

**TARIMSAL YAYIM ÇALIŞMALARINDA MASRAF ETKİNLİĞİ  
VE STRATEJİK PLANLAMA**

**Ayşen OLGUN\***

**1. GİRİŞ**

Yeni bin yıla girerken tarımsal yayım çalışmalarında sonuçlarından sorumlu olma (accountability) üzerinde önemle durulan bir konu haline gelmiştir. Richardson ve Knecht sorumluk almanın hedeflenen amaca göre çok boyutlu olabileceğini belirtmişler ve “faaliyetlerin sonuçları konusunda mesuliyet alma, sonuçları hakkında bilgi toplama ve hesap verme” olarak tanımlamışlardır. Tarımsal yayım çalışmalarında başarıya ulaşabilmesi için ise sorumlulukların masraf etkinliği ve stratejik planlama açısından, yeniden değerlendirilmesi bir zorunluluk olarak görülmektedir.

Bu bildiride tarımsal yayım çalışmalarında sorumluluk, masraf etkinliği ve stratejik planlama yönleriyle ele alındıktan sonra, Türkiye’ye yönelik bazı önerilerde bulunulmaya çalışılacaktır.

**2. TARIMSAL YAYIM ÇALIŞMALARINDA MASRAF ETKİNLİĞİ**

Masraf etkinliği ve stratejik planlama 21. Yüzyılda tarımsal yayım organizasyonunun sorumluluklarının dolayısı ile beklentilerimizin temelini teşkil etmektedir.

Masraf etkinliği, programların sonuçları veya sonucunda elde edilenler ile masrafların karşılaştırılması olarak açıklanmaktadır. Günümüzde bütün dünyada kullanılan sonuca yönelik (result-oriented) değerlendirilmeler, bütün faaliyetlerin olduğu gibi tarımsal yayım çalışmalarının da bu yönden değerlendirilmelerinin, çalışmaların etkinliğini artırma da yardımcı olacağını ortaya koymaktadır. Bu nedenle, çalışmaların her aşamasının masraf-etkinliği analizinin yapılması ve her bir amaca ulaşmanın maliyetinin belirlenmesi, bu amaca ulaşmada, en az masraflı yolun seçilmesinde ve kullanılmasında gerekli ve etkin bir araç olarak görülmektedir.

20. yüzyılda büyük önem kazanan ve gelişmiş ve gelişmekte ülkelerin büyük kaynak ayırdığı ve emek harcadığı tarımsal yayımda masraf etkinliği, yürütülen faaliyetlerinin sonuçları ile yapılan harcamaların karşılaştırılması ve kullanılan bu kıt kaynakların amaca hizmet etmeleriyle orantılıdır. Bu nedenle tarımsal yayım çalışmalarında masraf etkinliğinin sağlanması sorunların iyi tespit edilmesi, yayımcıların kalitesi, kullanılan yayım tekniklerinin etkinliği ve iyi bir yayım stratejisinin oluşturulmasına bağlıdır.

**3. STRATEJİK PLANLAMA VE TARIMSAL YAYIM**

Tarımsal yayım çalışmalarının etkinliğini artırmanın bir diğer yolu ise stratejik planlama olarak görülmektedir. Stratejik planlama iş, endüstri, ve eğitimde son on yılda güncellik kazanmış bir kavramdır. *Strateji*’nin sözlük anlamı bir amaca varmak için eylem birliği sağlamak ve düzenlemek olarak verilmektedir.

\* Doç.Dr., Ege Üniversitesi, Ziraat Fakültesi, Tarım Ekonomisi Bölümü

Stratejik planlamayı ise Liles (1998) “yeterli ve doğru faaliyetlerin yapılmasını garantileyen ve çalışmalarda prosedürü adım-adım veren bir sistem yaklaşımı” olarak tanımlamaktadır.

Cope (1987) ise stratejik planlama kurumların kendini tanımlamasında çevresel baskı ve imkanları fark etme ve tepki oluşturması olarak ifade etmektedir. Tarımsal yayım çalışmalarında ise stratejik planlama mevcut kaynakların toplumun ihtiyaçları ve imkanlarını en iyi karşılayacak şekilde kullanılması olarak tanımlanmaktadır.

Bütün çalışmalarda olduğu gibi tarımsal yayımda da stratejik planlama hassas ve sağduyulu bir çalışma gerektiren bir dizi kavram, işlem ve araçtır. Stratejik planlamanın yapılmasında birinci adım kurumların nerede olduğunu ve nereye gitmeyi amaçladığını belirlemek için bilgi toplamaktır. Stratejik planlama kuruma ve çevreye bakarken geçmişi ve mevcut durumu incelemeli ve gelecekte beklenenleri bunlara göre saptamalıdır. Diğer bir deyişle stratejiler geleceğe yönelik planlar olmakla beraber geçmiş öğelere dayandırılmalarına özen gösterilmelidir.

Stratejik planlamanın yapılmasında aşağıdaki hususların gerçekleştirilmesine özen gösterilmelidir:

1. Kurumun güçlü ve zayıf yönlerini belirlenmesi
2. Kurum dışı ihtiyaçların belirlenmesi ve ortaya çıkan yeni ihtiyaçların değerlendirilmesi
3. Geleceğe yönelik programların belirlenmesi,
4. Güçlü olduğu yönleri, ihtiyaçları ve geleceğe yönelik planları içeren bir kurumsal vizyon oluşturması.

Bu nedenle de, bir tarımsal yayım stratejisi oluştururken herşeyden önce kişiler ve kurumlar kendisini sorgulamalı ve şu sorulara cevap aranmalıdır:

- Misyonumuz nedir? Varlığımızın nedeni nelerdir?
- Neredeyiz?
- Kimlere karşı sorumluyuz?
- Etkisi altında olduğumuz ve etkilediğimiz anahtar kişiler, gruplar ve kuruluşlar hangisi?
- Kurum içinde işbirliği nasıl?
- Kurumun diğer kurumlarla işbirliği nasıl?
- Değerlerimiz ne?
- Karşılaşabileceğimiz zorluklar ve imkanlarımız ne?
- Tesis, personel ve mali durum, olarak kaynaklarımız ne?
- Güçlü olduğumuz yönler nelerdir? Neler iyi işliyor?
- Güçsüz olduğumuz yönler nelerdir?
- Faaliyetlerimizin sonucunda elde ettiklerimiz nelerdir?
- Vizyonumuz nedir?

Tarımsal yayımda stratejik planlamanın oluşturulmasında yapılması gerekli olan hususlar ise,

1. Tarımsal yayım kuruluşlarını teoride ve pratikte geleceğe taşıyacak misyon ve vizyona kavuşturulması,
2. Başarının ödüllendirilmesi ve başarılı kişilerin teşvik edilmesi,
3. Toplumda ve bireylerde olumlu değişimler oluşturacak yayım programlarının oluşturulması,
4. Kaynakların temini ve tahsisi programlarının faaliyet alanı ve kalite olarak iyileştirilmesi,
5. Dış çevresel faktörler ve toplumun tepkilerinin incelenmesi ve değerlendirilmesi,
6. Kurumsal liderliğe önem verilmesidir.

Etkin bir tarımsal yayım stratejisinin oluşturulmasında bazı kavramların da iyi bilinmesi ve kullanılması gereklidir. Bunlar ise;

- (1) İletişim
- (2) Ekip çalışması (Teamwork),
- (3) Değerlendirme
- (4) Çalışmaların sonuçlarından sorumlu olma (Accountability),
- (5) Bağlantılar (Network),
- (6) Gereksinim,
- (7) Önceliklerin belirlenmesi ve
- (8) Esnekliktir.

**1-İletişim:** Sözlü yazılı veya göresel bir işlemdir ve bilgilerin, fikirlerin ve kavramların değişimine yarayan iki yönlü bir prosestir. Çalışmaların her safhasında kurum içi ve yayımın 3 ögesi, üretici, yayımcı ve araştırmacı arasında iyi bir iletişimin geliştirilmesi önemlidir.

**2-Ekip çalışması:** Ekip üyeleri arasında birbirlerine bağımlılık ve sinerji, bireylerin tek başlarına ulaşamayacakları daha yüksek bir kaliteye ulaşmalarını sağlar. Ekip çalışmalarında kararlar daha çok konsensus, uzlaşma veya oy çokluğuyla alınmaktadır. Sorunlar ve anlaşmazlıklar prosesin bir parçasıdır. Ve fikirlerin netleşmesi, ekip amaçlarının geliştirilmesi için gereklidir. Ekip üyelerinin tek başına düşünebilme ama kolektif hareket etme özellikleri başarıyı etkilemektedir.

**3-Değerlendirme:** Mevcut faaliyetlerin yeterlilik ve etkinliğinin gözden geçirilmesidir. Kuruluşun mevcut gücü ve zaaflarını ortaya koyma; karşılaşılabileceği güçlükleri ve performansını belirlemede önemlidir. Değerlendirme aynı zamanda yeterliliği ve etkinliği dekümante eder ve başka kuruluşlara sorumluluklarını ölçebilmeleri için kalitatif ve kantitatif ölçütler verir.

**4-Çalışmaların sonuçlarından sorumlu olma (Accountability):** Kuruluşların ellerindeki imkanların; mali ve işgücü kaynaklarını, sorumluluklara ulaşmada, nasıl kullanılacaklarının gösterilmesidir.

**5-Bağlantılar (Network):** Diğer kuruluşlar ve uzmanlarla hizmetlerin duplukasyonunu minimize etmeye ve karışıklıkları ve genişlikleri nedeniyle tek bir organizasyon tarafından çözümlenme imkanı olmayan sorunları gidermedeki koloboratif çalışmalardır. İyi bir network aynı zamanda inter disipliner çalışmalar gerektiren kurum içi çalışmalarına da kolaylaştıracaktır.

**6-İhtiyaç tahsislendirme (Need assessment):** Değerlendirme gibi, oluşabilecek gelişmeleri düşünerek, sürekli yürütülen çalışmalardır. İhtiyaç tahsislendirme dış çevreye odaklanmıştır ve ortaya çıkan ve kuruluşun haberdar olması gereken sorunları veya değişiklikler karşısında karar alabilmeleri ve gereken cevabı vermelerinde önem taşır. Kullanılan teknikler farklılıklar gösterir. Genellikle yayım çalışmalarında işlem hem kullanıcıları hem de kullanmayanları kapsar.

**7-Önceliklerin belirlenmesi:** Kurum içi ve dışı talepleri ile insan, zaman, para, teknoloji, misyon ve vizyon gibi kaynakları dengeler. Önceliklerin belirlenmesi inceleme, sentezleme, alternatif işlemlerin ve tercih edilen işlem sürecinin belirlenmesi gibi evreleri içerir. Liderler ve yetkililer kaynakların en akılcı kullanımını için öncelikleri belirleme ve bu doğrultuda karar alma durumundadırlar.

**8-Esneklik:** Yakın geçmişten yaklaşan geleceğe geçme stratejisidir. Esneklik bir kuruluşun ilgi odağı ve amaçlarını değiştirmeden uzanabilmesi ve yeni bir pozisyona uyum sağlamasıdır. Ve dış dünyanın turbulansındaki bir kuruluşun esnemeyebilme veya değişebilmesi önemli bir özelliktir.

Ve işte yukarıda ki bu 8 prosesin çalışmalar sırasında göz önüne alınması yayım kuruluşunu yüksek verimli bir sitem haline getirmede yardımcı olabilecektir.

#### 4. ÖNERİLER

Türkiye’de tarımsal yayım çalışmalarını güçlendirmek, etkilerini artırmak için önerilebilecek bazı hususlar şunlardır.

- Tarımsal yayım çalışmalarının çiftçiye dayandığının ve onların ihtiyaçları ve imkanlarıyla sınırlı olduğu bilinci yaratılmalıdır. Ancak çalışmaların başarısını artırmada tetik etkisi (trigger effect) yaratan, ihtiyaç ve isteklere en iyi cevap veren, uygulama kolaylığı olan ve sonuçları kısa zaman da görülen yeniliklerden başlanılmasına önem verilmelidir.
- Bunun içinde hedeflenen kırsal toplumun ihtiyaç, istek ve imkanları; sosyo-ekonomik durumları; örf ve adetlerini; doğal kaynaklar ve çevreleri incelenmeli; ve götürülecek yeni teknolojilerin bunlarla uyum içerisinde ve ihtiyaçlara cevap verecek nitelikte olmasına dikkat edilmelidir. Bu amaçla mevcut teknolojiler gözden geçirilmeli, ihtiyaç varsa araştırma kurumlarıyla yeni araştırmaların yapılması, yeni teknolojilerin üretilmesi için işbirliği yapılmalıdır. Toplanan bilgilerin ışığında ise görüş oluşturulmalı, amaçlarını belirlenmeli ve iş planlarının hazırlanmalı ve yayım kuruluşlarının yapısı işleyişleri tekrar gözden geçirilmelidir.

- Tarımsal yayım geleneksel hiyerarşik düzenden kurtulup daha akıcı bir hale gelmelidir. İdari hiyerarşik katları azaltılmalı ve cevap-tepki süresi kısaltılmalıdır. Esas aktiviteler projeleri yürüten gruplar ve onların diğer kişiler ve kuruluşlarla olan irtibatlarıyla sağlanmalıdır.
- Çok geniş olan, farklı iklimatik özelliklere sahip bölgelerin bulunduğu, farklı sosyal özelliklere sahip toplulukların yaşadığı ülkemizde yayım çalışmalarında daha dışa dönük (externally oriented) ve üretici ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik stratejiler üretmeye yönelmelidir. Ayrıca
  - hedef grupların belirlenmesi ve
  - kullanılacak yayım yöntemlerinin belirlenmesine özen gösterilmelidir.
- Bu nedenle de, yayım çalışmaları bilgiyi bulunduğu şartlara adapte edebilecek ve değiştirebilecek beceri ve teknolojiye sahip yayımcılar tarafından yürütülmelidir. Yenilikçi ve yatırımcı bir ruh geliştirilmelidir. Yayımcılar çalışmalarını yeni üretilen teknolojiler ve muhatap kitlenin özellikleri doğrultusunda günü birlik değiştirebilmelidirler. Yayım çalışmaları üreticiye güncel pazar bilgileri, çevre ve doğal kaynakların korunması, üreticileri pazarda ve girdi temininde güçlü kılacak üretici örgütlenmesi gibi konularda bilgi aktarabilmeli ve eğitebilmelidirler.
- Tarımsal yayım çalışmalarının maliyetini azaltmak ve üreticilerin daha fazla ilgisini çekebilmek için, tarımsal yayım çalışmalarının nasıl pazarlanacağına karar verilmelidir.
- Yayımcının imajını iyileştirici ve itibarını artırıcı önlemler alınmalıdır.
- Organizasyonun ilgi odağı ekonomide, tarımsda, pazar yapısında, çevrede, demografik yapıda, aile yapısında, değerler ve kaynaklarda değişikliklerle ortaya çıkan sorunlar ve imkanlar olmalıdır. Tarımsal yayım çalışmalarında başarı geleceğe ait vizyona bağlıdır yoksa geçmişe ait standartlar degildir (Kanter,1985).

Türkiyede tarımsal yayım çalışmalarında etkinliğin sağlanamadığı bir gerçek. Bu tarımsal yayım kuruluşunun statik yapısından, ülkenin tarımsal yapısından, toplumun sosyal ve kültürel durumlarından kaynaklanmaktadır. Bu yetersizlikte yayım kuruluşlarının teknik olarak uygun yöntemleri seçememeleri olduğu kadar kişisel bazda etkinliğin sağlanamaması da rol oynamaktadır. Ve sonuç olarak kaynaklar ve emekler yeterince efektif kullanılamamaktadır. Bu nedenle bir an önce tarımsal yayım çalışmalarında maliyet etkinliğine ulaşılacak stratejiler üretilmelidir ve uygulanmalıdır.

**KAYNAKCA**

**Bennett, C. (1990).** Cooperative Extension Roles and relationships for a new era. Washington D.C. Extension Service, U.S. Department of Agriculture.

**Cope, J.G.(1987)** Opportunity for Strenght: Strategic Planning Clarified with Case Examples, ASHE-ERIC Higher Education Report, No: 9j, Washington D.C., Association for the study of Higher Education.

**IŞIKLI,Emin ve Ayşen OLGUN, (1990).** “Tarımsal Yayım Çalışmalarında Verimlilik ve Etkinlik”, MPM Verimlilik Kongresi Bildiriler Kitabı, Ankara.

**Liles, R. ( 1998).** Strategic planning for accountability: A systems approach. Proceedings of 32<sup>nd</sup> Conference South African Society for Agricultural Extension. East London, South Africa.

**Ludwig, Barbara G. (1991).** Strategic Planning for Extension Systems, New Focuses on European Extension Education : The Issues, Proceedings of the 10 th European seminar on Extension Education.

**Ludwig, Barbara G. (1993).** The 21<sup>st</sup> Century Extension Organization - Moving Toward High Performance, Proceedings of the 11th European Seminar on Extension Education, August 30- September 4.

**OLGUN,Ayşen (1994),** 200’li Yıllara Girerken Tarımsal Yayımında Beklentiler, Türkiye I. Tarım Ekonomisi Kongresi, 9-10 Eylül,1994, İzmir

**Richardson, John G. (1999)** Accountability of Extension Education in the Global Arena The Role of Extension Education in a Global World, Proceedings of the 14th European Seminar on Extension Education, Volume 1, Cracow.

**Richardson, John G. and Knecht (1996)** Accounabilty Training Document, North Carolina Cooperative Extension Service, Raleigh, NC, USA.