım örgütlerinde bazı değerlerin yeterince içselleştirilemediği saptanmıştır. Örgütlerin çalışmalarında yönetici yaklaşımları ve yayımcıların iş alışkanlıkları etkilidir. Yayımın performansında önemli gösterge olan önerilerin benimsenmesinde kurumsal işleyiş, örgüte duyulan saygı, yayımcıların yöreyi tanınması, çalışmaların kırsal kesime yönelik olması ve tarım politikaları ile uyumu etkili

bulunmuştur. Kurum kültürü bir yaşam tarzı olup, çalışanlarca benimsenmesi kurumun performansı için önem taşımaktadır. Yayım örgütlerinde kurum kültürünün geliştirilmesi ve içselleştirilmesine yönelik aşağıdaki öneriler sunulmuştur.

- Örgüt içi ve dışındakilerle güçlü iletişim mekanizması kurulmalıdır. Misyonun, beklentilerin ve potansiyellerin belirlendiği, kurumsal, yerel ve periyodik bilgi paylaşımının gerçekleştirildiği platformlar oluşturularak, kurumsal uygulamalar şekillendirilmelidir.
- Yayım etkinlikleri kırsal kesimin öncelikleri, koşulları ve tarım politikaları dikkate alınarak, yerel aktörlerle programlanmalıdır.
- Eleman istihdamında yöreyi ekolojik ve sosyolojik açıdan tanıyanların tercih edilmesi veya göreve başlamaları sırasında yöreyi ve kurumun işleyişini

tanıtıcı hizmet öncesi eğitim verilmesi kurumun başarısı ve saygınlığı için önemlidir.

- Kurumsal işleyiş açısından çalışmalara teknik ve finansal destek verilmeli, yetki ve sorumluluklar tanımlanmalı, takım çalışması motive edilmeli, yayım çalışmaları problem çözümüne odaklanmalıdır.

- Yenilik, ilerleme ve başarı objektif bir ödüllendirme sistemi ile teşvik edilmelidir.
- Yayımcılar kendilerini örgütlerinin bir parçası olarak görebilmelidirler. Bu amaçla kararlara katılım, bireysel potansiyellerini kullanabilme ve geliştirme ortamı yaratılmalıdır.

## KAYNAKLAR

- Alroe, H. and Kristansen, E.S. 2002. Towards a systemic research methodology in agriculture, rethinking the role of value in science, agriculture and Human Value N: 19, Kluwer Academic Publishers, The Netherlands, 2-23pp.
- Barutçugil İ. 2004. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 502s.
- Boyacı M. ve Yıldız, Ö. 2011. Türkiye’de Tarım Danışmanlığı Modelinin İşleyişi Üzerine Bir Araştırma, Ege Üniversitesi Tarımsal Uygulama ve Araştırma Merkezi, Yayım Serisi: 8, İzmir, 101s.
- Chatman, J. A. and Barsade, S. G. 1995. Personality, organizational culture, and cooperation: evidence from a business simulation, *Administrative Science Quarterly*, 40: 423-443pp.
- Chowa, C., Garforth, C., Cardey, S. 2012. Farmer Experience of Pluralistic Agricultural Extension, Malawi, *The Journal of Agricultural Education and Extension*, DOI:10.1080/1389224X.2012.735620.
- Crossgrove, J., Scheer, S.D., Conklin, N.L., Jones, J.M., Safrit, R.D. 2005. Organizational values perceived as evident among Ohio State University Extension Personnel, *Journal of Extension*, October V:43 N: 5 Article Number 5RIB6, <http://www.joe.org/joe/2005october/rb6p.shtml> Erişim: 5 Haziran 2011.
- Eker M. and Eker, S. 2009. An empirical analysis of the association between the organizational culture and performance measurement systems in the Turkish manufacturing sector, *Journal of Economic and Social Research* 11(2), 43-76pp.
- Expere, J.A. 1974. A Comparative Study of Job Performance Under Two Approaches to Agricultural Extension Organization, *Land Tenure Centre, Research Paper* (61), USA, 62p.
- Hellin, J. 2012. Agricultural Extension, Collective Action and Innovation Systems: Lessons on Network Brokering from Peru and Mexico, *The Journal of Agricultural Education and Extension*, Vol:18(2), pp:141-159.
- [http://en.wikipedia.org/wiki/organizational\\_culture](http://en.wikipedia.org/wiki/organizational_culture), Erişim 5 Haziran 2011.
- Jarnagin, C., and Slocum, J. W. 2007. Creating corporate cultures through mythopoetic leadership. *Organizational Dynamics*, 36: 288-302pp.
- Kelly, M. 2012. NGOs, Pluralism and Advisory Services—Timor Leste, *The Journal of Agricultural Education and Extension*, DOI:10.1080/1389224X.2012.741527.
- Klerkx, L. and Leeuwis, C. 2009. Shaping Collective Functions in Privatized Agricultural Knowledge and Information Systems: The Positioning and Embedding of a Network Broker in the Dutch Dairy Sector, *The Journal of Agricultural Education and Extension*, Vol:15(1), pp: 81-105.
- Khan, A. 2005. Matching people with organizational culture, *Business Management Group Inc.* Newport Beach, CA 92660.
- Linnenluecke, M. K., and Griffiths, A. 2010. Corporate sustainability and organizational culture, *Journal of World Business* 45, 357-366pp, Business School, The University of Queensland, Brisbane, Queensland 4072, Australia.
- Long, D. 1997. Building the Knowledge-Based Organization: How Culture Drives Knowledge Behaviors, Working Paper, May, Center for Business Innovationism, Ernst & Young LLP.
- Malhotra, N. K., (1996). *Marketing Research and Applied Orientation: 2nd Edition*, Prentice-Hall Int.Inc. 890p.
- McLean. L.D. 2005. Organizational culture’s influence on creativity and innovation: a review of the literature and implications for human resource development, *Advances in Developing Human Resources* Vol. 7, No. 2 May, Sage Publications, 226-246pp.
- Mobley, W.H., Wang, L., and Fang, K. 2005. Organizational Culture: measuring and development it in your organization, *Knowledge@CEIBS, The Link*, Summer, 20p.
- Woodbury, T.J. 2006. Building organizational culture- word by word, *Leader To Leader Journal*, No.39, Winter, <http://www.pfdf.org/knowledgecenter/leaders.aspx?AuthorID=50>. [www.humansynergistics.com](http://www.humansynergistics.com) , Erişim: 5 Nisan 2012.