



T.C. SANAYİ VE  
TEKNOLOJİ BAKANLIĞI



T.C. KUZAY ANADOLU  
KALKINMA AJANSI  
NORTH ANATOLIAN DEVELOPMENT AGENCY

Bölgenin Pusuulası, Çağın Fikirlerin Referans Noktası

# YENİ NESİL KIRSAL KALKINMA İÇİN TARIMSAL ÖRGÜTLERİN MEVCUT DURUMU VE GELECEK İÇİN **KAPASİTE GELİŞTİRME RAPORU**







T.C. SANAYİ VE  
TEKNOLOJİ BAKANLIĞI



T.C. KUZEY ANADOLU  
KALKINMA AJANSI  
NORTH ANATOLIAN DEVELOPMENT AGENCY

Bölgenin Pusulası, Çoğun Fikirlerin Referans Noktası

YENİ NESİL  
KIRSAL KALKINMA İÇİN TARIMSAL ÖRGÜTLERİN  
MEVCUT DURUMU VE GELECEK İÇİN  
**KAPASİTE GELİŞTİRME  
RAPORU**



**2025 - EYLÜL**

[www.kuzka.gov.tr](http://www.kuzka.gov.tr)

**Bu belge, Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı tarafından yayımlanmıştır.**

**Belge No** : 2025-RP-70-193  
**Revizyon No** :  
**Revizyon Tarihi** :  
**ISBN** : 978-625-8409-58-1  
**Editör(ler)** : Dr. Turgay YILDIZ / Tarımsal Kalkınma Birim Başkanı  
Ahmet ÜNSEL / Uzman  
**Yayın Kurulu** : Dr. Turgay YILDIZ / Tarımsal Kalkınma Birim Başkanı  
Sinan KACIR / Basın, Yayın ve Halkla İlişkiler  
Gözde DİKMEN / Yazı İşleri  
**Tasarım** : Sinan KACIR  
Basın, Yayın ve Halkla İlişkiler  
**Yayın Tarihi** : Eylül /2025  
**Basım Yeri** :

**Matbaa Sertifika No:**

---

Bu eserin her türlü yayın hakkı Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansına aittir.

Yayının kısmen ya da tamamen yayınlanması ve çoğaltılmasının fikri mülkiyet hukukuna tabidir. Kaynak gösterilmek ve atıfta bulunmak kaydı ile Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı yayınları üçüncü kişilerce kullanılabilir.

**T.C. Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı**  
Kuzeykent Mah. Kayın Sk. No:9 37150 KASTAMONU  
Tel.: 0 (366) 212 58 52 Faks: 0 (366) 212 58 55  
E-posta: bilgi@kuzka.gov.tr  
www.kuzka.gov.tr

## TEŞEKKÜR

Bu dokümanın oluşturulması noktasında veri temininde görüş ve önerilerini paylaşan TR82 bölgesinde yer alan Çankırı, Kastamonu ve Sinop illerindeki T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı ile T.C. Ticaret Bakanlığı'na bağlı kooperatif ve birliklerin başkanları ve çalışanlarına teşekkür ederiz. Ayrıca çalışmanın uygulama aşamasında kıymetli yönlendirmeleri ve bilgilendirmeleri nedeniyle tüm kurumların idari amirlerine şükranlarımızı sunarız. Son olarak, KIRKYOL Kırsalda Kalkınma Kooperatifi adına bu rapor çalışmasının hazırlanmasında emeği geçen Prof. Dr. Bülent GÜLÇUBUK ile Prof. Dr. Mustafa KAN'a özel olarak teşekkür ederiz.

## ÖNSÖZ

Kooperatifçilik, bireylerin bir araya gelerek ortak ekonomik, sosyal ve kültürel hedeflere ulaşma çabası olarak tanımlanabilir. Bu yaklaşım, bireylerin güçlerini birleştirerek daha sürdürülebilir yapıya kavuşmayı amaçlamaktadır. Kooperatifler, özellikle kırsal ve gelişmekte olan bölgelerde, ekonomik ve sosyal kalkınmanın önemli bir aracı haline gelmiştir. Ancak, günümüz ekonomik ve sosyal koşulları ile kırsal alanlarda ve kırsal kalkınma anlayışında yaşanan değişim kooperatifçilik modelini yeniden değerlendirmeyi ve dönüştürmeyi gerektirmektedir. Bu durum yeni nesil kooperatifçilik ve örgütlenme anlayışını gündeme getirmektedir.

Yeni nesil kooperatifçilik ve örgütlenme, teknolojik gelişmeler, değişen tüketici talepleri ve küresel ekonomik krizler gibi etkenler ışığında ortaya çıkmıştır. Bu bakış açısı, kooperatiflerin yalnızca ekonomik birer birim olarak değil, aynı zamanda sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik açısından da önemli roller üstlendiği, dijitalleşme, inovasyon ve sosyal girişimcilik gibi kavramlarla bütünleştiği yeni bir anlayış olarak değerlendirilmektedir.

Geleneksel kooperatifçilik modelinin ötesine geçerek yeni nesil kooperatifçilik, esneklik, katılımcılık ve şeffaflık gibi ilkeleri ön plana çıkarmaktadır. Bu yeni anlayış, kooperatiflerin yalnızca ortaklarına değil, aynı zamanda toplumsal bütünlüğe ve çevreye de katkı sağlamasını hedeflemektedir. Gelecek perspektifinde, kooperatifçilik modelinin evrimi, toplumsal ve ekonomik sistemlerin dönüşümünde kritik bir rol oynamaktadır. Kooperatiflerin, sosyal birer aktör olarak işlevsellik kazanması, yeni nesil kooperatifçilik anlayışının en belirgin özelliklerindedir. Bu özelliğin yeni nesil kırsal kalkınma anlayışıyla örtüştüğü bağlamdan bakıldığında, kooperatifler ve örgütlenme modellerinin daha fazla inovasyon ve iş birliği geliştirmeleri ve sürdürülebilir kalkınmada daha fazla rol almaları gerçeğini ortaya koymaktadır. Kooperatifler ve diğer örgütlenme modelleri, yerel toplulukların güçlenmesine, ekonomik fırsatların artırılmasına ve sosyal adaletin sağlanmasına katkı sunarak, sürdürülebilir bir kalkınma modeli oluşturma yolunda önemli işlevler üstlenmektedir.

Bu çalışma, kooperatifçiliğin önemini ve yeni nesil kırsal kalkınma anlayışı içinde örgütlenmenin sunduğu fırsatları TR82 bölgesinde yer alan tarımsal örgütler (kooperatif ve birlikler) çerçevesinde derinlemesine incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışma hem mevcut durum analizini hem de ileriye yönelik ilgili örgütlerde gelişme için ne gibi çalışmalara ihtiyaç olduğunun belirlenmesi açısından önem taşımaktadır. Çalışmanın örgütlenme alanında yapılacak araştırmalara hem akademik hem de uygulama yönü ile değerli katkılar sunacağı düşünülmektedir.

## YÖNETİCİ ÖZETİ

Tarımsal örgütler, özellikle kooperatifler ve birlikler, kırsal kalkınmanın en önemli araçlarından biridir. Bu yapılar, ortaklarının kolektif gücünü temel alarak üretimden pazarlamaya kadar birçok alanda iş birliği ve dayanışmayı esas alır. Tarımsal örgütlerin bölgesel kalkınmaya daha etkili katkı sağlayabilmesi için, mevcut durumun yerel verilere dayanarak analiz edilmesi ve bu analizler doğrultusunda uygulanabilir, katılımcı çözüm önerilerinin geliştirilmesi gerekmektedir.

Hazırlanan bu rapor çalışması, TR82 Bölgesinde faaliyet gösteren tarımsal örgütlerin (kooperatifler ve birlikler) mevcut yapısını ortaya koymayı; planlama, ürün geliştirme, pazarlama, kurumsallaşma, finansal yapı, bilişim altyapısı konularında karşılaşılan eksiklikleri saptamayı ve bunların giderilebilmesine yönelik çözüm önerileri sunmayı hedeflemektedir. Çalışmayla, Bölgede faaliyet gösteren tarımsal örgütlerin mevcut yapıları, faaliyet alanları, kurumsal kapasite düzeyleri, sosyo-demografik yapıları, yönetsel süreçleri ve ekonomik performansları kapsamlı biçimde analiz edilmektedir.

TR82 bölgesindeki Çankırı, Kastamonu ve Sinop illerinde faaliyet gösteren tarımsal kooperatif ve birlikler ile kadın girişimciliği kooperatiflerinin yeni nesil kırsal kalkınma anlayışı içerisinde geliştirilmesi gereken yönlerine yönelik stratejik bir yol haritasının oluşturulması amacı ile hazırlanan çalışmada, 28 Kasım 2023 tarih ve 32383 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan Tarımsal Amaçlı Örgütlerin Derecelendirilmesine Yönelik Yönetmeliğin 7inci maddesinde belirtilen 24 kritere göre saha çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede oluşturulan nicel ve nitel veri setleriyle anket ve derinlemesine görüşme mülakat teknikleri kullanılmıştır.

Çalışmanın bulguları, kırsal örgütlenmenin zaman ve mekâna bağlı olarak evirildiğini ve toplumsal yapı, tarımsal ihtiyaçlar ve politika eğilimleri doğrultusunda çeşitlendiğini göstermektedir. Özellikle kadın kooperatifleri sayısındaki önemli artış ve bu kooperatiflerin pazara girişleri, Bölgenin kırsal kalkınma süreçlerinde toplumsal kapsayıcılık ve üretim çeşitliliği hedeflerinin güç kazandığına işaret etmektedir. Bu bağlamda, politika yapıcılarının-karar vericilerin özellikle kadınların iş gücüne ve ekonomiye katılım ve katkı oranlarının yükseltilmesi için tarım ve tarım dışı örgütlenme biçimlerinin tarihsel dinamiklerini ve yerel bağlamı dikkate alan stratejiler geliştirilmesi büyük önem arz etmektedir. Takip eden paragraflarda, tarımsal örgütlenme hakkında yapılan bu çalışmayla elde edilen bulgulara yer verilmektedir. Elde edilen bulgular, bölgedeki tarımsal örgütlenmenin hem yapısal hem işlevsel olarak ciddi bir dönüşüme ihtiyaç duyduğunu ortaya koymaktadır.

Saha çalışmalarından elde edilen bulgular, Bölgedeki tarımsal örgütlerin yaklaşık %43’ünün süt toplama ve pazarlama faaliyetleriyle uğraştığını göstermektedir. Süt sektörü, yalnızca tarımsal kalkınma kooperatiflerinin değil, sulama kooperatifleri ve damızlık siğir yetiştiricileri birliklerinin de temel faaliyetleri arasında yer almaktadır. Süt sektörünü, yaklaşık %42 oranla ormancılık faaliyetleri takip etmektedir. Bölgenin zengin orman varlığı ve ormancılığa dayalı ekonomik faaliyet yoğunluğu bu durumu teyit etmektedir. Diğer kayda değer kooperatifçilik faaliyetleri ise su dağıtımı, gıda üretimi ve yöresel ürünlerin pazarlanması olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütlerin demografik yapılarına bakıldığında belirgin cinsiyet eşitsizliği (%93 erkek, %7 kadın) dikkat çekmektedir. Bölgede, kadın temsiliyetinin en yüksek olduğu örgüt, kadın girişimciliği kooperatifleridir. Bu durum, kırsaldaki örgütlenmenin toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamaktan uzak olduğunu ortaya koymakta; örgüt içi cinsiyet eşitliği politikalarının geliştirilmesi gerekliliğine işaret etmektedir. Bölgedeki örgütlerin personel yapısında da cinsiyete dayalı belirgin farklılıklar mevcuttur. Özellikle bölgede Damızlık siğir yetiştiricileri ve süt üreticileri birliklerinde hem kadın ve hem de erkek, kadın kooperatiflerinde ise kadın istihdamının varlığı buna örnek gösterilebilir. Yani, kooperatiflerin

hepsinde olmasa bile bazılarında kadın ortak sayısı giderek artmakta ve bu da kadın-erkek fırsat eşitliğine yavaş da olsa önemli katkılar sağlamaktadır.

Örgütlerin yaş dağılımı incelendiğinde, örgüt üyelerinin büyük bölümünün 51-65 yaş grubunda yer aldığı (%60.15 erkeklerde; %55.50 kadınlarda) ve genç üye oranlarının (%17.86 erkeklerde; %16.88 kadınlarda) oldukça düşük olduğu görülmektedir. İllere göre tarımsal örgütlerin yaş ortalamaları Kastamonu'da 52.75; Sinop'ta 52.15 ve Çankırı'da 51.80 olarak benzer seviyelerdedir. Bu durum, Bölge kırsalında genç nüfusun örgütlenme süreçlerine katılımında ciddi sorunlar olduğunu göstermektedir.

Örgüt üyelerinin eğitim düzeyine bakıldığında, üyelerin %73.46'sının ilköğretim düzeyinde olduğu görülmektedir. Kadın girişimciliği kooperatiflerinde ise daha eğitilmiş üye profili göze çarpmaktadır. Kadın girişimciliği kooperatiflerinde ise lise ve üniversite mezunu oranı, sırasıyla %49.67 ve %21.85 gibi daha yüksek bir oranla karşımıza çıkmaktadır. Bu durum, kadın örgütlenmesinde eğitim düzeyinin belirleyici bir faktör olduğunu düşündürmektedir.

Örgüt yönetimlerinde ise başkanların yaş ortalaması 52.46'dır. Başkanların %89.32'si erkek olup, kadın başkanlar yalnızca kadın girişimciliği kooperatiflerinde görev almaktadır. Başkanların örgütlenme tecrübesi ortalama 4.33 yıl olarak hesaplanmıştır. Başkanların %68.93'ü faaliyet alanlarında kendini "çok yeterli" olarak tanımlamaktadır. Yönetim kurulu üyelerinin ise yalnızca %33.98'i kendini örgütlenme konusunda "yeterli" ve "çok yeterli" olarak nitelendirmekte, bu da yönetsel kapasitenin geliştirilmesine ihtiyaç olduğunu göstermektedir.

Tarımsal örgütlerin Pazarlama, dijitalleşme ve yenilikçilik alanlarında performansı düşüktür. Sözleşmeli üretim yapan örgüt oranı yalnızca %3.88 olup, örgütlerin çoğu pazarda güçlü aktörler olarak kendini görmemektedir. Saha çalışmalarında, örgütlerin ortak/üyelerine sundukları en temel hizmet, ürün alım ve pazarlama faaliyeti olarak ortaya çıksa da, bu durum örgütlerin bölgede aracılık işlevi üstlendiğine işaret etmektedir. Ancak Türkiye'de tarımsal üretimin yapısal sorunlarından biri olan yüksek girdi maliyetleri karşısında örgütlerin yeterince etkin olamadığı görülmektedir. Nitekim araştırma alanındaki örgütlerin yalnızca %35.92'si ortak/üyelerine girdi temininde destek sunabilmektedir.

Yenilikçi faaliyetler açısından ise tablo daha sorunludur. Kadın girişimciliği kooperatifleri ve arı yetiştiricileri birliği hariç, bölgede yeni ürün geliştirmeye yönelik faaliyet yürüten örgüt bulunmamaktadır. Bu durum, tarımsal örgütlerin yenilikçilik kapasitesinin oldukça düşük olduğuna işaret etmektedir.

Ortak makine parkı kurma gibi ölçek ekonomilerinden yararlanmayı amaçlayan faaliyetlerde de örgütlerin düşük performans sergilediği görülmektedir. Sadece %22.33'lük bir kesim bu alanda ortaklarına katkı sunabilmektedir. Örgütler tarafından gerçekleştirilen sosyal ve kültürel etkinliklere bakıldığında da bu faaliyetler bölgede yalnızca %20.39'luk bir oranla oldukça sınırlı düzeyde kalmaktadır. Örgütlerin %25.24'ü ise üyelerinin teknik bilgi ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik faaliyet yürütmektedir.

Tarımsal örgütlerin mal varlığı düzeyleri düşük olup, örgütlerin yalnızca dörtte biri binaya sahiptir. Arsa, tarla, bahçe gibi taşınmaz varlık sahipliği ise %10'un altındadır. Bu durum, örgütlerin operasyonel bağımsızlığı ve sürdürülebilirliği açısından ciddi bir kısıt oluşturmaktadır. Öte yandan, örgütlerde sorumlu müdür varlığı, kurumsallaşma düzeyinin önemli bir göstergesi olarak ortaya çıkmaktadır. Sorumlu müdür bulunduran örgütler arasında Süt Üreticileri Birliği ve bölgesel üst birlikler öne çıkmaktadır.

Örgütlerin yönetim işlevlerinde, mali işlerin yönetimi görece profesyonelleşmişken, eğitim ve yayım faaliyetlerinde ciddi zafiyetler göze çarpmaktadır. Örgütlerin yarısından fazlası (%50.49) sistematik planlama yapmamaktadır. Sulama ve tarımsal kalkınma kooperatifleri, planlama zafiyetinin en yoğun yaşandığı örgüt türleridir. Benzer şekilde, örgütlerde risk yönetimi uygulamaları da yalnızca %13

düzeyinde kalmaktadır. Bu zafiyetler ve planlama ile risk yönetimi eksiklikleri, bölgesel kalkınma politikalarının örgüt kapasitesini güçlendirmeye odaklanması gereğini açıkça ortaya koymaktadır.

Saha çalışmalarından elde edilen bulgulara göre, örgütlerin kurumsal iletişim kapasiteleri zayıf olup, üniversite ve Ar-Ge kuruluşlarıyla ilişkiler neredeyse yok düzeyindedir. Ar-Ge birimi bulunan örgüt oranı yalnızca %3 olarak karşımıza çıkarken, danışmanlık hizmeti alma oranı %11.65 ile sınırlıdır. Eğitim programlarına katılım %13.59'da kalmakla birlikte, arı yetiştiricileri ve süt üreticileri birlikleri gibi bazı örgütlerde daha yüksek düzeyler gözlenmektedir.

Tarımsal desteklerden yararlanma durumu örgüt türüne göre farklılık göstermektedir. Hayvancılık temelli birlikler desteklerden daha fazla yararlanmaktadır. Bölgede teknolojik adaptasyon da düşüktür; örgütlerin yalnızca %11.65'i teknolojiyi yüksek düzeyde takip etmektedir. Dijital iletişim araçları sahipliğinde de örgüt türleri arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Genel olarak, Bölge örgütleri arasında dijital araçların kullanımı yeterince yaygın değilken, Kadın girişimciliği kooperatifleri dijital araçları en etkin kullanan gruptur.

Üst birliklerden alınan hizmetlerde iller arası farklılıklar dikkat çekerken, örgütlerin çoğunluğu (%82.52) yalnızca kendi üyelerine hizmet sunmaktadır. Örgütlerin ortak/üyelerin dışında diğer kişilere hizmet sunmaması bu örgütlerin dışa açılma eğiliminin düşük olduğunu göstermektedir. Örgütlerin ürün sahipliği ve marka tescil oranları da oldukça sınırlıdır; bu alanda olumlu yönde en dikkat çekici örgütler kadın kooperatifleri ve arı yetiştiricileri birlikleridir. Tarımsal kalkınma kooperatiflerinde ise marka ve/veya coğrafi işaret tescilli ürün sahipliği yok denecek düzeydedir.

Örgütlerin sosyal işlevleri zayıf olup, kredi sağlama, eğitici faaliyet yürütme gibi işlevlerde ciddi eksiklikler vardır. Üç yıllık planlarda makine parkı kurulması, katma değerli üretim, güneş enerjisi sistemleri, sulama altyapılarının modernizasyonu gibi hedefler öne çıkmaktadır. Bu hedefler, maliyetleri düşürme ve çevresel sürdürülebilirlik bağlamında önem arz etmektedir.

Tarımsal örgütlerin derecelendirme analizinde örgütlerin %83.5'inin en düşük (3. derece) kategoride yer aldığı, yalnızca %2.91'inin yüksek performans göstererek 1. dereceye ulaşabildiği belirlenmiştir. Özellikle klasik kooperatif modelleri, mevcut derecelendirme kriterleri açısından düşük performans sergilemektedir. Bu durum, örgütlerin hem kapasite artırıcı faaliyetlere hem de kapsamlı rehberlik ve eğitim desteklerine duyduğu gereksinimi açıkça ortaya koymaktadır.

## İÇİNDEKİLER

<b>TEŞEKKÜR .....</b>	<b>I</b>
<b>ÖNSÖZ .....</b>	<b>II</b>
<b>YÖNETİCİ ÖZETİ .....</b>	<b>III</b>
<b>1. AMAÇ .....</b>	<b>1</b>
<b>2. KIRSAL KALKINMA ve PARADİGMA ARAYIŞLARI .....</b>	<b>2</b>
2.1. Neden Kırsal Kalkınma .....	2
2.2. Yeni Nesil Kırsal Kalkınma ve Paradigma Değişimleri .....	3
2.3. Uluslararası Kuruluşların Kırsal Kalkınma Yaklaşımlarında Değişimler .....	4
<b>3. TÜRKİYE'DE KIRSAL KALKINMA ve KIRSALDAN-ULUSALA DEĞİŞİM ARAYIŞLARI .....</b>	<b>9</b>
<b>4. TÜRKİYE TARIMINDA ÖRGÜTLENME VE KOOPERATİFÇİLİK .....</b>	<b>12</b>
<b>5. KALKINMA TEMELİNDE KOOPERATİFÇİLİK HAREKETİ VE GÜÇLENDİRME ARAÇLARI.....</b>	<b>17</b>
<b>6. TR82 BÖLGESİNDE TARIMSAL AMAÇLI ÖRGÜTLENME ARAŞTIRMA BULGULARI .....</b>	<b>21</b>
7.1. Araştırmanın Arka Planı ve Ana Soruları .....	21
7.2. Materyal ve Yöntem.....	21
7.3. Tarımsal Örgütlenmelere İlişkin Bulgular - Çıkarımlar .....	25
7.3.1. Tarımsal Örgütlerin Kuruluş Amaçları ve Kuruluş Faaliyetleri.....	25
7.3.2. Tarımsal Örgütlerde Ortak/Üye Durumuna Yönelik Demografik Yapı.....	31
7.3.3. Yönetim Yapılanması, Demografik Durum ve Sürdürülebilirlik .....	34
7.3.4. Örgütsel Yapılanmalar ve Kurumsallaşma Örüntüleri.....	45
7.3.5. Yönetim Düzeylerinde Örgütlenme ve Uğraş Alanlarına İlişkin Bilgi ve Deneyim Düzeyleri .....	47
7.3.6. Finansal - Mali Yönetim Biçimleri ve Kendine Yeterlilik .....	50
7.3.7. İş Planı ve Risk Yönetim Yapıları .....	65

7.3.8.	Tarımsal Örgütlerin Kurumsal İletişim Kapasiteleri .....	68
7.3.9.	AR-GE ve Teknoloji Kullanım Düzeyleri .....	71
7.3.10.	Dijitalleşmeye Yatkınlık ve Arayışlar .....	76
7.3.11.	Yönetişim Yaklaşımları ve Kurumsal İlişki Yapılanmaları .....	77
7.3.12.	Üretim-Pazarlama-Ürün Geliştirme Biçimleri ve Noksanlıklar .....	83
7.3.13.	Sosyal Örgüt Olarak Faaliyetler ve Toplumsal Duyarlılıklar.....	93
7.3.14.	Tarımsal Örgütlerde İleriye Yönelik Stratejileri .....	94
7.3.15.	Tarımsal Örgütlerde Derecelendirme.....	96
7.3.16.	Tarımsal Örgütlerde Öz Benlik Algısı ve Etkili Unsurlar .....	101

## **7. SONUÇ VE GELECEK KURGULAMASI: TR82 BÖLGESİNDE TARIMSAL ÖRGÜTLENMENİN GÜÇLENDİRİLMESİ VE GELECEĞİ ŞEKİLLENDİRMEK**

### **..... 109**

7.1.	Temel Sorun Saptamaları ve Analitik Çözüm Önerileri .....	109
7.2.	Örgütlenmenin Kurumsallaşması ve Aidiyetin Güçlendirilmesi.....	113
7.3.	Tarımsal Örgütlenmenin İhtiyaç Alanları .....	114
7.4.	Tarımsal Örgütlerde İyi Yönetişim ve Sorunlarla Baş Edebilme Kapasitesinin Artırılması 117	
7.5.	Tarımsal Örgütlerde İşbirliği ve Ortaklık Altyapısının Oluşturulması.....	118
7.6.	Pazarlama ve Sermaye Yapılarının Güçlendirilmesi .....	120
7.7.	Tarımsal Örgütlerde Gençleşme, Kadın ve Erkek Fırsat Eşitliğinin Sağlanması .....	121
7.8.	Dijitalleşme ve Blok Zincir Kullanım Olanaklarının Araştırılması .....	122
7.9.	Tarımsal Örgütlerin Yeni Nesil Kırsal Kalkınma Sürecine Katkı Yolları.....	124
7.10.	Ana Çıkarım: Varılmak İstenen Nokta ve Hedef Gerçekçilikleri .....	125

## **8. KAYNAKÇA..... 129**

## **9. EKLER ..... 133**

## GRAFİKLER

---

Grafik 1: Tarım ve Orman Bakanlığı Bünyesinde Faaliyet Gösteren Kooperatiflerin Üst Örgütlenme Şeması .....	14
Grafik 2: Tarımsal Örgütlerin Üç Yıl İçindeki Geleceğe Yönelik Planları (Sayı).....	96
Grafik 3: Modelin Path Diagramı .....	105

## TABLolar

---

Tablo 1: Tarımsal Amaçlı Örgütlenmenin Bakanlıklara ve İlgili Kanunlara Göre Dağılımı .....	13
Tablo 2: Tarımsal Alanda Faaliyet Gösteren Kooperatifler ve Üst Örgütlenme Sayıları (Türkiye).....	15
Tablo 3: Islah Amaçlı Yetiştirici Birlikleri Türü ve Sayıları .....	16
Tablo 4: Üretici Birlikleri Türü ve Sayıları.....	16
Tablo 5: TR82 Bölgesinde Faaliyet Gösteren Kooperatif ve Birliklerin İllere Göre Dağılımı .....	22
Tablo 6: TR82 Bölgesinde Örnek Olarak Çekilen Kooperatif ve Birliklerin Sayılarının İllere Göre Dağılımı .....	23
Tablo 7: 28 Kasım 2023 tarih ve 32383 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan Tarımsal Amaçlı Örgütlerin Derecelendirilmesine Yönelik Yönetmelik Derecelendirme Kriterleri.....	23
Tablo 8: Tarımsal Örgütler İçin Tutum Ölçeği.....	24
Tablo 9: TR82 Bölgesinde Yer Alan Tarımsal Örgütlerin Tiplerine Göre Dağılımı .....	26
Tablo 10: TR82 Bölgesinde Yer Alan Tarımsal Örgütlerin Faaliyet Konularına Göre Dağılımı.....	26
Tablo 11: TR82 Bölgesinde Yer Alan Tarımsal Örgütlerin Kuruluş Yıllarına Göre Dağılımı (%) .....	27
Tablo 12: Kooperatifler/Birliklerin Ortak/Üyelerine Sağladığı İmkânlar (%) .....	29
Tablo 13: Tarımsal Örgütlerin Ortalama Ortak/üye Sayısı (Kişi).....	32
Tablo 14: Tarımsal Örgütlerin Ortak/üyelerinin Cinsiyete Göre Yaş Dağılımı (%).....	33
Tablo 15: Tarımsal Örgütlerdeki Ortak/üyelerin Öğrenim Durumu (%).....	34

Tablo 16: Tarımsal Örgütlerdeki Yönetim Kurulu Başkanlarının Demografik Durumu	35
Tablo 17: Tarımsal Örgütlerdeki Yönetim Kurulu Başkanlarının Kooperatifçilik ve Meslek Tecrübesi .....	38
Tablo 18: Tarımsal Örgütlerdeki Yönetim Kurulu Üyelerinin Demografik Bilgileri .....	41
Tablo 19: Tarımsal Örgütlerdeki Denetim Kurulu Ortaklarının/Üyelerinin Demografik Bilgileri.....	42
Tablo 20: Tarımsal Örgütlerdeki Denetim Kurulunda Kadın ve Genç Sayısı .....	44
Tablo 21: Tarımsal Örgütlerdeki Denetim Kurulu Ortaklarının/Üyelerinin Tecrübeleri	45
Tablo 22: Tarımsal Örgütlerin Faaliyet Alanları İlgili Üst Örgütlere Ortak/Üye Olma Durumları (%).....	46
Tablo 23: Tarımsal Örgütlerdeki Yönetim Kurulu Üyelerinin Tarımsal Örgütlenme ve Tarımsal Örgüt Faaliyet Alanındaki Tecrübeleri.....	48
Tablo 24: Tarımsal Örgütlerdeki Denetim Kurulu Ortaklarının/Üyelerinin Tecrübeleri	49
Tablo 25: Tarımsal Örgütlerdeki Çalıştırılan Personel Durumu.....	51
Tablo 26: Tarımsal Örgütlerin Mal Varlığı .....	53
Tablo 27: Tarımsal Örgütlerdeki Yönetim Biçimlerinin Tarımsal Örgüt Tiplerine Göre Dağılımı (%).....	55
Tablo 28: Tarımsal Örgütlerdeki Yönetim Biçimlerinin Buldukları İllere Göre Dağılımı (%) .....	58
Tablo 29: Tarımsal Örgütlerin Son Üç Yıldaki Finansal Durumları (%) .....	60
Tablo 30: Tarımsal Örgütlerde Yıllık Aidat ve Aidatların Ödenme Durumu (%) .....	62
Tablo 31: Tarımsal Örgütlerde Düzenli Risturn/Gelir Fazlası Dağıtım Durumu (%)... ..	63
Tablo 32: Tarımsal Örgütlerde Vadesi Geçmiş Vergi ve Sosyal Güvenlik Prim Durumu (%) .....	64
Tablo 33: Tarımsal Örgütlerde Çalışma Faaliyetlerini Belirleme Sistematiği Durumu (%) .....	66
Tablo 34: Tarımsal Örgütlerdeki İş ve Risk Planlarının Mevcudiyeti .....	67
Tablo 35: Tarımsal Örgütlerin Kurumsal İletişim Kapasitesi (%).....	70
Tablo 36: Tarımsal Örgütlerin Ar-Ge Kapasitesi (%).....	72
Tablo 37: Tarımsal Örgütlerin Tarımsal Destek, Hibe ve Projelerle Olan İlişkileri (%) .....	73
Tablo 38: Tarımsal Örgütlerin Teknoloji Takip ve Kullanım Eğilimleri (%).....	75

Tablo 39: Tarımsal Örgütlerin Dijital İletişim Vasıtalarına Sahipliği .....	76
Tablo 40: Tarımsal Örgütlerin Mali Müşavir Sahipliği .....	78
Tablo 41: Tarımsal Örgütlerin Üst Birliklerle Olan İlişkinin Tarımsal Örgüt Tipine Göre Dağılımı (%).....	80
Tablo 42: Tarımsal Örgütlerin Üst Birliklerle Olan İlişkinin Tarımsal Örgütün Kurulduğu İllere Göre Dağılımı (%) .....	82
Tablo 43: Tarımsal Örgütlerin Ortak/Üye Dışındakilere Hizmet Sunma Durumu (%)	83
Tablo 44: Tarımsal Örgütlerin Tescilli Marka ve Coğrafi İşaretli Ürün Sahipliği Durumu .....	85
Tablo 45: Tarımsal Örgütlerin Pazarlamaya Yönelik Çalışmaları (%).....	87
Tablo 46: Tarımsal Örgütlerin Kendi Bölgelerindeki Pazardaki Payları (%) .....	90
Tablo 47: Tarımsal Örgütlerin Sözleşmeli Üretim Yapma Durumları (%).....	91
Tablo 48: Tarımsal Örgütlerin Diğer Tarımsal Örgütlerle İşbirliği Yapma Durumları (%) .....	92
Tablo 49: Tarımsal Örgütlerin Sosyal Örgüt Olarak Faaliyet Yapma Durumları (%)..	94
Tablo 50: Tarımsal Örgütlerin Tarımsal Örgütlenme Tipine Göre Derecelendirilme Puanları .....	98
Tablo 51: Tarımsal Örgütlerin Tarımsal Örgütün Bulunduğu İle Göre Derecelendirilme Puanları .....	99
Tablo 52: Tarımsal Örgütlerin Örgüt Tipi ve İllere Göre Derecelerinin Dağılımı.....	101
Tablo 53: Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçlarına Göre Faktör Yükleri .....	102
Tablo 54: Uyum İyiliği Göstergeleri.....	103
Tablo 55: Yapısal Eşitlik Model Test Sonuçları .....	104
Tablo 56: Model Geçerlilik Sonuçları .....	104
Tablo 57: Tarımsal Örgüt Tutum Ölçeğine Göre Örgütlerin Durumları .....	106
Tablo 58: Tarımsal Örgüt Tutum Ölçeğinin Tarımsal Örgüt Tipi ve Kuruluş Yerlerine Göre Dağılımı (%).....	106
Tablo 59: Tarımsal Örgüt Tutum Ölçeği Sonuçlarının Tarımsal Örgütlerin Potansiyel Derecelerine Göre Dağılımı (%) .....	108
Tablo 60: TR82 Bölgesinde Tarımsal Örgütlerin Yaşadıkları Sorunlar İçin Çözüm Önerileri.....	111
Tablo 61: TR82 Bölgesindeki Tarımsal Örgütlerde Eğitim İhtiyaç Analizi .....	116

---

Tablo 62: Yeni Nesil Kooperatifçilikte Kooperatiflere Kalkınma Temelinde Düşen Rol ve Sorumluluk Alanları .....	125
Tablo 63: Yeni Nesil Kooperatiflerde Aranan Nitelikler* .....	127

## HARİTALAR

---

Harita 1: TR82 Bölgesi.....	22
-----------------------------	----

## FOTOĞRAFLAR

---

Fotoğraf 1: TR82 Bölgesinde Yer Alan Tarımsal Örgütlerin Kurulma Amacı Kelime Bulutu .....	30
Fotoğraf 2: TR82 Bölgesinde Yer Alan Tarımsal Örgütlerin Kurulmasında Etkili Kurum ve Kuruluşlara Ait Kelime Bulutu .....	30
Fotoğraf 3: TR82 Bölgesinde Tarımsal Örgütlerin Yönetim Kurulu Başkanlarının Mesleği Kelime Bulutu .....	36

## KISALTMALAR

---

**AB:** Avrupa Birliği

**BM:** Birleşmiş Milletler

**BYKP:** Beş Yıllık Kalkınma Plan

**DB:** Dünya Bankası

**İBBS:** İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması

**GSMH:** Gayri Safi Milli Hasıla

**ICA:** Uluslararası Kooperatifler Birliği

**IFAD:** Uluslararası Tarımsal Kalkınma Fonu

**KOOPBİS:** Kooperatif Bilgi Sistemi

**KÖY-KOOP:** Türkiye Köy Kalkınma ve Diğer Tarımsal Amaçlı Kooperatif Birlikleri Merkez Birliği

**KUZKA:** Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı

**OECD:** Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü

**OR-KOOP:** S.S. Türkiye Ormancılık Kooperatifleri Merkez Birliği

**OTP:** Ortak Tarım Politikası

**TOB:** Tarım ve Orman Bakanlığı

**TR8:** İBBS Düzey 1 Batı Karadeniz Bölgesi (TR81, TR82 ve TR83 Bölgeleri)

**TR82:** İBBS Düzey 2 Bölgesi (Çankırı, Kastamonu, Sinop)

**YEM:** Yapısal Eşitlik Modeli

## 1. AMAÇ

Kırsal alanlar demografik, ekonomik, sosyal, teknolojik, siyasal ve kültürel özellikler açısından farklı konum ve yapıda olmakla birlikte aralarında bulunan temel ortak noktalar ile tanımlanabilmektedir. Bu alanlar, coğrafi, sosyal ve çevresel olarak kent yaşamından ayrılan; coğrafi olarak yaşam şartlarının zorlaştığı, tarımsal üretimin yaygın olduğu, sosyal donatıların daha az bulunduğu ve çevresel avantajlarıyla birlikte dezavantajları da bulunan bölgelerdir. Kırsal kalkınma politikaları, kırsal alanların gelişimini ve toplumsal refahı arttırmaya yönelik yöntemleri kapsayan yönetim araçlarıdır. "Tüm insanların mutlu ve refah içinde yaşadığı bir ortam" dileği ve stratejisi ile kırsal alanlarda yaşayanlara yönelik geliştirilen bu politikalar ve kalkınma arayışları zaman içerisinde hızlanmıştır.

Kırsalda kalkınma sorunlarına çözüm bulmak amacıyla, uzun yıllardır tüm kırsal alanlarda eşit şekilde uygulanan, genellikle tarımı destekleyen ve doğrudan teşviklere dayanan ekonomik temelli yaklaşımlar benimsenmiştir. Ancak, bu yaklaşım kırsalda arzu edilen toplumsal refahı ve kalkınma düzeyini sağlayamamıştır.

Diğer taraftan, teknolojide yaşanan baş döndürücü gelişmeler de dünya üzerinde hemen hemen her sektörü aynı hızda etkileyebilmektedir. Kırsal alanların ise yaşanan bu hızlı teknolojik değişim ve yeniliklerle bağlantısının aynı ölçüde ilerlediğini söylemek zordur. Bu durumun en temel nedenleri, tarım sektörünün rekabet gücünün artırılmasında yaşanan sorunlar ile kırsal alanlarda tarım dışı yatırımların yaygınlaşmamış olmasıdır. Kırsal kalkınma çalışmalarında yaşanan paradigma değişimleri kalkınma anlayışında yeni modellerin ve yaklaşımların oluşturulmasını zorunlu kılmaktadır.

Bireylerin kendi aralarında iş birliği yapabilmelerinin en somut hali olan kooperatifler günümüzde kırsalda kalkınmanın en önemli sosyo-ekonomik aracı ve amacı haline gelmiştir. Kooperatifler, yerel ve kırsal kalkınmanın gerçekleşmesinde önemli bir araç olarak; toplumsal gelişmeyi sağlama, bireyler arası güveni tesis etme, kırsalda istihdam olanakları yaratma, beşeri sermayeyi güçlendirme, sermayeyi tabana yayma ve ekonomik krizlere direnme gibi amaçlara sahiptir.

Bu çalışmada ana amaç; TR82 Bölgesinde faaliyet gösteren üretici birlikleri ve kooperatiflerin (tarımsal örgütlerin) mevcut yapısını inceleyerek; bunların planlama, ürün geliştirme, pazarlama, kurumsallaşma, finansal yapı ve bilişim altyapısı konularında karşılaştıkları eksiklikleri saptamaktır. Bu eksikliklerin tespitiyle birlikte, tarımsal örgüt yöneticilerine ve ortak/üyelerine yönelik gelişim alanlarının belirlenerek, sosyal ve beşeri sermaye yapısının güçlendirilmesine ve yeni nesil kırsal kalkınmaya yönelik nasıl katkılar sunulabileceği sorusu bu çalışmanın temelini oluşturmaktadır.

Çalışmayla girişimcilik, pazarlama, şeffaflık, kurumsallaşma, liderlik, e-ticaret, iyi yönetim, finansal okuryazarlık, yenilikçilik, rasyonel ve etkin yönetim, dijital tarım ve verimlilik gibi konularla ilgili mevcut sorunların ortaya konulması ve bu çerçevede kapasite geliştirme önerilerinin sunulması planlanmaktadır. Öte yandan, örgütlerin sermaye yapılarının güçlendirilmesi, verimlilik temelli gelir çeşitliliğinin sağlanması, etkin girişimcilik yapısının kazandırılması, örgütler arasında güç ve ortaklık iş birliği altyapısının oluşturulması ve böylece kooperatif ve üretici örgütlerinin yeni nesil kırsal kalkınma sürecine katkı sağlayabilecek yapılara dönüşümü de çalışmanın hedefleri arasında yer almaktadır.

## 2. KIRSAL KALKINMA ve PARADİGMA ARAYIŞLARI

---

### 2.1. Neden Kırsal Kalkınma

Dünyada ve Türkiye’de özellikle 1960’lı yıllarda yaşanan teknolojik yenilikler ve tarımda makineleşme ile birlikte hızlı bir göç ve kentleşme süreci başlamıştır. Kır-kent arasındaki gelişmişlik farklılıklarından kaynaklanan göç ve hızlı kentleşme süreci hem kırsal alanlarda hem de kentsel alanlarda sorunlar yaratmaya başlamıştır (Kan vd. 2020; Kan ve Gülçubuk, 2025). Bu sorunlara bir çözüm üretmek amacıyla, kırsalda kalkınmanın yolları ile ilgili arayışlar bu yıllarda hızlanmıştır.

Kırsal kalkınma alanındaki arayışlar hızlanırken, kalkınma yaklaşımlarında da önemli değişimler yaşanmaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde büyümeye dayalı politik öncelikler yerini giderek toplumun tamamını kapsayan doğa duyarlı, cinsiyet dengeli entegre kalkınma arayışlarına bırakmaktadır. Giderek artan yoksulluk ve açlık, kır-kent, gelişmiş-az gelişmiş bölgeler ve ülkeler arasındaki farklılıkların derinleşmesi, ekonomik dengesizlikler ve adaletsizlikler, hızla kirlenen ve tükenen doğal kaynaklar tüm dünyada kırsal kalkınma kavramını gündemde ön sıralarda tutmaktadır. (Gülçubuk, 2020)

Türkiye kırsal kalkınma konusunda çok fazla model deneyen ve uygulayan ülkelerden biridir. Bu modeller bazen siyasi yaklaşımlarla bazen de uluslararası kuruluşların etkisi ile uygulamaya konulmuştur. Fakat daha çok büyük ölçekli, sektörel yaklaşımı ön plana alan, tarımsal üretimi artırmayı hedefleyen ve merkezden yönetilen bu çalışmalar istenilen sonuçlara ulaşmada yeterli olamamıştır. Bu nedenle, artık katılımcılığı, yerelliği, toplum dinamiklerini harekete geçirici, cinsiyet dengesini ve yenilikçi hizmet sunumunu dikkate alan kırsal kalkınma programları arayışı ve uygulaması içine girilmiştir. (Gülçubuk, 2020)

Kırsal kalkınma politikaları ve uygulamaları temelde, belirli bir kırsal alan içinde yaşayan insanların bir bütün olarak tarımsal, ekonomik, kültürel ve sosyal alanlarda kalkınmalarına ve çevre duyarlılığına yardımcı olacak tüm unsurların harekete geçirilmesine ve bunların optimal düzeyde yer almasına dayanır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde büyümeye dayalı politik öncelikler yerini giderek toplumun tamamını kapsayan kalkınma arayışlarına bırakmaktadır. Cinsiyet eşitliği, yoksul kesimin güçlendirilmesi, açlık sorununun azaltılması, çocuk ölümlerinin azaltılması, eğitim, sağlık, konut, sosyal güvenlik, iyi yönetim, katılım-katılımcılık-sürdürülebilirlik, çevre duyarlılığı, işsizliğin azaltılması, pazara ve kredi kaynaklarına erişim, tabana dayalı örgütlenme gibi hedeflerin yanı sıra yenilikçi ve ihtiyaca göre biçimlenen hizmet sunumu kırsal kalkınma yaklaşımlarının özünü ve ortak yanlarını oluşturmaya başlamıştır.

Gelişmişlik düzeyleri ne olursa olsun, bütün ülkelerin ekonomilerinde tarımın, kırsal alanın özel bir yeri ve önemi bulunmaktadır. Tarım sektörü, Türkiye gibi nüfusun %20’ye yakınının istihdamını karşılaması, ulusal gelir ile dış satıma katkısı ve gıda güvenliği nedenleriyle bu ülkelerde halen ana sektörlerden biri olma niteliğini korumaktadır. Bunun yanı sıra her ne kadar 6360 Sayılı Büyükşehir Yasası ile kırsal nüfus idari olarak %6’lara kadar düşmüş olsa da nüfus yoğunluğu ve sosyo-ekonomik nitelikler açısından nüfusun halen en az 1/4’ü kırsal alanlarda yaşamaktadır.

Tarımın-kırsal alanın genel ekonomi içerisindeki önemini derecesini ortaya koymak, tanımlamak kolay değildir. İstatistik veriler tarımın ülke ekonomisindeki yeri hakkında bazı bilgiler verebilse de sosyo-ekonomik yaşamdaki rolünü belirleyecek tek bir ölçüt henüz yoktur. Bununla birlikte; ulusal gelir, nüfus ve aktif nüfus, dış ticarete katkı, tarım ürünleri üretimi, beslenme gibi unsurlar dikkate alınarak tarımın ülke ekonomisi açısından durumunun ve önemini belirlenmesi genel kabul görmüş bir yaklaşımdır. Ülkeler artık tarım ve gıda sektörlerine kendine yeterlilik, yurttaş çıkarı, sürdürülebilir tarımsal üretim ve kırsal refah temelinde bakmak zorundadır. (Gülçubuk, 2020)

Kırsal alanlarda sürdürülebilir nitelikte kalkınma hedefi, salt tarımsal üretimde modern tekniklerin benimsenmesi ve rekabet edebilirliğinin artırılmasına odaklanan yaklaşımların geri planda kalmasına neden olmuştur. Sürdürülebilir kırsal kalkınma anlayışı, çeşitli politika alanlarının sosyal ve ekonomik anlamda eşitsizliğin ve yoksulluğun bertaraf edilmesinde olumlu katkılarına yoğunlaşan "çok işlevselliği" beraberinde getirmiştir. Çok işlevselliğe yapılan vurgu, tarım sektöründe verimliliğin artırılması suretiyle piyasalarda rekabet edebilirliğin sağlanmasının yanı sıra, kırdan kente artan göç olgusunun tehdit altında bıraktığı sosyal ve çevresel dengenin sürdürülmesini ve siyasi istikrarsızlığa yol açabilecek yoksulluğun azaltılmasını hedeflerken, girişimciliğin desteklenmesi, ekonomik gelir kaynaklarının çeşitlendirilmesi, istihdamı artırma, çevre dostu üretim tekniklerini destekleme, bilgi ve teknolojiye erişimi kolaylaştırma, sağlık, eğitim, ulaşım gibi kamu hizmetlerinin niteliğini artırma, altyapı yatırımları gibi tedbirleri politika aracı olarak belirlemektedir (Gülçubuk, 2020).

Kırsal kalkınma konusunda dünyadaki gelişmeler Türkiye'yi de etkilemektedir. İşsizlik ve yoksulluk, toplumsal katılım, cinsiyet dengeli kalkınma, göç, bölgeler arası eşitsizlikler Türkiye'nin kırsal kalkınma konusunda daha duyarlı çalışmasını gerektirmektedir. Katılımı ve toplum dinamiklerini ön plana alan, cinsiyet dengeli, küçük ve orta ölçekli, tarım dışı ekonomik faaliyetleri de harekete geçirebilecek ve insan kaynaklarını geliştirmeyi amaçlayan kırsal kalkınma uygulamalarına daha fazla gereksinim duyulmaktadır. Fakat kaynakların sınırlı olması, kurumsal yapılanmalar, küçük üreticiliğin dikkate alınmaması ve hatta tasfiye sürecine sokulması, kırsal kalkınmadaki sorunların fazlalığı, tarımda serbest piyasa kurallarının kırsalda yarattığı etkiyi aşabilecek keskin ve hazırlıksız geçiş henüz somut ve uygulanabilir politika yaklaşımlarını tam ortaya koyamamıştır. Bütün bu sorunlar sadece kamu yaklaşımı ve politikası ile çözülebilecek sorunlar da değildir. Kırsalda sorunların saptanması ve sahiplenilmesi, üretici örgütlenmesi ve etkililiğinin sağlanması, sivil toplum yapısının kalkınma yönünde harekete geçirilmesi gereği kırsal kalkınma çalışmalarında arayışları beraberinde getirmiştir.

Değişim sürecinde kırsalın ihtiyaçları da değişmektedir. Sadece üretim, kendine yeterlilik, girdi kullanımı, istihdam ve geçim gibi konu alanları kırsalın ihtiyaçlarını karşılamada veya kır nüfusunu yerinde tutmada yetersiz kalmaktadır. Özellikle genç nüfus açısından ihtiyaçlar farklılık göstermektedir. Teknoloji yoğun, iletişim ağlarının güçlendiği, dış dünya ile sürekli iletişimde bulunabilen, pazar ve pazarlama yapılarını izleyebilen bir ihtiyaç yapısı ortaya çıkmaktadır. Bu durum kırsal kalkınmada artık bütüncül hizmet sunumu yaklaşımını ön plana koymaktadır. Bu değişimden hareketle kırsal kesime hizmet götürmekle sorumlu olan ve/veya öncelikleri arasında olan kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektörün, sivil toplum kuruluşlarının kırsal kalkınma yaklaşımlarında değişikliklere gitmesi, kırsalı sadece ekonomik anlamda değil teknolojik, bilişim, kültürel alanlarda da kalkındırabilecek yapılanmalara gitmesi gereklilik arz etmektedir. Diğer yandan büyümeye dayalı, çevreyi ve doğal kaynakları sadece maddesel ve parasal bir üretim ve işleme aracı olarak gören yaklaşım artık tüm dünyaya zarar vermektedir. Çevreyi gözetken, doğal kaynakları birer meta değil canlıların ve yaşamın devamında ana unsur olarak gören yaklaşımlar daha fazla kabul görür ve tartışılır hale gelmiştir (Gülçubuk, 2020).

## 2.2. Yeni Nesil Kırsal Kalkınma ve Paradigma Değişimleri

Kırsal alanlar özellikle son 10-15 yıl öncesine kadar ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel, demografik, teknolojik özellikler açısından farklı konum ve yapıdayken, bugün bu özellikler kırsal alanların temel ortak noktaları olmuştur. Günümüzde bu özelliklere mekânsal gelişme, kentleşme düzeyi, kent-kır ilişkileri ve idari yapıda yaşanan dönüşümler gibi kavramalar da eklenmiştir. Çünkü kent/kır tanımlama süreçlerinde değişim ihtiyacı derinleşmiş ve bu ihtiyaç ülkelerin kendi idari yapılarının özelliğine göre farklı kırsal alan tanımları yapmalarına neden olmuştur.

Kırsal alanda kalkınma politikalarının desteklenmesi kırsalın en önemli parçası olan tarımsal alanlardaki üretimin toplumun gıda güvenliğini sağlaması bakımından özellikle pandemi döneminde daha da önemli olmuştur. Öte yandan, tarımsal üretim yapılan alanları da kapsayan kırsal alanlarda yaşayan toplumların ekonomik, toplumsal ve kültürel olanakların geliştirilmesi, bu toplumların asgari refah düzeyine kavuşturulması ancak kapsayıcı politikalar ve sürdürülebilirlik yaklaşımıyla gerçekleştirilebilir.

Kırsal kalkınma politikaları uzun yıllardır kırsal alanların gelişimini ve toplumsal refahı arttırmaya yönelik yöntemleri kapsayan yönetim araçları olup tüm insanların mutlu ve refah içinde yaşadığı bir ortam dileği ve stratejisi ile kırsal alanlarda kalkınma arayışları zaman içerisinde hızlanmıştır ve kırsal kalkınma gündemdeki önemini sürekli arttırmıştır (Gülçubuk vd., 2010; Kan vd., 2025) Bu alanlar, coğrafi, sosyal ve çevresel olarak kent yaşamından ayrılan; coğrafi olarak yaşam şartlarının zorlaştığı, tarımsal üretimin yaygın olduğu, sosyal donatıların daha az bulunduğu ve çevresel avantajları ve dezavantajları bir arada sunan bölgelerdir. Yıllar boyunca "kırsal alanlardaki kalkınma sorunlarına çözüm bulmak amacıyla, genellikle tarımı destekleyen, merkezi hükümetçe tüm kırsal alanlarda eşit şekilde uygulanan ve doğrudan teşviklere dayanan ekonomik temelli yaklaşımlar benimsenmiştir. Ancak, bu yaklaşım arzu edilen toplumsal refahı ve kalkınma düzeyini kırsal alanlarda sağlayamamıştır." (Yenigül, 2017). Dünyada teknolojiye yaşanan baş döndürücü gelişmeler hemen her sektörü de aynı hızda etkileyebilmektedir. Bununla birlikte, kırsal alanların ise bu gelişen teknolojik değişimlerle, yeniliklerle bağlantısının aynı ölçüde ilerlediğini söylemek zordur. Bundaki temel faktör tarım sektörünün rekabet gücünün artırılmasında yaşanan sorunlar ile kırsal alanlarda tarım dışı yatırımların yaygınlaşamamış olmasıdır.

Toplumsal değişimler, artan kır-kent farklılıkları ve kırsalda yoksulluğun artması kalkınma teorisinde bazı tartışmaları da gündeme getirmiştir (Gülçubuk vd., 2010). Yeni kalkınma teorisinde esas mesele, fiziksel sermaye ile oluşmuş zenginliğin varlığı değil; eğitilmiş insan gücüyle zenginlik oluşturma yeteneğinin sağlanmasıdır. "Kalkınmanın merkezinde insan ve doğa yer almaktadır. Beşeri potansiyelin gerçekleşmesi ve toplumsal dinamiklerin dikkate alınarak harekete geçirilmesi, kalkınmanın temel ölçütüdür." Yeni kalkınma anlayışında hedef; sorunlarının farkına varan, bununla yetinmeyip çözüm yollarını ve yöntemlerini üretebilen, öncelikle kendi gücüne dayanan, karar alma ve uygulama süreçlerine etkin bir biçimde katılan örgütlü topluluklar oluşturmaktır. Bu hedefe ulaşmada karşımızda duran temel sorun; kalkınmanın insanileştirilmesi, demokratikleştirilmesi, özellikle kırsal ve tarımsal alanlarda yerelleştirilmesi ve bu süreçlerde hedef grupların her aşamaya aktif katılımının sağlanması süreçlerinde geri kalmasıdır.

Kırsal alanlarda kalkınma sağlanmadan ülkesel ve bölgesel kalkınmanın sağlanamayacağı gerçeği zaman içerisinde daha belirgin bir biçimde ortaya çıkmıştır. Kırsal alanlarda istenen ve de beklenen kalkınma düzeyine ulaşamaması ve tüm dünyada kırdan kente göç devam etmesine rağmen bir türlü bu alanların kalkınmaması gerçeği yoksulluğun kırsal alanlarda yoğunlaşması sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Giderek artan yoksulluk ve beslenme, cinsiyetler arası dengesizlikler, kır-kent eşitsizlikleri ve ülkeler arasındaki farklılıkların derinleşmesi, ekonomik fırsat eşitsizlikleri, hızla kirlenen ve tükenen doğal kaynaklar gibi kök sorunlar hükümetleri ve tüm paydaşları gelecek için daha dikkatli olma yoluna zorlamaktadır. Bu sorunlardan çıkışta önemli bir araç ise, kırsal kalkınmanın artık yeni nesil yaklaşımlarla sürdürülebilir ve kalıcı bir biçimde sağlanmasından geçmektedir.

### **2.3. Uluslararası Kuruluşların Kırsal Kalkınma Yaklaşımlarında Değişimler**

Kalkınma kavramı özellikle 1960'lı yıllardan sonra içerik olarak değişmeye başlamıştır. İnsanların beklentileri, katılım istekleri, sanayileşme ve kentleşme arttıkça kalkınma kavramının da zamanla içeriği değişmiştir. Böylelikle 1960'larda ekonomik büyüme, sanayileşme, kentleşme; 1970'lerde sosyal adalet,

ekonomik büyüme, dengeli kalkınma ve 1980'lerde "sürdürülebilir kalkınma" fikri oluşmaya ve gelişmeye başlamıştır. Daha sonraları ise katılım ve katılımçılık kavramları ile birlikte "*sürdürülebilir kırsal kalkınma*" kavramı ön plana çıkarmıştır.

"Sürdürülebilirlik" kavramı aslında ilk defa 1987 yılında kullanıldı, tanımlandı. 1992 yılındaki Yeryüzü Zirvesi'nden sonra kavram yaygınlaşmaya başlamıştır. 2012 yılında "Rio+20 Sürdürülebilir Kalkınma Konferansı"nda da kullanıldıktan sonra 2015 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'nin ortaya atılmasıyla kavram daha çok kullanılmaya başlanmıştır. Bu süreçte ortaya çıkan konular; açlığın ve yoksulluğun azaltılması, kaynakların etkin kullanımı, iklim hassasiyeti, karbon salınımının azaltılması, çevre duyarlılığı, kadın ve çocuk, vd. olmuştur.

Türkiye de hem dünyadaki gelişmelere hem de Birleşmiş Milletlerin konuyu ele alması ve bunu küresel politikalara, uygulamalara dönüştürmesi nedeniyle "sürdürülebilir" ve "sürdürülebilirlik" kavramını çok fazla kullanır hale gelmiştir. Özellikle 2000'li yıllardan bu yana kırsal kalkınma, tarımsal kalkınma, çevre ve doğal kaynak kullanımı alanlarında ülkemizde de "sürdürülebilir" ve "sürdürülebilirlik" kavramı yaygın olarak kullanılmakta ve uygulamalarda dikkate alınmaya çalışılmaktadır. Kırsal kalkınma, tarımsal üretim, doğal kaynak kullanımı, çevre, enerji vd. alanların hepsinde sürdürülebilirlik önemli bir bileşen ve koşul olarak belirmektedir. (Gülçubuk, 2020)

1987 yılındaki Ortak Geleceğimiz Raporuna göre sürdürülebilir kalkınma; günümüz gereksinimlerini gelecekteki kuşakların kendi gereksinimlerini karşılayabilmelerini tehlikeye düşürmeden karşılayan kalkınmadır. Burada özellikle çevresel boyut ön plana çıkmaktadır. Çünkü dünyadaki doğal kaynaklar çok fazla tüketilmekte ve sorumsuz, gelecek kuşakları tehdit eder bir biçimde kullanılmaktadır. Daha geniş bir ifade ile sürdürülebilir kalkınma ekonomik büyüme ve refah seviyesini yükseltme çabalarını, çevreyi ve yeryüzündeki tüm insanların yaşam kalitesini koruyarak gerçekleştirme yöntemidir. Çevresel, ekonomik ve sosyal sürdürülebilirlik sağlandığı takdirde "sürdürülebilir kalkınma" gerçekleşebilmektedir. Yenilenemeyen enerji kaynakları yerine yenilenebilirler kaynakların verimli kullanımı ve doğaya karşı sorumlu davranılması, çevresel sürdürülebilirliğin gereksinimlerini oluşturmaktadır.

Ekonomik kalkınma, sürdürülebilir ekonomi kavramının somutlaşmasını mümkün kılmaktadır. Çevreye duyarlı bir kalkınma yaklaşımı da sağlıklı toplumların oluşmasına katkı sağlar. Toplumların çevreye duyarlı ekonomik refah içinde yaşamlarını sürdürebilmesi sosyal sürdürülebilirlik olarak kabul görür. Bu yaklaşım kırsal alanlara ve tarımsal faaliyetlere uygulandığında, sosyal refahı önceleyen sürdürülebilir kırsal kalkınma kavramı ortaya çıkmaktadır. Bu noktada özellikle vurgulanması gereken bir husus şudur: Türkiye gibi tarımsal potansiyeli yüksek ve gelişmekte olan ülkelerde, tarımsal üretim ve tarıma dayalı kalkınma çabaları, kırsal kalkınmanın ayrılmaz bir parçası olarak değerlendirilmektedir. Toprak ve su başta olmak üzere doğal varlıkların verimli ve sorumlu kullanımı, temiz ve doğa duyarlı üretim, optimal girdi kullanımı vb. yaklaşımlar, uygulamalar sürdürülebilir tarım içinde yer alır ve bunlar sürdürülebilir kırsal kalkınmanın birer uygulama alanı olarak kabul edilebilir. Bütün bu tartışmalar ve dinamikler uluslararası kuruluşların da kırsal kalkınma yaklaşımlarında değişikliğe yol açmıştır. (Gülçubuk, 2020)

Birleşmiş Milletler tarafından 2021 yılında ortaya konulan "Kırsal Kalkınmanın Yeniden Değerlendirilmesi" başlıklı rapor kırsal kalkınma politikalarının-uygulamalarının yeniden ele alınması ve değerlendirilmesini konu almaktadır. Politika ve uygulamaların yeniden ele alınmasını ortaya koyan temel gerekçelerden birisi dünyada yoksul nüfusta her beş bireyden dördünün kırsalda yaşaması, kırsalda da eşitsizliklerin artması ve kalkınma fırsatlarına erişimin daralmasıdır. Kırsal kesimdeki nüfus için kamu hizmetlerine, temel altyapı hizmetlerine ve sosyal korumaya erişimdeki eksiklikler nedeniyle durum daha da ağırlaşmaktadır (Birleşmiş Milletler, 2021). Bunların yanı sıra eğitim, sağlık, teknoloji ve iletişim gibi

hizmetlere erişimde de kır-kent eşitsizliklerin varlığı ve bunun getirdiği dezavantajlar toplum kesimlerinde mutsuzluğa yol açmaktadır.

Birleşmiş Milletler Raporu'nda dikkati çeken bir diğer önemli vurgu ise; hâlihazırdaki kırsal kalkınma politikaları-uygulamalarının ortak gezegenimizin sağlığını ve geleceğini koruma konusunda yeterli olmayışıdır. Doğal kaynakların kullanımı, ormanlar-meralar üzerindeki baskılar, biyoçeşitliliğin zayıflaması, karbon salınımı gibi konular kırsal kalkınma stratejileri üzerinde yeni misyonlar ortaya çıkarmaktadır. Burada "*gezegen dostu kırsal kalkınma uygulamalarına*" gereksinim kendiliğinden belirmektedir. Kırsal alanların en belirgin ekonomik faaliyeti tarım, ormancılık ve balıkçılık olduğundan kırsal kalkınma konusundaki temel dikkat noktalarının doğa, çevre, su ve toprak olması kaçınılmazdır. Kırsal kalkınmanın ekonomik çıktı tarafından bakıldığında, eğer amaç en yüksek verimlilik ve gelir ise, bunu çevre-doğa dostu yaklaşımlarla ele almak da kaçınılmaz olmalıdır.

Tabi ki bazı gelişmeler bazı yeni fırsatlar da doğurmaktadır. İnternet, sanal iletişim ve iletişim teknolojilerindeki diğer ilerlemeler sayesinde kırsal kesime yönelik ekonomik, kültürel ve sosyal fırsatlar da oluşmaktadır. Hatta şöyle bir saptama yanlış olmayacaktır; dijitalleşme, yapay zeka ve diğer öncül teknolojilerin ortaya çıkışı ve yayılması, mevcut kır-kent ayrımının temellerini derinden etkilemektedir. Dünyada bu gelişmeleri kırsala yansıtılaben ülkeler kır-kent farklılıklarının azaltılmasında, entegrasyonunda daha ön plana çıkabileceklerdir. Dünyadan elde edilen deneyimler, uygulamalar ayrıca göstermiştir ki; küreselleşme çağında ve teknolojinin hızla geliştiği bir ülkede tarımın ve/veya tarıma dayalı alt sektörlerin Gayri Safi Milli Hasıla (GSMH) içindeki payının ve/veya kırsal nüfusun ülkede toplam nüfus içindeki payının istikrarlı bir şekilde azaltılması o ülkenin yüksek verimliliğe, büyük bir ekonomiye sahip bir ülkeye dönüşmesinin tek yolu değildir. Dengeli bir ekonomide bu paylar yüksek kalsa bile sanayileşmek, teknolojiye ilerlemek mümkün olabilecektir.

Kırsal kalkınma politikalarının son zamanlarda iyi yönetim yaklaşımı ile kırsal alanlarda yaşayan insanların ekonomik, sosyal, kültürel, iletişim ve çevresel ihtiyaçlarını kapsayan entegre bir yaklaşımla ele alınması gerektiği düşüncesi başat hale gelmiştir. Bu politikaların sürdürülebilirlik ve yeşil dönüşüm, iklim değişikliği, teknoloji, gezegen dostu, toplumsal cinsiyet eşitliği gibi küresel önceliklere uygun şekilde geliştirilmesi gerekmektedir. BM Raporunda, "*kırsal nüfusun refahı, ekonomik faaliyetleri, sosyal yaşamlarının kalitesi ve toplumsal çevrelerinin yönetimi arasındaki karmaşık etkileşime bağlıdır*" denmektedir. Bu karmaşık etkileşim ise iyi yönetim yaklaşımı ile daha verimli bir üretim ve kırsal refah ortamını yaratabilecektir.

BM kırsal kalkınma politikalarının yenilenmesi için öncelikli olarak aşağıdaki stratejik ilkeler üzerinde durmaktadır;

- Ülkeler kırsal kalkınmaya genel kalkınma planlaması ve sürecinde aktif ve öncü bir rol vermeli ve kırsal kalkınmayı kent merkezli kalkınmanın bir uzantısı olarak görmemelidir.
- Kırsal kalkınma politikalarının öncelikle çevre temelli olması talep edilmektedir. Kırsal kalkınmanın sürdürülebilirliği ve dayanıklılığı, doğası gereği çevrenin daha fazla korunmasına bağlıdır. Kırsal kalkınmanın önemli bir hedefi, dayanıklılık-dirençlilik oluşturmak ve kırsal geçim kaynaklarının iklim değişikliğine, pandemilere, depremlere, iklimle bağlantılı doğal afetlere karşı hassasiyetini azaltmaktır.
- Kırsal kalkınma çabaları, politika setleri Endüstri 4.0 devriminin dijital teknolojilerinde yarattığı yeni potansiyelin farkında olmalı ve bunlardan en iyi şekilde yararlanmaya çalışmalıdır. İletişim teknolojileri ve diğer teknolojilerdeki ilerlemeler sayesinde bir zamanlar şehirlerle sınırlı olan ekonomik faaliyetler artık kırsal alanlarda da gerçekleştirilebilmektedir.

- Kırsal kalkınmanın daha dengeli bir kırsal-kentsel mekânsal birleşimine ulaşmasının bir yolu olarak yerindeliği sağlayarak kentleşmeden daha iyi faydalanması gerekmektedir. Kırsal kesimde yaşayanların kent sakinlerine benzer bir gelire ve yaşam standardına sahip olmalarını sağlamak için yerinde kalarak kalkınmasına yönelik bir yaklaşım gereklidir; böylece kentlere göç edenlerin ekonomik ve yaşam koşulları açısından zor koşullarda kalmalarının yanı sıra doğal kaynakların da sürdürülebilir kullanımı ve korunması ve de amaç dışı kullanımı önenebilir.
- İyi bir kırsal kalkınma uğraşısı, ülkeye uygun tarımsal üretim modellerinin ve planlamasının dikkatli seçilmesini gerektirir. Ulusal sosyo-ekonomik koşulları dikkate alarak teşvikler ve düzenlemelerin yanı sıra sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle tutarlı tarım modellerinin en uygun bileşenini sağlayacak şekilde politika tercihlerinde bulunulmalıdır.
- Kırsal kalkınma uğraşlarında aynı anda birden fazla sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olabilecek programlara öncelik verilmelidir. Bunlar, temel altyapı hizmetlerinin (yol, elektrik temini, peyzaj, temiz içme suyu ve hijyenik tesisler dahil) iyileştirilmesine yönelik kapsamlı kamu yatırım programları; insan sermayesinin geliştirilmesi (kaliteli eğitim, sağlık hizmetleri, sosyo-kültürel tesisler dahil), kamu hizmetlerinde düzenlemeler, geniş bant internet, bilgi ve iletişim teknolojisiyle ilgili diğer hizmetleri içermektedir.

Uluslararası Tarımsal Kalkınma Fonu (IFAD), 2016-2025 Stratejik Çerçeve Raporu'nda kırsal alanların kapsayıcı ve sürdürülebilir dönüşümünde önemli bir rol oynadığını ifade etmektedir. Bu rapor aracılığıyla IFAD, kırsal alanların 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerine nasıl daha fazla katkı sağlayabileceğini ortaya koymaktadır. Çerçeve Raporunda kırsal alanlarda daha fazla yatırımı harekete geçirmek, ülkelerin kırsal kalkınma programlarının uygulama kapasitesini ve niteliğini güçlendirmek, verimliliği artırmak ve sonuçları daha uygun maliyetli bir şekilde sunmak amacıyla üç stratejik hedef belirlemiştir;

- Ekonomik açıdan zayıf kırsal halkın yenilikçi üretim kapasitesinin artırılması.
- Üreticilerin pazarlamadan, pazardan daha fazla pay almalarını sağlamak.
- Ekonomik faaliyetlerinin çevresel sürdürülebilirliğini ve iklim direncini güçlendirmek.

OECD kırsal kalkınmada yeni bir paradigmaya geçişin gerekli olduğunu ve bunun ülkelere iyi uygulama ve etkili yönetim açısından yansımalarının olması gerektiğini vurgulamaktadır. Burada ifade edilen yansımalar şu biçimde ortaya konulmuştur;

- Bir bölgede en verimli oldukları alanlarda yatırımlar yapmalı.
- Yeni rekabet avantajları sağlamak için çevresel, kültürel potansiyeller ya da geleneksel ürünler gibi yerel özelliklere yoğunlaşmalı.
- Kırsalda girişimciliği kolaylaştırmalı, farklı istihdam-gelir alanlarına yönlendirilmeli.
- Bölgesel ve yerel düzeydeki farklı sektörel politikalar bütünleştirilmeli ve mekânsal politika yaklaşımlarında sektörel etkileşime geçilmelidir.

OECD Kırsal Politika.3.0 Çerçeve Belgesinde yeni bir vizyon mottosuyla kırsal politikaya insan merkezli bir yaklaşım uygulama çağrısını gündeme getirmektedir. Bu çağrıda şu ifadeler yer almaktadır;

- İnsan merkezli kırsal kalkınma ekonomik, sosyal ve çevresel hedefleri göz önünde bulundurur.
- Farklı kırsal alan türlerindeki zorlukların ve fırsatların çeşitliliğini kabul eder.
- Kırsal alanları dijital teknolojilerle buluşmaya hazırlar.
- Üretkenliği artırır ve ekonomik faaliyetlere değer katar.
- Demografik değişime ve yüksek kaliteli kamu hizmetlerine uyumu destekler.
- İklim nötr bir ekonomiye geçişi kolaylaştırır.

Avrupa Birliği (AB) 2.Aralık.2021 tarihinde mutabakata vardığı 2023-2027 dönemi Ortak Tarım Politikası (OTP) daha adil, çevre dostu ve performans odaklı bir yaklaşım benimsemektedir. OTP, Avrupa Yeşil Mutabakatından hareketle Çiftlikten Çatala ve Biyoçeşitlilik stratejilerinde belirlenen hedefleri gözeterek tarım sektörünün ekonomik, sosyal ve çevresel olarak daha sürdürülebilir bir yapıya kavuşmasını amaçlamaktadır. Yani, sektörel bir yaklaşımdan çok bütüncül bir kalkınma yaklaşımını öne sürmektedir. OTP'de 9 temel amaç şu şekilde ortaya konulmuştur;

- Çiftçiler için daha adil bir gelir düzeyinin sağlanması.
- Rekabet gücünün artırılması.
- Gıda zincirinde çiftçileri geride bırakmayacak biçimde güç dengesinin gözetilmesi.
- İklim değişikliğine dair önlemlerin alınması.
- Çevrenin gözetilmesi.
- Peyzajın ve biyoçeşitliliğin korunması.
- Kırsala geri dönüşün desteklenmesi.
- Kırsal alanların canlandırılması.
- Gıda ve sağlık kalitesinin korunması.

### 3. TÜRKİYE'DE KIRSAL KALKINMA ve KIRSALDAN-ULUSALA DEĞİŞİM ARAYIŞLARI

Kırsal kalkınma çalışmalarında yaşanan paradigma değişimleri kalkınma anlayışında yeni modellerin ve yaklaşımların oluşturulmasını zorunlu kılmaktadır. Sadece merkezden planlanan ve çözüm önerilerinin iletiildiği bir model ve yaklaşım yerine kırsalın kendi beklenti ve ihtiyaçlarını ortaya koyan, planlama ve uygulama aşamasında ise ortaklıkların ve paydaşların söz ve uygulama sahibi olduğu bir kalkınma modeli daha önemsenen ve kabul gören bir yaklaşım olarak benimsenmektedir.

Yeni kalkınma yaklaşımı; toplumsal, kültürel, ekonomik kalkınmayı hedefleyen, yoksulluğu azaltan, doğaya saygılı, doğal kaynakları akılcı ve sürdürülebilir kullanan, paydaşlarla iyi yönetişimi kabul eden, değişimi her alanda kabullenen ve bunun gereklerini yerine getiren, kurumsal değişim ve dönüşümü kalkınma için bir fırsat gören, temel hizmetleri yenilikçi anlayışla sunabilen, refahı tabana yayan dirençli bir kalkınma modeli olarak özetlenebilir.

Sürdürülebilir toplum anlayışı ile oluşturulan kırsal kalkınma yaklaşımı; üretken, toplumsal cinsiyeti gözetten, rekabetçi, yenilikçi, kapsayıcı, dayanıklı, kalkınmayı tabana dayanan ve örgütlü topluma yönelik kavramlar ile çağdaş dünya düzeni içerisinde kabul görmektedir. Bu ise bütün kırsalın ihtiyacına cevap verecek politika önceliklerinden ve uygulamalardan geçmektedir. İşte Türkiye bu değişimlere ve arayışlara ayak uydurmaya, politikalarında bu değişime özen göstermeye çalışmaktadır. Bu değişim, 12. Beş Yıllık Kalkınma Planı (BYKP) Kırsal Kalkınma Özel İhtisas Komisyon Raporu'nda "Türkiye'nin 2024-2028 Kırsal Kalkınma Vizyonu" adı altında kendisinin göstermektedir. Vizyon;

- Kırsalda yaşam kalitesini katılımcı, kapsayıcı bir şekilde sosyal, ekonomik ve kültürel olarak yerinde yaşanabilir hale getirmek.
- Toplumsal iş birliği içinde yenilikçi uygulamalarla verimliliği artırarak devamlılığı sağlamak.
- Kırsal alanda kişi başına milli geliri ülke ortalamasına yaklaştırmak.
- Üretken-aktif nüfus yapısı ile ekonomik kalıcılığın sağlandığı, pazar ile bütünleşmiş ve bulunduğu yerde refahı yakalamış çevreye duyarlı, kırsal dokunun korunduğu bir kırsal alan oluşturmak.
- Güçlü yönetimle kurumsallığın sağlandığı, tamamlayıcı uygulamalarla geleceği her türlü güven içinde gören ve kırsalda dayanışma içerisinde yaşayan insanların olduğunu görmek biçiminde iddialı olarak sunulmuştur.

Yine 12. BYKP İçin yukarıdaki hedeflere ulaşabilmede izlenebilecek politika, tedbir ve faaliyetler şu biçimde ortaya konulmuştur;

- ✓ POLİTİKA 1. TÜİK tarafından yapılan kırsal alan tanımına esas istatistik üretiminin yapılması, mevzuat uyumu ve koordinasyonun sağlanması.
- ✓ POLİTİKA 2. Altyapı ve üst yapıya ilişkin kırsala götürülen hizmet ve desteklerin iyileştirilmesi, mekâna özgü yöre temelli politikalar geliştirilmesi.
- ✓ POLİTİKA 3. Kırsalda beşeri ve sosyal sermayenin geliştirilerek, istihdam imkânlarının artırılması.
- ✓ POLİTİKA 4. Kırsal ekonominin çeşitlendirilerek geliştirilmesi.
- ✓ POLİTİKA 5. Kırsal çevrenin iyileştirilmesi, kırsal mirasın yaşatılması, iklim değişikliğine uyum ve doğal kaynakların sürdürülebilirliğinin sağlanması.

Tarım ve Orman Bakanlığı tarafından yeni sunulan "2024-2028 Stratejik Planı" kırsal kalkınma açısından üzerinde dikkatle durulması gereken bir belgedir. Bu belge kırsal kalkınma konusunda ulusal öncelikleri ve hedefleri ortaya koyma açısından önemlidir. Bakanlığın Stratejik Planındaki amaç ve hedefler arasında (3üncü madde) kırsal alan ve kırsal kalkınma ile ilgili şu ifadelere yer verilmiştir;

### **Madde 3. Kırsal Alanlarda Yaşam Kalitesini, Refah Seviyesini ve Ekonomik Çeşitliliği Geliştirmek**

- 3.1.Kırsalda gelir ve istihdam olanaklarını artırmak, kırsal ekonomiyi çeşitlendirmek.
- 3.2.Kırsalda aile işletmelerine, kadınlara ve gençlere yönelik üretim, yatırım ve istihdam olanaklarını artırmak.
- 3.3.Tarımsal örgütlerin kurumsal kapasitelerini ve etkinliklerini artırmak, tarımsal pazarlamada yeni stratejiler geliştirmek.
- 3.4.Tarımsal üretime yönelik eğitim stratejilerini ve danışmanlık sistemini geliştirmek.

Bunların yanı sıra amaç ve hedefler arasında kırsal kalkınma ile doğrudan ilgili şu ifadelere de yer verilmektedir;

- Yeterli, erişilebilir ve sürdürülebilir tarımsal ürün arzını sağlamak
- Gıda güvenilirliğine yönelik uygulamaları geliştirmek, gıda kayıp ve israfının azaltılmasını sağlamak
- Planlı, dirençli ve gelişime açık bir tarım sektörü oluşturmak
- İklim değişikliğine uyum kapasitesini ve dirençliliği artırmak

Planda kırsal kalkınma ile ilgili olarak yapılması gereken temel tespit şu biçimde özetlenmiştir. Kırsal kalkınma için; sürdürülebilir kırsal kalkınma anlayışıyla, üretici birlikleri ve aile işletmelerinin üretim kapasitesinin ve kırsal iş gücünün istihdam edilebilirliğinin artırılması, yaşam kalitesinin iyileştirilmesi, yoksullukla mücadele ile kırsal toplumun düzenli ve yeterli gelir imkânlarına kavuşturularak refah düzeyinin artırılması ve nüfusun kırsalda tutundurulması konularının önemi üzerinde durulmuştur.

Buraya kadar belirtilenlerden sonra, Avrupa Birliği ile uyum çalışmalarının yanı sıra OECD, BM, DB gibi diğer uluslararası kuruluşların yaklaşımları dikkate alındığında Türkiye'nin de rekabet edilebilir ve sürdürülebilir köy, kır, kırsal alan, kırsal kalkınma kavramlarına ait çalışmaların, politikaların belirlenmesinde ülke gerçekleriyle de uyumlu bir strateji izlemesi önem taşımaktadır. Buna göre, hem ulusal düzeyde hem de kırsal alanda bazı adımların atılması gerekmektedir. Bunlar;

- Türkiye İstatistik Kurumu tarafından ortaya konulan kırsal alan tanımına uygun yerel düzeyde istatistiklerin üretilmesi ve paylaşılması.
- Mekânsal düzeyde politikaların devreye konulması ve kırsal hizmetlerde iyileştirmeye gidilmesi.
- Kaliteli eğitim yoluyla cinsiyet eşitliğini gözetecek biçimde kırsalda beşeri ve sosyal sermayenin güçlendirilmesi.
- Kırsalda teknolojik altyapının güçlendirilmesi ve bunun erişilebilir olması.
- Kırsalda dayanışma ve takas ekonomisine önem verilerek, buralarda yaşayan nüfusun karşılanabilecek ihtiyaçlarının yerelde karşılanabileceği bir kırsal ekonominin oluşturulması.
- Kırsal alanda tarım dışı istihdam alanlarının oluşturulması, kırsal ekonominin çeşitlendirilerek geliştirilmesi ve bunun özellikle gençler için önceliklendirilmesi.
- Çiftçiler için adil ve sürekli tarım ve tarım dışı gelir sağlama yollarının güvence altına alınması.
- Kırsal alanlarda etkin örgütlenme yoluyla rekabet gücünü artıracak girişimlerde bulunulması.
- Doğal kaynak tabanının korunması, kırsalda çevrenin iyileştirilmesi, kırsal mirasın yaşatılması, biyoçeşitliliğin korunması, iklim değişikliğine uyumun ve her türlü afetlere karşı dirençliliğin sağlanması adımlarıdır.

Türkiye'de kırsal kalkınma alanında yaşanan değişimler kırsaldan-ulusala yeni politika uygulamalarını da ön plana çıkarmıştır. Artık sadece üretim ve satış-pazar temelli bir kırsal kalkınma

değil, kırsalı ulusal düzeyde kalkınma çabalarına entegre edecek çalışmalar ön plana çıkmaktadır. Teknoloji, temel alt ve üstyapı hizmetleri, iletişim-dijitalleşme, kalkınmada kadın-erkek fırsat eşitliği, gençlerin kırsalda tutunabilirliği, üretim ve hizmet temelli örgütlenme, vd. konular açısından kırsaldan-ulusala yani tabandan-tavana bir kırsal kalkınma anlayışı zorunlu olmuştur.

#### 4. TÜRKİYE TARIMINDA ÖRGÜTLENME VE KOOPERATİFÇİLİK

Tarım sektöründe kooperatifler, çiftçilerin karşılaştığı sorunlara etkin çözümler sunabilme yetenekleri bakımından çok önemlidir. Kooperatifler, çiftçilerin bir araya gelerek daha güçlü bir konuma gelmelerine ve kendi haklarını daha etkin bir şekilde savunmalarına olanak sağlamaktadır. Bireysel olarak çiftçilerin karşılaştığı çeşitli sorunlar, bir kooperatif çatısı altında topluca ve daha kolayca çözüme kavuşturulabilmektedir. Bu sorunlar, üretim girdilerinin temininde yaşanan zorluklar, ürünlerin pazarlanmasında karşılaşılan güçlükler, kredi imkanlarının azlığı ve tarım tekniğinin eksikliği gibi çeşitlendirilebilmektedir. Tarım kooperatifleri, üreticilerin ürünlerini daha yüksek bir fiyata satmalarını sağlarken üretim girdi ve araçlarını daha ucuz fiyata temin etmelerine de yardımcı olmaktadır. Bu durum, üreticinin elde ettiği ürünlerin maliyetlerini düşürmekte, karını artırmaktadır.

Tarım kooperatiflerinin bir diğer önemi de küçük çiftçilere yardımcı olmalarıdır. Küçük çiftçiler genellikle tarım satış kooperatifleri, tarım kredi kooperatifleri ve diğer tarım kooperatiflerini kullanmaktadır. Bu kooperatiflerin temel amacı, küçük tarım işletmelerinin haklarını savunmalarına ve mevcut konumlarını güçlendirmelerine yardımcı olmaktır. Bir ülkede tarımsal kooperatifçiliğin geliştirilmesi, küçük işletmelerin güçlü olmasına bağlıdır. Bu nedenle, küçük tarım işletmeleri tarımsal kooperatifçilik için önemlidir.

Tarım sektöründe kooperatiflerin etkili bir şekilde yerine getirdiği görevler şunlardır:

- Sanayileşme için gereken iş gücünün sağlanması.
- Tasarruf hacminin artırılması ve sermaye birikiminin sağlanması.
- Yerli sanayi ham madde temininin sağlanması.
- Tarım sektöründe piyasanın genişlemesi.
- Tarım ürünlerinin ihraç edilerek döviz kazanılması.

Kooperatifler, bir ülkenin gelişme sürecinde ve kalkınmasında önemli bir rol oynamaktadır. Tarım sektöründeki arz ve talep dengesizlikleri ile eksik piyasa rekabetinin yarattığı sorunların düzeltilmesi, ekonominin geri kalan bölgelerine teknolojinin yayılması gibi işlevleriyle kooperatifler, tarım sektörünün daha verimli ve sürdürülebilir bir şekilde ilerlemesine yardımcı olmaktadır.

Mülayim (2003) çalışmasında, kooperatifleri tarımsal ve tarım dışı olmak üzere iki ana kategoriye ayırmıştır. Tarımsal kooperatifler, hedeflerine bağlı olarak tek amaçlı ve çok amaçlı olarak alt sınıflara ayrılabilir. Özellikle tarımda girdi yoğun ve geniş ölçekli üretimin yapıldığı bölgelerde, tarımın bir endüstri haline geldiği durumlar için tek amaçlı kooperatifler daha uygundur. Buna karşın, tarımsal üretimin yoğun ve geniş çaplı olmadığı bölgelerde çok amaçlı kooperatifler daha uygun olabilir. Örneğin Türkiye'de, tarım kredi kooperatifleri gibi tek amaçlı kooperatiflerin yanı sıra, tarımsal kalkınma kooperatifleri gibi çok amaçlı kooperatifler de mevcuttur. Bu kooperatiflerin hepsi, tarımsal faaliyetlerin çeşitli yönlerini desteklemeye yöneliktir ve çiftçilere daha sürdürülebilir ve etkin bir tarımsal faaliyet sağlar. Mülayim'e göre, tarımsal alandaki kooperatifler şu şekilde sınıflandırılabilir:

- **Tarım alım kooperatifleri:**  
Çiftçilerin ürünlerini doğrudan satın alır ve genellikle bu ürünlerin daha sonradan pazarlanmasını sağlar.
- **Tarım kredi kooperatifleri:**  
Çiftçilere tarımsal faaliyetlerinde finansal destek sağlar.
- **Tarım sigorta kooperatifleri:**  
Çiftçilere tarımsal faaliyetlerinin risklerine karşı sigorta sağlar.

- **Tarım satış kooperatifleri:**  
Çiftçilerin ürünlerini pazarlama ve satışını yapar.
- **Tarım işleme kooperatifleri:**  
Üreticilere, ürünlerini işleme ve değer katma konusunda yardımcı olur.
- **Arazi kullanma kooperatifleri:**  
Çiftçilere arazi kullanma ve yönetme konusunda destek olur.
- **Tarım hizmet kooperatifleri:**  
Çiftçilere tarımsal teknik danışmanlık, eğitim vb. hizmetler sağlar.
- **Tarımsal kalkınma kooperatifleri:**  
Tarımsal sektörde kalkınmayı destekleyici çeşitli hizmetler sunar.
- **Toprak reformu kooperatifleri:**  
Toprağın adil bir şekilde dağıtılması ve kullanılması için çözümler sunar.

Ülkemizde, kooperatiflerin kuruluş, işleyiş ve denetim hizmetleri üç ayrı Bakanlık tarafından yürütülmektedir:

- Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı
- Tarım ve Orman Bakanlığı
- Ticaret Bakanlığı

Ticaret Bakanlığı görev alanında 33, Tarım ve Orman Bakanlığı görev alanında 5 ve Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı görev alanında 5 olmak üzere toplam 43 türde kooperatif bulunmaktadır. Ülkemizde faal ve faal olmayan, 48.640 kooperatif, 324 birlik, 14 merkez birlik ve 1 Türkiye Milli Kooperatifler Birliği bulunmaktadır. Eylül 2024 itibariyle Kooperatif Bilgi Sistemine (KOOPBİS) kayıtlı ortak sayısı 4.170.086'dır (Ticaret Bakanlığı, 2024).

Çiftçilerin büyük bir çoğunluğu tarımsal amaçlı örgütlenme konusunda kooperatifleri tercih etmektedirler. Ancak bu durum, kooperatifçilik bilinci yüksek gelişmiş ülkelerdeki gibi üst seviyede değildir. Buna rağmen, ülkemizde öne çıkan tarımsal kalkınma kooperatifleri de mevcuttur. Tarım ve Orman Bakanlığı ve Ticaret Bakanlığı'na bağlı kurulan kooperatif türleri ve ilgili yasalara ait bilgiler Tablo 1'de verilmiştir. Kooperatifçiliğin temel kanunu olan 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu kapsamında tarım sektöründe faaliyet gösteren kooperatifler 2 Bakanlık altında faaliyet göstermektedir. Tarım ve Orman Bakanlığı bünyesinde tarımsal kalkınma kooperatifleri, sulama kooperatifleri, su ürünleri kooperatifleri ve pancar kooperatifleri; Ticaret Bakanlığı bünyesinde ise yaş meyve sebze kooperatifleri ile üretim ve pazarlama kooperatifleri kurulmaktadır (TOB, 2019).

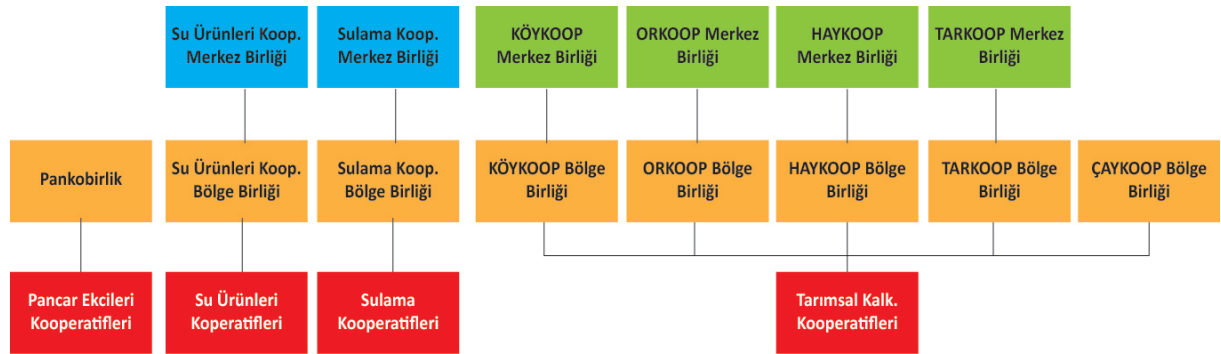
**Tablo 1: Tarımsal Amaçlı Örgütlenmenin Bakanlıklara ve İlgili Kanunlara Göre Dağılımı**

Tarım ve Orman Bakanlığı'na Bağlı Kooperatifler		Ticaret Bakanlığı'na Bağlı Kooperatifler	
Kanun No	Kanun Adı -Kooperatif Adı	Kanun No	Kanun Adı -Kooperatif Adı
1163	Kooperatifler Kanunu	1163	Kooperatifler Kanunu
	- Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri - Sulama Kooperatifleri - Pancar Ekicileri Kooperatifleri - Su Ürünleri Kooperatifleri		- Üretim ve Pazarlama Kooperatifleri - Yaş Meyve ve Sebze Kooperatifleri - Kadın Girişim Üretim ve İşleme Kooperatifleri
1581	- Tarım Kredi Kooperatifleri	4572	- Tarım Satış Kooperatifleri

Kaynak: TOB, 2019

Tarım ve Orman Bakanlığı bünyesinde faaliyet gösteren tarımsal kooperatiflerin üst örgütlenme şeması Şekil 1’de verilmiştir. Bu yapılanmada en köklü kuruluş 1970’li yıllardan gelen derin bir geleneğe sahip olan KÖYKOOP Bölge Birlikleri ve Merkez Birliği’dir. 80’li yıllarda kapatılan örgüt 2000’li yıllarda tekrar aktif hale gelmiştir. Yine 2000’li yılların başında Hayvancılık kooperatifleri (HAYKOOP) birlikleri kurulmuş, ardından Tarım kooperatifleri (TARKOOP) birlikleri aktif hale gelmiştir. Pancar Ekicileri Kooperatiflerinin ve çay ürünü ile ilgili Tarımsal Kalkınma Kooperatiflerinin sırasıyla PANKOBİRLİK ve ÇAYKOOP Bölge Birliği adlarıyla sadece bölgesel üst örgütlenmeleri bulunmaktadır. Bu bölgesel üst birliklerin her ikisinin de merkez birliği düzeyinde örgütlenmesi yoktur.

### Grafik 1: Tarım ve Orman Bakanlığı Bünyesinde Faaliyet Gösteren Kooperatiflerin Üst Örgütlenme Şeması



Kaynak: TOB, 2019

Tarım ve Orman Bakanlığı 2024 yılı verilerine göre Türkiye’de tarımsal alanda faaliyet gösteren kooperatifler ve üst örgütlenme sayıları ile ortak sayıları Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2: Tarımsal Alanda Faaliyet Gösteren Kooperatifler ve Üst Örgütlenme Sayıları (Türkiye)**

BİRİM KOOPERATİFLER			KOOPERATİF BÖLGE BİRLİKLERİ				KOOP. MERKEZ BİRLİKLERİ			
Türü	Sayısı	Ortak sayısı	Türü/çeşidi	Sayısı	Ortak koop. Sayısı	Ortak sayısı	Sayısı	Ortak birlik sayısı	Ortak koop. Sayısı	Ortak sayısı
Tarımsal kalkınma	6.369	722.848	KÖY-KOOP.	16	1.196	166.444	1	19	1.323	197.638
			Tarım	12	543	62.250	1	21	952	109.005
			Hayvancılık	31	1.734	179.301	1	34	1.806	194.000
			Ormancılık	17	828	100.124	1	29	2.440	303.029
			Çay	5	35	65.752	1	5	35	65.752
Sulama	2.442	291.903	Sulama	13	664	93.228	1	10	511	72.051
Su ürünleri	593	30.216	Su ürünleri	17	232	14.304	1	17	232	14.304
Pancar ekicileri	31	1.206.559	Pancar ekicileri	1	31	1.206.559	0	0	0	0
<b>Ara Toplam</b>	<b>9.435</b>	<b>2.251.526</b>		<b>112</b>	<b>5.263</b>	<b>1.887.962</b>	<b>7</b>	<b>135</b>	<b>7.299</b>	<b>955.778</b>
Tarım Kredi	1.623	851.621	Tarım Kredi	18	1.623	851.621	1	18	1.623	851.621
<b>Ara toplam</b>	<b>11.058</b>	<b>3.103.147</b>		<b>130</b>	<b>6.886</b>	<b>2.739.583</b>	<b>8</b>	<b>153</b>	<b>8.922</b>	<b>1.807.400</b>
Tarım Satış (*)	338	332.925	Tarım Satış	13	281	308.346	-	-	-	-
Tütün Tarım Satış (*)	18	939	Tütün Tarım Satış	1	9	124	-	-	-	-
Yaş Meyve ve Sebze Pazarlama (*)	29	2.953	Yaş Meyve ve Sebze Pazarlama	-	-	-	-	-	-	-
<b>Genel toplam</b>	<b>11.443</b>	<b>3.439.964</b>	<b>TOPLAM</b>	<b>144</b>	<b>7.176</b>	<b>3.048.053</b>	<b>8</b>	<b>153</b>	<b>8.922</b>	<b>1.807.400</b>

Kaynak: TOB, 2025

**- Islah amaçlı yetiştirici birlikleri**

Hayvan yetiştiricilerinin kendi aralarında örgütlenerek, üstün verimli ırkların yetiştirilmesinin sağlanması amacıyla soy kütüğü ve verim kayıtlarının tutulması, hayvan sağlığı hizmetlerinin yürütülmesi, sigorta işlemlerinin yapılması, girdilerin sağlanması hizmetlerini yürütmek üzere 5596 sayılı Veteriner Hizmetleri, Bitki Sağlığı, Gıda ve Yem Kanunu çerçevesinde kurulmaktadır. Sığır, koyun-keçi, manda, arı ve tavuk yetiştiricileri tarafından il bazında kurulmuş yetiştirici birlikleri bulunmaktadır. Tavuk hariç diğer yetiştirici birlikleri merkezi üst yapılanmalarını tamamlamışlardır. Bu birliklerin faaliyetleri incelendiğinde AB ülkelerindeki benzer organizasyonlarla eş değer fonksiyonlara sahip oldukları görülmektedir (TOB, 2019). Tarım ve Orman Bakanlığı 2024 yılı verilerine göre Türkiye’de kurulmuş islah amaçlı yetiştirici birlikleri türü ve sayıları Tablo 3’te verilmiştir.

**Tablo 3: Islah Amaçlı Yetiştirici Birlikleri Türü ve Sayıları**

Islah amaçlı yetiştirici birlikleri			Islah amaçlı yetiştirici merkez birlikleri			
Türü	Birlik Sayısı	Üye sayısı	Türü	Sayısı	Üye Birlik Sayısı	Üye sayısı
Damızlık Sığır	81	238.194	Damızlık Sığır	1	81	238.194
Damızlık Koyun - Keçi	80	249.061	Damızlık Koyun-Keçi	1	80	249.061
Arı	80	73.682	Arı	1	80	73.682
Damızlık Manda	29	8.859	Damızlık Manda	1	29	8.852
Tavuk	5	658		0	0	0
<b>Toplam</b>	<b>275</b>	<b>570.454</b>	<b>Toplam</b>	<b>4</b>	<b>270</b>	<b>569.789</b>

Kaynak: TOB, 2025

### - Üretici birlikleri

Bitkisel üretim, hayvancılık, su ürünleri ve organik ürün üretim alanlarında ürün veya ürün grubu bazında, en az ilçe düzeyinde 5200 sayılı Tarımsal Üretici Birlikleri Kanunu'na istinaden 2005 yılından itibaren üretici birlikleri kurulmaya başlanmıştır. 2005 yılından bu yana 870 adet üretici birliği kurulurken, bu üretici birliklerine kayıtlı 348 bin üretici bulunmaktadır. Kırsal kesimde, üyelerinin çıkarlarını korumak ve gözetmek amacıyla genelde dar alanlarda kurulan kooperatiflere karşılık üretici birliklerinin daha geniş alanlarda ve geniş bir kesime hizmet vermeleri hedeflenmiştir (TOB, 2019). Tarım ve Orman Bakanlığı 2024 yılı verilerine göre Türkiye'de kurulmuş üretici birlikleri türü ve sayıları Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4: Üretici Birlikleri Türü ve Sayıları**

Üretici birlikleri			Üretici merkez birlikleri			
Ürün /ürün grupları	Birlik sayısı	Üye çiftçi sayısı	Ürün /ürün grupları	Sayısı	Üye birlik sayısı	Üye çiftçi sayısı
Hayvansal üretim	534	225.621	Süt	1	247	197.105
			Kırmızı et	1	110	41.765
			Kanatlı hayvan eti	1	19	710
			Yumurta	1	12	374
			Bal	1	91	4.429
Bitkisel üretim	213	21.706	Meyve	1	13	1.219
			Tarla bitkileri	1	13	240
Su ürünleri	34	1.269	Su ürünleri yetiştiricileri	1	22	936
			Deniz ürünleri avcıları	1	7	155
Organik ürünler	24	3.111		0	0	0
<b>Toplam</b>	<b>805</b>	<b>251.707</b>	<b>Toplam</b>	<b>9</b>	<b>534</b>	<b>246.933</b>

Kaynak: TOB, 2025

## 5. KALKINMA TEMELİNDE KOOPERATİFÇİLİK HAREKETİ VE GÜÇLENDİRME ARAÇLARI

Kalkınma kavramı bir toplumun mevcut yaşam koşullarını maddi ve manevi açıdan daha iyi bir seviyeye taşımayı sağlayacak dönüşüm sürecini kapsamaktadır. Aslında bir politika hedefi olan kalkınma kavramı, 19. Yüzyılda ortaya çıkmış ve 20. Yüzyılın en çok tartışılan konularından biri olmuştur (Tadora ve Smith, 2014). Kalkınma, bir ülkenin veya toplumun ekonomik, sosyal ve kültürel açılardan ilerleme kaydetmesini, kaynaklarını etkili bir şekilde kullanarak ekonomik büyümeyi sağlaması ve insanların yaşam standartlarının yükselmesini, genel refahın artmasını ifade etmektedir.

Ekonomik kalkınma, bir ülkenin ekonomik faaliyetlerini geliştirerek gelir düzeyini artırmasını ve yoksulluğu azaltmasını amaçlamaktadır. Bu, sanayileşme, ticaretin gelişimi, teknolojik ilerleme ve istihdam olanaklarının genişlemesi gibi faktörleri içermektedir. Ekonomik kalkınma, kaynakların etkin bir şekilde kullanılması, üretimin artması, gelir dağılımının adaletli olması ve ekonomik sürdürülebilirliği hedeflemektedir.

Sosyal kalkınma, insanların yaşam kalitesini iyileştirmeyi ve sosyal refahı artırmayı hedeflemektedir. Bu, eğitim, sağlık hizmetleri, sosyal güvenlik, barınma, beslenme, su ve sanitasyon gibi alanlarda ilerleme sağlanması anlamına gelmektedir. Sosyal kalkınma, eşitlik, sosyal adalet, insan hakları ve toplumsal cinsiyet eşitliği gibi değerleri içerirken; dezavantajlı grupların kalkınma sürecinde içerilmesi ve fırsat eşitliğinin sağlanması da sosyal kalkınma bağlamında önem arz etmektedir.

Kültürel kalkınma, kültürel değerlerin, sanatın, geleneklerin ve kültürel mirasın korunması ve geliştirilmesini hedeflemektedir. Bu, kültürel çeşitliliğin ve kimliklerin korunması, sanatsal ve kültürel üretimin teşvik edilmesi ve kültürel faaliyetlerin toplumun bir parçası haline getirilmesini içermektedir. Kültürel kalkınma, bir toplumun kimlik duygusunu güçlendirme, yaratıcılığı teşvik etme ve toplumsal bağları artırma işlevlerine sahiptir.

Kalkınma kavramı, sadece ekonomik büyümeyi değil, insanların refahını ve yaşam kalitesini iyileştirmeyi hedefleyen bütüncül bir yaklaşımı ifade etmektedir. Sürdürülebilir kalkınma ise, ekonomik büyüme, sosyal kalkınma ve çevresel sürdürülebilirlik arasında denge kurmayı ve gelecek nesillere yaşanabilir bir dünya bırakmayı amaçlayan bir kalkınma modelidir.

Kırsal kalkınmada ise temel hedef, kırsaldaki dinamiklerin harekete geçirilerek kırsalda yaşayanların fiziki, ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal alanda sürdürülebilir kalkınma ilkelerine uygun olarak gelişimini sağlamaktır. İnişiyatifin ve önceliklerin halktan kaynaklandığı kalkınma projelerinde başarı ancak eğitim, yayım, örgütlenme-kooperatifleşme, üretim için temel girdilerin sağlanması uygun teknolojilerin seçimi, kredi ve pazarlama gibi bileşenlerin bir bütün olarak planlanmaya dâhil edilmesi, ayrıca değerlendirme ölçüt ve göstergeleri ile risk faktörlerinin önceden tanımlanması suretiyle mümkündür.

Küçük üreticilerin üretim girdilerini uygun koşullarda temin edebilmeleri ve ürünlerini en uygun fiyattan satabilmeleri ancak etkili bir demokratik örgütlenme ile sağlanabilir. Üreticilerin devletin teşvik ve yardımlarından kolay yararlanabilmesi, sahip olunan hayvan varlığının ıslah edilmesi ve buna üreticilerin katılımının sağlanması, yönlendirilmesi, küçük ve dağınık bir yapıdaki işletmelerin rasyonel bir yapıya kavuşturulması ancak üreticilerin etkili bir organizasyon içinde örgütlenmeleri ile gerçekleşebilir. Üretici örgütleri kırsal toplumun yaşam düzeylerini iyileştirmede, kıt kaynaklara sahip olan üreticilerin gelirlerini artırmada ve tarımsal gelişmeyi sağlamada önemli araçlardan biri olup, özellikle gelişmiş ülkelerde etkin bir biçimde kullanılmaktadır.

Üreticinin örgütlenmesi ve özellikle pazarda etkin bir konuma gelebilmesinde, kırsal kalkınma uğraşlarının herkesi kapsamada en önemli araç tüm gelişmiş ekonomilerde olduğu gibi kooperatiflerdir. Türkiye gibi küçük tarım işletmelerine sahip ülkelerde üreticiler ancak kooperatifler aracılığıyla modern ve ekonomik ölçekli tarım yapabilirler. Şunu özellikle vurgulamak gerekir ki, kırsal ve tarımsal kalkınma bireysel faaliyetlerden çok dayanışma ve örgütlenme sonucunda sağlanabilir. Bu nedenle tarımda ve kırsal alanda örgütlenme önemlidir. Bu açıklamalardan hareketle, "kırsal kalkınma için neden örgütlenme?" sorusunun yanıtı şu biçimde özetlenebilir; (Gülçubuk, 2018a)

- Özellikle küçük işletmelerin çıkarlarını korumak,
- Verimliliğin ve kalitenin artırılması için gereken girdileri ve teknolojileri sağlamak,
- Elde edilen ürünleri gerçek değeri üzerinden daha rahat pazarlayabilmek,
- Kaynakları etkin kullanmak,
- Yenilenebilir enerji kaynaklarını yaygınlaştırma ve sürdürülebilir kullanımını sağlamak,
- Kırsal alanda yaşayanlar-tarım ile uğraşanlar için sürdürülebilir bir gelir yapısını ortaya çıkartmak,
- Özellikle genç nüfus için yeni iş alanlarını yaratmak,
- Üretim maliyetlerini azaltmak,
- Etkin pazarlama koşullarını yaratmak ve piyasayı yönlendirmede etkin olmak,
- Ortak davranma ve sorumluluk bilincini yerleştirmek ve yaygınlaştırmak,
- Tarımdaki yenilikleri ve gelişmeleri takip edebilmek ve kullanabilmek,
- Kamuoyu yaratmak ve ortak çıkarlar doğrultusunda politik baskı grubu oluşturmak,
- Demokratik karar alma sürecini hızlandırmak,
- Dezavantajlı grupların temel gereksinimlere ulaşmasını sağlamak,
- Kırsal alanın ekonomi içindeki etkinliğini arttırmak,
- Tarım ürünleri üreticisinin/kırsal alanda yaşayanların gelir ve yaşam düzeyini yükseltmek ve
- Kalkınma sürecine katkıda bulunmak.

Uluslararası Kooperatifler Birliği (International Cooperative Alliance – ICA)'nın tanımına göre, kooperatifler, ortak ekonomik, sosyal ve kültürel ihtiyaç ve istekleri müşterek sahip olunan ve demokratik olarak kontrol edilen bir işletme yoluyla karşılamak üzere gönüllü olarak bir araya gelen insanların oluşturduğu özerk bir teşkilattır (ICA, 2017). 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu 2004 yılında 5146 sayılı yasa ile değiştirilmiş 1.maddesinde şöyle tanımlanmıştır. "Tüzel kişiliği haiz olmak üzere ortaklarının belirli ekonomik çıkarlarını ve özellikle meslek veya geçimlerine ait ihtiyaçlarını iş gücü ve parasal katkılarıyla karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet suretiyle sağlayıp korumak amacıyla gerçek ve tüzel kişiler tarafından kurulan değişir ortaklı ve değişir sermayeli ortaklıklara kooperatif denmektedir."

Gönüllü olarak birleşilerek ortaya çıkan kooperatifler, ortaklarının ekonomik faydasını sağlamak amacıyla genellikle tarım, perakende satış, enerji, konut, sağlık hizmetleri ve diğer sektörlerde faaliyet göstermektedir. Kooperatifler, ayrıca, demokratik değerler ve sosyal adalet ilkelerini vurgulayan bir iş modelidir. Kooperatiflerde ortaklar, kararları demokratik olarak almakta, kar paylaşımı eşit bir şekilde yapılmaktadır.

Kooperatifçilik aynı zamanda sürdürülebilir kalkınma için önemli bir araç olarak görülmektedir. Birleşmiş Milletler, kooperatiflerin, ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada önemli bir rol oynayabileceğini belirtmektedir. Kooperatiflerin kırsal ekonomileri güçlendirmek, iş yaratmak, gelir eşitsizliğini azaltmak ve kırsal toplulukları güçlendirmek için önemli bir rol oynayabileceği düşünülmektedir.

Ekonomik hayata dahil olan kooperatiflerin sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmada önemli bir rolü vardır (Gertler, 2001). Bu roller aşağıdaki maddelerde detaylandırılmaktadır;

- İşbirliğinin sağlanması,
- Kâr amacı gütmeyen bir yapıya sahip olmaları,
- Toplumla sıkı bağları nedeniyle uzun vadeli planlamalar yapabilmeleri,
- Bölgesel kalkınmaya katkı sağlayarak gelecek yatırımlar için uygun ortam yaratmaları,
- Bölgeler arası eşitsizliği azaltmaları,
- Sürdürülebilir kalkınma için gerekli olan maliyetlerin ve faydaların eşit dağıtılmasını sağlamaları,
- Sürdürülebilir kalkınmayı desteklemeleri ve marjinal grupları güçlendirmeleri, kurumlar arası iş birliğini sağlamaları ve kolaylaştırmaları,
- Kadınların ekonomik özgürlüklerini kazanmalarını teşvik etmeleri,
- Çevre duyarlılığını artırmaları.

Çevrenin korunması, yoksulluğun sonlandırılması ve insanların refah ve huzuru, sürdürülebilir kalkınma hedefleri ve kooperatifçilik ilkeleri ile paraleldir. Kooperatifler, yoksulluğun yok edilmesini en temel öncelik olarak gören ve bireylerin ihtiyaçlarını karşılayan insan merkezli işletmelerdir. İnsanlar, kooperatiflerde birleşerek kendilerine sürdürülebilir kalkınma bağlamında fırsatlar yaratırlar (Erbay ve Tulgar, 2017).

Kooperatifçilik, toplulukların ortak sorunlarına çözüm üretmek için bir araya gelmeye dayanan bir ekonomik organizasyon modelidir. Kendi başına çözülmesi zor veya imkânsız sorunlar, aynı hedefleri paylaşan bir grup insan tarafından oluşturulan bu örgütlenmeler aracılığıyla daha hızlı ve etkin bir şekilde çözümlenebilmektedir. Kooperatifler, her bir ortağın özel ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayan geniş bir hizmet yelpazesi sunmaktadır. Bu da onların ekonomik ve sosyal anlamda bölgesel olarak önemli bir pozitif etkiye sahip olmalarını sağlamaktadır.

Kooperatifler, modern pazarlama teknikleri ve alanında eğitim almış personellerle tarımsal ürün maliyetlerini düşürerek hem tarımsal üretimde hem de tarım dışı etkinliklerde aktif rol oynamaktadır. Gelişmiş ülkelerde, kooperatifler üretim ve pazarlama süreçlerinin etkin yönetimi konusunda öne çıkmaktadır. Bu durum, kooperatiflerin ekonomik performansını yükseltirken, kırsal kalkınmayı da desteklemektedir.

Gelişmekte olan ülkelerde ise, özellikle tarımsal ürünlerin pazarlanmasında kooperatiflerin daha aktif rol oynaması gerekmektedir. Bu bölgelerde, ürünlerin üreticiden tüketiciye ulaşması sürecinde genellikle çok sayıda aracı rol oynamaktadır. Bu, ürün fiyatlarının tüketiciler için yükselmesine, üreticiler için ise düşmesine neden olmaktadır. Her iki tarafın da zarar gördüğü mevcut sistemde, üretici ve tüketicinin korunması ve adil bir pazar ortamının sağlanması için kooperatifçilik faaliyetlerinin önemi büyüktür.

Tarım kooperatifleri, kırsalda yaşanan işsizlik, köyden kente göç gibi sosyoekonomik sorunların çözülmesinde önemli roller üstlenmektedir. Kooperatifler, tarımsal alanda ve kırsalda istihdam olanakları sunarak kırsal ekonomilerin canlanmasına ve bu sorunların hafifletilmesine yardımcı olurlar. Ayrıca, alanında eğitimli ve deneyimli personellerin istihdamının artırılması, AR-GE çalışmalarının yoğunlaştırılması, uluslararası kooperatiflerle iş birliği yapılması ve tüketicilerin kooperatif ürünlerine yönlendirilmesi yoluyla, kooperatiflerin kırsal kalkınmaya ve bölgesel ekonomiye daha fazla katkı sağlaması beklenmektedir.

Kooperatifçilik, bireylerin ortaklaşa çözüm üretme gücünü mobilize ederek, kırsal alanlarda ekonomik ve sosyal anlamda sürdürülebilir kalkınmayı desteklemek için etkin bir strateji olarak görülmektedir. Özellikle tarımsal faaliyetlerin yoğun olduğu kırsal bölgelerde, kooperatifler, toplulukların ihtiyaçlarına hizmet etme ve kırsal ekonomiye katkıda bulunma potansiyelini taşımaktadır. Kalkınma temelinde kooperatifleri güçlendirmek için öncelikle tabana dayalı kooperatifçilik hareketini güçlendirmek

gerekmektedir. Tabandan gelen ihtiyaç temelli kooperatifleşme katılımçılık, etkililik ve verimlilik açısından daha fazla somut çıktı elde edilmesini sağlayabilecek bir modeldir. Kırsalda beşeri ve sosyal sermayenin güçlenmesinde kooperatifçilik hareketi önemli katkılar sunabilecek bir organizasyondur. Bu potansiyelin hayata geçirilmesi ise, ortaklarla yönetim arasında interaktif iletişim ve kurumlar arası iş birliği ile mümkün olabilecektir.

Tarımsal kalkınma kooperatifleri, kırsal ekonomiyi canlandırmak ve küçük ölçekli üreticilere destek olmak amacıyla alternatif gıda ağları, kısa tedarik zincirleri ve topluluk destekli tarım modellerini benimseyerek kentli tüketicilerle güçlü bağlar kurmaktadır (Nizam ve Yenil, 2020). Bu kooperatifler, sürdürülebilir tarım modellerine geçiş için umut vadederken, aynı zamanda kırsal alanlarda sosyal ve ekonomik açıdan yeniden canlanmaya katkı sunmaktadır. Bu nedenle kooperatifçiliği mutlaka tarımda, kırsalda dinamik bir biçimde etkili kılmak gerekmektedir.

## 6. TR82 BÖLGESİNDE TARIMSAL AMAÇLI ÖRGÜTLENME ARAŞTIRMA BULGULARI

### 7.1. Araştırmanın Arka Planı ve Ana Soruları

Son yıllarda yoğun bir ilgi göyerek, giderek daha popüler hale gelen kooperatifçilik günümüzde hala geçmişte yaşanan olumsuzluklarla anılabilmektedir. Kooperatifçiliğin ne olduğu, nasıl bir gelişim ve değişim gösterdiği sorularının ve sosyal ve ekonomik açıdan yaşanan sorunlar perspektifinden bakıldığında neler sunduğunun ortaya koyulmasına ihtiyaç vardır. Buna ek olarak mevcut sorunların nasıl açılacağı, verimlilik için ne tür uygulamalara gereksinim duyulduğu da politika önerileri olarak önümüzde durmaktadır.

Bu araştırma, TR82 bölgesinde yer alan Çankırı, Kastamonu ve Sinop illerindeki Tarım ve Orman Bakanlığı ile Ticaret Bakanlığı'na bağlı tarımsal amaçlı kooperatif ve birliklerin mevcut durumlarının ortaya konulması, verimliliği ve etkililiği etkileyen unsurların tespit edilerek yeni nesil kırsal kalkınma yaklaşımı temelinde çözüm önerilerinin geliştirilmesi hedefleriyle gerçekleştirilmiştir. Bu hedefler doğrultusunda 3 ilde yapılan saha çalışmaları sonucunda tarımsal amaçlı örgütlerin verimliliğini ve etkililiğini arttırarak yerel kalkınmaya katkılarının arttırılması bakış açısı önceliklendirilmiştir. Araştırma 3 ilde katılımcı bir biçimde paydaşlarla görüşme yoluyla tamamlanmıştır.

TR82 Bölgesinde yer alan tarımsal amaçlı örgütleri içeren araştırmada ortaya konulan ve çalışmanın çerçevesini oluşturan ana sorular şunlardır;

- Bölgede tarımsal amaçlı örgütlerde mevcut durum nedir?
- Demografik yapı sürdürülebilirlik açısından nasıl bir durum ortaya koyuyor?
- Örgütlerde kurumsal yapılanma verimliliği nasıl etkilemektedir?
- Örgütlerde katılımcı bir yönetim yapısı var mıdır?
- Örgütlerde karşılaşılan sorunlarla baş edebilme durumu nasıldır?
- Örgütlerde pazarlama ve tanıtım faaliyeti yapılmakta mıdır ve yeterli midir?
- Teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme takip ediliyor mu?
- Aidiyet duygusu ve sahiplenme üyeler/ortaklar arasında yaygın mıdır?
- Kooperatifler arası dayanışmacı bir ekonomik yapı var mıdır?
- Markalaşma, ürün geliştirme konusunda mevcut durum nasıldır?
- Finansal yapılanma temel ihtiyaçları karşılıyor mu?
- Örgütlerin mevcut yapısı yeni nesil kalkınmaya ve örgütlenmeye uygun mudur?
- Örgütler geleceği nasıl yakalayacak ve bunun için adım atmakta mıdır?
- Eğitim ve kapasite geliştirme açısından ortaya çıkan temel ihtiyaçlar nelerdir?

### 7.2. Materyal ve Yöntem

Bu çalışmanın ana materyalini, TR82 Bölgesi'ndeki Çankırı, Kastamonu ve Sinop illerine bağlı ilçe ve köylerde faaliyet gösteren tarımsal örgütlerden elde edilen birincil ve ikincil veriler oluşturmaktadır. Birincil veriler; T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı'na bağlı tarımsal kalkınma, sulama ve su ürünleri kooperatifleri ile üretici ve yetiştirici birlikleri ile T.C. Ticaret Bakanlığı'na bağlı kadın girişimi üretim ve işletme kooperatiflerinin başkanlarıyla yüz yüze yapılan görüşmeler aracılığıyla uygulanan anket formlarından ve derinlemesine mülakatlardan elde edilmiştir. İkincil veriler ise; ulusal ve bölgesel düzeyde yürütölen çalışmaların raporları, akademik yayınlar (makale, tebliğ, bildiri), politika belgeleri, kalkınma planları ve istatistikî kaynaklardan derlenmiştir.

### Harita 1: TR82 Bölgesi



Araştırma bölgesi içerisinde hedef kitle olarak belirlenen tarımsal kooperatifler ve birlikler ile ilgili veriler Tablo 5'te sunulmuştur. Tablo incelendiğinde hedef kitlenin %75.33'ünün tarımsal kalkınma kooperatiflerinden oluştuğu görülmektedir. Bölgedeki hedef kooperatif ve birliklerin %65.33'ünün Kastamonu, %24.50'sinin Sinop ve %10.17'sinin Çankırı ilinde olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 5: TR82 Bölgesinde Faaliyet Gösteren Kooperatif ve Birliklerin İllere Göre Dağılımı**

Kooperatif ve Birlik Türleri	Çankırı	Kastamonu	Sinop	Genel Toplam	%
Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi	6	16	18	40	6,67
Köy Kalkınma ve Diğer Tarımsal Amaçlı Kooperatifler Birliği	0	3	0	3	0,50
Su Ürünleri Kooperatifi	0	8	11	19	3.17
Sulama Birliği	1	3	1	5	0.83
Sulama Kooperatifi	10	20	26	56	9.33
Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	34	332	86	452	75.33
Üretici Birliği	7	7	1	15	2.50
Yetiştirici Birliği	3	3	4	10	1.67
<b>Genel Toplam</b>	<b>61</b>	<b>392</b>	<b>147</b>	<b>600</b>	<b>100.00</b>
<b>%</b>	<b>10.17</b>	<b>65.33</b>	<b>24.50</b>	<b>100.00</b>	

Bütçe ve zaman kısıtları nedeniyle hem her kooperatif ve birlik türünün hem de illerin daha iyi temsil edilebilmesi bakımından Gayeli Örneklemeye Yöntemi ile toplam popülasyonun en az %15'i olacak şekilde örnek seçilmiştir. Yapılan örneklemeye sonucunda örneğe alınan kooperatif türleri ve illerden çekilen örnek sayısı ile ilgili dağılım Tablo 6'da sunulmuştur. Tablo 2. incelendiğinde toplam örnek sayısının %59.22'sinin Kastamonu ilinden, %26.21'inin Sinop ilinden, %14.56'sinin ise Çankırı ilinden çekildiği görülebilir. Gerek örneğe çekilen kooperatif ve birliklerin illere göre dağılımı gerekse kooperatifi ve birlik türlerine göre dağılımının popülasyondaki dağılımla benzediği ve bölgeyi temsil etme kabiliyetine sahip olduğu söylenebilir.

**Tablo 6: TR82 Bölgesinde Örnek Olarak Çekilen Kooperatif ve Birliklerin Sayılarının İllere Göre Dağılımı**

Kooperatif ve Birlik Türleri	Çankırı	Kastamonu	Sinop	Örnek Toplam	%
Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifi	4	4	3	<b>11</b>	<b>10.68</b>
Su Ürünleri Kooperatifi	0	0	2	<b>2</b>	<b>1.94</b>
Sulama Kooperatifi	4	6	7	<b>17</b>	<b>16.50</b>
Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	5	49	13	<b>67</b>	<b>65.05</b>
Üretici Birliği	1	0	0	<b>1</b>	<b>0.97</b>
Yetiştirici Birliği	1	2	2	<b>5</b>	<b>4.85</b>
<b>Genel Toplam</b>	<b>15</b>	<b>61</b>	<b>27</b>	<b>103</b>	<b>100.00</b>
<b>%</b>	<b>14.56</b>	<b>59.22</b>	<b>26.21</b>	<b>100.00</b>	

Çalışmada nicel veri analizlerinde beş ana unsur üzerinde durulmuştur. Bunlardan ilki kooperatif ve birliklerin mevcut durumlarının ortaya konulması, ikincisi ar-ge ve yeniliklere yönelik bakışları, üçüncüsü ileriye dönük beklentilerinin ortaya konulması, dördüncüsü 28 Kasım 2023 tarih ve 32383 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan Tarımsal Amaçlı Örgütlerin Derecelendirilmesine Yönelik Yönetmeliğin 7.nci maddesinde belirtilen 24 kritere göre puanlama yaparak görüşülen kooperatif ve birliklerin durumunun belirlenmesi (Tablo 7) ve beşincisi ise Güzel ve Aktaş (2023) tarafından geliştirilen kooperatifler için başarı kriterleri ölçeği modifiye edilerek tarımsal örgütler için bir tutum ölçeği (Tablo 8) oluşturulmuştur.

**Tablo 7: 28 Kasım 2023 tarih ve 32383 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan Tarımsal Amaçlı Örgütlerin Derecelendirilmesine Yönelik Yönetmelik Derecelendirme Kriterleri**

No	Derecelendirme Kriterleri
Kriter 1	Son iki yılda ortak/üyelerine girdi temini yapması
Kriter 2	Son iki yılda sözleşmeli üretim yapması
Kriter 3	Ortak makine parkı hizmeti sunması
Kriter 4	Üretilen ürünlerin pazarlanması için satış reyonu veya marketi/satış ofisinin bulunması
Kriter 5	Faaliyet alanındaki üst örgütlere (il/bölge/merkez birliği) ortak/üye olması
Kriter 6	Bünyesinde sorumlu müdür çalıştırması
Kriter 7	Son üç olağan genel kurul toplantısına katılan ortak/üye sayısının genel kurulda oy kullanma hakkını haiz ortak/üye sayısına oranı
Kriter 8	Yönetim kurulunun bir önceki mali yıl içerisinde yaptığı toplantı sayısının yapması gereken toplantı sayısına oranı
Kriter 9	Personel çalıştırma durumu
Kriter 10	İdari hizmetlerini kendine ait veya kiracısı olduğu işletme binasında yapması
Kriter 11	Tescilli marka ve/veya coğrafi işaretli ürün belgesine sahip olması
Kriter 12	Son üç yılda ortaklarına kredi ve avans sağlaması ve/veya kredilerde kefil olması
Kriter 13	Nakliye-depolama faaliyetinde bulunması
Kriter 14	Aktif internet sitesine sahip olması
Kriter 15	Yönetim kurulu üyelerinin lisans eğitimi durumu
Kriter 16	Yönetim kurulu üyeleri arasından en az birinin kadın ve/veya 40 yaş altı olması
Kriter 17	Denetim kurulu üyelerinin lisans eğitimi durumu

No	Derecelendirme Kriterleri
Kriter 18	Son iki yılda ortaklarına eğitici ve öğretici hizmette bulunması
Kriter 19	Tarımsal örgütün vadesi geçmiş vergi ve sosyal güvenlik prim borcu bulunmaması
Kriter 20	Tarımsal örgütün son üç mali yıl bilançosunda müspet gelir-gider farkı durumu
Kriter 21	Son iki mali yılda ortak/üyelerine yönelik dayanışma amaçlı yardım faaliyetinde bulunması
Kriter 22	Son üç yılda basılı ve görsel yayın yapması (dergi/gazete/dijital ve benzeri)
Kriter 23	Son üç yılda tarımsal amaçlı fuarlara katılmış ve stant açmış olması
Kriter 24	Son beş mali yıl içerisinde yapılması gereken olağan genel kurul toplantılarını yapması

**Tablo 8: Tarımsal Örgütler İçin Tutum Ölçeği**

	Tarımsal Örgütler Tutum Ölçeği
1	Yönetim ve ortaklar/üyeler tarafından bilinen ve benimsenen ortak bir vizyonumuz vardır.
2	Yönetim ve ortaklar/üyeler tarafından bilinir ve benimsenen ortak değerlerimiz vardır.
3	Faaliyetler, vizyon ve ortak değerler doğrultusunda yürütülür.
4	Ortaklar/Üyeler arasında bilgi paylaşımı yapılır.
5	Üretimden satışa kadar ortakların/üyelerin fikirleri dikkate alınır.
6	Ortaklar/Üyeler istediklerinde yönetiminden bilgi alabilir.
7	Yılda en az bir defa ortaklar/üyeler arasındaki birlikteliği artırıcı faaliyetler yapılır.
8	Toplumsal değerlere duyarlı hareket edilir.
9	Halkla ilişkiler faaliyetleri etkin bir şekilde yapılır.
10	Son 3 yıl içinde elde edilen karda artış yaşanmıştır.
11	Tarımsal örgütün faaliyetleri sonucunda, yeni iş ve istihdam alanları oluşmuştur.
12	Tarımsal örgütte sigortalı çalışan ihtiyacı vardır.
13	İş hacmini büyütme için belirlenmiş bir yol haritası vardır.
14	Gerekli izin ve kalite belgeleri mevcuttur.
15	Ürün tanıtım ve satışında internet ve sosyal medya yeterince kullanılmaktadır.
16	Faaliyetlerinin etkinliği ortaklar/üyeler tarafından takip edilir.
17	Finansal sürdürülebilirlik stratejimiz vardır.
18	Karar alma süreçlerine tüm ortaklar/üyeler katılır.
19	Karar alma süreçlerine tüm yönetim kurulu üyeleri katılır
20	Tarımsal örgütte tüm ortaklarla/üyelerle yılda en az 4 sefer toplanır.
21	Tarımsal örgütün faaliyetlerini yürütmek ve geliştirmek için yeterli kapasitede bir ekibimiz vardır.
22	İş bölümü planlama ve organizasyon iyi bir şekilde kurgulanmıştır.
23	Tarımsal örgüt farklı STK, kurum kuruluş ve diğer kooperatiflerle iş birliği içindedir.
24	Tarımsal örgüt ulusal ve uluslararası projeleri içerisinde yeteri kadar yer almaktadır.
25	Tarımsal örgüt TKDK kalkınma ajansı veya farklı kurumların hibe desteklerinden yeterince yararlanmaktadır.

Bu araştırma nicel araştırma yöntemleri kapsamında yürütülmüş olup, elde edilen veriler IBM SPSS 29.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Anket soru formu ile toplanan veriler doğrultusunda kooperatif ve birliklere ait tanımlayıcı bilgiler, başkanların, yönetim ve denetim kurulu üyeleri ile ortak/üyelerin demografik özellik değişkenlerine ilişkin dağılımlar, tanımlayıcı istatistikler kapsamında

değerlendirilmiştir. Bu veriler frekans ve yüzde dağılımlarına dayalı tablolar halinde sunulmuştur (Büyüköztürk, 2016).

Verilerin analiz sürecinde öncelikle değişkenlerin normallik dağılımı Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri aracılığıyla kontrol edilmiştir. Normallik varsayımı sağlanan gruplar arası karşılaştırmalarda parametrik testler tercih edilmiştir. Bu kapsamda, iki veya daha fazla grup arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için tek yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve F testi kullanılmıştır (Kesici ve Kocabaş, 2007). Bu analizler sayesinde gruplar arasındaki farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı test edilmiştir. Ancak, bazı değişkenler normal dağılım göstermediğinden bu tür verilere non-parametrik testler uygulanmıştır. Normal dağılım göstermeyen veriler için Kruskal-Wallis H testi tercih edilmiş ve bu analiz, bağımsız gruplar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını değerlendirmek amacıyla kullanılmıştır. Kruskal-Wallis testi, parametrik testlerin varsayımlarını karşılamayan durumlarda oldukça güvenilir sonuçlar sunmaktadır (Tabachnick and Fidell, 2019). Gerek parametrik gerekse non-parametrik analizler sonucunda elde edilen bulgular,  $p < 0.05$  anlamlılık düzeyi esas alınarak değerlendirilmiştir.

Çalışmada, kooperatiflerin başarılarını belirlemek için kullanılan ölçeğin yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmıştır. AFA uygulamasında öncelikle Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) kat sayısı ve Bartlett Küresellik Testi sonuçları değerlendirilmiştir. KMO değerinin 0.70'in üzerinde çıkması ve Bartlett testinin anlamlı bulunması, verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Faktör analizi sonucunda, ölçekte yer alan maddelerin ilgili faktörlere anlamlı düzeyde yüklenip yüklenmediği test edilmiş olup faktör yüklerinin 0.40 ve üzerinde olması, ölçekteki maddelerin faktör yapısını desteklediği anlamına gelmektedir. Ayrıca, ölçeğin iç tutarlılığı Cronbach Alfa katsayısı ile test edilmiş ve ölçeğin güvenilir olup olmadığı test edilmiştir (Büyüköztürk, 2016). Yapılan testlerde oluşturulan her iki faktör için de Cronbach Alfa değeri kabul edilebilir güvenilirlik sınırı olan 0.70'in üzerinde bulunmuştur.

### **7.3. Tarımsal Örgütlenmelere İlişkin Bulgular - Çıkarımlar**

#### **7.3.1. Tarımsal Örgütlerin Kuruluş Amaçları ve Kuruluş Faaliyetleri**

TR82 Bölgesinde tarımsal örgütlenme üzerine yürütülen bu araştırma hem tarımsal kooperatiflerin hem de üretici/yetistirci birliklerin mevcut durumlarının ortaya konulması açısından önem taşımaktadır. TR82 Bölgesinin ele alındığı bu çalışmada Çankırı, Kastamonu ve Sinop illerinde örneğe dahil edilen toplam 103 adet tarımsal örgütün büyük çoğunluğunun Kastamonu ilinde daha sonra ise Sinop ve Çankırı illerinde olduğu belirlenmiştir. Bölgede tarımsal kalkınma kooperatifleri sayısal olarak ağırlıkta olup bunu sulama ve kadın girişimciliği kooperatifleri takip etmektedir.

**Tablo 9: TR82 Bölgesinde Yer Alan Tarımsal Örgütlerin Tiplerine Göre Dağılımı**

Kooperatif/Birlik Tipleri	Çankırı		Kastamonu		Sinop		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Arı Yetiştiricileri Birliği	0	0.00	0	0.00	1	3.70	1	0.97
Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği	1	6.67	1	1.64	1	3.70	3	2.91
Kadın Girişimciliği Kooperatifi	4	26.67	4	6.56	3	11.11	11	10.68
Koyun Keçi Yetiştiricileri Birliği	0	0.00	1	1.64	0	0.00	1	0.97
Su Ürünleri Kooperatifi	0	0.00	0	0.00	2	7.41	2	1.94
Sulama Kooperatifi	4	26.67	6	9.84	7	25.93	17	16.50
Süt Üreticileri Birliği	1	6.67	0	0.00	0	0.00	1	0.97
Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	5	33.33	49	80.33	13	48.15	67	65.05
<b>Toplam</b>	<b>15</b>	<b>14.56</b>	<b>61</b>	<b>59.22</b>	<b>27</b>	<b>26.21</b>	<b>103</b>	<b>100.00</b>

**Ki Kare: 30.42      p: 0.01      H<sub>0</sub>: Red**

TR82 bölgesinde tarımsal örgütlerin faaliyet alanları incelendiğinde (Tablo 10) yoğunlukla süt toplama ve pazarlama (%46.60) ve ormancılık (%42.72) faaliyetlerinin tercih edildiği görülmektedir. Süt toplama ve pazarlama faaliyetleri hem tarımsal kalkınma kooperatifleri, hem de tarım ve sulamayı birlikte yürüten sulama kooperatiflerinin ve de damızlık sığır yetiştiricileri birliklerinin uyguladığı faaliyetlerdendir. Süt toplama ve pazarlama faaliyetini ikinci sırada takip eden faaliyet ise ormancılık faaliyetleridir (%42.72). Bölgede ormancılık vasfının ve ormancılığa dayalı aktivitelerin yüksek olması nedeniyle özellikle tarımsal kalkınma kooperatiflerinin ana faaliyetlerinden birini ormancılık faaliyetleri oluşturmaktadır. Bölgede diğer önemli faaliyetler ise su dağıtımı ve gıda başta olmak üzere yöresel ürünlerin üretimi ve pazarlaması faaliyetleri gösterilebilir.

**Tablo 10: TR82 Bölgesinde Yer Alan Tarımsal Örgütlerin Faaliyet Konularına Göre Dağılımı**

Üretim İçerikleri	Çankırı		Kastamonu		Sinop		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Arı Yetiştiriciliği	0	0.00	0	0.00	1	3.70	1	0.97
Damızlık Sığır Yetiştiriciliği	1	6.67	1	1.64	1	3.70	3	2.91
Koyun Keçi Yetiştiricileri Birliği	0	0.00	1	1.64	0	0.00	1	0.97
Orman	4	26.67	7	11.48	11	40.74	22	21.36
Orman+ Süt	0	0.00	22	36.07	0	0.00	22	21.36
Su Dağıtımı	4	26.67	4	6.56	7	25.93	15	14.56
Su Dağıtımı+ Süt	0	0.00	4	6.56	0	0.00	4	3.88
Su Ürünleri	0	0.00	0	0.00	3	11.11	3	2.91
Süt	1	6.67	17	27.87	1	3.70	19	18.45
Tüketim	1	6.67	1	1.64	0	0.00	2	1.94
Yöresel Ürünler	4	26.67	4	6.56	3	11.11	11	10.68

**Ki Kare: 58.44      p: 0.00      H<sub>0</sub>: Red**

TR82 bölgesinde incelenen tarımsal örgütlerin kuruluş yılları ile ilgili hem örgütlenme tipi hem de araştırma bölgesindeki illere göre dağılımı Tablo 11'de sunulmuştur. Tablo, tarımsal örgütlenme biçimlerinin kuruluş yıllarına göre zaman içinde değişimini ve bu değişimin illere göre ne derece farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Buna göre, tarımsal örgütlenme tipleri arasında en köklü geçmişe sahip olanlar tarımsal kalkınma kooperatifleri ve sulama kooperatifleridir. Bu iki örgütlenme biçiminin kuruluş dönemlerinin ağırlıklı olarak 1980 öncesi ve 1980–2000 döneminde yoğunlaştığı belirlenmiştir. Tarımsal kalkınma kooperatiflerinin %70'ten fazlası 2000 yılı öncesinde kurulmuş olup, 2011 sonrası dönemde

yalnızca %9.38 oranında yeni kurulum gerçekleşmiştir. Ancak sulama kooperatiflerinde bu tarihsel süreç farklılık göstermekte ve 2011 sonrası dönemde kurulum oranı %35.29'a yükselmektedir.

Öte yandan, bazı örgütlenme türlerinin tamamen yeni döneme özgü olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Örneğin kadın girişimciliği kooperatiflerinin tamamı 2011 sonrası dönemde kurulmuştur. Bu durum, kırsal alanda toplumsal cinsiyet temelli girişimciliğin ancak yakın tarihte kurumsallaşabildiğini ve kadınların ekonomik hayata katılımına yönelik politikaların son on yılda belirginleştiğini göstermektedir. Benzer şekilde, süt üreticileri birliği de yalnızca 2011 sonrası döneme aittir. Buna karşılık, arı yetiştiricileri birliği ve koyun keçi yetiştiricileri birliği gibi uzmanlık temelli birliklerin %100'ü 2001–2010 döneminde kurulmuş, bu da hayvancılıkla ilgili örgütlenmelerin bu dönemde hem politika tarafında hem de tabanda üretici tarafında öncelik kazandığını işaret etmektedir.

Tablo 11'in ikinci bölümünde ise tarımsal örgütlerin kuruluş tarihleri illere göre değerlendirilmektedir. Bu çerçevede, tablo iller arasında anlamlı bir fark olduğunu ortaya koymaktadır (Ki-kare=21.47; p=0.00). Örgüt kuruluş dönemleri Kastamonu ve Sinop illerinde 1980 öncesi ile 2000 yılları arasında yoğunlaşmışken, Çankırı'da örgüt kuruluşlarının %66.67'si 2011 sonrası döneme aittir. Bu bulgu, Kastamonu ve Sinop'ta daha yerleşik ve tarihsel olarak süregelen bir kooperatifleşme geleneği olduğunu, buna karşın Çankırı'da kooperatifçiliğin daha geç tarihlerde ivme kazandığını göstermektedir. Çankırı'daki bu geç ama hızlı artış, büyük oranda kadın girişimciliği kooperatifleri ve sulama kooperatifleri gibi yeni nesil örgütlenme biçimlerinden kaynaklanmaktadır.

Genel olarak veriler, Bölgedeki kırsal örgütlenmenin zaman ve mekân bağılı olarak evrildiğini ve farklı tarımsal ihtiyaçlara, toplumsal yapıya ve politika yönelimlerine göre çeşitlendiğini göstermektedir. Kadın kooperatiflerinin ve süt üreticisi birliklerinin yeni dönemdeki yükselişi, bölgenin kırsal kalkınmasında toplumsal kapsayıcılık ve üretim çeşitliliği hedeflerinin güçlendiğine işaret etmektedir. Bu bağlamda, örgütlenme biçimlerinin tarihsel dinamiklerini dikkate alan, yerel bağlama duyarlı stratejilerin geliştirilmesi hususu politika yapıcılar için önem arz etmektedir.

**Tablo 11: TR82 Bölgesinde Yer Alan Tarımsal Örgütlerin Kuruluş Yıllarına Göre Dağılımı (%)**

	1980 Öncesi	1980-2000	2001-2010	2011 ve Sonrası
<b>Tarımsal Örgütlenme Tipi</b>				
Kadın Girişimciliği Kooperatifi	0.00	0.00	0.00	100.00
Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	34.38	35.94	20.31	9.38
Sulama Kooperatifi	23.53	29.41	11.76	35.29
Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği	0.00	33.33	66.67	0.00
Arı Yetiştiricileri Birliği	0.00	0.00	100.00	0.00
Su Ürünleri Kooperatifi	0.00	50.00	50.00	0.00
Süt Üreticileri Birliği	0.00	0.00	0.00	100.00
Koyun Keçi Yetiştiricileri Birliği	0.00	0.00	100.00	0.00
<b>Toplam</b>	<b>26.00</b>	<b>30.00</b>	<b>20.00</b>	<b>24.00</b>

**Ki Kare: 62.65      p: 0.00      H<sub>0</sub>: Red**

<b>Kuruluş Yeri İller</b>				
Kastamonu	30.51	32.20	23.73	13.56
Sinop	26.92	38.46	11.54	23.08
Çankırı	6.67	6.67	20.00	66.67
<b>Toplam</b>	<b>26.00</b>	<b>30.00</b>	<b>20.00</b>	<b>24.00</b>

**Ki Kare: 21.47      p: 0.00      H<sub>0</sub>: Red**

Tablo 12’de tarımsal örgütlerin ortak/üyelerine sağladıkları imkanlar değerlendirilmektedir. Tablo incelendiğinde tarımsal örgütlerin ortak/üyelerine sağladıkları en büyük imkanın ortak/üyelerinden ürün satın alarak ürün pazarlama üzerine olduğu söylenebilmektedir. Bu durum araştırma bölgesinde tarımsal örgütlerin bir nevi aracılık hizmetleri yaptığını göstermektedir. Türkiye’de tarımsal üretimin en önemli sorunlarından bir tanesi girdi maliyetlerinin yüksek olmasıdır. Tarımsal örgütlerin bu konuda ortak/üyelerine yardımcı olması beklenirken araştırma alanında bu hususta görüşülen tarımsal örgütlerin yalnızca %35.92’si girdi temini konusunda ortak/üyelerine yardımcı oldukları belirlenmiştir.

Görüşülen tarımsal örgütlerin ortak/üyelerine sağladığı imkanların içerisinde bir diğer dikkat çeken konu yeni ürün üretimidir. Kadın girişimciliğini sağlamak için kurulan kooperatifler ile arı yetiştiricileri birliği dışında yeni ürün üretimi konusunda hiç bir tarımsal örgütün faaliyette bulunmaması tarımsal örgütlerin yenilikçi davranışlar noktasında etkin olamadıklarının önemli bir göstergesidir.

Tarımsal örgütlerden beklenen bir diğer önemli hizmet ise ortak/üyelerine ortak makine parkları sunarak makine ekipman konusunda etkin bir kullanım sağlamaktır. Bölgedeki tarımsal örgütlerin sadece %22.33’ünün ortak makine ekipman parkı konusunda ortak/üyelerine katkı sağladıkları belirlenmiştir. Bu konuda kadın girişimciliği ile ilgili kooperatifler, damızlık sığır yetiştiricileri birliği, arı yetiştiricileri birliği, süt üreticileri birliği ve bazı tarımsal kalkınma kooperatiflerinin ortak makine parkı oluşturma konusunda daha çok eğilimleri olduğu söylenebilmektedir.

Örgütlenmeler sosyalleşmenin önemli araçlarından bir tanesidir. Başarılı örgütlenmelerin temelinde ortak/üyeler arasındaki birlikteliği sağlayıcı faaliyetleri yürütmek ve onların gelişimine katkı sağlamak yatmaktadır. Bölgede görüşülen tarımsal örgütlerin yalnızca %20.39’unun sosyo-kültürel faaliyetler yürüttüğü, %25.24’ünün de ortak/üyelerinin teknik bilgi ihtiyaçlarını giderme yönünde yönlendirme faaliyetleri yaptığı belirlenmiştir.

**Tablo 12: Kooperatifler/Birliklerin Ortak/Üyelerine Sağladığı İmkânlar (%)**

Ortak/Üyelere Sağlanan İmkânlar		Kadın Girişimciliği Kooperatifi	Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	Sulama Kooperatifi	Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği	Arı Yetiştiricileri Birliği	Su Ürünleri Kooperatifi	Süt Üreticileri Birliği	Koyun Keçi Yetiştiricileri Birliği	Toplam
Girdi Temini	Evet	72.73	8.96	100.00	66.67	100.00	50.00	100.00	100.00	<b>35.92</b>
	Hayır	27.27	91.04	0.00	33.33	0.00	50.00	0.00	0.00	<b>64.08</b>
Kredi Temini	Evet	18.18	37.31	0.00	33.33	0.00	50.00	100.00	0.00	<b>29.13</b>
	Hayır	81.82	62.69	100.00	66.67	100.00	50.00	0.00	100.00	<b>70.87</b>
Ürün Alımı	Evet	63.64	62.69	11.76	100.00	100.00	100.00	100.00	0.00	<b>56.31</b>
	Hayır	36.36	37.31	88.24	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	<b>43.69</b>
Ürün Pazarlama	Evet	100.00	97.01	11.76	66.67	100.00	100.00	100.00	0.00	<b>81.55</b>
	Hayır	0.00	2.99	88.24	33.33	0.00	0.00	0.00	100.00	<b>18.45</b>
Ortak Makine Parkı	Evet	81.82	14.93	0.00	66.67	100.00	0.00	100.00	0.00	<b>22.33</b>
	Hayır	18.18	85.07	100.00	33.33	0.00	100.00	0.00	100.00	<b>77.67</b>
Nakliye-Depolama	Evet	63.64	34.33	0.00	66.67	0.00	50.00	100.00	0.00	<b>33.01</b>
	Hayır	36.36	65.67	100.00	33.33	100.00	50.00	0.00	100.00	<b>66.99</b>
Yeni Ürün Üretimi	Evet	81.82	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	<b>9.71</b>
	Hayır	18.18	100.00	100.00	100.00	0.00	100.00	100.00	100.00	<b>90.29</b>
Teknik Bilgi Desteği-Yön Verme	Evet	72.73	16.42	11.76	100.00	100.00	0.00	0.00	100.00	<b>25.24</b>
	Hayır	27.27	83.58	88.24	0.00	0.00	100.00	100.00	0.00	<b>74.76</b>
Sosyo-Kültürel Faaliyetler	Evet	54.55	17.91	0.00	33.33	100.00	0.00	0.00	100.00	<b>20.39</b>
	Hayır	45.45	82.09	100.00	66.67	0.00	100.00	100.00	0.00	<b>79.61</b>

Kırsalda tarımsal kalkınmanın önemli anahtarlarından biri olan örgütlenme, başta tarımsal üretim olmak üzere tarım dışı alanlarda da insanların birlikte hareket etme gücünü temsil etmektedir. Fotoğraf 1'de, Bölgedeki örgüt yöneticilerinin temsil ettikleri tarımsal örgütlerinin kuruluş amaçlarını gösteren kelime bulutu gösterilmektedir. Kelime bulutu, tarımsal örgütlenme ile ilgili ifadelerin analizine dayanarak en sık tekrar eden temaları görselleştirmektedir. Kelime bulutu incelendiğinde "Süt toplama", "Orman kesimi" ve "Köy kalkınması" gibi kavramların öne çıktığı görülmekte olup bu da bölgedeki kalkınma girişimlerinin büyük ölçüde hayvancılık, ormancılık ve yerel örgütlenme etrafında şekillendiğini göstermektedir. Farklı amaçlar doğrultusunda kırsal kesimde kurularak kooperatif veya birlik çatısı altında birleşen bu tarımsal örgütlerin kuruluş amaçları, aynı zamanda ileriye dönük olarak bu örgütlerin vizyonunu da ortaya koymaktadır.

**Fotoğraf 1: TR82 Bölgesinde Yer Alan Tarımsal Örgütlerin Kurulma Amacı Kelime Bulutu**



Fotoğraf 2'de yer alan kelime bulutu görseli, tarımsal örgütlenme sürecinde yer alan kurum ve kuruluşların çalışmalarında ne düzeyde öne çıktığını görsel olarak ifade eden bir nitel analiz aracı olarak kullanılmaktadır. Kurum adlarının boyutları, ifade edilme sıklıklarına göre değişmekte olup, yerel ve merkezi düzeydeki aktörlerin kırsal kalkınma dinamiklerindeki görece rollerine ışık tutmaktadır. Görselde öne çıkan aktörler arasında İl/İlçe Tarım ve Orman Müdürlükleri ile Köy-Koop yer almakta, bu da tarımsal üretimin yönlendirilmesi, kırsal örgütlenmenin desteklenmesi ve teknik danışmanlık gibi alanlarda bu iki kurumun merkezi bir konumda olduğunu göstermektedir.

Ayrıca muhtarlar ve belediyeler gibi yerel yönetim aktörlerinin de sıkça anılması, kırsal alanda toplumsal örgütlenmenin sadece tarımsal değil, aynı zamanda yerel temsiliyette de bütünlendiğini ortaya koymaktadır. Orman Teşkilatı ve DSİ gibi kamu kurumlarının varlığı, özellikle orman köylerinde doğal kaynak yönetimi ve sulama altyapısının kalkınma sürecindeki belirleyici rolünü yansıtmaktadır. Daha düşük sıklıkta geçen ancak stratejik önemi olan KUZKA ve Yerel Eylem Grupları gibi yapılar ise kırsal kalkınmanın finansman, proje geliştirme ve yerel kapasite artırımı boyutlarını temsil etmektedir.

Bu bağlamda kelime bulutu, tarımsal örgütlenme bağlamında çok aktörlü yapının varlığını ve bu yapının yerel, bölgesel ve merkezi düzeylerde farklı roller üstlenen kurumlarla şekillendiğini görselleştirirken, iş birliği ve kurumsal koordinasyonun, tarımsal örgütlenmenin başarısı açısından ne denli kritik olduğunu vurgulamaktadır.

## Fotoğraf 2: TR82 Bölgesinde Yer Alan Tarımsal Örgütlerin Kurulmasında Etkili Kurum ve Kuruluşlara Ait Kelime Bulutu



### 7.3.2. Tarımsal Örgütlerde Ortak/Üye Durumuna Yönelik Demografik Yapı

Tablo 13'te tarımsal örgütlenme tiplerine ve kuruluş yerlerine göre ortalama kadın ve erkek ortak/üye sayıları sunulmakta, bu sayılar üzerinden cinsiyete dayalı katılım düzeyleri karşılaştırmalı olarak değerlendirilmektedir. Veriler, tarımsal örgütlenmede belirgin düzeyde bir cinsiyet temelli bir eşitsizliğin varlığını ortaya koymaktadır. Ortalama değerlere göre, Bölgedeki örgütlerde erkek üyeliği 103.70 (%93.02) ile oldukça yüksekken, kadın üyeliği yalnızca 7.79 (%6.98)'dur. Bu durum, Bölgedeki örgütlü yapılar içerisinde kadınların temsiliyetinin genel olarak sınırlı kaldığını göstermektedir.

Örgüt tiplerine göre incelendiğinde, kadın girişimciliği kooperatifleri hariç tüm örgüt türlerinde erkek üyeliklerin kadınlardan anlamlı derecede yüksek olduğu görülmektedir. Kadın girişimciliği kooperatiflerinde kadın ortalama üye sayısı 13.73 ile yalnızca bu tür örgütlerde erkek üyelikten (0.00) fazladır. Bu veri, kadınların katılımının daha çok kendi inisiyatifleriyle kurdukları kooperatif yapılarında mümkün olabildiğini, diğer örgüt türlerinde ise oldukça düşük düzeyde kaldığını göstermektedir. Örneğin, damızlık sığır yetiştiricileri birliği ve koyun keçi yetiştiricileri birliği gibi örgütlerde erkek üye ortalamaları sırasıyla 969 ve 431 iken, kadın üyeler yalnızca 45 ve 10 ile temsil edilmektedir. F değerlerine bakıldığında hem erkek hem kadın üye sayılarında örgüt tipine göre farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olduğu (sırasıyla  $F=18.92$  ve  $F=6.54$ ,  $p<0.001$ ) görülmektedir. Bu durum, örgüt türlerinin cinsiyet temelli katılım üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Diğer yandan, kuruluş yerlerine göre yapılan karşılaştırmalarda hem erkek hem kadın ortalama üye sayılarında Kastamonu, Sinop ve Çankırı arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ( $F=0.05$  ve  $F=0.41$ ). Bu bulgu, Bölgedeki cinsiyet temelli örgütsel katılımın coğrafi konuma göre değil, daha çok örgüt türüne göre şekillendiğini ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, tarımsal örgütlenme yapılarında kadınların temsiliyetinin artırılması için örgüt içi cinsiyet eşitliği politikalarının geliştirilmesi ve özellikle karma yapılar içinde kadın katılımını teşvik eden destek mekanizmalarının güçlendirilmesi gerektiği vurgulanabilir.

**Tablo 13: Tarımsal Örgütlerin Ortalama Ortak/üye Sayısı (Kişi)**

Tarımsal Örgütlenme Tipi	Erkek		Kadın	
	Ortalama	%	Ortalama	%
Kadın Girişimciliği Kooperatifi	0.00	0.00	13.73	100.00
Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	68.25	92.37	5.64	7.63
Sulama Kooperatifi	125.12	95.55	5.82	4.45
Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği	969.00	95.56	45.00	4.44
Arı Yetiştiricileri Birliği	344.00	98.29	6.00	1.71
Su Ürünleri Kooperatifi	60.00	100.00	0.00	0.00
Süt Üreticileri Birliği	179.00	88.61	23.00	11.39
Koyun Keçi Yetiştiricileri Birliği	431.00	97.73	10.00	2.27
<b>Toplam</b>	<b>103.70</b>	<b>93.02</b>	<b>7.79</b>	<b>6.98</b>
	<b>F Değeri:18.92***</b>		<b>F Değeri:6.54***</b>	
Kuruluş Yeri İller				
Kastamonu	107.95	92.62	8.61	7.38
Sinop	93.30	93.99	5.96	6.01
Çankırı	105.13	93.15	7.73	6.85
<b>Toplam</b>	<b>103.70</b>	<b>93.02</b>	<b>7.79</b>	<b>6.98</b>
	<b>F Değeri:0.05</b>		<b>F Değeri:0.41</b>	

\* %90, \*\*%95, \*\*\*%99 güven sınırında istatistiki olarak önemlidir.

Tablo 14'te tarımsal örgütlerin ortak/üyelerinin cinsiyet ve yaş gruplarına göre dağılımı sunulmakta olup bu dağılım hem örgüt türü hem de kuruluş yeri açısından ayrıntılı şekilde değerlendirilmektedir. Tablo incelendiğinde tarımsal örgütlerde ortaklık/üyelik durumu açısından gerek erkekler gerekse kadınlarda ağırlıklı yaş grubunun 51-65 yaş grubu olduğu görülmektedir (%39.87 ve %31.65). Örgütlerin tamamındaki 50 yaş üzeri ortak/üyelerin oranı ise erkek ve kadınlarda sırasıyla %60.15 ve %55.50 olarak belirlenmiş olup bu durum tarımsal örgütlerde yaşlı olarak sınıflandırılacak birey sayısının yoğunlukta olduğunu göstermektedir. Genç nüfus olarak kabul edilen 40 yaş ve altı nüfusun örgütlerdeki payı ise erkeklerde %17.86, kadınlarda ise %16.88 olarak belirlenmiştir. Bu durum kırsalda önemli bir sorun olan yaşlanmanın tarımsal örgütlerde de bir sorun olarak karşımıza çıktığı anlamına gelmektedir.

İllere göre dağılıma bakıldığında, Çankırı'da kadın üyelerin görece daha genç yaş gruplarında (%12.93 18-30 yaş; %31.90 31-40 yaş), Kastamonu ve Sinop'ta ise 40 yaş ve üzerinde yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. Bu, Çankırı ilinde kadınların örgütlenmeye daha erken yaşlarda dahil olduğunu, belki de yeni kurulan kooperatifler veya kadın girişimlerini destekleyici yerel politikaların etkili olduğunu düşündürmektedir. Oransal olarak 50 yaş üzeri erkek ortak/üye en fazla Sinop ilinde olup, en genç (40 yaş ve altı erkek) ortak/üye oranı yine Sinop ilinde en fazla olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 14: Tarımsal Örgütlerin Ortak/üyelerinin Cinsiyete Göre Yaş Dağılımı (%)**

	Erkek					Kadın				
	18-30 Yaş	31-40 Yaş	41-50 Yaş	51-65 Yaş	65+ Yaş	18-30 Yaş	31-40 Yaş	41-50 Yaş	51-65 Yaş	65+ Yaş
<b>Tarımsal Örgütlenme Tipi</b>										
Kadın Girişimciliği Kooperatifi						2.00	20.67	25.33	36.00	16.00
Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	4.25	17.36	24.86	34.09	19.44	4.50	11.90	23.28	32.28	28.04
Sulama Kooperatifi	1.19	18.98	22.59	32.37	24.87	2.02	5.05	26.26	32.32	34.34
Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği	1.38	8.50	15.96	55.56	18.61	1.49	5.97	47.01	27.61	17.91
Arı Yetiştiricileri Birliği	2.96	10.36	20.71	35.50	30.47	0.00	0.00	33.33	50.00	16.67
Su Ürünleri Kooperatifi	0.00	1.54	28.46	48.46	21.54					
Süt Üreticileri Birliği	9.50	19.55	39.66	31.28	0.00	34.78	52.17	4.35	8.70	0.00
Koyun Keçi Yetiştiricileri Birliği	5.34	19.72	21.35	35.73	17.87	0.00	20.00	30.00	40.00	10.00
<b>Toplam</b>	<b>2.89</b>	<b>14.97</b>	<b>21.99</b>	<b>39.87</b>	<b>20.28</b>	<b>4.00</b>	<b>12.88</b>	<b>27.63</b>	<b>31.75</b>	<b>23.75</b>
<b>Kuruluş Yeri İller</b>										
Kastamonu	2.64	12.98	24.59	42.29	17.50	2.86	7.82	28.24	34.35	26.72
Sinop	3.21	19.72	15.00	33.29	28.77	1.25	15.63	26.25	28.75	28.13
Çankırı	3.42	15.58	22.42	40.41	18.18	12.93	31.90	26.72	24.14	4.31
<b>Toplam</b>	<b>2.89</b>	<b>14.97</b>	<b>21.99</b>	<b>39.87</b>	<b>20.28</b>	<b>4.00</b>	<b>12.88</b>	<b>27.63</b>	<b>31.75</b>	<b>23.75</b>

Tablo 15'te tarımsal örgütlerdeki ortak/üyelerin öğrenim düzeyine ilişkin oransal dağılım, hem örgüt tipi hem de örgütlerin kurulu bulunduğu iller bazında ayrıntılı bir şekilde sunulmaktadır. Veriler, tarımsal örgütlerde eğitim düzeyinin genellikle ilk ve orta öğretim seviyesinde yoğunlaştığını, yükseköğretim düzeyindeki temsiliyetin ise oldukça sınırlı kaldığını göstermektedir. Bu durum, kırsal alanda örgütlü yapılar içinde yer alan bireylerin eğitim profiline dair önemli ipuçları sunmaktadır.

Genel toplam değerlendirildiğinde, üyelerin %73.46'sının ilköğretim veya ortaokul mezunu olduğu görülmektedir. Bu oran, örgütlü kırsal nüfusun büyük çoğunluğunun temel eğitim düzeyinde kaldığını ortaya koymaktadır. Lise mezunlarının oranı %21.87 ile ikinci sırada yer almakta; yükseköğretim (%1.91) ve üniversite ve üzeri mezuniyet oranları (%2.57) ise oldukça düşük seviyelerde kalmaktadır. Sadece okuma yazma bilenlerin oranı ise %0.19 ile yok denecek kadar azdır. Bu, okuryazarlık düzeyinde ciddi bir sorunun olmadığını ancak eğitim seviyesinin daha ileriye taşınmasında yetersizlikler bulunduğunu göstermektedir.

Örgüt türlerine göre incelendiğinde en dikkat çekici farklılık kadın girişimciliği kooperatiflerinde görülmektedir. Bu örgütlerde üyelerin %49.67'si lise mezunu, %21.85'i ise üniversite ve üzeri eğitim düzeyine sahiptir. Yükseköğretim düzeyindeki bu görece yüksek oran, kadın kooperatiflerinin daha eğitilmiş bireyler tarafından kurulduğunu ya da kadınların örgütlenme süreçlerinde eğitim düzeyinin daha belirleyici bir faktör olduğunu düşündürmektedir. Arı yetiştiricileri birliği üyeleri de benzer şekilde %50

oranında lise mezunu ve %24.86 oranında yükseköğretim düzeyindedir. Öte yandan tarımsal kalkınma kooperatifleri ile damızlık sığır yetiştiricileri birliklerinde ilköğretim mezunu üyelerin oranı sırasıyla %76.41 ve %80.01 gibi oldukça yüksektir; üniversite mezunu üyeler ise bu örgütlerde %2'nin altında kalmaktadır. Bu farklılık, bazı örgüt tiplerinin daha geleneksel ve düşük eğitim düzeyine sahip çiftçileri içerdiğini, bazı örgütlerde ise daha nitelikli insan gücüne dayalı bir yapının oluştuğunu göstermektedir.

İllere göre değerlendirildiğinde, Çankırı'daki üyelerin %78.26'sı ilköğretim düzeyindedir ve sadece %14.71'i lise mezunudur. Buna karşın Sinop'ta lise mezunu üyelerin oranı %31.46 ile diğer illerden oldukça yüksektir; bu da Sinop'ta daha eğitilmiş bireylerin tarımsal örgütlerde yer alma eğilimi gösterdiğini ortaya koymaktadır. Kastamonu'da ise genel dağılım Türkiye ortalamasına daha yakındır; üyelerin %76.18'i ilköğretim mezunu olup, lise ve üzeri eğitim düzeyine sahip olanların oranı daha sınırlıdır.

**Tablo 15: Tarımsal Örgütlerdeki Ortak/üyelerin Öğrenim Durumu (%)**

	Sadece okuma yazma var	İlkokul- ilköğretim- ortaokul	Lise	Yüksekokul	Üniversite ve üzeri
<b>Tarımsal Örgütlenme Tipi</b>					
Kadın Girişimciliği Kooperatifi	0.00	27.15	49.67	1.32	21.85
Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	0.44	76.41	19.73	1.74	1.68
Sulama Kooperatifi	0.00	71.76	23.25	1.68	3.31
Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği	0.00	80.01	17.29	1.02	1.68
Arı Yetiştiricileri Birliği	0.00	25.14	50.00	14.86	10.00
Su Ürünleri Kooperatifi	0.00	25.00	75.00	0.00	0.00
Süt Üreticileri Birliği	0.00	70.79	21.29	2.97	4.95
Koyun Keçi Yetiştiricileri Birliği	0.00	72.28	24.39	1.11	2.22
<b>Toplam</b>	<b>0.19</b>	<b>73.46</b>	<b>21.87</b>	<b>1.91</b>	<b>2.57</b>
<b>Kuruluş Yeri İller</b>					
Kastamonu	0.09	76.18	19.96	1.55	2.23
Sinop	0.00	63.25	31.46	2.43	2.87
Çankırı	0.89	78.26	14.71	2.60	3.54
<b>Toplam</b>	<b>0.19</b>	<b>73.46</b>	<b>21.87</b>	<b>1.91</b>	<b>2.57</b>

### 7.3.3. Yönetim Yapılanması, Demografik Durum ve Sürdürülebilirlik

Tablo 16'da tarımsal örgütlerdeki yönetim kurulu başkanlarının yaş, cinsiyet ve eğitim durumu, hem örgüt tipi hem de örgütlerin kurulu bulunduğu iller bazında sunulmaktadır. Tabloya göre, TR82 bölgesindeki tarımsal örgütlerde görev yapan yönetim kurulu başkanlarının yaş ortalaması 52.46 olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum, genel olarak başkanlık görevlerinin orta yaş ve üzeri bireylerce yürütüldüğünü göstermektedir. Örgüt türleri arasında yaş ortalamasının en yüksek olduğu grup 66 ile su ürünleri kooperatifleri olurken, en düşük ortalama 41 ile damızlık sığır yetiştiricileri birliğinde görülmektedir. Bu fark, örgüt türlerinin faaliyet alanlarının ve sektör dinamiklerinin yönetici profiline etkide bulunduğuna işaret etmektedir (F: 1.85, p < 0.10).

Cinsiyet dağılımı açısından değerlendirildiğinde, yönetim kurulu başkanlarının %89.32'si erkek, %10.68'i ise kadındır. Bu veriler, tarımsal örgütlenmede cinsiyet temsiliyetinin halen oldukça dengesiz olduğunu ortaya koymaktadır. Kadın başkanların yalnızca kadın girişimciliği kooperatiflerinde görev aldığı ve bu kooperatiflerde başkanların tamamının kadın olduğu görülmektedir. Diğer tüm örgüt türlerinde ise

başkanların tamamı erkeklerden oluşmaktadır. İstatistiksel olarak anlamlı bulunan bu fark (Ki-Kare: 103.00,  $p < 0.001$ ) örgüt tipi ile yönetim kurulu başkanlarının cinsiyeti arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Öğrenim durumu açısından bakıldığında, genel tablo örgüt başkanlarının önemli bir kısmının (%49.51) ilkokul veya ortaokul düzeyinde eğitim düzeyine sahip olduğunu göstermektedir. Bunu %34.95 ile lise eğitim düzeyi izlemektedir. Üniversite düzeyinde eğitime sahip olan örgüt başkanlarının oranı %11.65'te kalırken, yüksek lisans ve üzeri eğitim düzeyine sahip başkanların oranı ise %0.97 oldukça düşüktür. Örgüt bazında incelendiğinde, özellikle arı yetiştiricileri birliği ve damızlık siğir yetiştiricileri birliği gibi bazı özel üretici birliklerinde üniversite mezunu başkanların daha yüksek oranda temsil edildiği görülmektedir. Bu farklılık da istatistiksel olarak anlamlıdır (Ki-Kare: 5.11,  $p < 0.10$ ), yani örgüt tipi ile eğitim düzeyi arasında belirgin bir ilişki bulunmaktadır.

Tarımsal örgütlerin kurulu olduğu iller açısından yaş ortalamaları değerlendirildiğinde, yaş ortalaması Kastamonu'da 52.75, Sinop'ta 52.15 ve Çankırı'da 51.80 olarak birbirine oldukça yakın seviyelerde seyretmektedir ( $F:0.06$ ,  $p>0.05$ ). Buna göre, iller arasında yaş açısından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Eğitim düzeyine göre incelendiğinde, Kastamonu'da başkanların %54.10'u ilkokul/ortaokul mezunu iken, bu oran Sinop'ta %48.15 ve Çankırı'da %33.33'tür. Eğitim düzeyine göre iller arasında gözlemlenen bu fark da istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Ki-Kare: 8.58,  $p>0.05$ ). Bu durum illere göre yönetim kurulu başkanlarının öğrenim durumlarının istatistiki olarak anlamlı bir şekilde değişmediğini göstermektedir.

Cinsiyet dağılımında ise daha dikkat çekici farklılıklar gözlemlenmektedir. Kadın başkan oranı Çankırı'da %26.67 ile en yüksek düzeydeyken, Kastamonu ve Sinop'ta bu oran sırasıyla %6.56 ve %11.11'dir. Bu durum, Çankırı'daki örgütlerde kadın temsiliyetinin görece daha yüksek olduğunu göstermektedir ve bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır (Ki-Kare: 42.49,  $p<0.01$ ).

**Tablo 16: Tarımsal Örgütlerdeki Yönetim Kurulu Başkanlarının Demografik Durumu**

Tarımsal Örgütlenme Tipi	Yaş	Cinsiyet			Öğrenim Durumu			
	Ort.	Erkek	Kadın	İlkokul-Ortaokul	Lise	Yüksekokul	Üniversite	Üniversite ve Üzeri
		%	%	%	%	%	%	%
Kadın Girişimciliği Kooperatifi	50.09	0.00	100.00	9.09	54.55	0.00	36.36	0.00
Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	51.84	100.00	0.00	62.69	28.36	2.99	4.48	1.49
Sulama Kooperatifi	58.06	100.00	0.00	47.06	35.29	5.88	11.76	0.00
Damızlık Siğir Yetiştiricileri Birliği	41.00	100.00	0.00	0.00	33.33	0.00	66.67	0.00
Arı Yetiştiricileri Birliği	50.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00
Su Ürünleri Kooperatifi	66.00	100.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00

Tarımsal Örgütlenme Tipi	Yaş	Cinsiyet			Öğrenim Durumu			
	Ort.	Erkek	Kadın	İlkokul-Ortaokul	Lise	Yüksekokul	Üniversite	Üniversite ve Üzeri
		%	%	%	%	%	%	%
Süt Üreticileri Birliği	42.00	100.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00
Koyun Keçi Yetiştiricileri Birliği	45.00	100.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00
<b>Toplam</b>	52.46	89.32	10.68	49.51	34.95	2.91	11.65	0.97
	F:1.85*	Ki-Kare: 103.00***			Ki-Kare: 5.11*			
<b>Kuruluş Yeri İller</b>								
Kastamonu	52.75	93.44	6.56	54.10	32.79	3.28	8.20	1.64
Sinop	52.15	88.89	11.11	48.15	29.63	0.00	22.22	0.00
Çankırı	51.80	73.33	26.67	33.33	53.33	6.67	6.67	0.00
<b>Toplam</b>	52.46	89.32	10.68	49.51	34.95	2.91	11.65	0.97
	F:0.06	Ki-Kare: 42.49**			Ki-Kare: 8.58			

\* %90, \*\*%95, \*\*\*%99 güven sınırında istatistiki olarak önemlidir.

Fotoğraf 3'te, TR82 bölgesindeki tarımsal örgütlerin yöneticilerinin mesleklerine göre oluşturulmuş bir kelime bulutu yer almaktadır. Görselde mesleklerin frekansına bağlı olarak harf boyutları değişmektedir. En sık karşılaşılan meslek olan "Çiftçi", belirgin şekilde öne çıkarken, onu "Esnaf-Zanaatkar" ve "Emekli" grupları izlemektedir. Daha nadir meslekler arasında ise "Memur", "Muhtar", "Veteriner Hekimi", "Balıkçı" ve "Ev Hanımı" yer almaktadır. Bu dağılım, örgüt yöneticilerinin büyük ölçüde tarım ve kırsal yaşamla doğrudan ilişkili mesleklerden geldiğini göstermektedir.

**Fotoğraf 3: TR82 Bölgesinde Tarımsal Örgütlerin Yönetim Kurulu Başkanlarının Mesleği Kelime Bulutu**



Tablo 17'de tarımsal örgütlerdeki yönetim kurulu başkanlarının kooperatifçilik bilgisi ve mesleki tecrübelerine göre oransal dağılımları ile süreleri, hem örgüt tipi hem de örgütlerin kurulu bulunduğu iller bazında ayrıntılı bir şekilde sunulmaktadır. Veriler, genel olarak tarımsal örgüt başkanlarının %38.83'ü kooperatifçilik eğitimi aldığını göstermektedir. Bu oran özellikle kadın girişimciliği kooperatiflerinde %63.64 gibi oldukça yüksekken ve sulama kooperatiflerinde %23.53 olarak karşımıza çıkarken, arı yetiştiricileri birlikleri ve su ürünleri kooperatiflerinde hiç eğitim alınmadığı görülmektedir. Yönetim kurulu başkanlarının mevcut tarımsal örgütlerden önceki örgütlenme tecrübesi açısından değerlendirildiğinde, ortalama deneyim süresi 4.33 yıl olup bu süre arı yetiştiricileri birliğinde 30 yıl ile en yüksek düzeydedir. Bunu 22.5 yıl ile su ürünleri kooperatifi ve 15 yıl ile koyun keçi yetiştiricileri birliği takip etmektedir. En düşük deneyim süresi ise kadın girişimciliği kooperatiflerinde (1.36 yıl) gözlemlenmektedir.

Başkanların örgütlenme konusundaki öz değerlendirmelerine bakıldığında, %33.01'i kendini "çok yeterli" olarak nitelendirirken, bu oran arı yetiştiricileri birliği, süt üreticileri birliği ve koyun keçi yetiştiricileri birliğinde %100'dür. Kadın girişimciliği kooperatiflerinde ise bu oran %18.18 ile daha sınırlıdır.

Tarımsal örgüt başkanlarının faaliyet gösterdikleri alandaki bilgi ve tecrübe düzeyleri genel olarak yüksektir. Katılımcıların %68.93'ü faaliyet alanında "çok yeterli" olduğunu belirtmiştir. Özellikle süt üreticileri birliği, damızlık sığır yetiştiricileri birliği, arı yetiştiricileri ve koyun keçi yetiştiricileri birliği gibi meslek esaslı örgütlerde bu oran %100'dür. Kadın Girişimciliği Kooperatiflerinde ise bu oran %27.27 ile görece olarak düşüktür.

Mevcut tarımsal örgütlerde yönetim kurulu başkanının başkanlık süresi ortalaması 9.73 yıl olarak tespit edilmiştir. En uzun başkanlık süresi su ürünleri kooperatiflerinde (22.5 yıl), en kısa süre ise kadın girişimciliği kooperatiflerinde (0.27 yıl) gözlemlenmiştir. Yönetim kurulu görev süresi ortalaması 1.96 yıl, denetim kurulu görev süresi ise oldukça sınırlı (0.30 yıl) seviyededir.

İllere göre yapılan değerlendirmede, örgütlenme (kooperatifçilik) eğitimi alan başkan oranı Sinop'ta (%44.44) diğer illere göre daha yüksek iken, Çankırı'da bu oran daha düşüktür (%26.67). Mevcut tarımsal örgütlerde yönetim kurulu başkanlarının örgütlenme tecrübesi ortalamaları ise yine Sinop'ta 5.33 yıl ile en yüksek düzeyde, Çankırı'da ise 4.27 yıl ile sınırlı kalmaktadır. Faaliyet alanı konusundaki yeterlilik değerlendirmelerinde Kastamonu'daki başkanların %75.41'i, Sinop'takilerin %66.67'si ve Çankırı'dakilerin %46.67'si kendilerini "çok yeterli" olarak tanımlamıştır. Yönetim kurulu başkanlık süreleri ise Sinop'ta (10.91 yıl) diğer illere göre daha uzundur.

Verilere ilişkin yapılan analizlerde, özellikle mevcut tarımsal örgütlerde yönetim kurulu başkanlarının daha önceki örgütlenme tecrübesi süresine ilişkin farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F: 4.51; p<0.001). Gerek örgütlenme tipi gerekse tarımsal örgütün bulunduğu illere göre yapılan analizlerde diğer değişkenlerin hiç birinin istatistiki olarak anlamlı bir değişim göstermediği belirlenmiştir. Buna göre, yönetim kurulu başkanının örgütlenme konusunda kendini yeterli görme düzeylerindeki değişimin tarımsal örgüt tipi ve illere göre birbirlerine benzediği söylenebilir. Bu veriler, TR82 bölgesinde kooperatif yöneticilerinin büyük ölçüde uygulamalı bilgiye dayalı tecrübelerle görev yaptığını, kooperatifçilik eğitiminin yeterince yaygın olmadığını ortaya koymaktadır. Özellikle meslek temelli birliklerde tecrübe düzeyinin yüksek olması dikkat çekerken, kadın girişimciliği odaklı örgütlerin yöneticilerinde tecrübe ve eğitim düzeyinin nispeten düşük olduğu görülmektedir. Bu durum, bölgedeki tarımsal örgütlenme yapısının geliştirilmesi için eğitim programlarının yaygınlaştırılmasının önemli olduğunu göstermektedir.

**Tablo 17: Tarımsal Örgütlerdeki Yönetim Kurulu Başkanlarının Kooperatifçilik ve Meslek Tecrübesi**

Tarımsal Örgütlenme Tipi	Örgütlenme Konusunda Eğitim Alma Durumu		Örgütlenme Tecrübesi (Yıl) Ort.	Tarımsal Örgüt Başkanının Örgütlenme Konusundaki Tecrübesi (1-Çok Yetersiz...5-Çok Yeterli)					Tarımsal Örgüt Başkanının Örgütün Faaliyet Alanı Konusundaki Tecrübesi (1-Çok Yetersiz...5-Çok Yeterli)					Yönetim Kurulu Başkanlığı Süre (Yıl)	Yönetim Kurulu Süre (Yıl)	Denetim Kurulu Süre (Yıl)
	Evet	Hayır		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Ort.	Ort.	Ort.
	%	%		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Kadın Girişimciliği Kooperatifi	63.64	36.36	1.36	9.09	18.18	18.18	36.36	18.18	18.18	9.09	9.09	36.36	27.27	3.77	0.27	0.00
Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	40.30	59.70	3.42	7.46	11.94	20.90	28.36	31.34	1.49	1.49	7.46	16.42	73.13	10.78	2.28	0.40
Sulama Kooperatifi	23.53	76.47	5.06	0.00	5.88	29.41	23.53	41.18	0.00	0.00	0.00	23.53	76.47	8.47	2.12	0.24
Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği	33.33	66.67	14.00	0.00	0.00	33.33	0.00	66.67	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	9.67	2.67	0.00
Arı Yetiştiricileri Birliği	0.00	100.00	30.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	2.00	2.00	0.00
Su Ürünleri Kooperatifi	0.00	100.00	12.50	0.00	0.00	0.00	50.00	50.00	0.00	0.00	0.00	50.00	50.00	22.50	0.00	0.00
Süt Üreticileri Birliği	0.00	100.00	4.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	4.00	0.00	0.00
Koyun Keçi Yetiştiricileri Birliği	100.00	0.00	15.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	15.00	0.00	0.00
<b>Toplam</b>	<b>38.83</b>	<b>61.17</b>	<b>4.33</b>	<b>5.83</b>	<b>10.68</b>	<b>21.36</b>	<b>29.13</b>	<b>33.01</b>	<b>2.91</b>	<b>1.94</b>	<b>5.83</b>	<b>20.39</b>	<b>68.93</b>	<b>9.73</b>	<b>1.96</b>	<b>0.30</b>
	<b>Ki-Kare:8.74</b>	<b>F:4.51***</b>		<b>Ki-Kare:15.38</b>					<b>Ki-Kare:26.95</b>					<b>F:1.56</b>	<b>F:0.43</b>	<b>F:0.20</b>

<b>Kuruluş Yeri İller</b>																	
Kastamonu	39.34	60.66	3.90	4.92	11.48	16.39	29.51	37.70	1.64	0.00	3.28	19.67	75.41	9.59	2.59	0.51	
Sinop	44.44	55.56	5.33	7.41	11.11	33.33	14.81	33.33	3.70	3.70	11.11	14.81	66.67	10.91	1.26	0.00	
Çankırı	26.67	73.33	4.27	6.67	6.67	20.00	53.33	13.33	6.67	6.67	6.67	33.33	46.67	8.20	0.67	0.00	
<b>Toplam</b>	<b>38.83</b>	<b>61.17</b>	<b>4.33</b>	<b>5.83</b>	<b>10.68</b>	<b>21.36</b>	<b>29.13</b>	<b>33.01</b>	<b>2.91</b>	<b>1.94</b>	<b>5.83</b>	<b>20.39</b>	<b>68.93</b>	<b>9.73</b>	<b>1.96</b>	<b>0.30</b>	
	<b>Ki-Kare:1.30</b>		<b>F:0.36</b>		<b>Ki-Kare:10.10</b>				<b>Ki-Kare:9.59</b>				<b>F:0.41</b>		<b>F:1.78</b>		<b>F:1.92</b>

\* %90, \*\*%95, \*\*\*%99 güven sınırında istatistiki olarak önemlidir.

Tablo 18'de TR82 bölgesindeki tarımsal örgütlerde görev yapan yönetim kurulu ortak/üyelerine ilişkin demografik veriler, hem örgüt türüne hem de il bazında dağılımlar üzerinden değerlendirilmektedir. Elde edilen bulgular, yönetim kurullarının büyüklüğü, kurulda görev yapan ortak/üyelerin yaş ortalamaları ve eğitim düzeyleri bakımından anlamlı farklılıklar içerdiğini göstermektedir. Tarımsal örgütlerde yönetim kurulu ortak/üye sayısı ortalama olarak 2.37 kişi olup, bu sayı bazı örgüt türlerinde dikkate değer şekilde yüksektir. Özellikle damızlık sığır yetiştiricileri birliği (6.33 kişi), arı yetiştiricileri birliği (6.00 kişi) ve koyun keçi yetiştiricileri birliği (6.00 kişi) gibi mesleki birliklerde yönetim kurulu daha geniş bir yapıya sahiptir. Buna karşın kadın girişimciliği kooperatiflerinde bu sayı ortalama 1.91 kişi ile sınırlı kalmaktadır.

Eğitim düzeyi açısından bakıldığında, yönetim kurulu ortak/üyelerinin büyük çoğunluğu ilkokul ve ortaokul mezunudur (%62.70). Lise mezunları %27.87, yüksekokul mezunları ise yalnızca %4.51'dir. Üniversite ve üzeri eğitim seviyesine sahip üyeler ise toplamda yalnızca %4.92'lik bir kesimi oluşturmaktadır. Bu durum, örgütlerdeki karar alma mekanizmalarında yükseköğrenim düzeyinin sınırlı olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, arı yetiştiricileri birliği üyelerinin tamamının (%100) üniversite ve üzeri eğitime sahip olması dikkat çekicidir. Bu durum, bu tür birliklerin daha profesyonel bir yapıya sahip olduğunu düşündürmektedir. Öte yandan, sulama kooperatifleri (%82.86) ve tarımsal kalkınma kooperatifleri (%71.81) gibi bazı örgütlerde daha düşük eğitim düzeyinin baskın olduğu gözlemlenmektedir.

Yönetim kurullarında görev yapan erkeklerin yaş ortalaması genel olarak 51.98, kadın ortakların/üyelerin yaş ortalaması ise 44.48 olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum, kadınların yönetim kademesine daha genç yaşlarda dahil olduğunu; erkeklerin ise daha ileri yaşlarda yönetim pozisyonlarında yer alabildiğini ortaya koymaktadır. Kadın girişimciliği kooperatifleri incelendiğinde, kadın ortakların yaş ortalaması 46.29 iken, erkek üyeye rastlanmamaktadır. Bu da bu örgüt türünün tamamen kadın ortaklardan oluştuğunu göstermektedir. Öte yandan, damızlık sığır yetiştiricileri birliği gibi erkek ağırlıklı yapılarda yaş ortalaması daha genç (44.17) olmakla birlikte, kadın üyelerin yaş ortalaması 38.00 gibi daha da düşük bir değerdedir.

İller bazında yönetim kurulu verilerine bakıldığında, Kastamonu ilinde yönetim kurulu başına düşen ortalama ortak/üye sayısı 2.41 ile en yüksektir. Bu değeri Çankırı (2.40) ve Sinop (2.26) takip etmektedir. Ancak eğitim düzeylerinde anlamlı farklar mevcuttur. Kastamonu'da ilkokul-ortaokul düzeyindeki ortak/üyelerin oranı %67.35 iken, Sinop'ta bu oran %55.74'tür. Buna karşılık, Sinop'ta üniversite mezunu oranı %9.84 ile diğer illerin üzerindedir ve bu il, yükseköğrenim düzeyine sahip yönetim kurulu ortak/üyeleri açısından öne çıkmaktadır.

Yaş ortalamaları açısından bakıldığında ise Sinop'ta erkek ortak/üyeler için ortalama yaş 53.59 ile en yüksek düzeyde olup, Kastamonu (51.23) ve Çankırı (52.56) bu değerlerin gerisinde kalmaktadır. Kadın ortaklar/üyeler açısından ise Kastamonu en genç yaş ortalamasına sahiptir (38.67), bu da ildeki kadın katılımının nispeten daha genç kuşaktan geldiğini göstermektedir. Kadın üyelerin yer aldığı örgütlerde en yüksek yaş ortalaması ise yine Sinop ilinde görülmektedir (51.86).

Yönetim kurulu ortak/üyelerinin eğitim düzeyine ilişkin yapılan analize (Ki-Kare: 222.03; p=0.00; H<sub>0</sub> reddedildi) göre, eğitim düzeyinin örgüt türüne göre sistematik biçimde değiştiği ortaya çıkmaktadır. Tarımsal örgütlerdeki yönetim kurulunda yer alan erkeklerin yaş ortalaması örgüt tipine göre istatistiki olarak anlamlı bir biçimde değişmez iken illere göre değişiklik göstermektedir (F: 3.82 p<0.05). Buna rağmen tüm illerde yönetim kurulu üyelerinin yaş ortalamasının 50 yaşın üzerinde olması genç nüfusun yönetimde fazla yer almadıklarına işaret etmektedir. Yönetim kurullarında kadın ortak/üye sayısı incelenen tarımsal örgütlerde oldukça sınırlıdır. Kadın girişimcilik kooperatifleri dışında diğer tarımsal örgütlerde yönetim kurulunda kadınlara çok nadir rastlanmaktadır.

**Tablo 18: Tarımsal Örgütlerdeki Yönetim Kurulu Üyelerinin Demografik Bilgileri**

	Yönetim Kurulu (Kişi)	Yönetim Kurulu Ortaklarının/Üyelerinin Öğrenim düzeyi					Yönetim Kurulu- Erkek Yaş	Yönetim Kurulu- Kadın Yaş
		İlkokul-Ortaokul	Lise	Yüksekokul	Üniversite	Üniversite Ve Üzeri		
Tarımsal Örgütlenme Tipi	Ortalama	%	%	%	%	%	Ortalama	Ortalama
Arı Yetiştiricileri Birliği	6.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	65.50	
Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği	6.33	10.53	73.68	5.26	10.53	0.00	44.17	38.00
Kadın Girişimciliği Kooperatifi	1.91	42.86	38.10	19.05	0.00	0.00		46.29
Koyun Keçi Yetiştiricileri Birliği	6.00	50.00	50.00	0.00	0.00	0.00	45.50	
Su Ürünleri Kooperatifi	2.00	50.00	50.00	0.00	0.00	0.00	56.50	
Sulama Kooperatifi	2.06	82.86	11.43	5.71	0.00	0.00	55.00	
Süt Üreticileri Birliği	4.00	25.00	50.00	0.00	0.00	25.00	47.50	
Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	2.22	71.81	23.49	2.68	0.00	2.01	51.92	34.00
<b>Toplam</b>	<b>2.37</b>	<b>62.70</b>	<b>27.87</b>	<b>4.51</b>	<b>0.82</b>	<b>4.10</b>	<b>51.98</b>	<b>44.48</b>
	<b>F:4.34***</b>	<b>Ki Kare: 222.03</b>		<b>p: 0.00</b>	<b>H<sub>0</sub>: Red</b>		<b>F:2.18</b>	<b>F:26.34***</b>
<b>Kuruluş Yeri İller</b>								
Çankırı	2.40	55.56	36.11	2.78	0.00	5.56	52.56	44.56
Kastamonu	2.41	67.35	27.21	2.72	1.36	1.36	51.23	38.67
Sinop	2.26	55.74	24.59	9.84	0.00	9.84	53.59	51.86
<b>Toplam</b>	<b>2.37</b>	<b>62.70</b>	<b>27.87</b>	<b>4.51</b>	<b>0.82</b>	<b>4.10</b>	<b>51.98</b>	<b>44.48</b>
	<b>F:0.92</b>	<b>Ki Kare: 16.62</b>		<b>p: 0,03</b>	<b>H<sub>0</sub>: Red</b>		<b>F:3.82**</b>	<b>F:0.18</b>

\* %90, \*\*%95, \*\*\*%99 güven sınırında istatistiki olarak önemlidir.

Tablo 19'da, TR82 bölgesindeki tarımsal örgütlerin denetim kurullarında yer alan ortak/üyeler hakkında hem demografik yapı hem de cinsiyet ve tecrübeleri incelenmektedir. Yapılan anket çalışması sonucunda bölgede faaliyet gösteren tarımsal örgütlerdeki denetim kurulu kişi sayısı ortalama 2.63 kişi olarak belirlenmiştir. İllere göre denetim kurulu sayısında istatistiki olarak anlamlı bir değişim yok iken tarımsal örgüt tiplerine göre bakıldığında özellikle kadın girişimciliği ve sulama kooperatiflerinin denetim kurulunda bulunan birey sayılarının diğer tarımsal örgütlere göre daha düşük olduğu söylenebilir.

Tarımsal örgütlerde denetim kurulunda yer alan ortak/üyelerin öğrenim durumu incelendiğinde, hem örgüt türüne hem de illerin kendine özgü yapısına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Yapılan ki-kare analizleri, bu farkların istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır (örgüt tipine göre Ki-kare=66.08\*\*\*; il bazında Ki-kare=16.05\*\*). Bu durum, bölgedeki tarımsal örgütlerin kurumsal kapasitesi ve yönetim niteliği açısından önemli ipuçları sunmaktadır.

Örgüt türlerine göre değerlendirildiğinde, özellikle kadın girişimciliği kooperatiflerindeki denetim kurulu üyelerinin eğitim düzeyinin görece yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Bu tür kooperatiflerde lise (%61.90) ve üniversite mezunu (%23.81) oranı diğer örgüt türlerine kıyasla oldukça yüksektir. Bu durum, kadın girişimciliği temelli örgütlerin daha eğitilmiş bireylerce yönetildiğini ve bu örgütlerde eğitilmiş liderliğin ön planda olabileceğini göstermektedir.

Buna karşın, özellikle arı yetiştiricileri birliği (%66.67) ve tarımsal kalkınma kooperatiflerinde (%66.67) ilkököl ve ortaokul mezunu oranının oldukça yüksek olması, bu örgütlerde eğitim seviyesinin daha düşük olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, süt üreticileri birliğinde denetim kurulu üyelerinin tamamının yalnızca lise mezunu olması (%100), örgütün denetim kurulundaki eğitim dağılımının homojen ve orta düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır.

Koyun keçi yetiştiricileri birliği ve su ürünleri kooperatiflerinde üniversite ve yüksekokul mezunu bireylerin hiç bulunmaması, bu örgütlerin daha çok temel eğitim seviyesindeki bireyler tarafından yönetildiğini göstermektedir. Bu bulgular, belirli örgüt tiplerinde eğitime erişimin sınırlı olabileceğini ve bu durumun örgütsel kapasiteyi etkileyebileceğini düşündürmektedir.

İllere göre incelendiğinde, Çankırı ilinde lise mezunlarının oranı (%55.56) diğer illere göre daha yüksektir. Bu da, bu ildeki tarımsal örgütlerin görece daha eğitilmiş denetim kurulu üyelerine sahip olduğunu göstermektedir. Kastamonu'da ise ilkököl ve ortaokul mezunlarının oranı (%63.35) oldukça yüksek olup, bu durum ilin genel eğitim seviyesinin örgüt yönetimine de yansıdığını ortaya koymaktadır. Sinop'ta ise eğitim dağılımı Kastamonu'ya benzer bir yapı gösterse de, lise mezunlarının oranı (%39.73) Kastamonu'ya kıyasla daha yüksektir ve üniversite mezunu oranı sınırlı kalmaktadır (%5.48).

Genel olarak değerlendirildiğinde, TR82 bölgesinde tarımsal örgütlerin denetim kurullarında yer alan bireylerin çoğunluğunu ilkököl-ortaokul ve lise mezunları oluşturmaktadır. Üniversite ve yüksekokul mezunlarının toplam oranı ise sadece %7.78'dir. Bu bulgu, örgütlerin yönetsel kapasitesini artırmak için eğitim düzeyinin yükseltilmesine yönelik politikaların önemini ortaya koymaktadır. Yine de, kadın girişimciliği kooperatifleri gibi bazı örgüt türlerinin eğitim durumu açısından olumlu örnek teşkil ettiği görülmektedir.

**Tablo 19: Tarımsal Örgütlerdeki Denetim Kurulu Ortaklarının/Üyelerinin Demografik Bilgileri**

Tarımsal Örgüt Tipleri	İlkokul-Ortaokul	Lise	Üniversite	Yüksekokul	Toplam
	%	%	%	%	%
Arı Yetiştiricileri Birliği	66.67	33.33	0.00	0.00	100.00
Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği	55.56	11.11	22.22	11.11	100.00
Kadın Girişimciliği Kooperatifi	9.52	61.90	23.81	4.76	100.00
Koyun Keçi Yetiştiricileri Birliği	33.33	66.67	0.00	0.00	100.00
Su Ürünleri Kooperatifi	50.00	50.00	0.00	0.00	100.00

Tarımsal Örgüt Tipleri	İlkokul-Ortaokul	Lise	Üniversite	Yüksekokul	Toplam
	%	%	%	%	%
Sulama Kooperatifi	42.86	42.86	14.29	0.00	100.00
Süt Üreticileri Birliği	0.00	100.00	0.00	0.00	100.00
Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	66.67	30.05	3.28	0.00	100.00
<b>Toplam</b>	<b>56.67</b>	<b>35.56</b>	<b>7.04</b>	<b>0.74</b>	<b>100.00</b>

**Ki Kare: 66.08\*\*\***

Kuruluş Yeri İller	%	%	%	%	%
<b>Çankırı</b>	30.56	55.56	13.89	0.00	100.00
<b>Kastamonu</b>	63.35	29.19	6.21	1.24	100.00
<b>Sinop</b>	54.79	39.73	5.48	0.00	100.00
<b>Toplam</b>	<b>56.67</b>	<b>35.56</b>	<b>7.04</b>	<b>0.74</b>	<b>100.00</b>

**Ki Kare: 16.05\*\***

\* %90, \*\*%95, \*\*\*%99 güven sınırında istatistiki olarak önemlidir.

Tablo 20'de TR82 bölgesindeki tarımsal örgütlerin denetim kurullarında görev yapan kadın ve genç sayılarına yer verilmektedir. Bölgede faaliyet gösteren tarımsal örgütlerin denetim kurullarındaki kadın ve genç (40 yaş altı) bireylerin temsiline ilişkin veriler, örgüt türü ve kuruluş yeri bağlamında incelendiğinde önemli farklılıklar ortaya çıkmaktadır.

Örgüt türüne göre yapılan değerlendirmede, özellikle kadın girişimciliği kooperatiflerinin kadın katılımı açısından diğer tüm örgüt türlerinden açık ara önde olduğu görülmektedir. Bu kooperatiflerde denetim kurullarında ortalama 1.91 kadın yer alırken, diğer örgüt türlerinde bu sayı sıfıra oldukça yakındır. Bu durum, kadın girişimciliğini temel alan kooperatiflerin kapsayıcı yapısını ve kadınların karar alma mekanizmalarına katılımını önelediğini göstermektedir. Örgüt türlerine göre kadın sayısındaki bu farklılık istatistiki olarak %99 güven düzeyinde anlamlı bulunmuştur ( $F=60.45^{***}$ ), bu da örgüt yapısının kadın temsiliyi etkileyen belirleyici bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır.

Genç bireylerin (40 yaş altı) temsili açısından ise daha homojen bir dağılım söz konusudur. Denetim kurullarında genç ortak/üyelerin ortalama sayısı genel olarak düşük olmakla birlikte örgüt türlerine göre genç birey sayısı arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $F=1.62$ ). Dolayısıyla tarımsal örgütler arasında oluşan bu farklar istatistiki olarak anlamlı değildir, tarımsal örgütlerde denetim kurulundaki genç birey dağılımları birbirine benzemektedir.

Kuruluş yeri temelinde değerlendirildiğinde, kadınların denetim kurullarında yer alma oranı açısından iller arasında anlamlı farklar bulunmaktadır ( $F=3.36^{**}$ , %95 güven düzeyinde). Özellikle Çankırı ilinde kadın temsili, Kastamonu ve Sinop'a kıyasla daha yüksektir. Bu farklılık, ilin yerel sosyo-kültürel dinamikleri, kadınların kooperatifleşmeye katılımı konusundaki yerel teşvikler ya da örgüt türlerinin dağılımı gibi etkenlerle ilişkili olabilmektedir. Öte yandan, genç bireylerin temsil düzeyine bakıldığında iller arası fark anlamlılık sınırına yaklaşırsa da istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $F=2.11$ ), bu da genç temsiline ilişkin iller arasındaki farklılıkların kadın temsiline kıyasla daha homojen düzeyde olduğunu göstermektedir. Genel olarak elde edilen bulgular, örgüt yapısı ve coğrafî faktörlerin denetim

kurullarında kadın temsilini anlamlı şekilde etkilediğini, genç bireylerin temsili açısından ise belirgin bir farklılık oluşturmadığını ortaya koymaktadır.

**Tablo 20: Tarımsal Örgütlerdeki Denetim Kurulunda Kadın ve Genç Sayısı**

Tarımsal Örgütlenme Tipi	Denetim Kurulunda Ortalama Kadın Sayısı	Denetim Kurulunda Ortalama 40 Yaş Altı Kişi Sayısı
Kadın Girişimciliği Kooperatifi	1.91	0.82
Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	0.04	0.75
Sulama Kooperatifi	0.00	0.18
Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği	0.00	1.00
Arı Yetiştiricileri Birliği	0.00	0.00
Su Ürünleri Kooperatifi	0.00	0.50
Süt Üreticileri Birliği	0.00	0.00
Koyun Keçi Yetiştiricileri Birliği	0.00	2.00
<b>Toplam</b>	<b>0.23</b>	<b>0.66</b>
<b>F Değeri</b>	<b>60.45***</b>	<b>1.62</b>
<b>Kuruluş Yeri İller</b>		
Çankırı	0.60	1.07
Kastamonu	0.13	0.57
Sinop	0.26	0.63
<b>Toplam</b>	<b>0.23</b>	<b>0.66</b>
<b>F Değeri</b>	<b>3.36**</b>	<b>2.11</b>

\* %90, \*\*%95, \*\*\*%99 güven sınırında istatistiki olarak önemlidir.

Tablo 21, tarımsal örgütlerin denetim kurulu ortak/üyelerinin hem örgütlenme süreçlerine hem de faaliyet alanlarına ilişkin tecrübe düzeylerini sunmaktadır. Tablo incelendiğinde, örgüt türü ve coğrafi dağılıma göre dikkat çekici farklılıklar gözlemlenmektedir.

Örgütlenme konusundaki tecrübe düzeyleri genel olarak orta düzeyde seyretmekte ve örgüt türleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $F=0.38$ ). Bu sonuç, denetim kurullarında yer alan bireylerin örgütsel süreçlere dair benzer bir bilgi ve deneyim düzeyine sahip olduklarını düşündürmektedir. Buna karşılık, faaliyet alanına yönelik tecrübelerde daha belirgin farklar göze çarpmakta ve bu fark istatistiki olarak %95 güven düzeyinde anlamlı bulunmaktadır ( $F=2.33^{**}$ ). Özellikle hayvancılık ve arıcılık gibi daha uzmanlık gerektiren alanlarda faaliyet gösteren birliklerin denetim kurullarında yer alan bireylerin, faaliyet konularında daha yüksek bilgi ve deneyime sahip oldukları görülmektedir. Bu durum, bu tür örgütlerin uzmanlaşmış üyeler tarafından yönetildiği ve faaliyet alanlarında daha teknik bilgi gerektiren süreçlerin bulunduğu yönünde değerlendirilebilmektedir.

Kuruluş yerleri dikkate alındığında ise hem örgütlenme hem de faaliyet alanı tecrübesi bakımından iller arasında bazı farklar gözlemlenmektedir. Örgütlenme konusundaki denetim kurulu ortak/üyelerinin tecrübe düzeyleri açısından farklar %90 güven düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bulunmakta ( $F=2.98^{*}$ ), Kastamonu ilindeki denetim kurulu üyelerinin örgütsel süreçlerde daha deneyimli olduğu dikkat çekmektedir. Bu farklılık, il bazında örgütlenme kültürünün yaygınlığı ya da yerel yönetimlerin tarımsal örgütlenmeye yönelik destek düzeyleri gibi etkenlerle ilişkili olabilmektedir. Faaliyet alanı tecrübesine

ilişkin farklar ise anlamlılık sınırına yaklaşmakla birlikte istatistiki olarak kesin anlam taşımamaktadır ( $F=2.04$ ). Bu da iller arası dağılımda benzer düzeylerde bir uzmanlık seviyesinin var olabileceğini düşündürmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde, faaliyet alanına dair deneyim düzeyi örgüt türüne göre belirgin farklılıklar göstermekte; coğrafi konum ise daha çok örgütlenme konusundaki tecrübe düzeyini etkilemektedir.

**Tablo 21: Tarımsal Örgütlerdeki Denetim Kurulu Ortaklarının/Üyelerinin Tecrübeleri**

Tarımsal Örgütlenme Tipi	Denetim Kurulunun Tarımsal Örgütlenme Konusundaki Tecrübesi (5'li Puan)	Denetim Kurulunun Tarımsal Örgüt Faaliyet Alanı Konusundaki Tecrübesi (5'li Puan)
Kadın Girişimciliği Kooperatifi	2.91	2.73
Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	2.84	3.96
Sulama Kooperatifi	2.88	4.12
Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği	3.67	4.67
Arı Yetiştiricileri Birliği	4.00	5.00
Su Ürünleri Kooperatifi	3.00	4.00
Süt Üreticileri Birliği	3.00	5.00
Koyun Keçi Yetiştiricileri Birliği	4.00	5.00
<b>Toplam</b>	<b>2.90</b>	<b>3.90</b>
<b>F Değeri</b>	<b>0.38</b>	<b>2.33**</b>
<b>Kuruluş Yeri İller</b>		
Çankırı	2.67	3.67
Kastamonu	3.15	4.10
Sinop	2.48	3.59
<b>Toplam</b>	<b>2.90</b>	<b>3.90</b>
<b>F Değeri</b>	<b>2.98*</b>	<b>2.04</b>

\* %90, \*\*%95, \*\*\*%99 güven sınırında istatistiki olarak önemlidir.

#### 7.3.4. Örgütsel Yapılanmalar ve Kurumsallaşma Örüntüleri

Tablo 22, TR82 bölgesindeki tarımsal örgütlerin faaliyet alanları ilgili üst örgütlere (il/bölge/merkez birliği) ortak/üye olma durumlarının analizine ilişkin bilgileri sunmaktadır. Buna göre, Bölgedeki tarımsal örgütlerin, faaliyet alanlarıyla doğrudan ilişkili üst örgütlere ortak ya da üye olma durumlarına ilişkin analizler, hem örgüt tipi hem de coğrafi konum açısından önemli ve istatistiksel olarak yüksek düzeyde anlamlı farklılıklar ortaya koymaktadır (Ki-Kare: 33.75 ve 23.30,  $p<0.01$ ). Bu bulgular, bölgesel örgütlenme kültürü, kurumsal bilinç düzeyi ve sektörel entegrasyon açısından dikkat çeken yapısal eşitsizlikleri gözler önüne sermektedir.

En çarpıcı bulgulardan biri, örgüt tipine bağlı olarak üst örgütlere üyelik düzeylerinde görülen uçurumdur. Hayvancılıkla ilgili birliklerin tamamı damızlık sığır yetiştiricileri birliği, koyun keçi yetiştiricileri birliği, süt üreticileri birliği ve arı yetiştiricileri birliği faaliyet alanlarındaki üst örgütlere %100 oranında üyedir. Bu oran, bu örgütlerin dikey hiyerarşi içinde kurumsal olarak ne kadar sıkı bir yapıya entegre olduğunu göstermektedir. Bu durum aynı zamanda bu örgütlerin üst birliklerden daha fazla hizmet ve kaynak alabilme potansiyeline sahip olduklarını ima etmektedir. Buna karşılık, kadın girişimciliği kooperatifleri yalnızca %27.27 oranında ilgili üst örgütlere üyedir. Bu düşük oran, bu kooperatiflerin

kurumsal olarak daha izole çalıştığını, sektörel ağlara entegre olma konusunda ciddi sorunlar yaşadığını göstermektedir. Bu durum, kadın odaklı örgütlenmenin yapısal destek mekanizmalarına erişiminde büyük bir kırılma yarattığını ve örgütlerin güçlenmesi önünde önemli bir engel olduğunu ortaya koymaktadır. Tarımsal kalkınma kooperatifleri ise diğer örgüt türlerine göre yüksek oranda (%89.55) üst örgütlere üyedir. Bu durum, bu örgüt türünün hem tarihsel olarak kökleşmiş yapısı hem de yaygınlık düzeyiyle açıklanabilmektedir.

Üst örgütlere üyelik düzeyleri iller arasında da istatistiksel olarak son derece anlamlı farklar ortaya koymaktadır. Kastamonu bu açıdan açık ara öndedir; örgütlerinin %90.16'sı üst örgütlere üyedir. Bu yüksek oran, Kastamonu'daki tarımsal örgütlerin daha kurumsallaşmış, ağ temelli çalışmaya daha yatkın ve yönetsel açıdan daha donanımlı olduğunu düşündürmektedir. Buna karşılık, Çankırı'daki örgütlerin yalnızca üçte biri (%33.33) üst örgütlere üyedir. Bu dramatik fark, Çankırı'daki örgütlerin kurumsal entegrasyonda ciddi eksiklikler yaşadığını, dolayısıyla hizmetlere, projelere ve kaynaklara erişim konusunda önemli dezavantajlar taşıdığını göstermektedir. Bu yapısal zayıflık, bölgesel kalkınma politikaları açısından stratejik müdahale gerektiren bir öncelik alanı olarak ortaya çıkmaktadır. Sinop, %62.96 ile orta düzeyde bir kurumsal bağlantıya sahiptir; bu oran Kastamonu kadar güçlü olmasa da Çankırı ile kıyaslandığında örgütlenmenin daha oturmuş olduğunu göstermektedir.

**Tablo 22: Tarımsal Örgütlerin Faaliyet Alanları İlgili Üst Örgütlere Ortak/Üye Olma Durumları (%)**

	Tarımsal Örgütün Faaliyet Alanındaki Üst Örgütlere (il/bölge/merkez birliği) Ortak/Üye Olma Durumu	
	Evet	Hayır
Tarımsal Örgütlenme Tipi	%	%
Kadın Girişimciliği Kooperatifi	27.27	72.73
Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	89.55	10.45
Sulama Kooperatifi	41.18	58.82
Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği	100.00	0.00
Arı Yetiştiricileri Birliği	100.00	0.00
Su Ürünleri Kooperatifi	50.00	50.00
Süt Üreticileri Birliği	100.00	0.00
Koyun Keçi Yetiştiricileri Birliği	100.00	0.00
<b>Toplam</b>	<b>74.76</b>	<b>25.24</b>
<b>Ki Kare: 33.75***</b>		
Kuruluş Yeri İller		
Kastamonu	90.16	9.84
Sinop	62.96	37.04
Çankırı	33.33	66.67
<b>Toplam</b>	<b>74.76</b>	<b>25.24</b>
<b>Ki Kare: 23.30***</b>		

\* %90, \*\*%95, \*\*\*%99 güven sınırında istatistiki olarak önemlidir

### 7.3.5. Yönetim Düzeylerinde Örgütlenme ve Uğraş Alanlarına İlişkin Bilgi ve Deneyim Düzeyleri

TR82 bölgesinde tarımsal örgütlerin yönetim kurulu ortak/üyelerinin tarımsal örgütlenme konusundaki genel yeterlilik algıları ile kooperatiflerin faaliyet alanlarına yönelik bilgi ve deneyim düzeyleri, örgüt tipi ve illere göre ayrıntılı biçimde Tablo 23 ile sunulmaktadır. Ki-kare testleri sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunmamakla birlikte, verilerin dağılımı örgüt yapıları ve yerel bağlamları hakkında önemli ipuçları sunmaktadır.

Tarımsal örgütlenme konusundaki tecrübe düzeyi açısından değerlendirildiğinde, kadın girişimciliği kooperatifleri dikkat çekici bir profil ortaya çıkarmaktadır. Bu kooperatiflerde üyelerin %36,36'sı örgütlenme konusundaki tecrübe düzeyi açısından kendini "çok yetersiz" (1) olarak değerlendirirken; benzer oranda bir kesim kendini "orta düzeyde yeterli" (3) bulmaktadır. Buna karşılık, yalnızca %18,18'lik küçük bir kesim kendini yeterli görmektedir. Bu durum, kadın girişimciliğine dayalı kooperatiflerde bilgi ve deneyim ihtiyacının daha yüksek olduğunu işaret etmektedir. Ancak bu yapıların faaliyet alanı bilgisi açısından daha dengeli bir dağılım sergilediği ve %36.36'sının kendisini "çok yeterli" (5) olarak değerlendirdiği görülmektedir.

Tarımsal kalkınma kooperatifleri ise görece daha homojen bir dağılım göstermektedir. Bu kooperatiflerde üyelerin %40,30'u orta düzeyde bilgiye sahip olduğunu belirtirken, %17,91'i tarımsal örgütlenme konusunda "çok yeterli" olduğunu ifade etmektedir. Aynı zamanda bu yapıların faaliyet alanlarına dair bilgi düzeyi yüksektir. %50,75'lik kesim kendini faaliyet alanı konusundaki tecrübe açısından "çok yeterli" (5) olarak değerlendirmektedir.

Sulama Kooperatifleri benzer şekilde dengeli bir dağılım sunmakta, üyelerinin yaklaşık üçte biri kendini orta düzeyde yeterli görmektedir. Tarımsal örgütün faaliyet alanı hakkında ise %47.06'lık bir kesim yüksek düzeyde bilgiye sahip olduğunu belirtmektedir. Bu da sulama kooperatiflerinde teknik bilginin nispeten daha iyi özümsemişliğini göstermektedir.

Öte yandan, meslek birlikleri olarak tanımlanabilecek olan damızlık siğir yetiştiricileri birliği, koyun keçi yetiştiricileri birliği, süt üreticileri birliği ve arı yetiştiricileri birliği gibi yapılarda, üyelerin büyük çoğunluğu tarımsal örgütlenme konusunda yüksek tecrübe seviyelerine sahiptir. Örneğin arı yetiştiricileri birliği üyelerinin tamamı (%100), tarımsal örgütlenme konusunda "yeterli" (4) olduğunu ifade etmektedir. Aynı birliklerin faaliyet alanı bilgisi de genellikle %100 oranında "çok yeterli" (5) olarak beyan edilmektedir. Bu durum, mesleki uzmanlık temelli örgütlerde, hem tarımsal örgüt yönetimine hem de sektörel bilgiye hâkimiyetin daha güçlü olduğunu göstermektedir.

İller bazında yapılan değerlendirmede, Kastamonu ilindeki yönetim kurulu üyeleri genel olarak tarımsal örgütlenme konusunda kendilerini daha yeterli bulmaktadır. Bu ilde üyelerin %21.31'i yeterli (4) ve %19.67'si çok yeterli (5) düzeyde bilgi sahibi olduğunu ifade etmektedir. Faaliyet alanına dair bilgi düzeyleri de benzer şekilde yüksektir; %49.18'lik kesim "çok yeterli" olduğunu belirtmektedir.

Sinop ilindeki yönetim kurulu üyelerinin değerlendirmeleri daha mütevazıdır. Tarımsal örgütlenme bilgisinde ağırlık orta düzeydedir (%37.04), "çok yeterli" olduğunu düşünenlerin oranı %7.41 ile sınırlı kalırken, faaliyet alanı konusundaki bilgi algısı yüksektir. Ortak/üyelerin %55.56'sı kendisini bu konuda "çok yeterli" görmektedir.

Çankırı ilinde ise sonuçlar daha uç değerlere dağılmaktadır. Katılımcıların %20'si tarımsal örgütlenme konusunda "çok yetersiz" (1), %53.33'ü ise "orta düzeyde yeterli" (3) olduğunu belirtmiştir. Faaliyet alanı bilgisinde ise dikkat çeken bir özellik, %33.33'lük bir kesimin orta düzey bilgiye sahip olduğunu belirtmesine rağmen, %46.67'sinin kendini "çok yeterli" bulduğunu ifade etmesidir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, yönetim kurulu üyelerinin %36.89'u tarımsal örgütlenme konusunda kendini orta düzeyde yeterli bulurken, yalnızca %16.50'si "çok yeterli" seviyesindedir. Bu da, tarımsal örgüt yöneticilerinin büyük çoğunluğunun bu alanda gelişime açık olduğunu göstermektedir. Buna karşılık, faaliyet alanı bilgisi açısından olumlu bir tablo söz konusudur; %50.49'luk bir kesim kendisini "çok yeterli" olarak beyan etmektedir.

Her ne kadar Ki-Kare analizleri anlamlı farklılıklar ortaya koymasa da ( $p>0.05$ ), dağılım verileri özellikle örgüt türü ve il düzeyinde yönetsel kapasitenin farklılaştığını ve bilgi düzeyinin sektörel uzmanlıkla doğrudan ilişkili olabileceğini göstermektedir. Bu bağlamda, örgüt içi eğitim programlarının geliştirilmesi ve tarımsal örgütlenme konusunda kapasite artırıcı faaliyetlerin yaygınlaştırılması, yönetim kurullarının etkinliğini artırma açısından kritik bir ihtiyaç olarak değerlendirilmektedir.

**Tablo 23: Tarımsal Örgütlerdeki Yönetim Kurulu Üyelerinin Tarımsal Örgütlenme ve Tarımsal Örgüt Faaliyet Alanındaki Tecrübeleri**

Tarımsal Örgütlenme Tipi	Yönetim Kurulu Üyelerinin Tarımsal Örgütlenme Konusundaki Tecrübesi (1-Çok yetersiz-5-Çok yeterli)					Yönetim Kurulu Üyelerinin Tarımsal Örgütün Faaliyet Alanı Konusundaki Tecrübesi (1-Çok yetersiz-5-Çok yeterli)				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Kadın Girişimciliği Kooperatifi	36.36	9.09	36.36	18.18	0.00	9.09	9.09	18.18	27.27	36.36
Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	10.45	16.42	40.30	14.93	17.91	4.48	2.99	14.93	26.87	50.75
Sulama Kooperatifi	17.65	17.65	29.41	17.65	17.65	0.00	5.88	17.65	29.41	47.06
Damızlık Siğir Yetiştiricileri Birliği	0.00	0.00	0.00	33.33	66.67	0.00	0.00	0.00	66.67	33.33
Arı Yetiştiricileri Birliği	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
Su Ürünleri Kooperatifi	0.00	50.00	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
Süt Üreticileri Birliği	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
Koyun Keçi Yetiştiricileri Birliği	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00
<b>Toplam</b>	<b>13.59</b>	<b>15.53</b>	<b>36.89</b>	<b>17.48</b>	<b>16.50</b>	<b>3.88</b>	<b>3.88</b>	<b>14.56</b>	<b>27.18</b>	<b>50.49</b>
	<b>Ki Kare: 28.61</b>					<b>Ki Kare: 10.77</b>				
<b>Kuruluş Yeri İller</b>										
Kastamonu	9.84	16.39	32.79	21.31	19.67	3.28	3.28	13.11	31.15	49.18
Sinop	18.52	22.22	37.04	14.81	7.41	3.70	3.70	7.41	29.63	55.56
Çankırı	20.00	0.00	53.33	6.67	20.00	6.67	6.67	33.33	6.67	46.67
<b>Toplam</b>	<b>13.59</b>	<b>15.53</b>	<b>36.89</b>	<b>17.48</b>	<b>16.50</b>	<b>3.88</b>	<b>3.88</b>	<b>14.56</b>	<b>27.18</b>	<b>50.49</b>
	<b>Ki Kare: 9.54</b>					<b>Ki Kare: 8.32</b>				

\* %90, \*\*%95, \*\*\*%99 güven sınırında istatistiki olarak önemlidir.

Tablo 24' göre, tarımsal örgütlerin denetim kurulu ortak/üyelerinin hem örgütlenme süreçlerine hem de faaliyet alanlarına ilişkin tecrübe düzeyleri incelendiğinde, örgüt türü ve coğrafi dağılıma göre dikkat çekici farklılıklar gözlemlenmektedir. Örgütlenme konusundaki tecrübe düzeyleri genel olarak orta düzeyde seyretmekte ve örgüt türleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır

( $F=0.38$ ). Bu sonuç, denetim kurullarında yer alan bireylerin örgütsel süreçlere dair benzer bir bilgi ve deneyim düzeyine sahip olduklarını düşündürmektedir. Buna karşılık, faaliyet alanına yönelik tecrübelerde daha belirgin farklar göze çarpmakta ve bu fark istatistiki olarak %95 güven düzeyinde anlamlı görülmektedir ( $F=2.33^{**}$ ). Özellikle hayvancılık ve arıcılık gibi daha uzmanlık gerektiren alanlarda faaliyet gösteren birliklerin denetim kurullarında yer alan bireylerin, faaliyet konularında daha yüksek bilgi ve deneyime sahip oldukları görülmektedir. Bu durum, bu tür örgütlerin uzmanlaşmış üyeler tarafından yönetildiği ve faaliyet alanlarında daha teknik bilgi gerektiren süreçlerin bulunduğu yönünde değerlendirilebilmektedir.

Kuruluş yerleri dikkate alındığında ise hem örgütlenme hem de faaliyet alanı tecrübesi bakımından iller arasında bazı farklar gözlemlenmektedir. rgtlenme konusundaki denetim kurulu ortak/üyelerinin tecrübe düzeyleri açısından farklar %90 güven düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bulunarak ( $F=2.98^{*}$ ), Kastamonu ilindeki denetim kurulu üyelerinin örgütsel süreçlerde daha deneyimli olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu farklılık, il bazında örgütlenme kültürünün yaygınlığı ya da yerel yönetimlerin tarımsal örgütlenmeye yönelik destek düzeyleri gibi etkenlerle ilişkili olabilmektedir. Faaliyet alanı tecrübesine ilişkin farklar ise anlamlılık sınırına yaklaşmakla birlikte istatistiki olarak kesin anlam taşımamaktadır ( $F=2.04$ ). Bu da iller arası dağılımda benzer düzeylerde bir uzmanlık seviyesinin var olabileceğini düşündürmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde, faaliyet alanına dair deneyim düzeyi örgüt türüne göre belirgin farklılıklar göstermekte; coğrafı konum ise daha çok örgütlenme konusundaki tecrübe düzeyini etkilemektedir.

**Tablo 24: Tarımsal rgtlerdeki Denetim Kurulu Ortaklarının/yelerinin Tecrübeleri**

Tarımsal rgtlenme Tipi	Denetim Kurulunun Tarımsal rgtlenme Konusundaki Tecrübesi (5'li Puan)	Denetim Kurulunun Tarımsal rgt Faaliyet Alanı Konusundaki Tecrübesi (5'li Puan)
Kadın Girişimciliği Kooperatifi	2.91	2.73
Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	2.84	3.96
Sulama Kooperatifi	2.88	4.12
Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği	3.67	4.67
Arı Yetiştiricileri Birliği	4.00	5.00
Su rnleri Kooperatifi	3.00	4.00
Süt reticileri Birliği	3.00	5.00
Koyun Keçi Yetiştiricileri Birliği	4.00	5.00
<b>Toplam</b>	<b>2.90</b>	<b>3.90</b>
<b>F Değerı</b>	<b>0.38</b>	<b>2.33<sup>**</sup></b>
<b>Kuruluş Yeri İller</b>		
ankırı	2.67	3.67
Kastamonu	3.15	4.10
Sinop	2.48	3.59
<b>Toplam</b>	<b>2.90</b>	<b>3.90</b>
<b>F Değerı</b>	<b>2.98<sup>*</sup></b>	<b>2.04</b>

\* %90, \*\*%95, \*\*\*%99 güven sınırında istatistiki olarak önemlidir.

### 7.3.6. Finansal - Mali Yönetim Biçimleri ve Kendine Yeterlilik

Tablo 25'te verilen, TR82 bölgesinde tarımsal örgütlerin insan kaynakları yapısı üzerine yapılan analizler, örgüt türleri ve kuruluş yerlerine göre anlamlı farklılıklar gösterdiğini ortaya koymaktadır. Öncelikle, tarımsal örgütlenme tipine göre kadın ve erkek istihdamında belirgin bir ayrışma gözlemlenmektedir. Her ne kadar bu belirgin ayrışma gözüksün de bölgede tarımsal örgütlerin istihdam oluşturma durumları çok düşük seviyededir. Kadın istihdamında özellikle damızlık sığır yetiştiricileri birliği dikkat çekmektedir. Bu örgütlerde kadınların ortalama sayısı diğer örgüt türlerine kıyasla oldukça yüksektir. Buna karşın sulama kooperatifleri, su ürünleri kooperatifleri ve koyun keçi yetiştiricileri birlikleri gibi örgütlerde kadın istihdamı neredeyse yok denecek düzeydedir. Diğer yandan, kadın girişimciliğine yönelik kooperatiflerde kadın istihdamının varlığı bu tür kooperatiflerin kadın emeğine dayalı bir istihdam alanı oluşturduğunu göstermektedir. Bu farklılıklar, örgüt türlerine göre kadın istihdamı açısından sektörel düzeyde ciddi eşitsizlikler bulunduğunu ve bu durumun tesadüfi olmadığını göstermektedir ( $F=15.74$ ,  $p<0.01$ ).

Erkek istihdamında ise genel olarak tüm örgüt türlerinde bir varlık söz konusu olsa da, özellikle damızlık sığır yetiştiricileri birliğinde erkek istihdamı oldukça yüksektir. ( $F=6.94$ ,  $p<0.01$ ). Genel olarak bakıldığında tarımsal örgütlerin istihdam oluşturma potansiyellerinin bölgede kadın-erkek fırsat eşitliği temelinde istenilen ölçüde gerçekleşmediğini göstermektedir. Kurumsallaşma kapasitesi yüksek olan damızlık sığır yetiştiricileri birlikleri ile son yıllarda kadın istihdamına dayalı bir örgütlenme modeli olarak ortaya çıkan kadın kooperatiflerinin bölgede istihdama katkısı (kadın-erkek fırsat eşitliği boyutunda da) diğer tarımsal örgütlere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Sorumlu müdür varlığı açısından değerlendirildiğinde, yalnızca belirli örgüt türlerinde profesyonel yönetim unsurlarının öne çıktığı görülmektedir. Özellikle üretici ve yetiştirici birlikleri sorumlu müdür bulundurma konusunda diğer kooperatiflere göre daha iyi bir noktadadır. Gerek kooperatiflerin gerekse birliklerin iktisadi bir işletmeye sahip olması sorumlu müdür çalışmalarını pozitif yönde teşvik etmektedir. Kooperatif sathında özellikle kadın kooperatiflerinin bu noktada potansiyelleri olduğu söylenebilmektedir ( $Ki\text{-Kare}=38.91$ ,  $p<0.01$ ).

Kuruluş yeri bakımından ise, personel yapısı açısından en dikkat çekici farklılık Çankırı ilinde gözlenmektedir. Bu ilde hem kadın hem de erkek çalışan ortalaması diğer illere kıyasla daha yüksek olup, özellikle kadın istihdamının diğer illere oranla daha yüksek olması anlamlıdır ( $F=2.82$ ,  $p<0.10$ ). Bu bulgu, bölgesel politikaların ya da yerel ihtiyaçların kadın emeği üzerindeki etkisine işaret etmektedir. Sorumlu müdür varlığı açısından ise iller arasında genel olarak büyük farklar bulunmamakla birlikte, istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır ( $Ki\text{-Kare}=7.26$ ,  $p<0.05$ ). Bu da bazı illerde kurumsal yapılanma düzeyinin daha yüksek olabileceğini göstermektedir.

Genel olarak bulgular, TR82 bölgesindeki tarımsal örgütlerin istihdam açısından hem cinsiyete dayalı istihdam hem de kurumsallaşma düzeyi açısından önemli yapısal farklılıklar taşıdığını ortaya koymaktadır. Özellikle kadın emeğinin belirli örgüt türlerinde uç değerlere yaklaştığı, profesyonel yönetime sahip olmanın ise sadece belirli türlerde yaygın olduğu görülmektedir. Bu farklılıklar, bölgesel kalkınma ve tarımsal örgütlenme politikalarının hedef odaklı ve tür-özü olarak yeniden ele alınması gerekliliğine işaret etmektedir. Fakat genel olarak bakıldığında tarımsal örgütlerde istihdam kapasitesinin çok zayıf olduğu söylenebilmektedir.

**Tablo 25: Tarımsal Örgütlerdeki Çalıştırılan Personel Durumu**

	Tarımsal Örgütte Çalıştırılan		Sorumlu Müdür Varlığı	
	Kadın Sayısı	Erkek Sayısı	Evet	Hayır
Tarımsal Örgütlenme Tipi	Ortalama	Ortalama	%	%
Kadın Girişimciliği Kooperatifi	0.36	0.00	9.09	90.91
Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	0.01	0.36	2.99	97.01
Sulama Kooperatifi	0.00	0.35	0.00	100.00
Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği	3.00	6.67	66.67	33.33
Arı Yetiştiricileri Birliği	0.00	0.00	0.00	100.00
Su Ürünleri Kooperatifi	0.00	2.00	0.00	100.00
Süt Üreticileri Birliği	1.00	4.00	100.00	0.00
Koyun Keçi Yetiştiricileri Birliği	0.00	2.00	0.00	100.00
<b>Toplam</b>	<b>0.15</b>	<b>0.58</b>	<b>5.83</b>	<b>94.17</b>
	<b>F:15.74***</b>	<b>F:6.94***</b>	<b>Ki-Kare:38.91***</b>	
Kuruluş Yeri İller				
Kastamonu	0.10	0.66	4.92	95.08
Sinop	0.04	0.30	0.00	100.00
Çankırı	0.53	0.80	20.00	80.00
<b>Toplam</b>	<b>0.15</b>	<b>0.58</b>	<b>5.83</b>	<b>94.17</b>
	<b>F:2.82*</b>	<b>F:0.40</b>	<b>Ki Kare:7.26**</b>	

\* %90, \*\*%95, \*\*\*%99 güven sınırında istatistiki olarak önemlidir.

Tablo 26, TR82 bölgesinde faaliyet gösteren tarımsal örgütlerin sahip oldukları taşınır ve taşınmaz mal varlığına ilişkin örgütlerin kurumsal kapasite, sürdürülebilirlik ve operasyonel bağımsızlık düzeylerini ortaya koyma açısından önemli veriler sunmaktadır. Bulgular, bölgede mal varlığına sahip olmanın oldukça sınırlı olduğunu göstermekte; özellikle taşınmazlar açısından ciddi bir eksiklik olduğu dikkat çekmektedir. Toplamda yalnızca dört örgütten biri binaya sahipken, arsa, tarla ve bahçe gibi taşınmaz varlıkların mevcudiyeti %10'un oldukça altında seyretmektedir. Bu tablo, örgütlerin uzun vadeli yatırım yapma potansiyellerinin oldukça sınırlı olduğunu ortaya koymaktadır.

Örgüt türlerine göre yapılan karşılaştırmalarda en çarpıcı fark, damızlık sığır yetiştiricileri birliğinin mal varlığı açısından belirgin bir üstünlük göstermesidir. Bu birliklerin tamamı hem araç hem de büro malzemesi varlığına sahiptir. Ayrıca, bu örgütlerin üçte ikisi arsa sahibi olarak, taşınmaz yatırımlar açısından da dikkat çekmektedir. Bu durum, söz konusu örgütlerin daha organize, kaynaklara erişimi daha kolay ve büyük ölçekli faaliyetlere uygun yapılar olduğunu düşündürmektedir. Bu sonuçlar, örgüt türüne bağlı olarak kurumsal kapasitenin değiştiğini güçlü biçimde desteklemektedir.

Öte yandan, arı yetiştiricileri birliği, süt üreticileri birliği ve küçükbaş hayvan yetiştirici birliklerinin taşınmaz varlıklar açısından neredeyse tamamen yoksun olması, bu örgütlerin sabit yatırım yapma kapasitesinden büyük ölçüde mahrum kaldığını göstermektedir. Ancak burada dikkat çeken bir istisna, bu örgütlerin tamamının büro malzemesine sahip olmasıdır. Bu bulgu, sabit yatırım eksikliğine rağmen asgari düzeyde bir yönetim altyapısının oluşturulduğunu ve örgütlerin en azından idari düzeyde faaliyet gösterdiğini göstermektedir.

Kadın girişimciliği kooperatifleri, taşınmazlar açısından sınırlı bir varlığa sahip olmakla birlikte, taşınır mal varlığı (özellikle büro malzemesi ve araç) açısından görece daha donanımlıdır. Kadın kooperatiflerinin yaklaşık yarısının araca ve üçte ikisinin büro malzemesine sahip olması, bu örgütlerin pratik faaliyet yürütme ve ofis işleyişine ilişkin altyapı oluşturma konusunda daha başarılı olduklarını ortaya koymaktadır. Bu durum, kadın girişimi temelli örgütlerin kaynak temini konusunda daha aktif roller üstlenebildiğini düşündürmektedir.

İstatistiksel analizler (Ki-Kare testleri) örgüt türü ile mal varlığı türleri arasında anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir. Özellikle araç ( $p<0.01$ ) ve büro malzemesi ( $p<0.01$ ) varlığı açısından örgüt türleri arasında oldukça güçlü farklar tespit edilmiştir. Ayrıca arsa sahipliği açısından da anlamlı farklılıklar bulunmaktadır ( $p<0.05$ ). Bu sonuçlar, bazı örgüt türlerinin ciddi bir şekilde donanım avantajına sahip olduğunu ve bu durumun büyük olasılıkla örgüt yapısı, faaliyet ölçeği ve dış destek mekanizmalarıyla ilişkili olduğunu göstermektedir.

Kurumsal yerleşim illeri açısından bakıldığında, Kastamonu ilinde faaliyet gösteren örgütlerin taşınmaz mal varlığı açısından daha donanımlı olduğu dikkat çekmektedir. Bu ilde bina ve arsa sahibi örgütlerin oranı diğer iki ile kıyasla daha yüksektir. Bununla birlikte, Çankırı'daki örgütler büro malzemesi sahipliği açısından öne çıkmaktadır. Bu farklılıklar, yerel yönetimlerin, il müdürlüklerinin ya da fon sağlayıcı kuruluşların (kalkınma ajansı vb.) sağladığı desteklerin örgütlerin mal varlığı yapısını etkileyebildiğine işaret etmektedir. Ancak araç ve taşınmaz varlıkları açısından iller arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark gözlemlenmemiştir.

Sonuç olarak, TR82 bölgesinde tarımsal örgütlerin büyük çoğunluğu kurumsal varlık açısından oldukça sınırlı imkânlarla faaliyet göstermektedir. Bu durum, uzun vadeli üretim, pazarlama ve risk yönetimi gibi stratejik işlevlerin yeterince yapılandırılmamasına yol açabilecektir. Mal varlığına ilişkin belirgin eşitsizlikler, örgüt türü ve yerleşim yeri bazında hedeflenmiş kapasite geliştirme politikalarına duyulan ihtiyacı açıkça ortaya koymaktadır. Özellikle sabit varlıkların eksikliği, tarımsal örgütlerin ekonomik sürdürülebilirliğini ve pazarlık gücünü sınırlayan önemli bir yapısal zafiyet olarak karşımıza çıkmaktadır.

**Tablo 26: Tarımsal Örgütlerin Mal Varlığı**

	Tarımsal Örgüte Ait Taşınmaz Mal Varlığı - Bina		Tarımsal Örgüte Ait Taşınmaz Mal Varlığı - Arsa		Tarımsal Örgüte Ait Taşınmaz Mal Varlığı - Tarla		Tarımsal Örgüte Ait Taşınmaz Mal Varlığı - Bahçe		Tarımsal Örgüte Ait Taşınır Mal Varlığı - Araç		Tarımsal Örgüte Ait Taşınır Mal Varlığı - Büro Malzemeleri	
	Var	Yok	Var	Yok	Var	Yok	Var	Yok	Var	Yok	Var	Yok
Tarımsal Örgütlenme Tipi	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Kadın Girişimciliği Kooperatifi	9.09	90.91	0.00	100.00	9.09	90.91	9.09	90.91	45.45	54.55	63.64	36.36
Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	31.34	68.66	10.45	89.55	0.00	100.00	1.49	98.51	20.90	79.10	14.93	85.07
Sulama Kooperatifi	17.65	82.35	0.00	100.00	5.88	94.12	0.00	100.00	23.53	76.47	11.76	88.24
Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği	33.33	66.67	66.67	33.33	0.00	100.00	0.00	100.00	100.00	0.00	100.00	0.00
Arı Yetiştiricileri Birliği	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	100.00	0.00
Su Ürünleri Kooperatifi	50.00	50.00	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	50.00	50.00	50.00	50.00
Süt Üreticileri Birliği	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	100.00	0.00	100.00	0.00
Koyun Keçi Yetiştiricileri Birliği	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	100.00	0.00	100.00	0.00
<b>Toplam</b>	<b>26.21</b>	<b>73.79</b>	<b>8.74</b>	<b>91.26</b>	<b>1.94</b>	<b>98.06</b>	<b>1.94</b>	<b>98.06</b>	<b>28.16</b>	<b>71.84</b>	<b>25.24</b>	<b>74.76</b>
	Ki-Kare: 4.95		Ki-Kare: 16.03**		Ki-Kare: 5.82		Ki-Kare: 3.52		Ki-Kare: 17.18***		Ki-Kare: 32.43***	
<b>Kuruluş Yeri İller</b>												
Kastamonu	34.43	65.57	13.11	86.89	1.64	98.36	1.64	98.36	24.59	75.41	19.67	80.33
Sinop	14.81	85.19	0.00	100.00	3.70	96.30	3.70	96.30	33.33	66.67	29.63	70.37
Çankırı	13.33	86.67	6.67	93.33	0.00	100.00	0.00	100.00	33.33	66.67	40.00	60.00
<b>Toplam</b>	<b>26.21</b>	<b>73.79</b>	<b>8.74</b>	<b>91.26</b>	<b>1.94</b>	<b>98.06</b>	<b>1.94</b>	<b>98.06</b>	<b>28.16</b>	<b>71.84</b>	<b>25.24</b>	<b>74.76</b>
	Ki-Kare: 5.23*		Ki-Kare: 4.13		Ki-Kare: 0.77		Ki-Kare: 0.77		Ki-Kare: 0.94		Ki-Kare: 3.01	

Tablo 27’de, TR82 Bölgesi’ndeki tarımsal örgütlerin yönetsel işlevlerinin, örgüt tipine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği görülmektedir. Yapılan Ki-Kare testleri, özellikle tüm yönetim alanlarında (idari, mali, alım, pazarlama ve eğitim işlemleri) %95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar ortaya koymaktadır. Bu durum, örgüt tiplerinin işleyiş ve yönetsel roller bağlamında yapısal olarak farklılaştığını açıkça ortaya koymaktadır.

İdari işlerin yönetimi bağlamında en çarpıcı bulgu, başkanın bu görevi üstlenme oranının hayvancılık temelli birliklerde (damızlık sığır, arı ve süt üreticileri birlikleri gibi) %100’e yakın olmasıdır. Buna karşın, kadın girişimciliği kooperatiflerinde yönetim kurulunun idari görevlerde daha fazla yer aldığı gözlemlenmektedir. Bu durum, kadın girişimciliğine dayalı örgütlerde daha kolektif bir yönetsel yaklaşımın benimsendiğini düşündürmektedir. Ayrıca, idari işlerde muhasebeci ya da üst birliklerin daha fazla yer aldığı kooperatif türlerinin bulunması, dış destek ya da teknik uzmanlığa olan ihtiyacın örgüt türüne göre değiştiğini göstermektedir.

Mali işlerin yönetiminde, muhasebeci rolü belirgin bir şekilde öne çıkmaktadır. Özellikle hayvancılık birliklerinde mali işlerin tamamının muhasebeciler tarafından yürütülmesi, bu örgütlerde profesyonel mali yönetim sistemlerinin benimsendiğini ortaya koymaktadır. Buna karşın tarımsal kalkınma kooperatiflerinde üst birliklerin bu alanda daha etkin olması, örgütler arası hiyerarşik iş bölümünü yansıtmaktadır.

Ürün ve girdi alım işlemlerinin yönetiminde ise yönetim kurulu ile başkan arasında belirgin bir görev paylaşımı olduğu anlaşılmaktadır. Bazı tarımsal örgütlerde (örneğin kadın girişimciliği kooperatifleri) bu işlemler yönetim kurulu tarafından yürütülürken, sulama kooperatifleri ve süt üreticileri birliklerinde başkan bu görevde daha baskın görünmektedir. Ürün/girdi tedarikinde üst birlik katkısı yalnızca tarımsal kalkınma kooperatiflerinde belirginleşmektedir.

Ürün pazarlama işlemleri de örgüt türüne göre çarpıcı biçimde farklılık göstermektedir. Özellikle sulama kooperatiflerinin bu alanda neredeyse hiç faaliyet göstermediği, buna karşın kadın girişimciliği kooperatiflerinin yönetim kurulu aracılığıyla pazarlama süreçlerine daha fazla katıldığı dikkat çekmektedir. Süt üreticileri birliğinde ise ürün pazarlama işlemlerinin %100 oranla sorumlu müdür tarafından gerçekleştirilmesi, kurumsal düzeyde profesyonel yönetim anlayışının etkinliğine vurgu yapmaktadır.

Eğitim ve yayım faaliyetlerinin yönetimi, örgütlerin en zayıf olduğu alanlardan biri olarak ortaya çıkmaktadır. Su ürünleri, arı ve koyun-keçi yetiştiriciliği birliklerinde bu alanda yapılan herhangi bir iş bulunmamaktadır. Bunun aksine, kadın girişimciliği kooperatiflerinde eğitim-yayım faaliyetlerinin ağırlıklı olarak yönetim kurulu üyeleri tarafından yürütülmesi, bu örgütlerin kapasite geliştirme süreçlerine daha fazla önem verdiğini göstermektedir. Tarımsal kalkınma kooperatiflerinde ise bu görev büyük oranda üst birliklere bırakılmıştır.

Sonuç olarak, TR82 bölgesindeki tarımsal örgütlerin yönetsel işlevleri üstlenme biçimleri örgüt türüne göre farklılık göstermektedir. Hayvancılık temelli birliklerde başkan ve muhasebeci rollerinin baskın olduğu, kooperatiflerde ise daha çok kolektif ve dış destekli bir yönetim modelinin benimsendiği anlaşılmaktadır. Bu bulgular, tarımsal örgütlerin yapısal farklılıklarının yönetsel rollere doğrudan yansıdığını ve örgüt içi kapasite ile dışsal destek mekanizmalarının tür bazında değiştiğini ortaya koymaktadır.

**Tablo 27: Tarımsal Örgütlerdeki Yönetim Biçimlerinin Tarımsal Örgüt Tiplerine Göre Dağılımı (%)**

	Tarımsal Örgüt Tipi										Kı-Kare
	Kadın Girişimciliği Kooperatifi	Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	Sulama Kooperatifi	Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği	Arı Yetiştiricileri Birliği	Su Ürünleri Kooperatifi	Süt Üreticileri Birliği	Koyun Keçi Yetiştiricileri Birliği	Toplam		
	%	%	%	%	%	%	%	%	%		
İdari İşlerin Yönetimi	Bu Konuda Yapılan İş Yok	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	<b>0.00</b>	47.34**
	Başkan	27.27	37.31	64.71	66.67	100.00	100.00	100.00	0.00	<b>43.69</b>	
	Yönetim Kurulu Üyeleri	45.45	13.43	5.88	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	<b>14.56</b>	
	İşçi	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	<b>0.00</b>	
	Muhasebeci	18.18	23.88	23.53	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	<b>22.33</b>	
	Üst Birlik	0.00	25.37	5.88	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	<b>17.48</b>	
	Sorumlu Müdür	9.09	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	<b>1.94</b>	
	<b>Toplam</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	
Mali İşlerin Yönetimi	Bu Konuda Yapılan İş Yok	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	<b>0.00</b>	50.83** *
	Başkan	0.00	2.99	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	0.00	<b>2.91</b>	
	Yönetim Kurulu Üyeleri	18.18	1.49	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	<b>2.91</b>	
	İşçi	0.00	0.00	5.88	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	<b>0.97</b>	
	Muhasebeci	81.82	43.28	76.47	100.00	100.00	50.00	100.00	100.00	<b>56.31</b>	
	Üst Birlik	0.00	52.24	17.65	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	<b>36.89</b>	
	Sorumlu Müdür	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	<b>0.00</b>	
	<b>Toplam</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	

	Tarımsal Örgüt Tipi										Ki-Kare
	Kadın Girişimciliği Kooperatifi	Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	Sulama Kooperatifi	Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği	Arı Yetiştiricileri Birliği	Su Ürünleri Kooperatifi	Süt Üreticileri Birliği	Koyun Keçi Yetiştiricileri Birliği	Toplam		
	%	%	%	%	%	%	%	%	%		
Bu Konuda Yapılan İş Yok	9.09	32.84	23.53	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	<b>26.21</b>	
Başkan	18.18	28.36	64.71	33.33	0.00	100.00	100.00	0.00		<b>34.95</b>	
Yönetim Kurulu Üyeleri	63.64	14.93	11.76	0.00	100.00	0.00	0.00	100.00		<b>20.39</b>	
İşçi	0.00	4.48	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		<b>2.91</b>	88.48** *
Muhasebeci	0.00	2.99	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		<b>1.94</b>	
Üst Birlik	0.00	16.42	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		<b>10.68</b>	
Sorumlu Müdür	9.09	0.00	0.00	66.67	0.00	0.00	0.00	0.00		<b>2.91</b>	
<b>Toplam</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	

**Tablo 27 (Devam): Tarımsal Örgütlerdeki Yönetim Biçimlerinin Tarımsal Örgüt Tiplerine Göre Dağılımı (%)**

	Tarımsal Örgüt Tipi										Ki-Kare
	Kadın Girişimciliği Kooperatifi	Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	Sulama Kooperatifi	Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği	Arı Yetiştiricileri Birliği	Su Ürünleri Kooperatifi	Süt Üreticileri Birliği	Koyun Keçi Yetiştiricileri Birliği	Toplam		
	%	%	%	%	%	%	%	%	%		
Bu Konuda Yapılan İş Yok	0.00	16.42	64.71	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		<b>21.36</b>	
Başkan	36.36	26.87	23.53	66.67	0.00	100.00	0.00	0.00		<b>29.13</b>	
Yönetim Kurulu Üyeleri	54.55	19.40	5.88	0.00	100.00	0.00	0.00	100.00		<b>21.36</b>	
İşçi	0.00	2.99	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		<b>1.94</b>	98.09***
Muhasebeci	0.00	11.94	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		<b>7.77</b>	
Üst Birlik	0.00	22.39	5.88	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		<b>15.53</b>	
Sorumlu Müdür	9.09	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	100.00	0.00		<b>2.91</b>	
<b>Toplam</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	

	Tarımsal Örgüt Tipi									Ki-Kare
	Kadın Girişimciliği Kooperatifi	Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	Sulama Kooperatifi	Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği	Arı Yetiştiricileri Birliği	Su Ürünleri Kooperatifi	Süt Üreticileri Birliği	Koyun Keçi Yetiştiricileri Birliği	Toplam	
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
Bu Konuda Yapılan İş Yok	0.00	62.69	70.59	0.00	100.00	50.00	0.00	100.00	<b>55.34</b>	119.83** *
Başkan	27.27	4.48	17.65	0.00	0.00	50.00	100.00	0.00	<b>10.68</b>	
Yönetim Kurulu Üyeleri	63.64	2.99	0.00	66.67	0.00	0.00	0.00	0.00	<b>10.68</b>	
İşçi	0.00	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	<b>0.97</b>	
Muhasebeci	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	<b>0.00</b>	
Üst Birlik	0.00	29.85	11.76	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	<b>21.36</b>	
Sorumlu Müdür	9.09	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	<b>0.97</b>	
<b>Toplam</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	

\* %90, \*\*%95, \*\*\*%99 güven sınırında istatistiki olarak önemlidir.

Tablo 28, TR82 bölgesindeki tarımsal örgütlerin yönetim biçimlerinin buldukları illere göre dağılımını sunmaktadır. Örgütlerin yönetsel işlevlerinin kimler tarafından yürütüldüğüne dair yapılan analizler, örgüt içi iş bölümünün iller arasında farklılıklar gösterdiğini ve bu farklılıkların bazı alanlarda istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle mali işlerin, ürün pazarlama ve eğitim-yayın faaliyetlerinin yönetiminde iller arasında çarpıcı yapısal ayrımlar dikkat çekmektedir.

Mali işlerin yönetimi, bölgedeki örgütlerin en profesyonelleşmiş faaliyet alanlarından biri olarak öne çıkmaktadır. Bu işlemler çoğunlukla muhasebeciler tarafından yürütülmektedir ve bu durum Çankırı'da daha da belirgindir. Çankırı'daki tarımsal örgütlerde mali işler neredeyse tamamen muhasebecilere bırakılmış olup, bu profesyonel yaklaşım Kastamonu ve Sinop illerine göre daha belirgin bir şekilde ayrılmaktadır. Kastamonu ve Sinop'ta mali işlemlerde muhasebecilerin yanı sıra üst birliklerin de etkin rol aldığı görülmektedir. Bu farklılık, mali yönetim anlayışının kurumsal kapasite ile doğrudan ilişkili olduğunu ve yerel uygulamalarda belirgin farklılıklar bulunduğunu göstermektedir (Ki-Kare=23.53\*\*\*).

Eğitim ve yayım işlemlerinin yönetimi ise örgütler arası kurumsal zayıflığın en fazla hissedildiği alanlardan biridir. Genel olarak bu işlemlerin hiç yapılmadığı veya ihmal edildiği dikkat çekmektedir; üç ilden ikisinde bu oran %59 civarındadır. Ancak Çankırı'daki farklılaşma çarpıcıdır: Bu ilde başkanlar ve yönetim kurulu üyeleri eğitim-yayım faaliyetlerinde doğrudan sorumluluk almakta ve bu işlemleri diğer illerden daha fazla üstlenmektedirler. Bu fark, hem örgütsel bilinç farkını hem de yerel liderliğin eğitime verdiği önemi göstermektedir (Ki-Kare=46.37\*\*\*).

Ürün pazarlama işlemlerinin yönetiminde ise yine Çankırı öne çıkmaktadır. Bu ilde pazarlama işlevinin başkan, yönetim kurulu ve hatta sorumlu müdür gibi iç aktörlerce daha yaygın şekilde yürütüldüğü anlaşılmaktadır. Oysa Kastamonu ve Sinop'ta ürün pazarlama işlevi ya dış aktörlere (örneğin üst birliklere) devredilmekte ya da tamamen boş bırakılmaktadır. Bu durum, Çankırı'da örgütlerin piyasayla doğrudan etkileşime geçme kapasitesinin daha yüksek olduğuna işaret etmektedir (Ki-Kare=26.14\*\*\*).

İdari işlerin yönetiminde ise dikkat çekici bir şekilde tüm illerde başkanlar belirleyici pozisyonda yer almakta; diğer aktörlerin bu alandaki etkinliği oldukça sınırlı kalmaktadır. Bu durum, tarımsal örgütlerde idari işlerin genellikle tek merkezli ve lider odaklı bir yapıda sürdürüldüğünü göstermektedir. Ancak bu durum, çoğu zaman kurumsal katılımı, kolektif bakış açısını ve uzman desteğini sınırlamaktadır.

Ürün ve girdi alım işlemleri, mali işler veya pazarlama kadar profesyonelleşmemiş bir alan olarak dikkat çekmektedir. İşlemlerin çoğu yine başkan ve yönetim kurulu üyeleri tarafından yürütülmektedir. Çankırı'da sorumlu müdürlerin bu işlemlerde zaman zaman rol aldığı gözlemlense de genel eğilim, örgüt içindeki girdi temini kararlarının daha dar bir yönetim kadrosu eliyle alınması yönündedir. Ki-kare testine göre bu alandaki fark istatistiksel olarak anlamlı olmasa da (Ki-Kare=18.19), eğilimler bölgesel yaklaşımlardaki çeşitliliğe işaret etmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, TR82 bölgesindeki tarımsal örgütlerin yönetsel işleyişinde hem profesyonel aktörlerin (muhasibeci, sorumlu müdür gibi) hem de yerel liderliğin (başkan ve yönetim kurulu) etkisi bulunmaktadır. Ancak bu etki, il bazında anlamlı ölçüde değişmektedir. Özellikle Çankırı'daki örgütlerin daha kurumsal bir yapıya ve iç kaynaklı yönetim modeline yöneldiği anlaşılmaktadır. Bu bulgular, yerel kapasitenin örgüt yönetimi üzerindeki etkisini açıkça ortaya koymakta ve tarımsal örgütlenmenin geleceği açısından bölgesel odaklı kurumsal desteklerin gerekliliğini vurgulamaktadır.

**Tablo 28: Tarımsal Örgütlerdeki Yönetim Biçimlerinin Buldukları İllere Göre Dağılımı (%)**

		Tarımsal Örgütün Bulunduğu İl				Ki-Kare
		Kastamonu	Sinop	Çankırı	Toplam	
		%	%	%	%	
İdari İşlerin Yönetimi	Bu Konuda Yapılan İş Yok	0.00	0.00	0.00	<b>0.00</b>	12.17
	Başkan	40.98	44.44	53.33	<b>43.69</b>	
	Yönetim Kurulu Üyeleri	11.48	25.93	6.67	<b>14.56</b>	
	İşçi	0.00	0.00	0.00	<b>0.00</b>	
	Muhasibeci	21.31	18.52	33.33	<b>22.33</b>	
	Üst Birlik	24.59	11.11	0.00	<b>17.48</b>	
	Sorumlu Müdür	1.64	0.00	6.67	<b>1.94</b>	
	<b>Toplam</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	
Mali İşlerin Yönetimi	Bu Konuda Yapılan İş Yok	0.00	0.00	0.00	<b>0.00</b>	23.53***
	Başkan	1.64	3.70	6.67	<b>2.91</b>	
	Yönetim Kurulu Üyeleri	0.00	3.70	13.33	<b>2.91</b>	
	İşçi	0.00	3.70	0.00	<b>0.97</b>	
	Muhasibeci	47.54	62.96	80.00	<b>56.31</b>	
	Üst Birlik	50.82	25.93	0.00	<b>36.89</b>	
	Sorumlu Müdür	0.00	0.00	0.00	<b>0.00</b>	
	<b>Toplam</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	
Ürün/girdi Alım İşlemlerinin Yönetimi	Bu Konuda Yapılan İş Yok	24.59	33.33	20.00	<b>26.21</b>	18.19
	Başkan	32.79	37.04	40.00	<b>34.95</b>	
	Yönetim Kurulu Üyeleri	18.03	25.93	20.00	<b>20.39</b>	
	İşçi	3.28	0.00	6.67	<b>2.91</b>	
	Muhasibeci	1.64	3.70	0.00	<b>1.94</b>	
	Üst Birlik	18.03	0.00	0.00	<b>10.68</b>	
	Sorumlu Müdür	1.64	0.00	13.33	<b>2.91</b>	
	<b>Toplam</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	

		Tarımsal Örgütün Bulunduğu İl				Ki-Kare
		Kastamonu	Sinop	Çankırı	Toplam	
		%	%	%	%	
Ürün Pazarlama İşlemlerinin Yönetimi	Bu Konuda Yapılan İş Yok	21.31	29.63	6.67	<b>21.36</b>	26.14***
	Başkan	22.95	37.04	40.00	<b>29.13</b>	
	Yönetim Kurulu Üyeleri	16.39	25.93	33.33	<b>21.36</b>	
	İşçi	1.64	0.00	6.67	<b>1.94</b>	
	Muhasebeci	11.48	3.70	0.00	<b>7.77</b>	
	Üst Birlik	24.59	3.70	0.00	<b>15.53</b>	
	Sorumlu Müdür	1.64	0.00	13.33	<b>2.91</b>	
	<b>Toplam</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	
Eğitim ve Yayın İşlemlerinin Yönetimi	Bu Konuda Yapılan İş Yok	59.02	59.26	33.33	<b>55.34</b>	46.37***
	Başkan	0.00	14.81	46.67	<b>10.68</b>	
	Yönetim Kurulu Üyeleri	9.84	14.81	6.67	<b>10.68</b>	
	İşçi	0.00	0.00	6.67	<b>0.97</b>	
	Muhasebeci	0.00	0.00	0.00	<b>0.00</b>	
	Üst Birlik	31.15	11.11	0.00	<b>21.36</b>	
	Sorumlu Müdür	0.00	0.00	6.67	<b>0.97</b>	
	<b>Toplam</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	

\* %90, \*\*%95, \*\*\*%99 güven sınırında istatistiki olarak önemlidir.

Tablo 29 ile sunulan, TR82 bölgesinde faaliyet gösteren tarımsal örgütlerin 2022–2024 yıllarına ait gelir-gider dengeleri üzerinden yapılan değerlendirmeler, örgütlerin mali sürdürülebilirliğine dair önemli ipuçları sunmaktadır. Genel olarak, son üç yılda pozitif mali tablo çizen örgütlerin oranı artış eğilimindedir. 2022 yılında örgütlerin yaklaşık %79'u gelir fazlası bildirirken, bu oran 2024 yılı itibariyle %84'e ulaşmıştır. Bu durum, bölgedeki tarımsal örgütlerin genel ekonomik performansında görece bir iyileşme yaşandığını göstermektedir. Ancak örgüt türleri ve iller bazında yapılan ayrıntılı analizler, bu iyileşmenin homojen dağılmadığını ortaya koymaktadır.

Örgüt türlerine göre farklılıklar oldukça çarpıcıdır. En başarılı mali performans gösteren örgütler arasında arı yetiştiricileri birliği ve süt üreticileri birliği yer almakta olup, her iki örgüt türü de üç yıl boyunca istikrarlı şekilde pozitif gelir-gider dengesi bildirmektedir. Bu örgütlerin tamamında mali açıdan sürdürülebilir bir yapı görülmesi, yüksek ürün talebi, pazarlama becerileri ya da güçlü örgütlenme modelleriyle açıklanabilmektedir.

Buna karşın, koyun-keçi yetiştiricileri birliği istikrarlı şekilde negatif bilanço veren tek örgüt türü olarak dikkat çekmektedir. Üç yıl boyunca %100 oranında gider fazlası raporlamış olmaları, bu türün ciddi bir mali kriz içinde olduğunu ve sürdürülebilirliğinin tehdit altında bulunduğunu düşündürmektedir. Aynı zamanda Damızlık sığır yetiştiricileri birliği de özellikle 2022 yılında büyük oranda negatif bilanço vermiştir; ancak sonraki iki yılda görece bir toparlanma gözlenmektedir.

Diğer yandan, kadın girişimciliği kooperatifleri yıllar içinde dalgalı bir mali seyir izlese de genel olarak pozitif performans göstermeye devam etmiştir. Bu örgütlerin mali başarı oranı yüksek olsa da yıldan yıla artan gider fazlası oranı dikkat çekicidir. 2022'de %75 oranında pozitif bilanço sunan bu örgüt türü, 2023 yılında %66'ya gerilerken, 2024 yılında ise %72 oranında pozitif performansla ulaşarak yeniden bir toparlanma süreci ortaya koymaktadır. Bu dalgalanmalar, bu tür kooperatiflerin henüz kurumsal olarak istikrar kazanma sürecinde olduğunu göstermektedir.

Tarımsal kalkınma kooperatifleri, üç yıl boyunca finansal açıdan en dengeli örgüt tipi olma özelliğini korumaktadır. 2024 yılında bu tür örgütlerin yalnızca %7.6'sının gelir-gider dengesini sağlayamadığı görülmektedir. Bu performans, örgütlerin faaliyet çeşitliliği, kooperatifçilik deneyimi ve devlet desteklerinden etkin faydalanmaları ile ilişkili olabilir.

İller düzeyinde analiz yapıldığında, Kastamonu'daki tarımsal örgütlerin üç yıl boyunca en güçlü mali performansa sahip olduğu görülmektedir. 2024 yılında bu ildeki örgütlerin %92'si pozitif bilanço beyan bildirmektedir. Bu durum, Kastamonu'nun örgütlü tarım konusunda bölgesel liderliğini ve kurumsal kapasitesinin yüksekliğini göstermektedir.

Buna karşın, Sinop ve Çankırı illerindeki örgütlerin mali performansları görece olarak daha zayıftır. Özellikle 2022 ve 2023 yıllarında bu iki ildeki örgütlerin önemli bir kısmı gelir fazlası elde edemezken, 2024 yılında kısmi bir iyileşme gözlenmektedir. Bu durum, dışsal faktörlerin etkisiyle dalgalanan mali performanslara işaret etmektedir.

İstatistiksel analizler, hem örgüt türü hem de kuruluş yeri gibi değişkenlerin örgütlerin mali durumu üzerinde anlamlı etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Özellikle 2024 yılı için yapılan Ki-Kare testi (%95 güven düzeyinde,  $p < 0.05$ ) örgüt türleri arasında belirgin bir fark olduğunu göstermektedir. Kuruluş yeri ile finansal durum arasındaki ilişki ise 2023 yılında %99 güven düzeyinde anlamlı bulunmuş olup ( $p < 0.01$ ), iller arasında önemli yapısal farklılıklar olduğunu desteklemektedir.

Sonuç olarak, TR82 bölgesindeki tarımsal örgütlerin mali yapıları zamanla iyileşme eğiliminde olsa da, bu gelişim örgüt türüne ve coğrafi konuma göre belirgin farklılıklar göstermektedir. Özellikle negatif bilanço sunan örgütlerin tespiti, müdahale ve destek politikalarının hedeflenmesi açısından önemlidir. Kurumsal mali kapasitenin güçlendirilmesi, örgütlerin yalnızca ekonomik hayatta değil, kırsal kalkınmanın genelinde daha etkin roller üstlenmelerinin ön koşuludur.

**Tablo 29: Tarımsal Örgütlerin Son Üç Yıldaki Finansal Durumları (%)**

	2022 Yılı Gelir-Gider Durumu		2023 Yılı Gelir-Gider Durumu		2024 Yılı Gelir-Gider Durumu	
	Negatif	Pozitif	Negatif	Pozitif	Negatif	Pozitif
<b>Tarımsal Örgütlenme Tipi</b>	%	%	%	%	%	%
Kadın Girişimciliği Kooperatifi	25.00	75.00	33.33	66.67	27.27	72.73
Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	13.64	86.36	9.09	90.91	7.58	92.42
Sulama Kooperatifi	35.29	64.71	29.41	70.59	29.41	70.59
Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği	66.67	33.33	33.33	66.67	33.33	66.67
Arı Yetiştiricileri Birliği	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00
Su Ürünleri Kooperatifi	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00
Süt Üreticileri Birliği	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00
Koyun Keçi Yetiştiricileri Birliği	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00
<b>Toplam</b>	<b>21.21</b>	<b>78.79</b>	<b>17.00</b>	<b>83.00</b>	<b>15.69</b>	<b>84.31</b>
	<b>Ki-Kare: 13.31*</b>		<b>Ki-Kare: 13.89*</b>		<b>Ki-Kare: 15.06**</b>	

<b>Kuruluş Yeri İller</b>						
Kastamonu	11.67	88.33	6.67	93.33	8.33	91.67
Sinop	34.62	65.38	33.33	66.67	25.93	74.07
Çankırı	38.46	61.54	30.77	69.23	26.67	73.33
<b>Toplam</b>	<b>21.21</b>	<b>78.79</b>	<b>17.00</b>	<b>83.00</b>	<b>15.69</b>	<b>84.31</b>
	<b>Ki-Kare: 8.38**</b>		<b>Ki-Kare: 11.39***</b>		<b>Ki-Kare: 5.96*</b>	

\* %90, \*\*%95, \*\*\*%99 güven sınırında istatistiki olarak önemlidir.

Tablo 30, tarımsal örgütlerde yıllık aidat ve aidatların ödenme durumunu yansıtmaktadır. Tarımsal örgütlerin mali sürdürülebilirliğinin önemli göstergelerinden biri olan aidat uygulamaları, TR82 bölgesindeki örgütler arasında ciddi farklılıklar göstermektedir. Yapılan Ki-Kare testi sonuçlarına göre, örgüt türüne bağlı olarak aidat uygulamalarında %99 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunmaktadır ( $p < 0.01$ ). Bu durum, aidat sisteminin örgütsel yapı ve işleyişle doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

İlk olarak dikkat çeken bulgu, birçok tarımsal örgütün formel olarak aidat almıyor olmasıdır. Örgütlerin yalnızca yaklaşık %13'ü aidat toplarken, %87 gibi çok büyük bir çoğunluğu bu uygulamadan uzaktır. Bu oran, tarımsal örgütlerin büyük bir kısmının aidat sistemine dayalı bir finansal modelden uzaklaştığını, belki de ortaklık/üyelik yükümlülüğü yerine daha gönüllü bir bağlılık yapısını benimsediklerini düşündürmektedir. Ancak burada örgüt türleri arasında ciddi farklılaşmalar öne çıkmaktadır. Örneğin, damızlık sığır yetiştiricileri, arı yetiştiricileri, süt üreticileri ve koyun-keçi yetiştiricileri birliklerinde %100 oranında aidat uygulaması mevcuttur. Bu dört örgüt tipi, hem mesleki uzmanlık hem de üyelik esasına dayalı kurumsal yapıları nedeniyle daha disiplinli ve katkıya dayalı bir yönetim modeline sahiptir. Bu bağlamda, üretici birliklerinin kooperatiflerden daha formel bir finansal disipline sahip olduğu söylenebilmektedir.

Kadın girişimciliği kooperatifleri ile sulama kooperatifleri, aidat uygulamasını neredeyse tamamen reddetmektedir. Kadın kooperatiflerinin %80'inden fazlası aidatsız bir yapıya sahiptir. Bu durum, bu tür kooperatiflerin daha çok sosyal dayanışma temelli, gönüllülük esaslı yapılar olmasıyla ilişkili olabilir. Sulama kooperatiflerinde ise aidat yerine hizmet karşılığı ödeme sistemlerinin daha yaygın olduğu düşünülmektedir. Aidatların ödenme oranlarına bakıldığında ise, aidat alan örgütler içinde dahi tahsilat düzeylerinde dikkat çekici farklar bulunmaktadır. Örneğin, süt üreticileri birliğinde %100 aidat uygulamasına rağmen tahsilat oranı sadece %30'dur. Bu düşük ödeme oranı, ya aidatlara karşı üyelerin isteksizliğine ya da örgütsel tahsilat kapasitesinin zayıflığına işaret etmektedir. Buna karşılık, kadın girişimciliği kooperatiflerinde aidat uygulaması sınırlı sayıda olsa da, aidat alan örgütlerde tam ödeme sağlanmıştır. Bu bulgu, küçük ve aidatlı yapıların daha güçlü iç denetim mekanizmalarına sahip olabileceğini düşündürmektedir.

İller düzeyindeki değerlendirmelerde de çarpıcı farklar söz konusudur. Çankırı ilindeki örgütlerin %40'ı aidat uygularken, Kastamonu'da bu oran sadece %5'tir. Ki-Kare testi sonuçları, bu farklılığın istatistiki olarak %99 güven düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu durum, yerel yönetimlerin ve yerel kültürün örgütlenme biçimi üzerinde belirleyici bir rol oynayabileceğini ortaya koymaktadır. Çankırı'da aidat uygulamasının yaygın olması, örgütlerin daha formel yapılarla çalıştığını düşündürmektedir. Ancak, bu yaygın aidat uygulamasına rağmen ödenme oranlarının görece düşük olması, aidat uygulamasının sadece bir kural olarak var olduğunu, etkin şekilde işletilmediğini de gösterebilmektedir. Bununla birlikte, yapılan varyans analizine (F testi) göre, aidat ödenme oranlarında

örgüt türleri ya da iller arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Yani, bir örgütün aidat toplama eğilimi örgüt türüne veya iline göre değişse de, topladığı aidatları tahsil edebilme gücü bu değişkenlerden bağımsız olarak tüm örgüt türlerinde ve illerde benzer yapıya (düşük) sahiptir.

**Tablo 30: Tarımsal Örgütlerde Yıllık Aidat ve Aidatların Ödenme Durumu (%)**

Tarımsal Örgütlenme Tipi	Tarımsal Örgütte Yıllık Aidat Durumu		Yıllık Aidatların Ödenme Durumu
	Evet Var %	Hayır Yok %	Ortalama (%)
Kadın Girişimciliği Kooperatifi	18.18	81.82	100.00
Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	2.99	97.01	80.00
Sulama Kooperatifi	17.65	82.35	66.67
Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği	100.00	0.00	75.00
Arı Yetiştiricileri Birliği	100.00	0.00	83.50
Su Ürünleri Kooperatifi	0.00	100.00	
Süt Üreticileri Birliği	100.00	0.00	30.00
Koyun Keçi Yetiştiricileri Birliği	100.00	0.00	70.00
<b>Toplam</b>	<b>12.62</b>	<b>87.38</b>	<b>74.50</b>
	<b>Ki Kare: 48.17***</b>		<b>F: 1.24</b>
<b>Kuruluş Yeri İller</b>			
Kastamonu	4.92	95.08	73.33
Sinop	14.81	85.19	89.63
Çankırı	40.00	60.00	65.00
<b>Toplam</b>	<b>12.62</b>	<b>87.38</b>	<b>74.50</b>
	<b>Ki Kare: 13.60***</b>		<b>F: 1.43</b>

\* %90, \*\*%95, \*\*\*%99 güven sınırında istatistiki olarak önemlidir.

Tablo 31’de TR82 Bölgesindeki tarımsal örgütlerde düzenli risturn/gelir fazlası dağıtım durumuna ilişkin bilgiler sunulmaktadır. Tarımsal örgütlerin ekonomik işleyişinde üyelerine sağladığı doğrudan faydaların en görünür örneklerinden biri olan risturn (kâr payı) dağıtımı, Bölgede oldukça sınırlı ölçüde uygulanmaktadır. Genel toplamda örgütlerin sadece yaklaşık %28’inde düzenli risturn uygulaması bulunmakta olup, bu oran tarımsal kooperatiflerin temel ilkelerinden biri olan “üye yararını öncelikle” prensibinin sahadaki yansımalarının zayıf olduğunu göstermektedir.

İstatistiki analizler, örgüt türü ile risturn dağıtımı arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Ki-Kare = 17.43, p < 0.05). Bu bulgu, kâr paylaşımı pratiğinin örgütün yasal statüsünden ve faaliyet alanından güçlü biçimde etkilendiğini göstermektedir. Özellikle dikkat çekici olan, üretici birliklerinin hiçbirinde düzenli risturn uygulamasına rastlanmamasıdır. Süt üreticileri, damızlık sığır yetiştiricileri, arı yetiştiricileri ve koyun-keçi yetiştiricileri birliklerinde ortaya çıkan %0’lık oran, bu örgütlerde kâr paylaşımına dayalı bir finansal döngünün işlemediğini göstermektedir. Bu durumun, üretici birliklerinin genellikle hizmet temelli çalışmaları ve ticari faaliyetlerden elde edilen gelirlerin sınırlı olmasıyla açıklanabileceği değerlendirilmektedir.

Benzer şekilde, sulama kooperatifleri ve su ürünleri kooperatiflerinde de risturn dağıtımının tamamen yokluğu, bu örgütlerin kâr odaklı değil, hizmet ve altyapı yönetimi odaklı çalıştıklarına işaret

etmektedir. Sulama kooperatiflerinin finansal döngüsünün çoğunlukla maliyet bazlı ve üyelik katkılarına dayalı olması, kâr oluşumunu dolayısıyla da paylaşımını sınırlandırmaktadır. Öte yandan, risturn dağıtımının var olduğu tek örgüt türü olarak tarımsal kalkınma kooperatifleri öne çıkmaktadır. Bu örgüt türünde yaklaşık her iki kooperatiften biri düzenli kâr dağıtımını yapmaktadır. Bu kooperatifler içinde düzenli risturn dağıtımında öne çıkan kooperatifler ise orman işleme kooperatifleridir. Çünkü bu kooperatifler işledikleri ormanın %10'u kadar orman işletme müdürlüklerinden kooperatife pay almakta ve bu miktarı da işleyerek bu işi yapan ortaklarına dağıtmaktadır.

Coğrafi düzlemde ise iller arasında %90 güven düzeyinde anlamlı bir fark gözlemlenmektedir (Ki-Kare = 5.96,  $p < 0.10$ ). Çankırı ilinde düzenli risturn dağıtım oranı son derece düşüktür (%6.67). Bu düşük oran, ilin örgüt yapısında üretici birliklerinin ya da sulama kooperatiflerinin ağırlığının fazla olmasından kaynaklanırken, Sinop ilinde kâr paylaşımı uygulamasının görece daha yüksek olması (%42.31), bu bölgedeki orman işleyen tarımsal kalkınma kooperatiflerinin sayıca daha fazla olmasından kaynaklanmaktadır. Kastamonu ise bu iki il arasında orta bir düzeyde yer almakta, ancak anlamlı bir istatistiki eğilim oluşturacak kadar farklılık göstermemektedir.

**Tablo 31: Tarımsal Örgütlerde Düzenli Risturn/Gelir Fazlası Dağıtım Durumu (%)**

	Düzenli Risturn/Gelir Fazlası Dağıtım	
	Var	Yok
Tarımsal Örgütlenme Tipi	%	%
Kadın Girişimciliği Kooperatifi	9.09	90.91
Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	41.79	58.21
Sulama Kooperatifi	0.00	100.00
Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği	0.00	100.00
Arı Yetiştiricileri Birliği	0.00	100.00
Su Ürünleri Kooperatifi	0.00	100.00
Süt Üreticileri Birliği	0.00	100.00
Koyun Keçi Yetiştiricileri Birliği	0.00	100.00
<b>Toplam</b>	<b>28.43</b>	<b>71.57</b>
<b>Ki Kare: 17.43**</b>		
Kuruluş Yeri İller		
Kastamonu	27.87	72.13
Sinop	42.31	57.69
Çankırı	6.67	93.33
<b>Toplam</b>	<b>28.43</b>	<b>71.57</b>
<b>Ki Kare: 5.96*</b>		

\* %90, \*\*%95, \*\*\*%99 güven sınırında istatistiki olarak önemlidir.

Tablo 32, TR82 Bölgesindeki tarımsal örgütlerin vadesi geçmiş vergi ve sosyal güvenlik prim borcunun olup olmadığı bilgisini sunmaktadır. Tabloya göre Bölgedeki tarımsal örgütlerin büyük bir kısmının (%85'in üzerinde) vadesi geçmiş herhangi bir vergi veya sosyal güvenlik prim borcunun bulunmadığı görülmektedir. Yüzeysel olarak, bu durum örgütlerin mali disiplin içinde hareket ediyor olduğuna işaret ederken; derinlemesine analiz edildiğinde, bu durumun bazı örgütlerin faaliyet eksikliğinden veya pasif mali yapılarından kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Örneğin, süt üreticileri, arı yetiştiricileri ve damızlık sığır yetiştiricileri birliklerinde borç oranı %0'dır. Ancak bu oran, söz konusu

örgütlerin aktif olarak ticari faaliyette bulunmamaları ya da çok sınırlı bir mali işlem hacmine sahip olmaları nedeniyle oluşabilmektedir.

Tarımsal örgütlerin önemli bir bölümünün borçsuz olması ilk bakışta olumlu bir tablo sunsa da, bu borçsuz olma hali çoğu zaman örgütlerin düşük düzeyde ekonomik faaliyet göstermesiyle örtüşmektedir. Nitekim aktif satış yapmayan, hizmet veya üretim faaliyeti yürütmeyen, işçi çalıştırmayan ya da ticari herhangi bir işlem yapmayan örgütlerin vergi ve SGK borcu da oluşmamaktadır. Bu durum, örgütlerin fiili işlevselliğini sorgulamayı gerektirmektedir. Özellikle faaliyet yoğunluğu yüksek olması beklenen bazı birliklerin ve kooperatiflerin bile borç taşıyor olması, mali kayıt dışılık ya da finansal süreçleri yeterince yönetememe gibi başka sorunlara da işaret edebilmektedir. Ayrıca, vergi ve SGK yükümlülüklerinin zamanında yerine getirilmemesi, ilerleyen dönemlerde örgütlerin hibelerden, desteklerden veya ihalelerden yararlanma hakkını da kaybetmelerine neden olabilmektedir.

İstatistiksel olarak anlamlı farklar, tarımsal örgüt türleri açısından belirginleşmektedir (Ki-Kare: 14.76, %95 güven düzeyi). Bu sonuç, vergi ve SGK borcu gibi mali yükümlülüklerin, örgüt türüne göre ciddi düzeyde farklılaştığını göstermektedir. Özellikle Koyun-Keçi Yetiştiricileri Birliği'nin tamamının (%100) borçlu olması, dikkat çekici bir örnektir ve örgütün ya mali yönetim kapasitesinde bir sorun olduğunu ya da ödeme gücünü aşan bir yük taşıdığını düşündürmektedir. Diğer taraftan, tarımsal kalkınma kooperatifleri, düşük borç oranları (%8.96) ile ön plana çıkmakta ve nispeten daha sağlam bir mali yapı sergilemektedir. Bu durum, kooperatiflerin hem daha düzenli kayıt tuttuklarına hem de gelir-gider dengesini daha etkin yönettiklerine işaret edebilecek doneler olarak karşımıza çıkmaktadır.

İl bazlı analizde ise farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte (Ki-Kare: 1.76), bazı eğilimlerin altı çizilmeye değerdir. Örneğin, Sinop ilinde borçlu örgüt oranının %22.22 gibi görece yüksek bir düzeyde olması, bu ildeki örgütlerin mali planlama ve vergi yükümlülükleri konusunda daha kırılgan olduğunu göstermektedir. Çankırı ve Kastamonu ise daha dengeli ve borçsuz örgüt ağına sahip iller olarak öne çıkmaktadır. Bu farklar, iller arasındaki yerel idari rehberlik, muhasebe desteği ve örgütsel farkındalık düzeyleriyle ilişkili olabilir.

**Tablo 32: Tarımsal Örgütlerde Vadesi Geçmiş Vergi ve Sosyal Güvenlik Prim Durumu (%)**

	Tarımsal Örgütün Vadesi Geçmiş Vergi ve Sosyal Güvenlik Prim Durumu	
	Evet	Hayır
Tarımsal Örgütlenme Tipi	%	%
Kadın Girişimciliği Kooperatifi	36.36	63.64
Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	8.96	91.04
Sulama Kooperatifi	17.65	82.35
Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği	0.00	100.00
Arı Yetiştiricileri Birliği	0.00	100.00
Su Ürünleri Kooperatifi	50.00	50.00
Süt Üreticileri Birliği	0.00	100.00
Koyun Keçi Yetiştiricileri Birliği	100.00	0.00
<b>Toplam</b>	<b>14.56</b>	<b>85.44</b>

**Ki Kare: 14.76\*\***

<b>Kuruluş Yeri İller</b>		
Kastamonu	11.48	88.52
Sinop	22.22	77.78
Çankırı	13.33	86.67
<b>Toplam</b>	<b>14.56</b>	<b>85.44</b>

**Ki Kare: 1.76**

\* %90, \*\*%95, \*\*\*%99 güven sınırında istatistiki olarak önemlidir.

### 7.3.7. İş Planı ve Risk Yönetim Yapıları

Tablo 33, TR82 bölgesindeki tarımsal örgütlerde çalışma faaliyetlerini belirleme sistematigi durumuna ilişkin bilgileri içermektedir. Bölgedeki tarımsal örgütlerin çalışma faaliyetlerini planlamada belirli bir sistematik yapıya sahip olma durumları, örgütsel kapasite ve yönetim kalitesi açısından önemli ipuçları sunmaktadır. Yapılan Ki-Kare analizleri, hem örgüt türü ( $\chi^2=37.78$ ,  $p<0.01$ ) hem de il düzeyinde ( $\chi^2=21.17$ ,  $p<0.01$ ) farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu da sistematik planlamanın örgüt yapısı ve bulunduğu coğrafi bağlama göre büyük ölçüde değiştiğini göstermektedir.

Tabloya göre, örgütlerin yarısından fazlasının (%50.49) faaliyetlerini herhangi bir sistematik planlama çerçevesi olmadan yürüttüğü görülmektedir. Yalnızca %19.42'lik bir kesimin faaliyetlerini açık bir sistematik planladığını belirtmektedir. Bu bulgu, bölgede kurumsal kapasitenin genel olarak zayıf, planlama alışkanlığının ise düşük olduğuna işaret etmektedir. Örgütsel bazda ise tablo oldukça çeşitlidir. Özellikle süt üreticileri birliği ve arı yetiştiricileri birliği gibi hayvancılık ve arıcılık temelli birlikler, faaliyetlerini planlamada %100 oranında sistematik yaklaşımlar benimsediklerini bildirmektedir. Bu durum, bu tür birliklerin dış denetime açık yapılar olmaları, ürün zincirinin düzenli takibi gibi nedenlerle planlamaya daha fazla önem verdiklerini düşündürmektedir.

TR82 bölgesinde sayıca fazla olan tarımsal kalkınma kooperatifleri, planlama konusunda ciddi bir zafiyet göstermektedir. Bu örgütlerin yalnızca %10.45'i sistematik bir planlama sürecine sahip olduğunu belirtirken, %59.70'i tamamen plansız çalıştığını ifade etmiştir. Bu çarpıcı sonuç, geleneksel işleyiş biçimlerinin hâlâ egemen olduğunu, dış kaynak veya teknik destekle planlamanın yaygınlaşmadığını ortaya koymaktadır. Sulama kooperatifleri de benzer bir durumdadır; yalnızca %11.76'sı net bir planlama yapısına sahiptir. Ancak bu grupta "kısmen" planlama yapanların oranının yüksekliği (%52.94), bu örgütlerin potansiyel olarak planlamaya geçiş yapabilecek bir eşikte olduğunu düşündürmektedir. Bu durum, özellikle sulama gibi teknik alanlarda planlamanın önemini farkında olduğunu ancak uygulamaya tam olarak geçilmediğini göstermektedir.

Kurumsal planlama açısından en dikkat çekici eksiklikler Su Ürünleri Kooperatifi ve Koyun Keçi Yetiştiricileri Birliği gibi örgütlerde gözlemlenmektedir. Her iki grup da faaliyetlerini planlamada hiçbir sistematik yapıya sahip değildir (%100 "hayır"). Bu durum, bu örgütlerin büyük ölçüde geleneksel yöntemlerle ve kısa vadeli ihtiyaçlara yanıt verme biçiminde çalıştığını ortaya koymaktadır.

İller düzeyindeki farklılıklar da dikkat çekicidir. Kastamonu'daki tarımsal örgütlerin yalnızca %4.92'si sistematik bir planlama yapısına sahipken, bu oran Sinop (%40.74) ve Çankırı'da (%40.00) belirgin şekilde yüksektir. Kastamonu'daki örgütlerin %57.38 gibi büyük bir oranı planlama yapmadığını belirtmiştir. Bu durum, Kastamonu'daki örgütlerin büyük kısmının yapısal olarak daha geleneksel ve belki de daha dağınık bir yönetim modeliyle çalıştığını düşündürmektedir. Sinop ve Çankırı'da ise planlama sistematiginin daha fazla benimsenmiş olması, bu illerdeki örgütlerin daha genç, daha dinamik veya teknik desteklere daha açık yapılar olabileceğine işaret etmektedir.

Tüm bu bulgular, TR82 bölgesindeki tarımsal örgütlerin büyük bölümünde çalışma faaliyetlerini belirli bir sistematikte yürütme kültürünün henüz yerleşmediğini ortaya koymaktadır. Ancak bazı birliklerde (özellikle hayvancılık odaklı olanlarda) bu kültürün güçlü biçimde yerleşmiş olması, bu yapılar üzerinden diğer örgütlere yaygınlaştırma potansiyelinin bulunduğunu da göstermektedir.

**Tablo 33: Tarımsal Örgütlerde Çalışma Faaliyetlerini Belirleme Sistematigi Durumu (%)**

Tarımsal Örgütlenme Tipi	Tarımsal Örgütün Çalışma Faaliyetlerini Planlamada Belirli Bir Sistematige Sahip Olma Durumu		
	Evet %	Kismen %	Hayır %
Kadın Girişimciliği Kooperatifi	63.64	18.18	18.18
Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	10.45	29.85	59.70
Sulama Kooperatifi	11.76	52.94	35.29
Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği	66.67	0.00	33.33
Arı Yetiştiricileri Birliği	100.00	0.00	0.00
Su Ürünleri Kooperatifi	0.00	0.00	100.00
Süt Üreticileri Birliği	100.00	0.00	0.00
Koyun Keçi Yetiştiricileri Birliği	0.00	0.00	100.00
<b>Toplam</b>	<b>19.42</b>	<b>30.10</b>	<b>50.49</b>

**Ki Kare: 37.78\*\*\***

Kuruluş Yeri İller	Evet %	Kismen %	Hayır %
Kastamonu	4.92	37.70	57.38
Sinop	40.74	14.81	44.44
Çankırı	40.00	26.67	33.33
<b>Toplam</b>	<b>19.42</b>	<b>30.10</b>	<b>50.49</b>

**Ki Kare: 21.17\*\*\***

\* %90, \*\*%95, \*\*\*%99 güven sınırında istatistiki olarak önemlidir.

Tablo 34, Bölgedeki tarımsal örgütlerdeki iş ve risk planlarının mevcudiyetine ilişkin bilgiler sunmaktadır. TR82 bölgesinde faaliyet gösteren tarımsal örgütlerin kurumsal planlama kapasitesi, özellikle yıllık iş planı ve risk yönetim planlarının mevcudiyeti üzerinden değerlendirildiğinde, örgüt türüne ve il bazlı farklılıklara göre belirgin yapısal ayrımlar dikkat çekmektedir. Yapılan Ki-Kare analizleri, iş planlarının kurumsal yerleşim yerine göre ( $p<0.05$ ), risk yönetim planlarının ise örgüt türüne ( $p<0.05$ ) ve kurumsal yerleşim yerine ( $p<0.05$ ) göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır.

İlk olarak, kadın girişimciliği kooperatiflerinin yıllık iş planı hazırlama konusunda %72 gibi yüksek bir orana sahip olması dikkat çekicidir. Bu oran, diğer tüm örgüt türlerine kıyasla çok daha yüksek olup, kadın kooperatiflerinin planlı çalışma kültürünü daha çok benimsediğini göstermektedir. Bu bulgu, kadın odaklı örgütlerin daha yapılandırılmış, hedefe yönelik ve sürdürülebilir bir yönetim anlayışı geliştirdiklerini ortaya koymakta; aynı zamanda bu örgütlerin dış kaynaklara erişim, görünürlük ve iş birliği kapasitesinin de daha yüksek olabileceğine işaret etmektedir.

Buna karşın, su ürünleri, süt üreticileri ve küçükbaş hayvancılık (koyun-keçi) birliklerinde hem iş planı hem de risk yönetim planlarının tamamen bulunmadığı gözlemlenmektedir. Bu durum, bu

örgütlerin kurumsal kapasite anlamında ciddi bir zafiyet içerisinde olduğunu ve potansiyel krizlere karşı hazırlıksız olduklarını ortaya koymaktadır. Özellikle süt üreticileri birliği gibi piyasayla doğrudan ilişkili örgütlerin bu tür temel planlama araçlarından yoksun olması, sektörel risklerin yönetimi açısından ciddi bir sorun teşkil etmektedir.

Damızlık sığır yetiştiricileri birliği, iş ve risk yönetimi konusunda dengeli bir örnek teşkil etmektedir. Bu birliklerin üçte ikisinde hem iş planı hem de risk planı bulunmaktadır. Bu durum, söz konusu birliklerin büyük ölçekli ve daha organize yapılar olmasından kaynaklanabileceği gibi, üyelerin yüksek ekonomik değere sahip hayvan varlıklarını koruma gerekliliğiyle de açıklanabilmektedir.

Tarımsal kalkınma ve sulama kooperatiflerinde ise planlılık düzeyinin orta seviyelerde olduğu görülmektedir. Ancak bu gruplarda risk yönetim planlarının yok denecek kadar az olması (%10'un altında) dikkat çekmektedir. Bu, özellikle iklim değişikliği ve su kıtlığı gibi dışsal tehditlerin giderek arttığı günümüz koşullarında, tarımsal üretimi doğrudan etkileyen bu örgütlerin kriz yönetimi konusundaki hazırlık düzeylerinin oldukça yetersiz olduğunu ortaya koymaktadır.

İllere göre incelendiğinde ise Sinop ilindeki tarımsal örgütlerin, hem iş planı hem de risk yönetim planı oluşturma konusunda diğer iki ile kıyasla daha yüksek bir planlılık düzeyi sergilediği görülmektedir. Sinop'taki örgütlerin yaklaşık üçte biri risk yönetim planına sahipken, bu oran Kastamonu'da yalnızca %6 civarındadır.

Sonuç olarak, TR82 bölgesinde tarımsal örgütlerin kurumsal planlama kapasitesinin örgüt türüne ve yerel bağlama göre ciddi oranda değiştii görülmektedir. Kadın girişimciliği kooperatifleri ve damızlık sığır birlikleri bu alanda öne çıkarken, özellikle süt, küçükbaş ve su ürünleri üreticilerine ait örgütlerin planlılık düzeyleri oldukça düşük kalmaktadır. Risk yönetimi konusunda ise genel tablo daha da zayıftır. Bu durum, sadece %13'lük bir oranda risk yönetim planlarına sahip olan bölgedeki örgütlerin kriz ve belirsizlik karşısında büyük ölçüde savunmasız olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, bölgesel kalkınma politikalarının örgütsel kapasite geliştirmeye odaklanması gerektiğini açıkça ortaya koymaktadır.

**Tablo 34: Tarımsal Örgütlerdeki İş ve Risk Planlarının Mevcudiyeti**

Tarımsal Örgütlenme Tipi	Tarımsal Örgütün Yıllık İş Planı		Tarımsal Örgütün Risk Yönetim Planı	
	İş Planı Var %	İş Planı Yok %	Risk Yönetim Planı Var %	Risk Yönetim Planı Yok %
Kadın Girişimciliği Kooperatifi	72.73	27.27	36.36	63.64
Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	37.31	62.69	10.45	89.55
Sulama Kooperatifi	47.06	52.94	5.88	94.12
Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği	66.67	33.33	66.67	33.33
Arı Yetiştiricileri Birliği	100.00	0.00	0.00	100.00
Su Ürünleri Kooperatifi	0.00	100.00	0.00	100.00
Süt Üreticileri Birliği	0.00	100.00	0.00	100.00
Koyun Keçi Yetiştiricileri Birliği	0.00	100.00	0.00	100.00
<b>Toplam</b>	<b>42.72</b>	<b>57.28</b>	<b>13.59</b>	<b>86.41</b>
	<b>Ki Kare: 10.01</b>		<b>Ki Kare: 24.06**</b>	

<b>Kuruluş Yeri İller</b>				
Kastamonu	32.79	67.21	6.56	93.44
Sinop	59.26	40.74	29.63	70.37
Çankırı	53.33	46.67	13.33	86.67
<b>Toplam</b>	<b>42.72</b>	<b>57.28</b>	<b>13.59</b>	<b>86.41</b>
<b>Ki Kare: 6.17**</b>			<b>Ki Kare: 8.48**</b>	

\* %90, \*\*%95, \*\*\*%99 güven sınırında istatistiki olarak önemlidir.

### 7.3.8. Tarımsal Örgütlerin Kurumsal İletişim Kapasiteleri

Tablo 35, tarımsal örgütlerin kurumsal iletişim kapasitesi ile ilgili bilgileri içermektedir. TR82 bölgesindeki tarımsal örgütlerin kurumsal iletişim kapasitelerine dair analizler, hem örgüt türü hem de il düzeyinde dikkat çeken farklılıkları gözler önüne sermektedir. Analizlerdeki yüksek Ki-Kare değerleri (104.45,  $p < 0.01$ ) bu durumun istatistiksel olarak son derece anlamlı olduğunu göstermektedir.

TR82 bölgesindeki tarımsal örgütlerin üniversiteler ve Ar-Ge kurumlarıyla olan ilişkilerindeki yapısal kopukluklar, örgütlerin yenilikçilikten ve bilgi temelli kalkınmadan büyük ölçüde uzak olduğunu ortaya koymaktadır. Tarımsal örgütlerin büyük çoğunluğu (%87.38) üniversitelerle ya da Ar-Ge kurumlarıyla hiçbir ilişki kurmamıştır. Bu bulgu, bölgede bilgiye dayalı tarımın henüz kurumsallaşmadığını ve yenilikçi uygulamaların örgüt düzeyinde desteklenmediğini ortaya koymaktadır. Özellikle tarımsal kalkınma kooperatifleri ve sulama kooperatifleri gibi yaygın örgüt biçimlerinin tamamına yakınının üniversitelerle ilişkisizlik içinde olması, bu kurumların daha çok geleneksel işleyişe dayalı olduğunu düşündürmektedir. Buna karşılık, dikkat çeken bir istisna arı yetiştiricileri birliğidir. Bu birlik, üniversite ve Ar-Ge kurumlarıyla "çok güçlü" ilişki bildiren tek örgüt türüdür (%100). Bu durum, arıcılık alanında bilgi temelli üretimin ne kadar kritik olduğunu ve bu alanın doğrudan bilimsel destekle geliştiğini göstermektedir. Diğer tüm örgütlerin bu bağlamda neredeyse tamamen dışlayıcı bir pozisyonda yer alması, kurumsal kapasite bağlamında bölgedeki tarımsal örgütlerin zayıf noktalarından biridir.

Kamu kurumlarıyla olan ilişkiler, üniversitelere kıyasla daha güçlü ve yaygın olmakla birlikte, farklılıklar yine örgüt türleri arasında belirgindir. Özellikle damızlık sığır yetiştiricileri birliği ve koyun keçi yetiştiricileri birliği kamu kurumlarıyla çok güçlü ilişkiler bildirmektedir (%66.67 ve %100). Bu, kamu desteklerinden faydalanma konusunda hayvancılık örgütlerinin daha etkin pozisyonlarda olduğunu göstermektedir. Buna karşılık, kadın girişimciliği kooperatifleri, kamu kurumlarıyla ilişki konusunda çeşitlilik göstermekte; %54.55 oranında çok güçlü ilişki bildirseler de bu grubun aynı zamanda ilişkilerinde dengesizlikler olduğu da gözlenmektedir. Tarımsal kalkınma kooperatifleri burada da dikkat çekmektedir; ilişkileri daha dağınık ve daha az güçlüdür, bu da geniş tabanlı örgütlerin kurumsal etkileşimde sıkışıklık yaşadığını göstermektedir.

Özel sektörle ilişkilerde dikkat çekici olan bulgu, yine hayvancılık temelli birliklerin (özellikle süt ve damızlık birlikleri) bu alanda daha aktif olmasıdır. Örneğin, süt üreticileri birliğinin tamamı özel firmalarla çok güçlü ilişkilere sahiptir. Bu, özel sektörle doğrudan temas gerektiren ürün zincirlerinde (süt, et vb.) örgütlerin daha profesyonel bir iletişim yapısına sahip olduğunu göstermektedir. Buna karşılık, kadın girişimciliği kooperatifleri bu alanda da büyük bir farklılık sergilemektedir. Yüksek oranda güçlü ilişki beyan etmişlerdir (%36.36), ancak aynı zamanda hiçbir ilişkisi olmayanların oranı da yine yüksektir (%36.36). Bu durum, bu örgütlerin özel sektörle kurduğu ilişkilerde bireysel kapasiteye ve yerel girişimcilik potansiyeline dayalı bir asimetri olduğunu düşündürmektedir.

İller bazında yalnızca kamu kurumlarıyla olan ilişkiler anlamlı farklar göstermektedir (Ki-Kare: 13.72,  $p < 0.10$ ). Sinop ve Çankırı illeri, kamu kurumlarıyla iletişimde açıkça öne çıkmaktadır. Bu iki ilde kamu

kurumlarıyla güçlü ve çok güçlü ilişki kuranların oranı %67 civarındadır. Bu oran Kastamonu ilinde %64 civarında gerçekleşmiştir. Kastamonu ilinde kamu kurum ve kuruluşları ile iletişimi olmayan %26.23'lük bir tarımsal örgüt varlığı bu ilde iletişim konusunda bazı kopuklukların olabileceğini işaret etmektedir.

Bu bulgular, TR82 bölgesindeki tarımsal örgütlerin genel olarak kurumsal iletişim kapasitelerinin sınırlı, parçalı ve dengesiz olduğunu göstermektedir. Üniversiteler ve Ar-Ge kuruluşlarıyla kurulan bağların zayıflığı, örgütlerin bilgiye dayalı gelişim potansiyelini büyük ölçüde kısıtlamaktadır. Kamu kurumlarıyla olan ilişkiler görece daha gelişmiş olsa da, bu iletişim yapısının örgüt türüne ve bölgeye göre değiştiği görülmektedir. Özel firmalarla ilişkilerde ise pazara doğrudan bağlı olan örgütlerin öne çıktığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 35: Tarımsal Örgütlerin Kurumsal İletişim Kapasitesi (%)**

	Üniversite/Ar-Ge Kuruluşlarıyla Olan İlişki (1-Hiç Yok; 5-Çok Güçlü)					Kamu Kurumları İle Olan İlişki (1-Hiç Yok; 5-Çok Güçlü)					Özel Firmalarla Olan İlişki (1-Hiç Yok; 5-Çok Güçlü)				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tarımsal Örgütlenme Tipi	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Kadın Girişimciliği Kooperatifi	54.55	18.18	18.18	0.00	9.09	0.00	0.00	18.18	27.27	54.55	36.36	0.00	0.00	27.27	36.36
Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	97.01	2.99	0.00	0.00	0.00	20.90	7.46	8.96	29.85	32.84	52.24	5.97	11.94	11.94	17.91
Sulama Kooperatifi	94.12	0.00	5.88	0.00	0.00	23.53	5.88	17.65	5.88	47.06	47.06	0.00	0.00	17.65	35.29
Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği	33.33	33.33	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	66.67	33.33	0.00	0.00	33.33	33.33	33.33
Arı Yetiştiricileri Birliği	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00
Su Ürünleri Kooperatifi	50.00	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00
Süt Üreticileri Birliği	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00
Koyun Keçi Yetiştiricileri Birliği	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Toplam</b>	<b>87.38</b>	<b>5.83</b>	<b>4.85</b>	<b>0.00</b>	<b>1.94</b>	<b>17.48</b>	<b>5.83</b>	<b>11.65</b>	<b>27.18</b>	<b>37.86</b>	<b>46.60</b>	<b>4.85</b>	<b>9.71</b>	<b>16.50</b>	<b>22.33</b>
	Ki-Kare: 104.45***					Ki-Kare: 23.07					Ki-Kare: 53.88***				
<b>Kuruluş Yeri İller</b>															
Kastamonu	91.80	1.64	4.92	0.00	1.64	26.23	3.28	6.56	29.51	34.43	50.82	6.56	13.11	14.75	14.75
Sinop	85.19	7.41	3.70	0.00	3.70	3.70	7.41	22.22	22.22	44.44	37.04	3.70	3.70	18.52	37.04
Çankırı	73.33	20.00	6.67	0.00	0.00	6.67	13.33	13.33	26.67	40.00	46.67	0.00	6.67	20.00	26.67
<b>Toplam</b>	<b>87.38</b>	<b>5.83</b>	<b>4.85</b>	<b>0.00</b>	<b>1.94</b>	<b>17.48</b>	<b>5.83</b>	<b>11.65</b>	<b>27.18</b>	<b>37.86</b>	<b>46.60</b>	<b>4.85</b>	<b>9.71</b>	<b>16.50</b>	<b>22.33</b>
	Ki-Kare: 8.54					Ki-Kare: 13.72*					Ki-Kare: 8.40				

\* %90, \*\*%95, \*\*\*%99 güven sınırında istatistiki olarak önemlidir.

### 7.3.9. AR-GE ve Teknoloji Kullanım Düzeyleri

Tablo 36, tarımsal örgütlerin ar-ge kapasitesi ve faaliyetlerine ilişkin verileri sunmaktadır. TR82 bölgesindeki tarımsal örgütlerin Ar-Ge (Araştırma ve Geliştirme) faaliyetlerine yönelik durumu, hem örgütsel yapıların yenilik kapasitesi hem de bölgesel kalkınma vizyonu açısından önemli veriler ortaya koymaktadır. Yapılan analiz, özellikle örgüt türüne göre Ar-Ge kapasitesinde anlamlı farklar bulunduğunu ortaya koymaktadır (Ki-Kare: 45.13\*, 17.95 ve 47.75\*). Ancak bu farklar iller arasında istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu durum, Ar-Ge kapasitesinin daha çok örgütün yapısal ve sektörel niteliğine bağlı olduğunu göstermektedir.

En dikkat çekici bulgu, bölgede faaliyet gösteren tarımsal örgütlerin %97'sinde herhangi bir Ar-Ge bölümünün bulunmamasıdır. Bu oran, Ar-Ge'nin kurumsal düzeyde henüz bir ihtiyaç olarak görülmediğini ya da kaynak ve insan gücü eksiklikleri nedeniyle bu alanda bir yapılanmaya gidilmediğini göstermektedir. Sadece arı yetiştiricileri birliği ve kadın girişimciliği kooperatifleri sınırlı ölçüde Ar-Ge birimi kurabilmiş olarak görünmektedir. Özellikle arı yetiştiricileri birliğinin %100'lük oranla bu alanda açık ara öne çıkması, daha niş ve teknik bilgi gerektiren üretim alanlarının Ar-Ge'ye duyarlılığını yansıtmaktadır.

Ar-Ge konusunda danışmanlık hizmeti alma oranı yalnızca %11.65'tir. Bu, dış bilgiye erişim kapasitesinin düşük olduğunu ve örgütlerin çoğunlukla iç kaynaklarla sınırlı kaldığını göstermektedir. Danışmanlık alma konusunda da arı yetiştiricileri birliği ile damızlık sığır yetiştiricileri birliği gibi daha teknik bilgiye dayalı örgütler görece daha iyi bir profil çizmektedir. Benzer şekilde, aktif Ar-Ge çalışması yürüten örgüt oranı %10.68 gibi oldukça düşük bir düzeydedir. Ancak bu göstergede çarpıcı olan durum, bazı örgütlerin Ar-Ge birimi olmamasına rağmen sınırlı da olsa Ar-Ge çalışması yürütmesidir. Örneğin, kadın girişimciliği kooperatifleri Ar-Ge birimine sahip olmamasına rağmen %36.36 oranında Ar-Ge faaliyeti yürütmektedir. Bu durum, örgütlerin gayri resmî, proje bazlı ya da dış destekli biçimlerde Ar-Ge'ye yönelmiş olabileceğini düşündürmektedir.

Ar-Ge konusunda olumlu sinyal veren göstergelerden biri eğitim programlarına katılım durumudur. Her ne kadar toplamda bu oran %13.59 ile sınırlı kalsa da, damızlık sığır yetiştiricileri birliği, süt üreticileri birliği ve arı yetiştiricileri birliği gibi yapılar bu alanda yüksek katılım göstermektedir. Bu bulgu, Ar-Ge uygulamaları sınırlı olsa da eğitimle farkındalığın artmakta olduğunu ve bazı örgütlerin bu sürece açık olduklarını göstermektedir.

Ar-Ge kapasitesiyle ilgili tüm göstergelerde iller arasında anlamlı bir farkın olmaması, bölgesel farklılıklardan ziyade örgütlerin türlerine ve yapısal kapasitelerine bağlı bir durum olduğunu göstermektedir. Bu durum, Kastamonu, Sinop ve Çankırı gibi illerin tarımsal üretim desenlerinin benzerliğinden ya da örgütlere yönelik dış destek mekanizmalarının eşit dağılmış olmasından kaynaklanabilmektedir.

TR82 bölgesindeki tarımsal örgütlerin genelinde Ar-Ge'ye kurumsal düzeyde yer verilmediği, danışmanlık alma ve Ar-Ge çalışmaları yürütme konusunda düşük kapasiteye sahip oldukları anlaşılmaktadır. Ancak bazı örgütlerde (özellikle teknik ve niş alanlarda faaliyet gösterenlerde) eğitim ve uygulama bazlı girişimler umut verici düzeydedir. Bu yapılar pilot olarak değerlendirilerek bölge genelinde Ar-Ge farkındalığını artırmanın mümkün olabileceği değerlendirilmektedir.

**Tablo 36: Tarımsal Örgütlerin Ar-Ge Kapasitesi (%)**

	Tarımsal Örgütte Ar-Ge Bölümü Varlığı		Tarımsal Örgütte Ar-Ge Konusunda Danışmanlık Alma Durumu		Tarımsal Örgütün Ar-Ge Çalışmaları Yürütme Durumu		Tarımsal Örgütün Ar-Ge Eğitim Programlarına Katılma Durumu	
	Evet	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Hayır
<b>Tarımsal Örgütlenme Tipi</b>	%	%	%	%	%	%	%	%
Kadın Girişimciliği Kooperatifi	18.18	81.82	0.00	100.00	36.36	63.64	45.45	54.55
Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	0.00	100.00	11.94	88.06	7.46	92.54	5.97	94.03
Sulama Kooperatifi	0.00	100.00	11.76	88.24	5.88	94.12	0.00	100.00
Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği	0.00	100.00	33.33	66.67	0.00	100.00	100.00	0.00
Arı Yetiştiricileri Birliği	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00
Su Ürünleri Kooperatifi	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00
Süt Üreticileri Birliği	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	100.00	0.00
Koyun Keçi Yetiştiricileri Birliği	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00
<b>Toplam</b>	<b>2.91</b>	<b>97.09</b>	<b>11.65</b>	<b>88.35</b>	<b>10.68</b>	<b>89.32</b>	<b>13.59</b>	<b>86.41</b>
	<b>Ki Kare: 45.13***</b>		<b>Ki Kare: 10.94</b>		<b>Ki Kare: 17.95**</b>		<b>Ki Kare: 47.75***</b>	
<b>Kuruluş Yeri İller</b>								
Kastamonu	1.64	98.36	14.75	85.25	9.84	90.16	8.20	91.80
Sinop	3.70	96.30	7.41	92.59	11.11	88.89	22.22	77.78
Çankırı	6.67	93.33	6.67	93.33	13.33	86.67	20.00	80.00
<b>Toplam</b>	<b>2.91</b>	<b>97.09</b>	<b>11.65</b>	<b>88.35</b>	<b>10.68</b>	<b>89.32</b>	<b>13.59</b>	<b>86.41</b>
	<b>Ki Kare: 1.18</b>		<b>Ki Kare: 1.41</b>		<b>Ki Kare: 0.16</b>		<b>Ki Kare: 3.75</b>	

\* %90, \*\*%95, \*\*\*%99 güven sınırında istatistiki olarak önemlidir.

Tablo 37, TR82 Bölgesindeki tarımsal örgütlerin tarımsal destek, hibe ve projelerle olan ilişkilerini yansıtmaktadır. Tarımsal örgütlerin tarımsal destekler, projeler ve hibe fonlarıyla ilişkilerine yönelik yapılan analizler, örgüt türü ve kuruluş yerinin bu tür kaynaklardan yararlanma düzeylerinde anlamlı farklılıklar yarattığını ortaya koymaktadır.

Son beş yılda tarımsal desteklerden, hibelerden ya da projelerden yararlanma durumu ile örgüt türü arasındaki ilişki istatistiki olarak anlamlı bulunmasa da (Ki-kare=10.39), bazı örgüt türlerinin bu imkânlardan daha yoğun faydalandığı gözlemlenmektedir. Özellikle hayvancılığa dayalı birliklerin (örneğin damızlık sığır ve arı yetiştiricileri birlikleri) bu tür kaynaklara erişimde oldukça başarılı olduğu, buna karşılık koyun-keçi yetiştiriciliği gibi bazı örgüt türlerinin ise bu kaynaklardan neredeyse hiç yararlanmadığı dikkat çekmektedir.

Tarımsal destekler ve fonlar konusunda ortak/üyeleri bilgilendirme durumu açısından örgüt türleri arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir fark mevcuttur (Ki-kare=14.76\*\*). Bu durum, bazı örgütlerin yalnızca destek alma konusunda değil, aynı zamanda bu desteklerin tabana yayılması ve ortak/üyelerle paylaşılması konusunda da daha proaktif bir yaklaşım sergilediğini göstermektedir. Özellikle kadın girişimciliği kooperatifleri ve bazı hayvancılık birliklerinin bu konudaki bilgilendirici rolü dikkat çekicidir.

Devam eden projeye sahip olma durumu ile örgüt türü arasındaki ilişki ise %99 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır (Ki-kare=27.40\*\*\*). Bu, örgütler arası proje geliştirme kapasitesi ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerine katkı açısından önemli bir ayrışmayı ortaya koymaktadır. Özellikle damızlık sığır yetiştiricileri birliğinin hâlihazırda devam eden projelere sahip olması, bu alandaki kurumsal kapasitenin diğer örgütlere kıyasla daha gelişmiş olduğunu düşündürmektedir.

Kuruluş yerinin etkisi incelendiğinde, örgütün bulunduğu il ile göre tarımsal destek, hibe veya projelerden yararlanma durumunda %99 güven düzeyinde anlamlı bir fark gözlemlenmiştir (Ki-kare=11.31\*\*\*). Kastamonu ilinde faaliyet gösteren örgütlerin bu tür kaynaklardan faydalanma düzeyleri, Sinop ve Çankırı'ya kıyasla daha yüksektir. Bu durum, il bazında örgütlerin kurumsal yeterlilikleri, idari destek mekanizmaları ya da yerel kalkınma politikalarının etkinliği gibi faktörlerle ilişkili olabilmektedir. Öte yandan, üyeleri bilgilendirme durumu açısından iller arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir (Ki-kare=4.10). Ancak devam eden proje varlığı bakımından iller arası fark %90 güven düzeyinde anlamlı bulunmuştur (Ki-kare=4.88\*), bu da proje yürütme kapasitesinin bazı illerde diğerlerine göre daha ileri düzeyde olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak, tarımsal örgütlerin kamu desteklerinden ve hibe kaynaklarından etkin şekilde faydalanmaları, örgüt türüne ve buldukları yerin kurumsal yapısına bağlı olarak önemli ölçüde değişmektedir. Bu da kırsal kalkınma stratejilerinde yerel dinamiklerin ve örgütsel çeşitliliğin dikkate alınmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır.

**Tablo 37: Tarımsal Örgütlerin Tarımsal Destek, Hibe ve Projelerle Olan İlişkileri (%)**

Tarımsal Örgütlenme Tipi	Son 5 Yılda Tarımsal Örgütün Tarımsal Desteklerden, Hibelerden veya Projelerden Yararlanma Durumu %		Tarımsal Örgütün İlgili Alanı Çerçevesinde Tarımsal Destekler ve Fonlar/hibeler Konusunda Ortak/Üyelerini Bilgilendirme Durumu %		Tarımsal Örgütün Devam Eden Proje Durumu %	
	Evet	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Hayır
Kadın Girişimciliği Kooperatifi	63.64	36.36	72.73	27.27	27.27	72.73
Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	71.64	28.36	35.82	64.18	2.99	97.01
Sulama Kooperatifi	41.18	58.82	23.53	76.47	0.00	100.00
Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği	100.00	0.00	100.00	0.00	66.67	33.33
Anı Yetiştiricileri Birliği	100.00	0.00	100.00	0.00	0.00	100.00
Su Ürünleri Kooperatifi	50.00	50.00	50.00	50.00	0.00	100.00
Süt Üreticileri Birliği	100.00	0.00	0.00	100.00	0.00	100.00
Koyun Keçi Yetiştiricileri Birliği	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00
<b>Toplam</b>	<b>66.02</b>	<b>33.98</b>	<b>39.81</b>	<b>60.19</b>	<b>6.80</b>	<b>93.20</b>
	Ki Kare: 10.39		Ki Kare: 14.76**		Ki Kare: 27.40***	
<b>Kuruluş Yeri İller</b>						
Kastamonu	78.69	21.31	39.34	60.66	4.92	95.08
Sinop	51.85	48.15	51.85	48.15	3.70	96.30
Çankırı	40.00	60.00	20.00	80.00	20.00	80.00
<b>Toplam</b>	<b>66.02</b>	<b>33.98</b>	<b>39.81</b>	<b>60.19</b>	<b>6.80</b>	<b>93.20</b>
	Ki Kare: 11.31***		Ki Kare: 4.10		Ki Kare: 4.88*	

\* %90, \*\*%95, \*\*\*%99 güven sınırında istatistiki olarak önemlidir.

Tablo 38, TR82 bölgesindeki tarımsal örgütlerin teknoloji takip ve kullanım eğilimlerini değerlendirmektedir. Tabloya göre, genel olarak düşük düzeyde bir teknolojik adaptasyon gözlenmektedir. Ancak analiz, örgüt türleri ve kuruluş yerlerine göre anlamlı farklar olduğunu da ortaya koymaktadır.

Araştırma alanında her üç örgütten biri (%35.92) teknolojiyi hiç takip etmediğini belirtmiştir. Yüksek düzeyde teknoloji takibi yapanların oranı ise sadece %11.65'tir. Örgüt türlerine göre incelendiğinde arı yetiştiricileri birliği ve süt üreticileri birliği teknolojiyi güçlü biçimde takip eden az sayıdaki yapı olarak öne çıkarken, koyun keçi yetiştiricileri birliği teknolojiyi hiç takip etmediğini bildiren tek örnek olmuştur. Bu bulgu, daha geleneksel üretim desenlerine sahip örgütlerin teknolojiden uzak kaldığını gösterirken, bilgiye dayalı üretim yapan örgütlerin teknolojik gelişmelere daha açık olduğunu ortaya koymaktadır. Bu fark, istatistiki olarak anlamlı olmasa da (Ki-Kare: 26.22,  $p > 0.01$ ) yönelim açısından dikkate değerdir.

Teknolojiyi takip eden örgütlerin bir kısmı bu bilgileri uygulamaya aktaramamaktadır. Yani teknoloji takibi ile teknoloji kullanımı arasında paralellik bulunmamaktadır. Teknolojiyi hiç kullanmayanların oranı %36.89 ile oldukça yüksek seviyededir. Özellikle koyun keçi yetiştiricileri birliği, tarımsal kalkınma kooperatifleri ve sulama kooperatifleri gibi daha yaygın ve büyük yapılar bile düşük teknoloji kullanım profili çizmektedir. Oysa arı yetiştiricileri birliği ve süt üreticileri birliği, teknolojiyi %100 oranında güçlü bir şekilde kullandığını bildirmiştir. Bu durum, teknolojiye entegrasyonun, örgütlerin ölçeğinden çok sektörel ihtiyaçları ve bilgi düzeyiyle bağlantılı olduğunu göstermektedir.

Tarımsal örgütlerin teknolojik yeniliklerle yüz yüze gelebilecekleri en doğrudan alanlardan biri olan fuar, sergi ve benzeri etkinliklere katılım oranları incelendiğinde, dramatik bulgular ortaya çıkmaktadır. Bu göstergede örgütler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar vardır (Ki-Kare: 81.29\*) ve bu fark oldukça çarpıcıdır. Örneğin, kadın girişimciliği kooperatifleri %45.45 ile bu etkinliklere yüksek düzeyde katılım sağlarken, tarımsal kalkınma kooperatiflerinin %82'si, sulama kooperatiflerinin %100'ü bu etkinliklere hiç katılmamaktadır. Bu, büyük ve yaygın yapılarla, daha yenilikçi veya küçük ölçekli örgütler arasında teknolojiyle fiziksel temas kanallarının ne denli kopuk olduğunu göstermektedir.

İller düzeyinde teknoloji takip ve kullanımında çok belirgin farklar bulunmasa da fuar ve sergi katılımında anlamlı farklılıklar gözlenmiştir (Ki-Kare: 13.75\*). Kastamonu'da %78.69 oranında fuarlara hiç katılım olmaması dikkat çekicidir. Buna karşın Çankırı, %26.67'lik yüksek katılım oranı ile bölgedeki diğer illerden ayrılmaktadır. Sinop ise daha dengeli ancak düşük yoğunlukta bir profil çizmektedir. Bu durum, illerin sosyal sermaye yapıları, ulaşım olanakları veya örgütlerin dış ilişkiler kapasitesi ile açıklanabilmektedir.

Genel olarak TR82 bölgesindeki tarımsal örgütlerin teknoloji takibi, kullanımı ve etkinliklere katılımı düşük düzeydedir. Ancak bazı örgütler özellikle bilgiye dayalı üretim yapan birlikler ve kadın kooperatifleri yenilikleri takip ve uygulama konusunda daha güçlü pozisyon alabilmektedir. Bu yapılar, bölgesel teknoloji yayımı politikalarında pilot rol oynayabilir. Diğer taraftan büyük yapılar arasında düşük katılımın yüksek olması, mevcut teşvik ve destek modellerinin örgütsel ihtiyaca göre revize edilmesi gerektiğini göstermektedir.

**Tablo 38: Tarımsal Örgütlerin Teknoloji Takip ve Kullanım Eğilimleri (%)**

	Tarımsal Örgütün Çalışma Alanı İle İlgili Teknolojiyi Takip Etme Durumu (1-Hiç Yok; 5-Çok Güçlü)					Tarımsal Örgütün Çalışma Alanı İle İlgili Teknolojiyi Kullanma Durumu (1-Hiç Yok; 5-Çok Güçlü)					Tarımsal Örgütün Çalışma Alanı İle İlgili Fuar/Sergi vb. Aktivitelere Katılma Durumu (1-Hiç Yok; 5-Çok Güçlü)				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tarımsal Örgütlenme Tipi	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Kadın Girişimciliği Kooperatifi	27.27	18.18	9.09	18.18	27.27	27.27	36.36	9.09	18.18	9.09	18.18	18.18	18.18	45.45	0.00
Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	40.30	19.40	16.42	11.94	11.94	41.79	19.40	16.42	14.93	7.46	82.09	5.97	4.48	5.97	1.49
Sulama Kooperatifi	29.41	35.29	23.53	5.88	5.88	29.41	35.29	23.53	0.00	11.76	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği	0.00	33.33	33.33	33.33	0.00	0.00	33.33	0.00	33.33	33.33	0.00	33.33	0.00	66.67	0.00
Arı Yetiştiricileri Birliği	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00
Su Ürünleri Kooperatifi	50.00	50.00	0.00	0.00	0.00	50.00	0.00	50.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Süt Üreticileri Birliği	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00
Koyun Keçi Yetiştiricileri Birliği	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00
<b>Toplam</b>	<b>35.92</b>	<b>22.33</b>	<b>16.50</b>	<b>13.59</b>	<b>11.65</b>	<b>36.89</b>	<b>23.30</b>	<b>16.50</b>	<b>14.56</b>	<b>8.74</b>	<b>73.79</b>	<b>8.74</b>	<b>5.83</b>	<b>10.68</b>	<b>0.97</b>
	<b>Ki Kare: 26.22</b>					<b>Ki Kare: 27.38</b>					<b>Ki Kare: 81.29***</b>				
<b>Kuruluş Yeri İller</b>															
Kastamonu	42.62	22.95	16.39	4.92	13.11	40.98	19.67	14.75	14.75	9.84	78.69	4.92	1.64	13.11	1.64
Sinop	22.22	25.93	11.11	29.63	11.11	29.63	25.93	22.22	11.11	11.11	74.07	7.41	11.11	7.41	0.00
Çankırı	33.33	13.33	26.67	20.00	6.67	33.33	33.33	13.33	20.00	0.00	53.33	26.67	13.33	6.67	0.00
<b>Toplam</b>	<b>35.92</b>	<b>22.33</b>	<b>16.50</b>	<b>13.59</b>	<b>11.65</b>	<b>36.89</b>	<b>23.30</b>	<b>16.50</b>	<b>14.56</b>	<b>8.74</b>	<b>73.79</b>	<b>8.74</b>	<b>5.83</b>	<b>10.68</b>	<b>0.97</b>
	<b>Ki Kare: 13.70*</b>					<b>Ki Kare: 4.62</b>					<b>Ki Kare: 13.75*</b>				

\* %90, \*\*%95, \*\*\*%99 güven sınırında istatistiki olarak önemlidir.

### 7.3.10. Dijitalleşmeye Yatkınlık ve Arayışlar

Tablo 39, TR82 bölgesinde faaliyet gösteren tarımsal örgütlerin dijital iletişim vasıtalarına sahipliği hakkında bilgileri sunmaktadır. Tarımsal örgütlerin dijital iletişim araçlarına sahipliği, örgüt türüne göre anlamlı biçimde farklılık göstermektedir. İstatistiksel analizler, e-posta adresine sahip olma, sosyal medya hesabı kullanımı ve web sayfası bulunurluğu değişkenlerinin her üçünde de örgüt türü ile arasında %99 güven düzeyinde anlamlı ilişki olduğunu göstermektedir (sırasıyla Ki-kare: 21.69\*\*\*, 82.42\*\*\* ve 36.01\*\*\*). Bu bulgular, tarımsal örgütlerin dijitalleşme kapasitelerinin örgütlenme biçiminden ciddi şekilde etkilendiğini ortaya koymaktadır.

Özellikle kadın girişimciliği kooperatifleri, dijital iletişim araçlarını en etkin kullanan örgüt türlerinden biri olarak öne çıkmakta; yüksek oranda e-posta ve sosyal medya hesabına sahip olmalarının yanı sıra, web sayfası varlığı bakımından da diğer birçok örgüte kıyasla daha iyi bir dijital altyapıya sahiptirler. Buna karşılık, sulama ve tarımsal kalkınma kooperatiflerinin dijital iletişim araçlarına sahiplik düzeyleri oldukça düşüktür; bu durum, bu tür örgütlerin dijital dönüşüm süreçlerine yeterince uyum sağlayamadığını göstermektedir.

Öte yandan, örgütlerin kurulu buldukları iller açısından değerlendirildiğinde, e-posta adresi, sosyal medya hesabı ya da web sayfası varlığı bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark gözlemlenmemektedir (ilgili Ki-kare değerleri sırasıyla: 0.54, 2.24 ve 1.13). Bu sonuç, dijital araçlara erişim ve kullanım farklarının iller arasında değil, daha çok örgüt türlerinin yapısal ve kurumsal kapasitesiyle ilişkili olduğunu düşündürmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, TR82 bölgesinde dijitalleşme düzeyi oldukça sınırlıdır; e-posta kullanım oranı %35'in, sosyal medya varlığı %15'in ve web sitesi sahipliği ise yalnızca %7'nin altındadır. Bu durum, tarımsal örgütlerin çağdaş iletişim araçlarını daha etkin kullanmaları gerektiğine ve dijital kapasite gelişiminin, örgütsel güçlenme ve kırsal kalkınma açısından stratejik bir alan olarak değerlendirilmesi gerekliliğine işaret etmektedir.

**Tablo 39: Tarımsal Örgütlerin Dijital İletişim Vasıtalarına Sahipliği**

	Tarımsal Örgütün E-mail Adresi		Tarımsal Örgütün Sosyal Medya Hesabı		Tarımsal Örgütün Web Sayfası	
	Var	Yok	Var	Yok	Var	Yok
Tarımsal Örgütlenme Tipi	%	%	%	%	%	%
Kadın Girişimciliği Kooperatifi	81.82	18.18	90.91	9.09	18.18	81.82
Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	31.34	68.66	1.49	98.51	2.99	97.01
Sulama Kooperatifi	11.76	88.24	0.00	100.00	0.00	100.00
Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği	66.67	33.33	66.67	33.33	66.67	33.33
Arı Yetiştiricileri Birliği	100.00	0.00	0.00	100.00	100.00	0.00
Su Ürünleri Kooperatifi	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00
Süt Üreticileri Birliği	100.00	0.00	100.00	0.00	0.00	100.00
Koyun Keçi Yetiştiricileri Birliği	0.00	100.00	100.00	0.00	0.00	100.00
<b>Toplam</b>	<b>34.95</b>	<b>65.05</b>	<b>14.56</b>	<b>85.44</b>	<b>6.80</b>	<b>93.20</b>
	<b>Ki Kare: 21.69***</b>		<b>Ki Kare: 82.42***</b>		<b>Ki Kare: 36.01***</b>	

<b>Kuruluş Yeri İller</b>						
Kastamonu	32.79	67.21	11.48	88.52	4.92	95.08
Sinop	40.74	59.26	14.81	85.19	11.11	88.89
Çankırı	33.33	66.67	26.67	73.33	6.67	93.33
<b>Toplam</b>	<b>34.95</b>	<b>65.05</b>	<b>14.56</b>	<b>85.44</b>	<b>6.80</b>	<b>93.20</b>
	<b>Ki Kare: 0.54</b>		<b>Ki Kare: 2.24</b>		<b>Ki Kare: 1.13</b>	

\* %90, \*\*%95, \*\*\*%99 güven sınırında istatistiki olarak önemlidir.

### 7.3.11. Yönetişim Yaklaşımları ve Kurumsal İlişki Yapılanmaları

Tablo 40, TR82 bölgesinde tarımsal örgütlerin mali müşavirle çalışma ve üst birliklerden mali müşavirlik hizmeti alma eğilimlerine ilişkin bilgileri sunmaktadır. Tablo, bölgedeki örgütlerin mali yönetim kapasitelerinin çeşitliliğini ortaya çıkarmaktadır. İstatistiksel analizler, bu konuda özellikle örgüt türüne göre anlamlı farklılıklar olduğunu ortaya koyarken (Ki-Kare: 14.86,  $p < 0.05$ ), örgütlerin üst birliklerden mali müşavirlik hizmeti alma durumları ise yalnızca kuruluş illerine göre anlamlı farklılıklar sergilemektedir (Ki-Kare: 5.63,  $p < 0.10$ ).

Bölgedeki tarımsal örgütlerin %95'inin bir mali müşavirle çalışıyor olması, yüzeyle son derece olumlu bir tablo çizmektedir. Ancak bu yüksek oran, örgütlerin kendi bünyelerindeki kurumsal kapasiteyle mi yoksa üst birliklerden aldıkları destekle mi bu hizmete eriştikleri sorusunu gündeme getirmektedir. İkinci Ki-Kare analizi bu soruya anlamlı bir yanıt vermektedir. Özellikle tarımsal kalkınma kooperatifleri ve sulama kooperatifleri gibi klasik örgüt tiplerinin yarısından fazlası mali müşavirlik hizmetini üst birlikler aracılığıyla almaktadır. Bu durum, bu örgütlerin kendi bünyelerinde profesyonel kadro istihdam etmekte zorlandığını ya da ekonomik ölçeklerinin bunu gerektirmediğini göstermektedir. Dolayısıyla, bu grupların kurumsal sürdürülebilirlikleri büyük ölçüde üst yapılarla olan ilişkilerine ve bu yapıların işlevselliğine bağlıdır. Bu durum bölgede üst birliklerin muhasebe hizmetleri konusunda önemli bir etkiye sahip olduğunu da göstermektedir. Bunun yanı sıra özellikle kadın girişimciliği kooperatif ortakları içinde mali müşavir ortaklarının olması da bu tür hizmetlerin ortaklar aracılığı ile alınmasını sağlamaktadır.

İllere göre yapılan analizde, Çankırı'daki örgütlerin hiçbirinin üst birlikten mali müşavirlik hizmeti almadığı, buna karşın Kastamonu'daki örgütlerin yarısından fazlasının bu hizmeti üst birlikler aracılığıyla karşıladığı görülmektedir. Bu durum istatistiksel olarak da anlamlıdır (Ki-Kare: 5.63,  $p < 0.10$ ) ve iller arası kurumsal destek altyapılarındaki eşitsizliğe işaret etmektedir. Bu farklılıklar; yerel tarımsal yapıların dinamikleri, üst birliklerin varlığı ve etkinliği gibi faktörlerle açıklanabilmektedir.

**Tablo 40: Tarımsal Örgütlerin Mali Müşavir Sahipliği**

	Mali Müşavir Durumu		Üst Birlikten Mali Müşavir Hizmeti Alma Durumu	
	Var	Var	Yok	Yok
Tarımsal Örgütlenme Tipi	%	%	%	%
Kadın Girişimciliği Kooperatifi	81.82	18.18	0.00	100.00
Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	98.48	1.52	55.74	44.26
Sulama Kooperatifi	94.12	5.88	42.86	57.14
Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği	100.00	0.00	0.00	100.00
Arı Yetiştiricileri Birliği	100.00	0.00	0.00	100.00
Su Ürünleri Kooperatifi	50.00	50.00	0.00	100.00
Süt Üreticileri Birliği	100.00	0.00	0.00	100.00
Koyun Keçi Yetiştiricileri Birliği	100.00	0.00	0.00	100.00
<b>Toplam</b>	<b>95.10</b>	<b>4.90</b>	<b>47.44</b>	<b>52.56</b>
	<b>Ki Kare: 14.86**</b>		<b>Ki Kare: 10.77</b>	
Kuruluş Yeri İller				
Kastamonu	98.33	1.67	53.57	46.43
Sinop	92.59	7.41	41.18	58.82
Çankırı	86.67	13.33	0.00	100.00
<b>Toplam</b>	<b>95.10</b>	<b>4.90</b>	<b>47.44</b>	<b>52.56</b>
	<b>Ki Kare: 3.99</b>		<b>Ki Kare: 5.63*</b>	

\* %90, \*\*%95, \*\*\*%99 güven sınırında istatistiki olarak önemlidir.

Tablo 41, tarımsal örgütlerin üst birliklerle olan ilişkisinin tarımsal örgüt tipine göre dağılımını vermektedir. TR82 bölgesinde tarımsal örgütlerin üst birliklerinden aldıkları hizmetlere ilişkin analiz, bölgedeki tarımsal örgütlerin kurumsal kapasitesi, sektörel ihtiyaçları ve örgütlenme düzeyleri arasındaki önemli farkları ortaya koymaktadır. Tablo, özellikle bazı hizmet alanlarında örgüt türleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar olduğunu göstermektedir.

En çarpıcı bulgulardan biri, destek başvuru takibi hizmetinde ortaya çıkmaktadır. Bu alanda üst birlik desteği alınmasına dair farklılıklar istatistiksel olarak anlamlıdır (Ki-Kare: 16.84,  $p < 0.05$ ). Özellikle tarımsal kalkınma ve sulama kooperatifleri gibi daha köklü ve üyeleri devlet desteklerinden faydalanmak isteyen örgütler, bu hizmeti görece daha fazla almaktadır. Buna karşılık, diğer örgütler özellikle birlik tipi örgütler ve kadın kooperatifleri bu hizmetten neredeyse hiç faydalanmamaktadır. Bu durum, örgütlerin destek mekanizmalarına erişiminin kurumsal kapasite ve ağlarla doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca destek başvurularının niteliği ve takibi için uzmanlık gereksinimi, bazı örgütlerin dışarıdan desteğe olan bağımlılığını artırmaktadır.

Girdi temini (yem, makine vb.) alanında da dikkat çekici bir bulgu söz konusudur. Üst birliklerden bu tür hizmet alan tek örgüt türü su ürünleri kooperatifleri olup, bu farklılık istatistiksel olarak son derece anlamlıdır (Ki-Kare: 25.69,  $p < 0.01$ ). Diğer tüm örgütler bu hizmetten yararlanmazken, su ürünleri kooperatiflerinin bu tür desteğe erişimi sektörel bir zorunluluk olarak yorumlanabilir.

Bürokratik işlemler alanında da anlamlı farklılıklar gözlenmektedir (Ki-Kare: 28.44,  $p<0.01$ ). Süt üreticileri ve koyun-keçi yetiştiricileri birliklerinin tamamı bu hizmeti üst birliklerinden alırken, diğer örgüt türleri neredeyse tamamen bu hizmetten yoksundur. Bu durum, özellikle hayvancılıkla ilgili birliklerin devletle olan ilişki yoğunluğuna ve sürekli belge, kayıt, denetim yükümlülüklerine bağlı olarak üst birlik desteğine daha çok ihtiyaç duyduğunu göstermekte ve aynı zamanda, bu iki örgüt türünün üst birlikleriyle olan ilişkisinin daha güçlü ve etkin olduğunu düşündürmektedir.

Bazı hizmet alanlarında üst birlik desteği neredeyse yok denecek kadar azdır. Eğitim, ar-ge/proje desteği, web sayfası oluşturma ve finansal destek gibi kritik hizmetlerde genel olarak çok düşük düzeyde hizmet alımı gözlenmektedir. Bu alanlarda herhangi bir anlamlı farklılık da bulunmamaktadır. Bu durum yalnızca belli örgütlerin değil, genel olarak tüm tarımsal örgütlerin bu alanlarda destekten yoksun olduğunu göstermektedir. Özellikle web sayfası ve dijitalleşme desteklerinin neredeyse hiç verilmemesi, tarımsal örgütlerin dijital dönüşüm sürecinden ne kadar uzak olduğunu ortaya koymaktadır. Ar-Ge ve proje desteklerinin yokluğu ise inovasyon ve katma değer üretimi açısından önemli bir eksikliklerdir.

**Tablo 41: Tarımsal Örgütlerin Üst Birliklerle Olan İlişkinin Tarımsal Örgüt Tipine Göre Dağılımı (%)**

Üst Birliklerden Hizmet Alınan Konular		Tarımsal Örgütlenme Tipi								Ki-Kare	
		Kadın Girişimciliği Kooperatifi	Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	Sulama Kooperatifi	Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği	Arı Yetiştiricileri Birliği	Su Ürünleri Kooperatifi	Süt Üreticileri Birliği	Koyun Keçi Yetiştiricileri Birliği		Toplam
		%	%	%	%	%	%	%	%		%
Personel	Evet	0.00	18.03	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	<b>14.10</b>	3.60
	Hayır	100.00	81.97	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	<b>85.90</b>	
Nakliye	Evet	0.00	32.79	14.29	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	<b>26.92</b>	5.32
	Hayır	100.00	67.21	85.71	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	<b>73.08</b>	
Sigorta	Evet	0.00	22.95	14.29	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	<b>19.23</b>	3.04
	Hayır	100.00	77.05	85.71	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	<b>80.77</b>	
Destek Başvuru Takibi	Evet	0.00	65.57	28.57	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	<b>53.85</b>	16.84**
	Hayır	100.00	34.43	71.43	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	<b>46.15</b>	
Proje/Ar-Ge Hizmetleri	Evet	0.00	27.87	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	<b>23.08</b>	8.92
	Hayır	100.00	72.13	100.00	100.00	100.00	0.00	100.00	100.00	<b>76.92</b>	
Finansal	Evet	0.00	6.56	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	<b>5.13</b>	1.18
	Hayır	100.00	93.44	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	<b>94.87</b>	
Web Sayfası	Evet	0.00	1.64	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	<b>1.28</b>	0.28
	Hayır	100.00	98.36	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	<b>98.72</b>	
Girdi (Yem, Makine vb.)	Evet	0.00	3.28	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	<b>3.85</b>	25.69***
	Hayır	100.00	96.72	100.00	100.00	100.00	0.00	100.00	100.00	<b>96.15</b>	

Üst Birliklerden Hizmet Alınan Konular	Tarımsal Örgütlenme Tipi									Ki-Kare	
	Kadın Girişimciliği Kooperatifi	Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	Sulama Kooperatifi	Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği	Arı Yetiştiricileri Birliği	Su Ürünleri Kooperatifi	Süt Üreticileri Birliği	Koyun Keçi Yetiştiricileri Birliği	Toplam		
	%	%	%	%	%	%	%	%	%		
Depolama (Soğutma Tankı, Depo vb.)	Evet	0.00	39.34	14.29	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	<b>33.33</b>	5.64
	Hayır	100.00	60.66	85.71	66.67	100.00	100.00	100.00	100.00	<b>66.67</b>	
Eğitim	Evet	0.00	36.07	14.29	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	<b>30.77</b>	7.95
	Hayır	100.00	63.93	85.71	100.00	0.00	100.00	100.00	100.00	<b>69.23</b>	
Bürokratik İşlemler	Evet	0.00	4.92	0.00	33.33	0.00	0.00	100.00	100.00	<b>7.69</b>	28.44***
	Hayır	100.00	95.08	100.00	66.67	100.00	100.00	0.00	0.00	<b>92.31</b>	

\* %90, \*\*%95, \*\*\*%99 güven sınırında istatistiki olarak önemlidir.

Tablo 42, tarımsal örgütlerin üst birliklerle olan ilişkisinin tarımsal örgütün kurulduğu illere göre dağılımını vermektedir. Tablo, hizmet sunumundaki bölgesel farklılıkları ve dengesizlikleri net biçimde ortaya koymaktadır. Ki-Kare testi sonuçları, bazı hizmet türlerinde iller arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların bulunduğunu göstermektedir. Bu bulgular, hem üst birliklerin hizmet politikalarının hem de il bazında örgütlerin kurumsal kapasitelerinin yeniden değerlendirilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Verilere göre, "destek başvuru takibi" hizmetinde istatistiksel olarak son derece anlamlı bir fark gözlemlenmektedir (Ki-Kare: 25.01,  $p < 0.01$ ). Kastamonu'daki tarımsal örgütlerin yaklaşık üçte ikisi bu hizmetten faydalanırken, Sinop ve Çankırı'da bu oran dramatik şekilde düşmektedir. Bu çarpıcı fark, Kastamonu'daki örgütlerin ya üst birlikleriyle daha sıkı bağlara sahip olduğunu ya da bu hizmete daha çok ihtiyaç duyduğunu göstermektedir. Aynı zamanda bu durum, diğer illerdeki örgütlerin kamu desteklerine erişimde ciddi dezavantajlar yaşadığını düşündürmektedir.

Depolama hizmetleri açısından da önemli bir bölgesel fark söz konusudur (Ki-Kare: 10.71,  $p < 0.01$ ). Kastamonu'daki örgütler bu hizmetten görece daha fazla yararlanırken, Sinop ve Çankırı'da birçok tarımsal örgüt bu desteği almamaktadır. Bu durum, Kastamonu'da tarımın türü ya da ürün çeşitliliği nedeniyle daha fazla depolama altyapısına ihtiyaç duyulduğunu anlamına da gelebilmektedir. Özellikle süt toplama kooperatifleri ve birliklerinde bu depolama hizmetleri önemli yer tutmaktadır. Alternatif olarak, bu farklılık üst birliklerin il bazlı hizmet sunum stratejilerinde dengesizlik olduğuna da işaret edebilmektedir.

**Tablo 42: Tarımsal Örgütlerin Üst Birliklerle Olan İlişkisinin Tarımsal Örgütün Kurulduğu İllere Göre Dağılımı (%)**

Üst Birliklerden Hizmet Alınan Konular		Kuruluş Yeri İller				Ki-Kare
		Kastamonu	Sinop	Çankırı	Toplam	
		%	%	%	%	
Personel	Evet	17.86	5.88	0.00	<b>14.10</b>	2.42
	Hayır	82.14	94.12	100.00	<b>85.90</b>	
Nakliye	Evet	35.71	5.88	0.00	<b>26.92</b>	7.87**
	Hayır	64.29	94.12	100.00	<b>73.08</b>	
Sigorta	Evet	25.00	5.88	0.00	<b>19.23</b>	4.34
	Hayır	75.00	94.12	100.00	<b>80.77</b>	
Destek Başvuru Takibi	Evet	71.43	5.88	20.00	<b>53.85</b>	25.01***
	Hayır	28.57	94.12	80.00	<b>46.15</b>	
Proje/Ar-Ge Hizmetleri	Evet	28.57	5.88	20.00	<b>23.08</b>	3.81
	Hayır	71.43	94.12	80.00	<b>76.92</b>	
Finansal	Evet	5.36	5.88	0.00	<b>5.13</b>	0.30
	Hayır	94.64	94.12	100.00	<b>94.87</b>	
Web Sayfası	Evet	1.79	0.00	0.00	<b>1.28</b>	0.40
	Hayır	98.21	100.00	100.00	<b>98.72</b>	
Girdi (Gübre, Yem, Makine vb.)	Evet	1.79	11.76	0.00	<b>3.85</b>	3.73
	Hayır	98.21	88.24	100.00	<b>96.15</b>	
Depolama (Soğutma Tankı, Depo vb.)	Evet	42.86	5.88	20.00	<b>33.33</b>	8.45**
	Hayır	57.14	94.12	80.00	<b>66.67</b>	
Eğitim	Evet	30.36	35.29	20.00	<b>30.77</b>	0.44
	Hayır	69.64	64.71	80.00	<b>69.23</b>	
Bürokratik İşlemler	Evet	3.57	17.65	20.00	<b>7.69</b>	4.78*
	Hayır	96.43	82.35	80.00	<b>92.31</b>	

\* %90, \*\*%95, \*\*\*%99 güven sınırında istatistiki olarak önemlidir.

### 7.3.12. Üretim-Pazarlama-Ürün Geliştirme Biçimleri ve Noksanlıklar

Tablo 43, tarımsal örgütlerin ortak/üye dışındakilere hizmet sunma durumu verilerini sunmaktadır. TR82 bölgesinde yürütülen analiz sonuçları, tarımsal örgütlerin ortak/üye dışındaki birey veya kuruluşlara hizmet sunma konusundaki davranışlarının örgüt türlerine ve coğrafi dağılıma göre anlamlı farklılıklar gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu farklılıklar, %99 güven düzeyinde anlamlı bulunmakta (Ki-Kare: 31.66\*\*\* ve 10.26\*\*\*), dolayısıyla hem örgüt yapısı hem de ilin kendi özgün dinamiklerinin bu davranış üzerinde belirleyici etkileri olduğu anlaşılmaktadır.

Öncelikle, tarımsal örgüt türleri açısından değerlendirildiğinde, hizmet sunumunda en açık ve dışa dönük yapılar arasında arı yetiştiricileri birliği ve süt üreticileri birliği dikkat çekmektedir. Bu iki örgüt türü, %100 oranında ortak dışı hizmet sunumu gerçekleştirmektedir. Bu durum, söz konusu birliklerin sadece üyelerine değil, daha geniş bir üretici veya tüketici kitlesine erişim sağlamaya yönelik bir işletme mantığıyla hareket ettiklerini göstermektedir. Pazarlama, eğitim, danışmanlık veya teknik hizmetlerin sadece ortaklarla sınırlı kalmaması, bu birliklerin yerel ekonomide daha etkili ve katılımcı aktörler olduğunu düşündürmektedir.

Buna karşın, en yaygın örgüt türlerinden biri olan tarımsal kalkınma kooperatiflerinde dışa hizmet sunma oranı son derece düşüktür (%4,48). Bu bulgu, kalkınma kooperatiflerinin daha çok kapalı bir yapıda çalıştıklarını ve hizmetlerini yalnızca üyelerine yönlendirdiklerini ortaya koymaktadır. Aynı durum koyun keçi yetiştiricileri birliği için de geçerlidir; bu birliklerde dışa hizmet sunumu hiç bulunmamaktadır. Bu kapalı yapı, örgütlerin kırsal kalkınmadaki potansiyel etkisini sınırlayabilmekte, bölge genelinde sinerji ve iş birliği kapasitesini düşürebilmektedir. Kadın girişimciliği kooperatifleri ve su ürünleri kooperatifleri ise dışa hizmet sunumu açısından orta seviyede performans sergilemektedir. Kadın kooperatiflerinin yaklaşık yarısı (%54,55) dışa hizmet verirken, bu oran su ürünleri kooperatiflerinde %50 olarak belirlenmiştir. Kadın kooperatiflerinin bu alandaki görece yüksek performansı, kadın temelli örgütlenmelerin sadece sosyal dayanışma değil, aynı zamanda ekonomik kapsayıcılık yönüyle de önemli bir rol üstlendiklerini göstermektedir.

Bölgesel düzeyde değerlendirildiğinde, örgütlerin buldukları iller arasında da dışa hizmet sunumu açısından anlamlı farklar görülmektedir. Özellikle Çankırı'da tarımsal örgütlerin %40'ı ortak dışı hizmet sunumu gerçekleştirirken, bu oran Kastamonu'da yalnızca %8.20'dir. Sinop ise %25.93'lük oranla iki il arasında bir konumdadır. Bu durum, il bazındaki politika ortamı, yerel talepler, kurumlar arası iş birliği ve örgütsel vizyon farklılıklarıyla açıklanabilmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, TR82 bölgesinde tarımsal örgütlerin büyük çoğunluğu (%82.52) yalnızca kendi üyelerine hizmet sunmakta, dışa açılma konusunda sınırlı bir eğilim göstermektedir. Ancak bazı örgüt türlerinin (örneğin süt üreticileri ve arı yetiştiricileri birlikleri) bu kalıbı kırarak dışa dönük bir hizmet anlayışı benimsedikleri görülmektedir. Bu farklılıklar, kırsal alanda kapsayıcı büyümenin ve ekonomik çeşitlenmenin sağlanabilmesi için örgüt yapılarının yeniden değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Özellikle hizmetlerin genişletilmesi, sosyal fayda üretiminin artırılması ve yerel aktörlerin entegrasyonunun sağlanması için örgütsel kapasite geliştirme politikalarının önem kazandığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 43: Tarımsal Örgütlerin Ortak/Üye Dışındakilere Hizmet Sunma Durumu (%)**

Tarımsal Örgütlenme Tipi	Tarımsal Örgüt Ortak/Üye Dışındakileri Hizmet Sunma Durumu	
	Evet %	Hayır %
Kadın Girişimciliği Kooperatifi	54.55	45.45
Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	4.48	95.52
Sulama Kooperatifi	29.41	70.59
Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği	33.33	66.67

Tarımsal Örgüt Ortak/Üye Dışındakileri Hizmet Sunma Durumu		
	Evet	Hayır
Tarımsal Örgütlenme Tipi	%	%
Arı Yetiştiricileri Birliği	100.00	0.00
Su Ürünleri Kooperatifi	50.00	50.00
Süt Üreticileri Birliği	100.00	0.00
Koyun Keçi Yetiştiricileri Birliği	0.00	100.00
<b>Toplam</b>	<b>17.48</b>	<b>82.52</b>

Ki-Kare: 31.66\*\*\*

Kuruluş Yeri İller		
Kastamonu	8.20	91.80
Sinop	25.93	74.07
Çankırı	40.00	60.00
<b>Toplam</b>	<b>17.48</b>	<b>82.52</b>

Ki-Kare: 10.26\*\*\*

\* %90, \*\*%95, \*\*\*%99 güven sınırında istatistiki olarak önemlidir.

Tablo 44, tarımsal örgütlerin tescilli marka ve coğrafi işaretli ürün sahipliği durumu hakkında bilgileri sunmaktadır. TR82 bölgesindeki tarımsal örgütlerin ürün sahipliği ve tescilli marka veya coğrafi işaret kullanımına ilişkin yapılan analizler, örgüt türleri arasında dikkat çekici farklılıklar ortaya koymaktadır. İstatistiksel olarak anlamlı bulunan sonuçlar (Ki-kare: 79.78\*\*\* ve F: 14.55\*\*\*), örgütlenme biçiminin, tescilli ürün sahipliği açısından belirleyici bir değişken olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, özellikle kadın girişimciliği kooperatifleri ve arı yetiştiricileri birlikleri, diğer örgüt türlerinden önemli ölçüde ayrılmaktadır.

Kadın girişimciliği kooperatifleri, ürün sahipliği oranı bakımından %90'ın üzerinde bir oranla öne çıkarken, aynı zamanda ortalama 0.45 tescilli marka veya coğrafi işarete sahiplerdir. Bu, kooperatiflerin katma değerli üretime yöneliklerinin ve kurumsallaşma süreçlerinde önemli mesafe kat ettiklerinin bir göstergesidir. Bu durum, kadın odaklı örgütlenmelerin, özellikle yerel kalkınma politikaları ve kırsal inovasyon stratejileri kapsamında daha fazla desteklenmesi gerektiğini düşündürmektedir.

Benzer biçimde, arı yetiştiricileri birliklerinin %100 oranında ürün sahipliği ve 1.00 düzeyinde ortalama marka veya işaret sahipliği ile sistemdeki en yüksek performansa sahip grup olduğu görülmektedir. Bu bulgu, arıcılığın ürün çeşitliliği, pazarlanabilirlik ve marka değeri yaratma potansiyeli açısından öne çıkan bir alt sektör olduğunu ortaya koymaktadır. Buna karşın, süt üreticileri birlikleri, sulama kooperatifleri, su ürünleri kooperatifleri ve küçükbaş hayvan yetiştirici birlikleri gibi örgüt türlerinin hiçbirinin ürün sahipliği ya da marka kullanımına sahip olmaması, bu yapıların daha çok hizmet ve üretim altyapısı sunan, ancak pazarlama zincirinde aktif olmayan bir yapıya sahip olduklarını göstermektedir.

Tarımsal kalkınma kooperatifleri gibi yaygın örgütlenme türlerinde de ürün sahipliğinin neredeyse hiç olmaması dikkat çekicidir. Bu durum, geleneksel kooperatifçilik anlayışının katma değerli üretim ve markalaşma konularında sınırlı kaldığını ve günümüz tarımsal piyasalarının gerektirdiği rekabet koşullarına adapte olamadığını düşündürmektedir. Bu bağlamda, örgüt yapılarının yeniden yapılandırılması ve özellikle değer zincirinin ileri halkalarında aktif olacak şekilde desteklenmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır.

İller bazında yapılan analizlerde ise istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Ki-kare (1.29) ve F (1.59) test değerleri, Kastamonu, Sinop ve Çankırı illeri arasında ürün sahipliği ve marka kullanımında belirgin bir fark olmadığını göstermektedir. Ancak, Çankırı'da ürün sahipliği oranı görece

daha yüksek olmasına rağmen marka sayısının 0 olması, sahip olunan ürünlerin tescillenmediğini veya markalaşma süreçlerinin henüz tamamlanmadığını düşündürmektedir. Sinop'ta ise ürün sahipliği oranı Kastamonu'dan yüksek olmasına rağmen marka ortalamasının daha düşük olması, tescil süreçlerinin henüz yaygınlaşmadığını göstermektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, TR82 bölgesinde tarımsal örgütlerin büyük çoğunluğu ürün sahibi değildir ve marka ya da coğrafi işaret kullanımında da ciddi eksiklikler gözlenmektedir. Ancak bazı örgüt tiplerinin (özellikle kadın girişimciliği kooperatifleri ve arı yetiştiricileri birlikleri) bu alanda öncü rol üstlendikleri, dolayısıyla iyi örnek uygulamaların yaygınlaştırılması ile örgütlerin katma değer yaratma kapasitelerinin artırılacağı anlaşılmaktadır. Bu çerçevede, yerel yönetimlerin ve kamu kurumlarının örgüt türlerine göre farklılaştırılmış destek stratejileri geliştirmesi, bölgesel kalkınmanın güçlenmesi açısından kritik önemdedir.

**Tablo 44: Tarımsal Örgütlerin Tescilli Marka ve Coğrafi İşaretli Ürün Sahipliği Durumu**

Tarımsal Örgütlenme Tipi	Tarımsal Örgüte Ait Ürün Varlığı		Tescilli Marka/Coğrafi İşaret Sayısı
	Evet	Hayır	Ortalama
	%	%	
Kadın Girişimciliği Kooperatifi	90.91	9.09	0.45
Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	1.49	98.51	0.00
Sulama Kooperatifi	0.00	100.00	0.00
Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği	33.33	66.67	0.00
Arı Yetiştiricileri Birliği	100.00	0.00	1.00
Su Ürünleri Kooperatifi	0.00	100.00	0.00
Süt Üreticileri Birliği	0.00	100.00	0.00
Koyun Keçi Yetiştiricileri Birliği	0.00	100.00	0.00
<b>Toplam</b>	<b>12.62</b>	<b>87.38</b>	<b>0.06</b>
	<b>Ki-Kare: 79.78***</b>		<b>F:14.55***</b>
Kuruluş Yeri İller			
Kastamonu	9.84	90.16	0.05
Sinop	14.81	85.19	0.11
Çankırı	20.00	80.00	0.00
<b>Toplam</b>	<b>12.62</b>	<b>87.38</b>	<b>0.06</b>
	<b>Ki-Kare: 1.29</b>		<b>F: 1.59</b>

\* %90, \*\*%95, \*\*\*%99 güven sınırında istatistiki olarak önemlidir.

Tablo 45, TR82 bölgesinde tarımsal örgütlerin pazarlama alışkanlıkları ve eğilimlerine ilişkin bilgileri sunmaktadır. Tablo, tarımsal örgütlerin pazarlama ve teknolojiye dayalı faaliyetlerde oldukça sınırlı bir varlık gösterdiğini, ancak örgüt türleri arasında belirgin farklar bulunduğunu ortaya koymaktadır. Tüm değişkenler için yapılan Ki-Kare testleri, tarımsal örgüt türlerinin pazarlama, dijitalleşme ve iletişim araçlarını kullanma eğilimlerinin %99 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaştığını göstermektedir. Bu bulgular, tarımsal örgütlerin kurumsal kapasite, vizyon ve hizmet çeşitliliği açısından homojen olmadığını açıkça ortaya koymaktadır.

En dikkat çeken örneklerden biri kadın girişimciliği kooperatifleridir. Bu kooperatifler, pazarlama faaliyetlerinde, satış reyonu/market işletilmesinde ve eğitim alma konusunda bölgedeki diğer örgüt türlerine kıyasla oldukça aktif bir profil çizmektedir. Pazarlama çalışması yürüten kadın kooperatiflerinin oranı %81,82 gibi yüksek bir seviyededir; bu oran tüm örgütlerin ortalamasının neredeyse yedi katıdır

(%11.65). Ayrıca, bu kooperatifler arasında e-ticaret yapanlar (%27.27), satış reyonu bulunanlar (%81.82) ve fuarlara katılanlar (%63.64) da görece yüksektir. Bu durum, kadın girişimciliği temelli örgütlerin pazarlama ve dışa açılım açısından yenilikçi ve dinamik bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu kooperatifler, yerel kalkınmada hem ekonomik hem de sosyal sermayeyi harekete geçirme potansiyeli taşımaktadır.

Benzer şekilde, arı yetiştiricileri birliği tüm kategorilerde dijital ve pazarlama odaklı faaliyetleri en yoğun biçimde gerçekleştiren örgüt türüdür. E-ticaret, yapay zekâ kullanımı ve ilgili eğitimler gibi modern uygulamalarda %100'lük katılım oranı göstermesi, bu birliklerin sektörel yeniliklere açık olduklarını ve pazarda rekabet gücü yaratmak adına yeni teknolojilere hızla adapte olduklarını göstermektedir. Bu durum, küçük ama odaklı ve vizyoner tarımsal örgütlerin dönüşüm kapasitelerinin yüksek olabileceğine işaret etmektedir.

Buna karşılık, sulama kooperatifleri, su ürünleri kooperatifleri, süt üreticileri birlikleri ve koyun keçi yetiştiricileri birlikleri gibi örgüt türlerinde dijitalleşme, pazarlama veya tanıtıma yönelik herhangi bir faaliyet neredeyse hiç görülmemektedir. Bu örgütlerin hepsinde tüm kategorilerde "hayır" yanıtları %100'e yakındır. Bu yapılar, üretim altyapısına hizmet eden ancak ekonomik değer zincirinin pazarlama ve iletişim ayağında oldukça pasif kalan bir profile sahiptir. Bu durum, kırsal kalkınmanın sadece üretim odaklı değil, aynı zamanda değer zincirinin tamamına yayılacak şekilde bütüncül ele alınması gerektiğini bir kez daha ortaya koymaktadır.

Bölgesel dağılım açısından incelendiğinde, tarımsal örgütlerin faaliyet düzeyinde iller arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yalnızca "yapay zekâ uygulamalarından yararlanma" (Ki-Kare: 6.56\*\*) ve "eğitim alma durumu" (Ki-Kare: 5.95\*) değişkenlerinde gözlemlenmektedir.

Sonuç olarak, TR82 bölgesinde tarımsal örgütlerin çoğu, pazarlama, iletişim, dijitalleşme ve yenilikçi uygulamalarda oldukça düşük bir performans sergilemektedir. Ancak bazı örgüt türleri (özellikle kadın girişimciliği kooperatifleri ve arı yetiştiricileri birliği) bu genel eğilimin dışına çıkarak örnek teşkil edecek uygulamalara sahiptir. Bu bulgular, kırsal kalkınma politikalarının örgüt temelli bir yaklaşımla, kapasite geliştirme, dijital dönüşüm ve pazarlama altyapılarının güçlendirilmesi yönünde yeniden yapılandırılması gerektiğine işaret etmektedir. Özellikle teknoloji ve tanıtım araçlarının etkin kullanımı, tarımsal örgütlerin ekonomik sürdürülebilirliği kadar toplumsal etki gücünü de artıracak stratejik bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

**Tablo 45: Tarımsal Örgütlerin Pazarlamaya Yönelik Çalışmaları (%)**

	Tarımsal Örgütün Pazarlama ve Reklam Çalışmaları Yürütme Durumu		Tarımsal Örgütün E-Ticarette Bulunma Durumu		Yapay Zeka Uygulamalarından Yararlanma Durumu		E-Ticaret, Yapay Zeka vb. Eğitim Alma Durumu		Tarımsal Örgütün Satış Reyonu/Marketi Bulunması Durumu		Tarımsal Örgütün Basılı ve Görsel Yayın Yapma (dergi/gazete/dijital ve benzeri) Durumu		Tarımsal Örgütün Tarımsal Amaçlı Fuarlara Katılma ve Stand Açma Durumu	
	Evet	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Hayır
Tarımsal Örgütlenme Tipi	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Kadın Girişimciliği Kooperatifi	81.82	18.18	27.27	72.73	18.18	81.82	36.36	63.64	81.82	18.18	54.55	45.45	63.64	36.36
Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	1.49	98.51	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	4.48	95.52	1.49	98.51	10.45	89.55
Sulama Kooperatifi	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00
Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği	33.33	66.67	0.00	100.00	33.33	66.67	33.33	66.67	33.33	66.67	33.33	66.67	33.33	66.67
Arı Yetiştiricileri Birliği	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	0.00	100.00	0.00	100.00
Su Ürünleri Kooperatifi	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00
Süt Üreticileri Birliği	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00
Koyun Keçi Yetiştiricileri Birliği	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00
<b>Toplam</b>	<b>11.65</b>	<b>88.35</b>	<b>3.88</b>	<b>96.12</b>	<b>3.88</b>	<b>96.12</b>	<b>5.83</b>	<b>94.17</b>	<b>13.59</b>	<b>86.41</b>	<b>7.77</b>	<b>92.23</b>	<b>14.56</b>	<b>85.44</b>
	Ki-Kare: 71.06***		Ki-Kare: 44.55***		Ki-Kare: 41.30***		Ki-Kare: 44.45***		Ki-Kare: 58.99***		Ki-Kare: 41.87***		Ki-Kare: 26.80***	

YENİ NESİL KIRSAL KALKINMA İÇİN TARIMSAL ÖRGÜTLERİN  
MEVCUT DURUMU VE GELECEK İÇİN KAPASİTE GELİŞTİRME PROJE RAPORU

Kuruluş Yeri İller														
Kastamonu	9.84	90.16	3.28	96.72	0.00	100.00	1.64	98.36	11.48	88.52	8.20	91.80	18.03	81.97
Sinop	11.11	88.89	7.41	92.59	11.11	88.89	14.81	85.19	11.11	88.89	3.70	96.30	7.41	92.59
Çankırı	20.00	80.00	0.00	100.00	6.67	93.33	6.67	93.33	26.67	73.33	13.33	86.67	13.33	86.67
<b>Toplam</b>	<b>11.65</b>	<b>88.35</b>	<b>3.88</b>	<b>96.12</b>	<b>3.88</b>	<b>96.12</b>	<b>5.83</b>	<b>94.17</b>	<b>13.59</b>	<b>86.41</b>	<b>7.77</b>	<b>92.23</b>	<b>14.56</b>	<b>85.44</b>
	Ki-Kare: 1.22		Ki-Kare: 1.56		Ki-Kare: 6.56**		Ki-Kare: 5.95*		Ki-Kare: 2.56		Ki-Kare: 1.29		Ki-Kare: 1.72	

\* %90, \*\*%95, \*\*\*%99 güven sınırında istatistiki olarak önemlidir.

Tablo 46 ile verilen, TR82 bölgesinde tarımsal örgütlerin kendi bölgelerindeki pazar payı algısına ilişkin bulgular, örgüt türleri ve iller bazında kayda değer farklar içermektedir. Ancak genel düzeyde, örgütlerin pazardaki etkinliğine ilişkin algılar oldukça dağınık bir görünüm sergilemekte ve çoğunlukla düşük ya da kararsız değerlendirmeler ön plana çıkmaktadır. Bu durum, tarımsal örgütlerin ekonomik görünürlüklerinin ve yerel pazarlardaki rekabet güçlerinin yeterince gelişmediğini düşündürmektedir.

İlk olarak, tarımsal örgütlenme türlerine göre incelendiğinde, yalnızca arı yetiştiricileri birliği ve süt üreticileri birliği %100 oranla "yüksek" pazar payına sahip olduklarını beyan etmişlerdir. Bu iki örgüt türünün bu kadar güçlü bir algıya sahip olması, uzmanlaşmış ve odaklı üretim alanlarında faaliyet göstermelerinden kaynaklanabilmektedir. Arıcılık ve süt üretimi gibi ürün odaklı örgütlerin bölgesel pazarda daha kolay markalaşabildiği ve doğrudan nihai tüketiciye ulaşma potansiyeline sahip olduğu düşünülmektedir. Bu tür örgütlerin diğerlerinden farklı olarak doğrudan pazarlama stratejileri geliştirme ve ürün bazlı kimlik oluşturma konusunda daha başarılı oldukları görülmektedir.

Bununla birlikte, damızlık sığır yetiştiricileri birliği gibi bazı örgütlerde ise pazar payı algısının son derece düşük olduğu görülmektedir. Bu grupta "yüksek" ya da "çok yüksek" pazar payı algısı sıfırdır; üyelerin tamamı ya "çok düşük", "düşük" ya da "kararsız" olarak yanıt vermiştir. Bu sonuç, üretim altyapısını destekleyen ama doğrudan piyasaya mal arz etmeyen örgütlerin ekonomik görünürlüğünün sınırlı kaldığını göstermektedir. Benzer şekilde, koyun keçi yetiştiricileri birliği üyelerinin tamamının pazar payını "düşük" olarak değerlendirmesi, bu örgütlerin kırsal ekonomik sistemde edilgen bir rol üstlendiğine işaret etmektedir.

Kadın girişimciliği kooperatifleri, bölgedeki diğer örgütlere kıyasla daha dengeli bir dağılım göstermektedir. %18.18'lik "çok yüksek" ve %27.27'lik "yüksek" pazar payı algısı, bu örgütlerin nispeten olumlu bir algıya sahip olduğunu göstermektedir. Bu kooperatifler, pazarlama ve markalaşma faaliyetlerindeki etkinliklerinin bir sonucu olarak yerel pazarda belli bir konum elde etmiş görünmektedir. Ancak kararsızların (%18,18) oranı da azımsanmayacak düzeydedir; bu da henüz kurumsal olgunluğa erişememiş veya pazarda istikrarlı bir paya ulaşamamış yapıların varlığına işaret etmektedir.

İller bazında yapılan analizler, pazar payı algısında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır (%95 güven düzeyinde anlamlı Ki-Kare = 17.85). Bu sonuç, yerel bağlamın örgütlerin pazardaki etkinliğini şekillendirmede önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Özellikle Çankırı ilindeki örgütlerin %40 gibi yüksek bir oranla "yüksek" pazar payına sahip olduğunu ifade etmesi dikkat çekicidir. Bu durum, Çankırı'da faaliyet gösteren örgütlerin pazara erişim kanalları açısından daha güçlü bir altyapıya veya stratejiye sahip olabileceğini düşündürmektedir. Buna karşılık, Sinop'ta "çok düşük" pazar payı algısının %37,04 ile en yüksek düzeyde olması, bu ilde örgütlerin ekonomik etkinliğinin ciddi biçimde sorgulanması gerektiğine işaret etmektedir.

Sonuç olarak, TR82 bölgesindeki tarımsal örgütlerin büyük bir kısmı kendilerini pazarda güçlü aktörler olarak görmemektedir. Sadece bazı örgüt türlerinde (arı ve süt birlikleri) yüksek pazar payı algısı varken, çoğunluk düşük veya kararsızlık düzeyindedir. Bu durum, tarımsal örgütlerin sadece üretim süreçlerinde değil, aynı zamanda pazarlama, marka değeri yaratma ve ticarileşme alanlarında da desteklenmesi gerektiğini açıkça göstermektedir. Ayrıca bölgesel farklar, yerel kapasite geliştirme politikalarının iller bazında farklılaştırılmasını gerektiren önemli ipuçları sunmaktadır.

**Tablo 46: Tarımsal Örgütlerin Kendi Bölgelerindeki Pazardaki Payları (%)**

Tarımsal Örgütlenme Tipi	Tarımsal Örgütün Bölgede Pazar Payı				
	Çok Düşük	Düşük	Kararsızım	Yüksek	Çok Yüksek
	%	%	%	%	%
Kadın Girişimciliği Kooperatifi	18.18	18.18	18.18	27.27	18.18
Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	22.39	25.37	23.88	17.91	10.45
Sulama Kooperatifi	17.65	35.29	17.65	17.65	11.76
Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği	33.33	33.33	33.33	0.00	0.00
Arı Yetiştiricileri Birliği	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00
Su Ürünleri Kooperatifi	50.00	0.00	0.00	50.00	0.00
Süt Üreticileri Birliği	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00
Koyun Keçi Yetiştiricileri Birliği	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00
<b>Toplam</b>	<b>21.36</b>	<b>26.21</b>	<b>21.36</b>	<b>20.39</b>	<b>10.68</b>

Ki-Kare: 17.31

Kuruluş Yeri İller					
Kastamonu	14.75	27.87	31.15	13.11	13.11
Sinop	37.04	25.93	7.41	25.93	3.70
Çankırı	20.00	20.00	6.67	40.00	13.33
<b>Toplam</b>	<b>21.36</b>	<b>26.21</b>	<b>21.36</b>	<b>20.39</b>	<b>10.68</b>

Ki-Kare: 17.85\*\*

\* %90, \*\*%95, \*\*\*%99 güven sınırında istatistiki olarak önemlidir.

Tablo 47'de TR82 bölgesinde tarımsal örgütlerin sözleşmeli üretim uygulamalarına katılım durumu değerlendirilmektedir. Buna göre, genel olarak bu üretim modelinin bölgedeki tarımsal örgütler arasında oldukça sınırlı düzeyde benimsendiği görülmektedir. Tablodaki verilere göre, bölgedeki örgütlerin yalnızca %3,88'i sözleşmeli üretim yaptığını belirtmiştir. Bu oran, tarım sektöründe örgütlü yapılar arasında planlı üretim ve pazar güvencesi sağlayan sözleşmeli modellerin hâlen yaygınlaşmadığını açıkça ortaya koymaktadır.

Tarımsal örgütlenme tipleri arasında bu duruma dair belirgin farklılıklar dikkat çekmektedir. Damızlık sığır yetiştiricileri birliği, %33.33'lük oranla en yüksek sözleşmeli üretim gerçekleştiren grup olarak öne çıkmaktadır. Bu bulgu, hayvancılık alanında faaliyet gösteren ve soy kütüğü gibi düzenli kayıt sistemlerine sahip örgütlerin, planlı ve sürdürülebilir üretim modellerine daha yatkın olduğunu göstermektedir. Bu tür örgütlerin, pazar talepleri doğrultusunda kalite standartlarını tutturabilmek ve alıcılarla önceden belirlenmiş şartlarda üretim yapabilmek adına sözleşmeli üretimi daha kolay benimseyebildikleri söylenebilmektedir.

Bununla birlikte, diğer birçok örgüt türünde sözleşmeli üretim ya hiç yapılmamakta ya da son derece sınırlı düzeyde uygulanmaktadır. Tarımsal kalkınma kooperatifleri gibi örgütler sözleşmeli üretim konusunda son derece düşük bir orana (%1.49) sahiptir. Bu durum, bu tür örgütlerin pazarla olan doğrudan bağlarının zayıf olmasından, teknik kapasite eksikliklerinden ya da sözleşmeli üretimle ilgili yasal ve yönetsel bilgi eksikliklerinden kaynaklanabilmektedir. Ayrıca arı yetiştiricileri, süt üreticileri, su ürünleri kooperatifleri ve koyun keçi yetiştiricileri gibi örgütlerin tamamında sözleşmeli üretimin hiç

uygulanmıyor oluğu, sözleşmeli üretim modelinin sadece tarımın bazı alt sektörlerinde yer bulabildiğini göstermektedir.

Ki-kare testi sonuçları da bu gözlemleri desteklemektedir. Örgüt türüne göre yapılan analizde elde edilen 14.91'lik Ki-kare değeri, %95 güven düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır. Bu, örgüt türleri arasında sözleşmeli üretim uygulamaları açısından belirgin bir fark olduğunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle, hangi tarımsal örgüt yapısına sahip olunduğu, sözleşmeli üretim yapılıp yapılmadığını anlamlı biçimde etkilemektedir. Ancak iller düzeyinde yapılan değerlendirmede böyle bir anlamlılık bulunmamaktadır. Kastamonu, Sinop ve Çankırı illeri arasında sözleşmeli üretim oranları benzer düzeydedir ve aralarındaki farklar istatistiki olarak anlamlı değildir (Ki-kare: 0.37). Bu durum, sözleşmeli üretimin yaygınlığına dair temel belirleyicinin coğrafi konumdan çok örgüt yapısı olduğunu işaret etmektedir. Dolayısıyla, politika yapıcılar ve kırsal kalkınma uygulayıcıları açısından bu bulgu önemlidir; çünkü sözleşmeli üretimin yaygınlaştırılması örgütlerin türlerine özgü stratejilerle ele alınmalıdır.

**Tablo 47: Tarımsal Örgütlerin Sözleşmeli Üretim Yapma Durumları (%)**

Tarımsal Örgütlenme Tipi	Sözleşmeli Üretim Yapma Durumu	
	Sözleşmeli Üretim Yapıyor	Sözleşmeli Üretim Yapmıyor
	%	%
Kadın Girişimciliği Kooperatifi	18.18	81.82
Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	1.49	98.51
Sulama Kooperatifi	0.00	100.00
Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği	33.33	66.67
Arı Yetiştiricileri Birliği	0.00	100.00
Su Ürünleri Kooperatifi	0.00	100.00
Süt Üreticileri Birliği	0.00	100.00
Koyun Keçi Yetiştiricileri Birliği	0.00	100.00
<b>Toplam</b>	<b>3.88</b>	<b>96.12</b>
Ki-Kare: 14.91**		
Kuruluş Yeri İller		
Kastamonu	3.28	96.72
Sinop	3.70	96.30
Çankırı	6.67	93.33
<b>Toplam</b>	<b>3.88</b>	<b>96.12</b>
Ki-Kare: 0.37		

\* %90, \*\*%95, \*\*\*%99 güven sınırında istatistiki olarak önemlidir.

Tablo 48 ile sunulan, TR82 bölgesinde faaliyet gösteren tarımsal örgütlerin diğer tarımsal örgütlerle iş birliği yapma düzeyine ilişkin analiz, bölgedeki örgütlenmenin yalnızca içe dönük değil, aynı zamanda yatay düzlemde ne kadar güçlü olduğu konusunda da önemli ipuçları sunmaktadır. Genel bulgular, bölgede tarımsal örgütler arasında iş birliği kapasitesinin düşük olduğunu ortaya koymaktadır. Bölgedeki örgütlerin yalnızca dördte biri (%25.24) diğer tarımsal örgütlerle iş birliği yaptığını belirtmiştir. Bu oran, kırsal kalkınmada sinerji yaratabilecek yatay ağların henüz yeterince gelişmediğini göstermektedir.

Özellikle tarımsal örgüt türleri açısından ortaya çıkan farklar dikkat çekicidir. Arı yetiştiricileri birliği tüm üyeleriyle (%100) diğer örgütlerle iş birliği yaptığını ifade ederek çarpıcı bir şekilde öne çıkmaktadır. Bu durum, sektörün ölçeği, doğası ve uzmanlaşmış yapısı nedeniyle, arıcılık örgütlerinin kaynak, bilgi ve

pazar paylaşımı gibi alanlarda dayanışmaya daha açık olduğunu göstermektedir. Bu birliklerin, özellikle teknik bilgi paylaşımı ve ortak pazarlama gibi konularda başka örgütlerle iş birliği yapmaya daha yatkın olduğu söylenebilmektedir.

Damızlık sığır yetiştiricileri, süt üreticileri ve koyun keçi yetiştiricileri birlikleri gibi büyük ölçekli ve daha bireysel üretim yapısına sahip örgütlerde iş birliği eğiliminin sıfır olması dikkat çekmektedir. Bu durum, söz konusu örgütlerin daha çok kendi üretim zincirlerine odaklandıklarını, dış iş birliklerini ise ya gereksiz gördüklerini ya da bu tür yapılarla koordinasyon kurmakta zorlandıklarını düşündürmektedir. Aynı şekilde, tarımsal kalkınma kooperatifleri ve sulama kooperatifleri gibi daha yaygın örgütlenme biçimlerinde dahi iş birliği oranlarının oldukça düşük (%20-23 düzeylerinde) olması, tarım örgütleri arasında koordinasyon eksikliğini bir kez daha gözler önüne sermektedir.

Kadın girişimciliği kooperatifleri ise %54.55'lik oranla görece yüksek iş birliği eğilimi sergilemektedir. Bu bulgu, kadın odaklı kooperatiflerin sosyal sermaye bakımından daha güçlü olduklarını ve benzer yapılarla dayanışma içinde hareket etme eğiliminde olduklarını göstermektedir. Kadın kooperatiflerinin kolektif çalışma kültürüne daha açık olmaları, iş birliğini artıran önemli bir faktör olabilmektedir.

Coğrafi dağılım açısından bakıldığında, iller düzeyinde anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. İstatistiki olarak %90 güven düzeyinde anlamlı çıkan (Ki-kare: 5.06) analiz, iş birliği davranışlarının il bazında farklılaştığını göstermektedir. Sinop, %40.74 ile iş birliğinin en yaygın olduğu ildir ve bu oran, Sinop'taki örgütlerin yatay ilişkilere daha açık olduğunu göstermektedir. Buna karşın Çankırı'da bu oran yalnızca %13.33'tür ve bu durum, yerel düzeyde tarım örgütleri arasında güven, iletişim ve ortaklık kültürünün zayıf olduğuna işaret edebilmektedir. Kastamonu ise bu iki ilin arasında konumlanmakta ve iş birliği oranı %21.31 ile ortalamanın altında kalmaktadır.

Sonuç olarak, TR82 bölgesindeki tarımsal örgütler arasında yatay iş birlikleri oldukça sınırlı düzeydedir ve bu durum hem örgütsel yapılar hem de coğrafi koşullar açısından çeşitlilik göstermektedir. İş birliği eğilimi, özellikle kadın girişimciliği ve uzmanlaşmış sektörlerde (örneğin arıcılık) yüksekken, hayvancılığa dayalı daha büyük örgütlerde oldukça zayıftır. Bu bulgular, kırsal kalkınma politikalarında iş birliğini teşvik edici mekanizmaların hem yapısal hem de yerel özelliklere duyarlı bir şekilde tasarlanması gerektiğine işaret etmektedir.

**Tablo 48: Tarımsal Örgütlerin Diğer Tarımsal Örgütlerle İşbirliği Yapma Durumları (%)**

Tarımsal Örgütlenme Tipi	Diğer Tarımsal Örgütlerle İşbirliği Yapma Durumu	
	Evet %	Hayır %
Kadın Girişimciliği Kooperatifi	54.55	45.45
Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	20.90	79.10
Sulama Kooperatifi	23.53	76.47
Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği	0.00	100.00
Anı Yetiştiricileri Birliği	100.00	0.00
Su Ürünleri Kooperatifi	50.00	50.00
Süt Üreticileri Birliği	0.00	100.00
Koyun Keçi Yetiştiricileri Birliği	0.00	100.00
<b>Toplam</b>	<b>25.24</b>	<b>74.76</b>

Ki-Kare: 11.00

<b>Kuruluş Yeri İller</b>		
Kastamonu	21.31	78.69
Sinop	40.74	59.26
Çankırı	13.33	86.67
<b>Toplam</b>	<b>25.24</b>	<b>74.76</b>

Ki-Kare: 5.06\*

\* %90, \*\*%95, \*\*\*%99 güven sınırında istatistiki olarak önemlidir.

### 7.3.13. Sosyal Örgüt Olarak Faaliyetler ve Toplumsal Duyarlılıklar

Tablo 49, TR82 Bölgesindeki tarımsal örgütlerin sosyal örgüt olarak faaliyet yapma durumlarına ilişkin bulgulara yer vermektedir. Tarımsal örgütlerin sosyal örgüt olma durumu, yalnızca üretim, pazarlama ya da teknik hizmetler sunan ekonomik birimler olmanın ötesine geçerek, üyeleriyle güçlü sosyal bağlar kuran, onların eğitim, sosyal dayanışma ve toplumsal bütünleşme ihtiyaçlarına da cevap veren yapılar olmaları anlamına gelmektedir. Bu bağlamda, tarımsal örgütlerin sosyal örgüt olarak işlev görmesi; üyelerine yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda sosyal ve kültürel destek sunma, kolektif kimlik geliştirme, yerel topluluk içinde dayanışmayı artırma ve kırsal yaşam kalitesini yükseltme yönlerinde roller üstlenmelerini gerektirir.

TR82 Bölgesi'ndeki tarımsal örgütlerin sosyal işlevleri üzerine yapılan değerlendirmede, örgüt türü ve kuruluş ili değişkenlerinin, kredi sağlama, eğitici hizmet sunma ve sosyal faaliyet yürütme gibi temel işlevler üzerinde anlamlı farklılıklar oluşturduğu görülmektedir. Örgütlerin ortaklarına veya üyelerine kredi ve/veya avans sağlama ya da kredilerde kefil olması ile örgütlenme tipi arasında %90 güven düzeyinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Ki-kare=9.40). Bu durum, belirli örgüt türlerinin finansal destek sunma kapasitesine daha fazla sahip olduğunu, bazılarının ise bu işlevi hiç üstlenmediğini göstermektedir.

Eğitici ve öğretici hizmet sunma durumu ise örgüt türleri arasında çok daha belirgin bir farklılık göstermekte olup, bu fark %99 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır (Ki-kare=28.56\*\*\*). Özellikle arı yetiştiricileri birliği ve kadın girişimciliği kooperatifleri bu alanda öne çıkarken, su ürünleri ve süt üreticileri gibi bazı kooperatif türlerinin bu işlevi hiç gerçekleştirmediği görülmektedir.

Sosyal faaliyet yapma durumuna ilişkin analizde ise örgüt türleri arasında %99 güven düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir (Ki-kare=14.35\*\*). Kadın girişimciliği kooperatifleri ve damızlık sığır yetiştiricileri birliği, bu tür etkinlikleri daha yoğun şekilde yürütürken, bazı birliklerin bu faaliyetlerde hiç bulunmadıkları tespit edilmiştir. Bu sonuç, bazı örgütlerin sosyal yönlerinin daha belirgin olduğunu, bazı örgütlerin ise yalnızca üretim veya hizmet odaklı çalıştığını ortaya koymaktadır.

Kuruluş yerinin bu işlevler üzerindeki etkisi incelendiğinde ise benzer şekilde dikkat çekici sonuçlar elde edilmektedir. Örgütün bulunduğu il ile kredi/avans sağlama ya da kefil olma durumu arasında %90 güven düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Ki-kare=4.79\*). Eğitici hizmet sunma ve sosyal faaliyet yürütme durumlarında ise %99 güven düzeyinde anlamlı farklar söz konusudur (sırasıyla Ki-kare=12.28\*\*\* ve Ki-kare=12.31\*\*\*). Özellikle Sinop ilinde faaliyet gösteren tarımsal örgütlerin, hem eğitim hem de sosyal etkinliklerde Kastamonu ve Çankırı'dakilere kıyasla daha yüksek bir etkinlik sergilediği görülmektedir. Buna karşın Çankırı'daki örgütlerin bu tür sosyal işlevleri yerine getirme düzeylerinin oldukça düşük olduğu dikkat çekmektedir. Bu bulgular, tarımsal örgütlerin sosyal örgüt kimliğiyle hareket edebilmesinin yalnızca örgüt türüne değil, aynı zamanda yerel sosyoekonomik koşullara ve bölgesel farklılıklara da bağlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 49: Tarımsal Örgütlerin Sosyal Örgüt Olarak Faaliyet Yapma Durumları (%)**

Tarımsal Örgütlenme Tipi	Tarımsal Örgütün Ortaklarına/Üyelerine Kredi ve/veya Avans Sağlaması ve /veya Kredilerde Kefil Olma Durumu		Tarımsal Örgütün Ortaklarına/Üyelerine Eğitici ve Öğretici Hizmette Bulunma Durumu		Tarımsal Örgütün Sosyal Faaliyet Yapma Durumu	
	Evet	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Hayır
	%	%	%	%	%	%
Kadın Girişimciliği Kooperatifi	27.27	72.73	63.64	36.36	54.55	45.45
Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	35.82	64.18	11.94	88.06	19.40	80.60
Sulama Kooperatifi	5.88	94.12	5.88	94.12	0.00	100.00
Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği	33.33	66.67	66.67	33.33	33.33	66.67
Arı Yetiştiricileri Birliği	0.00	100.00	100.00	0.00	0.00	100.00
Su Ürünleri Kooperatifi	50.00	50.00	0.00	100.00	0.00	100.00
Süt Üreticileri Birliği	100.00	0.00	0.00	100.00	0.00	100.00
Koyun Keçi Yetiştiricileri Birliği	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	100.00
<b>Toplam</b>	<b>30.10</b>	<b>69.90</b>	<b>18.45</b>	<b>81.55</b>	<b>19.42</b>	<b>80.58</b>
	<b>Ki Kare: 9.40</b>		<b>Ki Kare: 28.56***</b>		<b>Ki Kare:14.35**</b>	
<b>Kuruluş Yeri İller</b>						
Kastamonu	27.87	72.13	11.48	88.52	14.75	85.25
Sinop	44.44	55.56	40.74	59.26	40.74	59.26
Çankırı	13.33	86.67	6.67	93.33	0.00	100.00
<b>Toplam</b>	<b>30.10</b>	<b>69.90</b>	<b>18.45</b>	<b>81.55</b>	<b>19.42</b>	<b>80.58</b>
	<b>Ki Kare: 4.79*</b>		<b>Ki Kare: 12.28***</b>		<b>Ki Kare: 12.31***</b>	

\* %90, \*\*%95, \*\*\*%99 güven sınırında istatistiki olarak önemlidir.

#### 7.3.14. Tarımsal Örgütlerde İleriye Yönelik Stratejileri

TR82 Bölgesi'nde faaliyet gösteren tarımsal örgütlerin önümüzdeki 3 yıla yönelik planları Grafik 1 ile görselleştirilmektedir. Grafik incelendiğinde, belirgin bazı eğilimlerin öne çıktığı görülmektedir. Katılımcıların büyük bir kısmı üretim süreçlerini modernize etmek amacıyla makine ve ekipman ihtiyacına vurgu yapmaktadır. Bu kapsamda ortak makine parkı kurmak, biçerdöver, silaj makinası, kepçe ve excavatör gibi tarımsal araçların temini sıkça dile getirilmektedir. Bu eğilim, kooperatiflerin maliyetleri düşürme ve üretimde verimliliği artırma arzusunu yansıtmaktadır.

Üretimi artırmaya yönelik hedefler ise genellikle işleme ve katma değer yaratma yönünde şekillenmektedir. Süt işleme tesisi kurulması, yem fabrikası açılması, ürünlerin market raflarına ulaştırılması, markalaşma ve satış reyonu açılması gibi planlar, kooperatiflerin sadece hammadde üretimiyle sınırlı kalmak istemediğini, aynı zamanda işleme ve pazarlama süreçlerinde de aktif rol almak

istediklerini göstermektedir. Bu tür faaliyetler, kooperatiflerin ekonomik sürdürülebilirliğini sağlama açısından kritik öneme sahiptir.

Örgütlerin bir diğere önemli odak noktası ise yapısal ve kurumsal kapasiteyi güçlendirme ihtiyacıdır. Kooperatiflerin kendi muhasebecilerini çalıştırmak istemeleri, ihalelere girme arzuları, dükkân kiralama gibi ticari faaliyet planları ve üye gelirlerini artırma yönündeki talepleri bu doğrultuda değerlendirilebilmektedir. Bu durum, kooperatiflerin idari ve mali yönden daha bağımsız ve etkin bir yapı kurma çabasında olduklarını göstermektedir.

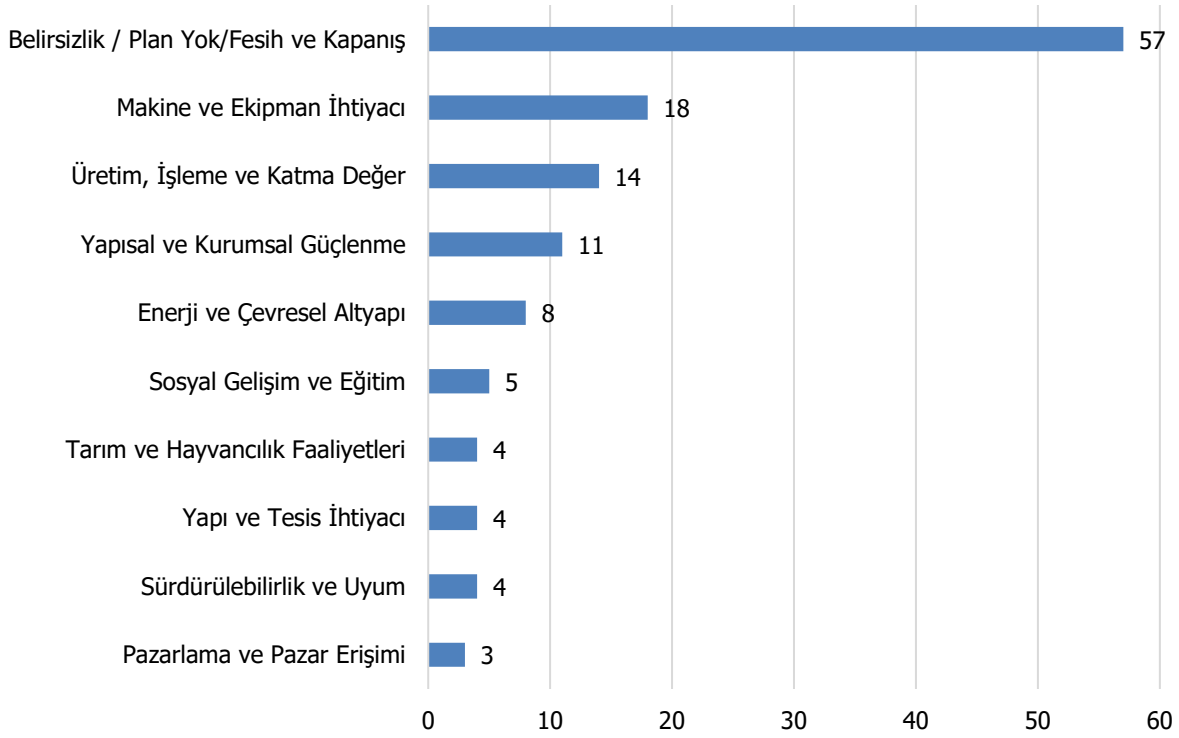
Enerji kullanımı ve çevresel altyapı da önemli bir başlık olarak öne çıkmaktadır. Güneş enerjisi sistemleri kurulması, sayaçlı sulamaya geçiş, sulama kanallarının betonlanması gibi projeler, hem üretim maliyetlerini azaltmayı hem de çevresel sürdürülebilirliği sağlamayı amaçlamaktadır. Bu tür çevreci uygulamalar, bölgedeki iklimsel koşullar da göz önünde bulundurulduğunda stratejik bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir.

Bunların yanında, kooperatiflerin sosyal sorumluluk faaliyetleri ve üyelerin eğitimi konusunda da çeşitli planları olduğu görülmektedir. Kooperatif bilincinin artırılması, üniversitelerle iş birlikleri geliştirilmesi ve sosyal alanda daha fazla etkinlik yapılması gibi hedefler, örgütlerin sadece ekonomik değil, aynı zamanda sosyal gelişim amacı taşıdığını da göstermektedir. Bazı ifadeler ise kooperatiflerin organik üretime geçiş, coğrafi işaret başvurusu yapma, iklim değişikliğine uyum gibi sürdürülebilir kalkınma hedeflerine de yöneldiğini ortaya koymaktadır.

Fiziksel altyapı ihtiyacı da çalışmada dikkat çeken diğere bir konudur. Mevcut binaların yenilenmesi veya yeni tesislerin inşası planları, kooperatiflerin üretim ve işleme kapasitesini artırmaya yönelik önemli bir adım olarak görülmektedir. Hayvancılık ve sözleşmeli tarım faaliyetlerinin de desteklenmesi gerektiği, bazı kooperatiflerin gebe düve dağıtımı ve silajlık mısır üretimi gibi hedeflerinden anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, pazar alanının genişletilmesi ve ihracata yönelik projeler geliştirme isteği, kooperatiflerin piyasa içinde kalıcı olma yönündeki arzularını yansıtmaktadır.

Ancak tüm bu olumlu eğilimlerin yanı sıra, verilerin önemli bir kısmında "plan yok" ifadesi öne çıkmaktadır. Bu durum, bazı kooperatiflerin henüz stratejik bir vizyona sahip olmadığını, kurumsal kapasite eksikliği yaşadığını ve rehberliğe ihtiyaç duyduğunu göstermektedir. Ayrıca, bazı kooperatifler fesih veya kapanış sürecinde olduğunu belirtmişlerdir. Gerek "plan yok" gerekse "fesih ve kapanış" ifadelerini belirten tarımsal örgütlerin oranının %55.34 olması, bölgedeki tarımsal örgütlenmenin sürdürülebilirliği açısından dikkatle ele alınması gereken önemli bir durumdur.

## Grafik 2: Tarımsal Örgütlerin Üç Yıl İçindeki Geleceğe Yönelik Planları (Sayı)



### 7.3.15. Tarımsal Örgütlerde Derecelendirme

TR82 Bölgesi'nde faaliyet gösteren tarımsal amaçlı örgütlerin 28 Kasım 2023 tarih ve 32383 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan yönetmeliğe göre 24 kritere dayalı olarak yapılan derecelendirme ve istatistiksel analiz sonuçları Tablo 50 ile sunulmaktadır. Tablodaki bulgulara göre, örgüt türleri arasında dikkate değer farkların bulunduğu anlaşılmaktadır. F değerlerinin yüksek olduğu kriterlerde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gözlenmekte ve bu farklılıkların çoğu %99 güven düzeyinde anlamlı bulunmaktadır. Özellikle Kriter 1, Kriter 3, Kriter 4, Kriter 7, Kriter 11 ve Kriter 16 gibi çok sayıda kriterde yüksek F değerleri dikkat çekmektedir; bu durum, tarımsal örgüt türleri arasında bu göstergeler bakımından bariz farklar olduğunu ortaya koymaktadır.

Kadın girişimciliği kooperatifleri, bazı kriterlerde yüksek puanlarla öne çıkarken (örneğin Kriter 1, 3, 4 ve 7), sulama kooperatifleri ve su ürünleri kooperatifleri çoğu kriterde görece düşük puanlar almaktadır. Öte yandan, damızlık sığır yetiştiricileri birliği ile süt üreticileri birliği birçok kriterde yüksek puanlar elde ederek, örgütsel kapasite veya yönetsel etkinlik açısından daha güçlü bir profil sergilemektedir. Kriter 5 ve 7 gibi daha genel uygulamaları yansıtan göstergelerde ise türler arası farklılık daha az belirgin olmakla birlikte, istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar yine de mevcuttur.

Kriter 10, 12 ve 24 gibi bazı göstergelerde F değerinin düşük çıkması, örgüt türleri arasında bu göstergelere ilişkin belirgin bir farklılık olmadığını ve bu alanlarda benzer performans sergilendiğini düşündürmektedir. Buna karşın, Kriter 11 gibi tek başına bile örgütsel farkları güçlü biçimde ayırt eden ölçütlerdeki anlamlılık, belirli örgüt tiplerinin kurumsal düzeyde diğerlerinden açık biçimde ayrıştığını göstermektedir.

Genel toplam puanlara bakıldığında, en yüksek ortalama puanı damızlık sığır yetiştiricileri birliği (56.00) alırken, onu sırasıyla süt üreticileri birliği (51.00), arı yetiştiricileri birliği (48.00) ve kadın girişimciliği kooperatifi (45.82) takip etmektedir. Buna karşılık en düşük puanlar koyun keçi yetiştiricileri

birliği (23.00), sulama kooperatifleri (23.94) ve tarımsal kalkınma kooperatifleri (24.93) gibi örgütlerde gözlenmektedir. Bu durum, bazı örgütlerin yönetsel yeterlilikler, şeffaflık, katılımcılık veya proje üretme kapasitesi açısından daha gelişmiş bir yapıya sahip olduğunu, bazılarının ise gelişim alanlarına ihtiyaç duyduğunu ortaya koymaktadır. F değerlerinin genel anlamda yüksek ve istatistiksel olarak anlamlı çıkması, uygulanan kriterlerin örgüt türlerini ayırt etmede etkili olduğunu ve yönetmeliğin bu yönüyle işlevsel bir değerlendirme aracı sunduğunu desteklemektedir.

**Tablo 50: Tarımsal Örgütlerin Tarımsal Örgütlenme Tipine Göre Derecelendirilme Puanları**

Kriterler	Tarımsal Örgütlenme Tipi									F Değeri
	Kadın Girişimciliği Kooperatifi	Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	Sulama Kooperatifi	Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği	Arı Yetiştiricileri Birliği	Su Ürünleri Kooperatifi	Süt Üreticileri Birliği	Koyun Keçi Yetiştiricileri Birliği	Toplam	
	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama	
Kriter 1	5.82	0.72	8.00	5.33	8.00	4.00	8.00	8.00	2.87	22.95***
Kriter 2	1.45	0.12	0.00	2.67	0.00	0.00	0.00	0.00	0.31	2.30**
Kriter 3	4.09	0.75	0.00	3.33	5.00	0.00	5.00	0.00	1.12	8.86***
Kriter 4	4.09	0.22	0.00	1.67	5.00	0.00	0.00	0.00	0.68	18.19***
Kriter 5	1.36	4.48	2.06	5.00	5.00	2.50	5.00	5.00	3.74	6.61***
Kriter 6	0.45	0.15	0.00	3.33	0.00	0.00	5.00	0.00	0.29	8.24***
Kriter 7	4.64	2.82	2.65	2.00	2.00	2.50	3.00	2.00	2.94	10.82***
Kriter 8	4.00	1.85	2.12	3.67	5.00	1.00	1.00	1.00	2.17	3.69***
Kriter 9	0.45	0.60	1.00	5.67	0.00	2.50	5.00	4.00	0.90	5.73***
Kriter 10	0.36	1.25	0.71	1.33	0.00	2.00	0.00	0.00	1.05	0.69
Kriter 11	2.18	0.00	0.00	0.00	4.00	0.00	0.00	0.00	0.27	18.90***
Kriter 12	1.09	1.43	0.24	1.33	0.00	2.00	4.00	0.00	1.20	1.36
Kriter 13	1.09	1.01	0.00	2.67	0.00	2.00	4.00	0.00	0.93	2.01*
Kriter 14	0.55	0.09	0.00	2.00	3.00	0.00	0.00	0.00	0.20	7.30***
Kriter 15	0.36	0.06	0.12	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.13	4.43***
Kriter 16	1.91	0.28	0.12	2.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.48	15.87***
Kriter 17	0.45	0.09	0.35	0.67	0.00	0.00	0.00	0.00	0.18	1.80*
Kriter 18	1.91	0.36	0.18	2.00	3.00	0.00	0.00	0.00	0.55	5.21***
Kriter 19	1.91	2.73	2.47	3.00	3.00	1.50	3.00	0.00	2.56	2.27**
Kriter 20	1.82	2.66	2.06	1.67	3.00	1.50	3.00	0.00	2.40	2.62**
Kriter 21	1.09	1.03	0.00	2.00	0.00	1.50	3.00	0.00	0.90	2.06**
Kriter 22	1.64	0.04	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.23	9.30***
Kriter 23	1.27	0.21	0.00	0.67	0.00	0.00	0.00	0.00	0.29	4.77***
Kriter 24	1.82	1.97	1.88	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.94	0.37
<b>Toplam Puan</b>	<b>45.82</b>	<b>24.93</b>	<b>23.94</b>	<b>56.00</b>	<b>48.00</b>	<b>25.00</b>	<b>51.00</b>	<b>23.00</b>	<b>28.36</b>	<b>10.58***</b>

\* %90, \*\*%95, \*\*\*%99 güven sınırında istatistiki olarak önemlidir.

TR82 Bölgesi'ndeki tarımsal örgütlerin, buldukları illere (Kastamonu, Sinop ve Çankırı) göre Tarımsal Amaçlı Örgütlerin Derecelendirilmesine Yönelik Yönetmeliğin 7. maddesinde yer alan 24 kriter çerçevesinde yapılan değerlendirmesi (Tablo 51), genel olarak örgütlerin iller bazında benzer bir performans sergilediğini ortaya koymaktadır. Toplam puan ortalamaları Kastamonu (28.46), Sinop (28.15) ve Çankırı (28.33) arasında oldukça yakın değerlerde seyretmiş ve bu durum istatistiksel olarak anlamlı bir fark yaratmamıştır (F=0.01). Bu bulgu, bölge içindeki illerde yer alan tarımsal örgütlerin genel yeterlilik düzeylerinin birbirine yakın olduğunu göstermektedir.

Ancak, bazı alt kriterlerde iller arasında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Özellikle Kriter 5 (F=14.62, \*\*\*), Kriter 18 (F=6.76, \*\*\*), Kriter 20 (F=5.88, \*\*\*), Kriter 6 (F=3.79, \*\*), Kriter 10 (F=2.67, \*), Kriter 12 (F=2.44, \*) ve Kriter 16 (F=2.86, \*) gibi alanlarda istatistiksel olarak anlamlı farklar gözlenmektedir. Bu kriterler daha çok örgütsel işleyiş, kaynak kullanımı, dış paydaşlarla etkileşim veya faaliyet planlama gibi işlevsel boyutlara işaret etmektedir. Özellikle Kriter 5'te gözlenen anlamlı fark, iller arasında bazı yapıların proje ve faaliyet üretme kapasitelerinin daha gelişmiş olduğunu düşündürmektedir.

Buna karşın, birçok kriterde (örneğin Kriter 2, 4, 7, 9, 11, 13, 14, 17, 19, 21, 22, 23, 24) anlamlı bir farklılık gözlenmemektedir. Bu durum, bazı yönetsel ya da kurumsal göstergelerin iller arası farklılık göstermeksizin benzer düzeyde işlediğini düşündürmektedir. Bu açıdan bakıldığında, bölgedeki örgütlerin belirli kurumsal standartları karşılamada benzer düzeyde performans sergiledikleri, ancak uygulamada bazı alanlarda (özellikle etkinlik, üretkenlik ve stratejik işleyiş gibi) il düzeyinde farklılıklar oluşabildiği anlaşılmaktadır.

Genel olarak, bölge içindeki iller arasında toplam örgütsel puanlar açısından anlamlı bir fark olmasa da, belirli alt göstergeler bazında farkların varlığı dikkat çekicidir. Bu durum, politika geliştirme süreçlerinde iller düzeyinde özelleştirilmiş kapasite geliştirme çalışmalarının faydalı olabileceğini göstermektedir. Yönetmelikteki kriterlerin iller arası ayrımı ölçme konusundaki sınırlı ancak yer yer etkili olduğu da bu bulgularla desteklenmektedir.

**Tablo 51: Tarımsal Örgütlerin Tarımsal Örgütün Bulunduğu İle Göre Derecelendirilme Puanları**

Kriterler	Tarımsal Örgütün Bulunduğu İl				F Değeri
	Kastamonu	Sinop	Çankırı	Toplam	
	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama	
Kriter 1	2.23	3.26	4.80	2.87	2.97*
Kriter 2	0.26	0.30	0.53	0.31	0.18
Kriter 3	1.15	0.74	1.67	1.12	0.96
Kriter 4	0.57	0.56	1.33	0.68	1.27
Kriter 5	4.51	3.15	1.67	3.74	14.62***
Kriter 6	0.25	0.00	1.00	0.29	3.79**
Kriter 7	3.00	2.81	2.93	2.94	0.37
Kriter 8	2.05	2.70	1.73	2.17	1.99
Kriter 9	0.85	0.78	1.33	0.90	0.46
Kriter 10	1.38	0.59	0.53	1.05	2.67*
Kriter 11	0.20	0.44	0.27	0.27	0.56
Kriter 12	1.11	1.78	0.53	1.20	2.44*
Kriter 13	1.11	0.59	0.80	0.93	0.94

Kriterler	Tarımsal Örgütün Bulunduğu İl				F Değeri
	Kastamonu	Sinop	Çankırı	Toplam	
	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Ortalama	
Kriter 14	0.15	0.33	0.20	0.20	0.56
Kriter 15	0.10	0.22	0.07	0.13	1.34
Kriter 16	0.33	0.63	0.80	0.48	2.86*
Kriter 17	0.16	0.15	0.33	0.18	0.85
Kriter 18	0.34	1.22	0.20	0.55	6.76***
Kriter 19	2.66	2.33	2.60	2.56	0.87
Kriter 20	2.69	2.04	1.87	2.40	5.88***
Kriter 21	0.79	1.33	0.60	0.90	1.92
Kriter 22	0.25	0.11	0.40	0.23	0.63
Kriter 23	0.36	0.15	0.27	0.29	0.85
Kriter 24	1.97	1.93	1.87	1.94	0.57
<b>Toplam Puan</b>	<b>28.46</b>	<b>28.15</b>	<b>28.33</b>	<b>28.36</b>	0.01

\* %90, \*\*%95, \*\*\*%99 güven sınırında istatistiki olarak önemlidir.

TR82 Bölgesi'ndeki tarımsal örgütlerin derecelendirme kriterlerine göre yapılan sınıflandırılması, örgütlerin büyük çoğunluğunun 3. derece kapsamında yer aldığını ortaya koymaktadır (Tablo 52). Değerlendirmeye alınan 103 örgütten %83.5'i 0-39 puan aralığında kalarak en düşük dereceye yerleşmiştir. Bu durum, bölgedeki tarımsal örgütlerin büyük bir bölümünün kurumsal kapasite, yönetsel yeterlilik, şeffaflık ya da faaliyet etkinliği gibi kriterler açısından gelişime açık olduğunu göstermektedir. Buna karşılık yalnızca üç örgüt (%2.91) 1. dereceye girerek 60 puanın üzerine çıkabilmiştir. Bu sınırlı sayı, bölgedeki örnek yapıların iyi uygulama örneği olarak değerlendirilmesini ve yaygınlaştırılması gerektiğini göstermektedir.

Örgüt türleri açısından incelendiğinde ise 1. dereceye ulaşabilen örgütlerin sayıca oldukça sınırlı olduğu dikkat çekmektedir. Özellikle damızlık sığır yetiştiricileri birliği örneklerinden biri bu gruba girerken, tarımsal kalkınma kooperatiflerinden bir ve kadın girişimciliği kooperatifleri içerisinde de yalnızca tek bir örnek bu düzeye ulaşabilmiştir. Tarımsal kalkınma kooperatiflerinin %95.52'si, sulama kooperatiflerinin ve koyun keçi yetiştiricileri birliğinin ise tamamı 3. derece kapsamına girmektedir. Bu durum, özellikle klasik kooperatif modellerinin mevcut değerlendirme ölçütleri açısından düşük performans sergilediğini göstermektedir. Birinci ve ikinci dereceye giren yapıların çoğu birlik statüsündeki örgütlerden oluşmakta olup, bu durum birliklerin daha profesyonel bir yapılanmaya sahip olduğunu düşündürmektedir.

İller düzeyinde bakıldığında ise Kastamonu, Sinop ve Çankırı'daki tarımsal örgütlerin tamamına yakını yine 3. derecede yer almakta, bu iller arasında genel eğilim bakımından anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Kastamonu'da değerlendirmeye alınan 61 örgütten yalnızca 3'ü 1. dereceye girebilmiş, geri kalanların büyük çoğunluğu (%86.89) 3. dereceye düşmüştür. Benzer şekilde, Sinop ve Çankırı'da da örgütlerin önemli bir bölümü düşük puan aralığında kalmıştır.

Genel değerlendirme itibarıyla, TR82 Bölgesi'nde tarımsal örgütlerin önemli bir bölümünün temel yönetsel ve kurumsal niteliklerde güçlendirilmesi gerektiği görülmektedir. Mevcut yapıların büyük ölçüde düşük derecelendirme alması, hem örgüt içi kapasitenin artırılması hem de rehberlik ve eğitim desteklerinin yaygınlaştırılması gerekliliğine işaret etmektedir. Aynı zamanda bu derecelendirme sistemi, tarımsal örgütlerin izlenmesi ve stratejik olarak desteklenmesi için önemli bir yol haritası sunmaktadır.

**Tablo 52: Tarımsal Örgütlerin Örgüt Tipi ve İllere Göre Derecelerinin Dağılımı**

Tarımsal Örgütlenme Tipi	Derece						Toplam	
	1		2		3		Sayı	%
Kadın Girişimciliği Kooperatifi	1	9.09	7	63.64	3	27.27	11	100.00
Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	1	1.49	2	2.99	64	95.52	67	100.00
Sulama Kooperatifi	0	0.00	0	0.00	17	100.00	17	100.00
Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği	1	33.33	2	66.67	0	0.00	3	100.00
Arı Yetiştiricileri Birliği	0	0.00	1	100.00	0	0.00	1	100.00
Su Ürünleri Kooperatifi	0	0.00	1	50.00	1	50.00	2	100.00
Süt Üreticileri Birliği	0	0.00	1	100.00	0	0.00	1	100.00
Koyun Keçi Yetiştiricileri Birliği	0	0.00	0	0.00	1	100.00	1	100.00
<b>Toplam</b>	<b>3</b>	<b>2.91</b>	<b>14</b>	<b>13.59</b>	<b>86</b>	<b>83.50</b>	<b>103</b>	<b>100.00</b>
<b>Kuruluş Yeri İller</b>								
Kastamonu	3	4.92	5	8.20	53	86.89	61	100.00
Sinop	0	0.00	5	18.52	22	81.48	27	100.00
Çankırı	0	0.00	4	26.67	11	73.33	15	100.00
<b>Toplam</b>	<b>3</b>	<b>2.91</b>	<b>14</b>	<b>13.59</b>	<b>86</b>	<b>83.50</b>	<b>103</b>	<b>100.00</b>

### 7.3.16. Tarımsal Örgütlerde Öz Benlik Algısı ve Etkili Unsurlar

Tarımsal örgütlerde öz benlik algısı ve etkili olan unsurları belirlemek için Güzel ve Aktaş (2023) tarafından geliştirilen kooperatifler için başarı kriterleri ölçeği modifiye edilerek tarımsal örgütler için bir tutum ölçeği oluşturulmuştur. İlk aşamada toplam 25 sorudan oluşan ölçeği oluşturmak için öncelikle Açıklayıcı Faktör Analizi ve sonrasında ise Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulanarak 2 yapılı bir ölçek elde edilmiştir. Güzel ve Aktaş (2023) çalışmalarında elde ettikleri tek faktörlü ölçeğin bu çalışmada yeni ölçek maddeleri eklenerek iki faktörlü bir ölçeğe uyarlandığı değerlendirilmiştir. Yeni ölçekte Kriter 1, 3, 5, 7 ve 9. ilk faktör içinde, Kriter 13, 17, 19, 21, 22, 23, ve 24 ise ikinci faktörde yer almıştır. Bu kapsamda ilk faktöre "*Katılımcı Örgüt Yapısı*", ikinci faktöre ise "*Kurumsal Gelişim ve İşbirliği*" ismi verilmiştir.

İlk faktörde yer alan maddelerde; ortak vizyon, değerler doğrultusunda faaliyet yürütme, üyelerin fikirlerine değer verme, sosyal etkileşim ve halkla ilişkiler gibi konulara odaklanılmaktadır. Genel olarak, tarımsal örgütteki üyelerle etkileşim, karar süreçlerine katılım ve sosyal bağların güçlendirilmesi gibi unsurlar ön plandadır. İkinci faktörde yer alan maddelerde ise; tarımsal örgütün iş hacmi, finansal sürdürülebilirlik, karar alma süreçlerinin kurumsallığı, ekip kapasitesi, organizasyon yapısı, iş birlikleri ve proje odaklı çalışma kapasitesi gibi kurumsal niteliği olan unsurlara odaklanılmaktadır. Bu nedenle, bu faktör örgütün kurumsallaşma düzeyi, stratejik yönetim ve dışa açıklık (iş birlikleri, projeler) gibi göstergelerini temsil etmektedir.

Tablo 53'te yeni ölçeğin alt boyutları (faktörler) ve faktör yükleri sunulmaktadır.

**Tablo 53: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçlarına Göre Faktör Yükleri**

Faktör	Değişkenler	Faktör Yükleri	Standar Hata	Z Değeri	p Değeri
Katılımcı Örgüt Yapısı	Kriter_1	0.930	0.120	7.73	<.001
	Kriter_3	0.827	0.124	6.66	<.001
	Kriter_5	0.716	0.106	6.77	<.001
	Kriter_7	1.110	0.146	7.58	<.001
	Kriter_9	1.311	0.131	10.02	<.001
Kurumsal Gelişim ve İşbirliği	Kriter_13	0.855	0.142	6.00	<.001
	Kriter_17	0.740	0.137	5.41	<.001
	Kriter_19	0.606	0.123	4.94	<.001
	Kriter_21	1.181	0.128	9.20	<.001
	Kriter_22	1.363	0.116	11.78	<.001
	Kriter_23	0.562	0.152	3.71	<.001
	Kriter_24	0.453	0.102	4.45	<.001

Elde edilen ölçeğin uyum iyiliği değerleri hesaplanarak Tablo 54'te sunulmuştur. Tabloda faktör analizine ilişkin model uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, modelin genel olarak kabul edilebilir ve iyi düzeyde uyum sağladığı görülmektedir. İlk olarak, Ki-kare testi sonucu anlamlı çıkmıştır ( $\chi^2 = 71.20$ ,  $df = 49$ ,  $p = 0.021$ ). Bu durum, gözlenen ve model tarafından öngörülen kovaryans matrisleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğunu göstermektedir. Ancak Ki-kare testinin örneklem büyüklüğüne oldukça duyarlı olduğu bilinmektedir ve bu nedenle tek başına model uyumu hakkında karar vermek yeterli değildir (Byrne, 2010). Bu nedenle, modelin uygunluğu, diğer uyum iyiliği indeksleri ile birlikte değerlendirilmelidir.

Görel uyum indekslerinden olan CFI (Comparative Fit Index) değeri 0.958 olarak hesaplanmıştır. Literatürde CFI değerinin 0.95 ve üzerinde olması, modelin çok iyi düzeyde bir uyum sağladığına işaret etmektedir (Hu & Bentler, 1999). Bu bağlamda, mevcut CFI değeri modelin güçlü bir yapısal bütünlüğe sahip olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, TLI (Tucker-Lewis Index) değeri 0.944'tür. TLI değeri 0.90'ın üzerinde olduğunda iyi, 0.95 ve üzerinde olduğunda ise çok iyi uyum düzeyini gösterdiği ifade edilmektedir (Kline, 2011). Bu değer de modelin iyi düzeyde bir uyum sağladığını desteklemektedir.

Mutlak uyum indekslerinden RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) değeri ise 0.066'dır. RMSEA değeri 0.05'in altında olduğunda mükemmel, 0.05 ile 0.08 arasında olduğunda ise kabul edilebilir uyum düzeyini yansıttığı kabul edilmektedir (Browne & Cudeck, 1993; Schermelleh-Engel, Moosbrugger & Müller, 2003). Bu doğrultuda, RMSEA'nın 0.066 olması modelin kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

Tüm bu uyum iyiliği indeksleri birlikte değerlendirildiğinde, test edilen modelin yapısal geçerlilik açısından iyi düzeyde bir uyum sergilediği söylenebilmektedir. Özellikle görel uyum indekslerinin yüksek çıkması, modelin kavramsal yapıyı yeterli düzeyde temsil ettiğini göstermektedir.

**Tablo 54: Uyum İyiliği Göstergeleri**

Göstergeler	Değerler
$\chi^2$	71.20
df	49
p	0.021
CFI	0.958
TLI	0.944
RMSEA	0.066

Çalışmanın bir sonraki aşamasında yapısal eşitlik modeli ile model test edilmiş olup Tablo 55'te model test sonuçları verilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi kapsamında elde edilen analiz sonuçları değerlendirildiğinde, test edilen kullanıcı modelinin genel olarak kabul edilebilir düzeyde bir uyum gösterdiği görülmektedir. İlk olarak, Ki-kare ( $\chi^2$ ) testi kullanıcı modeli için 79.90 olarak bulunmuş olup, serbestlik derecesi (df) 48 ve p değeri 0.003'tür. Ki-kare testinin anlamlı çıkması ( $p < 0.05$ ), modelin gözlenen veriyle tam olarak örtüşmediğini göstermektedir. Ancak, bu testin örneklem büyüklüğüne duyarlı olduğu ve büyük örneklerde anlamlılık elde etmenin olası olduğu bilinmektedir (Byrne, 2010). Bu nedenle, modelin uyumunu değerlendirmek için göreceli ve mutlak uyum indekslerinin birlikte ele alınması gerekmektedir.

Göreceli uyum indekslerinden biri olan Comparative Fit Index (CFI) değeri 0.940 olarak elde edilmiştir. Bu değer, 0.90'ın üzerindeki CFI değerlerinin iyi, 0.95 ve üzerindeki ise çok iyi uyum gösterdiği kabul edilen ölçütler doğrultusunda, modelin iyi düzeyde uyum sağladığını göstermektedir (Hu & Bentler, 1999). Benzer şekilde, Tucker-Lewis Index (TLI) ve Bentler-Bonett Non-normed Fit Index (NNFI) değerlerinin her ikisi de 0.917 olarak bulunmuştur. Bu değerler, modelin göreceli uyum açısından tatmin edici düzeyde olduğunu desteklemektedir (Kline, 2011). Ayrıca, Relative Noncentrality Index (RNI) değeri de 0.940 ile benzer şekilde güçlü bir uyum göstermektedir.

Bununla birlikte, RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) değeri 0.080'dir. RMSEA'nın 0.05'in altında olması mükemmel, 0.05–0.08 arasında olması ise kabul edilebilir uyuma işaret etmektedir (Browne & Cudeck, 1993). Bu bağlamda, modelin RMSEA değeri kabul edilebilir sınırdan yavaş yavaş uzaklaşmakta ve modelin genel yapısının kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Ayrıca, SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) değeri 0.063 olup, 0.08'in altındaki değerler kabul edilebilir uyuma işaret etmektedir (Schermelleh-Engel et al., 2003).

Diğer bazı uyum indeksleri ise modele ilişkin daha temkinli bir değerlendirme yapılmasını gerekli kılmaktadır. Örneğin, Normed Fit Index (NFI) değeri 0.866 ve Bollen's Relative Fit Index (RFI) değeri 0.816'dır. Her iki indeks de 0.90 altında kaldığı için modelin uyumu açısından nispeten zayıf bir değerlendirmeye işaret etmektedir. Ancak, Incremental Fit Index (IFI) değeri 0.942 ile yüksek düzeyde bir uyumu göstermektedir. Parsimony Normed Fit Index (PNFI) ise 0.630 olarak bulunmuş olup, genellikle modelin parsimoni (sadelik) düzeyini dikkate alan indekslerden biridir ve bu düzeyde bir değer kabul edilebilir olarak değerlendirilmektedir (Schumacker & Lomax, 2010).

Sonuç olarak, modelin genel uyumunun iyi ile kabul edilebilir düzey arasında olduğu söylenebilmektedir. CFI, TLI, IFI ve RMSEA gibi temel uyum indeksleri modelin yapısal geçerliliğini desteklemekte, ancak NFI ve RFI gibi bazı indekslerin düşük çıkması modelin bazı açılarından daha da iyileştirilebileceğini göstermektedir. Bu nedenle, model genel olarak yeterli bir yapısal uyuma sahip olmakla birlikte, daha güçlü bir model uyumu için iyileştirme yapılması gerektiği yorumlanabilmektedir.

**Tablo 55: Yapısal Eşitlik Model Test Sonuçları**

Modeller	$\chi^2$	df	p
Kullanıcı Modeli	79.90	48	0.003
Temel Model	595.70	66	<.001
Uyum İndisleri		Model	
SRMR		0.063	
RMSEA		0.080	
Comparative Fit Index (CFI)		0.940	
Tucker-Lewis Index (TLI)		0.917	
Bentler-Bonett Non-normed Fit Index (NNFI)		0.917	
Relative Noncentrality Index (RNI)		0.940	
Bentler-Bonett Normed Fit Index (NFI)		0.866	
Bollen's Relative Fit Index (RFI)		0.816	
Bollen's Incremental Fit Index (IFI)		0.942	
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)		0.630	

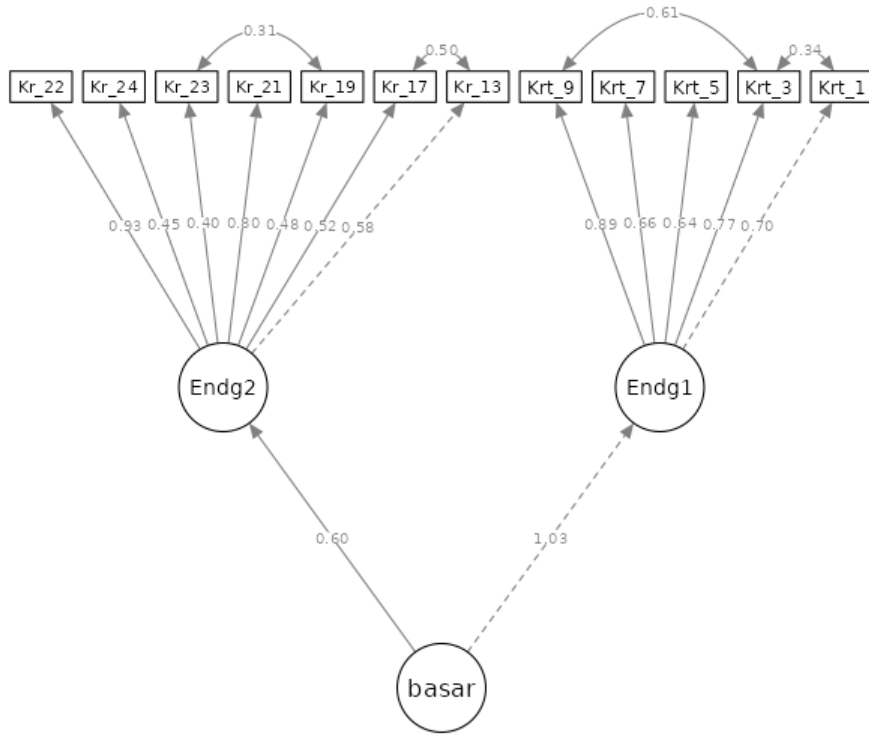
Modelin yapı geçerliliği incelendiğinde (Tablo 56) yapılan analiz sonuçlarına göre, her iki faktöre ilişkin içsel tutarlılık ve yapı geçerliği göstergeleri güvenilirlik düzeyini değerlendirmek amacıyla analiz edilmiştir. İlk olarak, Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) değerlerine bakıldığında Faktör 1 için  $\alpha = 0.849$ , Faktör 2 için ise  $\alpha = 0.824$  olarak bulunmuştur. Literatürde  $\alpha \geq 0.70$  kabul edilebilir,  $\alpha \geq 0.80$  iyi düzeyde güvenilirlik olarak kabul edilmektedir (Nunnally & Bernstein, 1994). Bu bağlamda, her iki faktörün de içsel tutarlılığı iyi düzeyde olarak değerlendirilmektedir.

Alternatif bir güvenilirlik göstergesi olan McDonald's Omega ( $\omega$ ) katsayıları da her faktör için hesaplanmıştır. Faktör 1 için omega değerleri 0.862, 0.862 ve 0.852; Faktör 2 için ise 0.765, 0.765 ve 0.738 olarak elde edilmiştir. Omega katsayısı, özellikle çok boyutlu yapılarda Cronbach alfa'ya kıyasla daha hassas bir içsel tutarlılık ölçütü olarak önerilmektedir (Dunn, Baguley & Brunson, 2014). Omega  $\geq 0.70$  değerleri kabul edilebilir güvenilirliğe,  $\geq 0.80$  değerleri ise yüksek güvenilirliğe işaret etmektedir (Hayes & Coutts, 2020). Dolayısıyla Faktör 1 oldukça güçlü bir güvenilirliğe sahipken, Faktör 2 yeterli ama daha düşük düzeyde bir güvenilirlik göstermektedir.

Yapı geçerliliğini değerlendirmek üzere AVE (Average Variance Extracted / Ortalama Açıklanan Varyans) değerleri de incelenmiştir. Faktör 1 için AVE = 0.556 olarak bulunmuş ve bu değer, 0.50 eşik değerinin üzerinde olduğu için kabul edilebilir düzeyde birleşik geçerliliği (convergent validity) sağlamaktadır (Fornell & Larcker, 1981). Ancak Faktör 2 için AVE = 0.406 olup, bu değer 0.50'nin altında kalmaktadır. Bu durum, Faktör 2'nin açıklayıcı gücünün sınırlı olduğunu göstermektedir. Modelin path diagramı Grafik 3'te gösterilmiştir.

**Tablo 56: Model Geçerlilik Sonuçları**

Faktörler	$\alpha$	$\omega_1$	$\omega_1$	$\omega_1$	AVE
Faktör 1 (Katılımcı Örgüt Yapısı)	0.849	0.862	0.862	0.852	0.556
Faktör 2 (Kurumsal Gelişim ve İşbirliği)	0.824	0.765	0.765	0.738	0.406

**Grafik 3: Modelin Path Diagramı**

Elde edilen yeni ölçeğe göre alt boyutları ile beraber incelenen tarımsal örgütlerin başarı ortalamaları Tablo 57’de sunulmuştur. Tabloda araştırma kapsamında geliştirilen tarımsal örgüt tutum ölçeği sonuçları incelendiğinde, örgütlerin katılımçılık ve kurumsal gelişim düzeyleri arasında belirgin farklılıklar olduğu görülmektedir. Katılımcı Örgüt Yapısı alt boyutuna göre tarımsal örgütlerin %48.54’ü “iyi” düzeyde değerlendirilmiştir. Bu bulgu, örgütlerin büyük çoğunluğunun ortak vizyon ve değerler etrafında birleşebildiğini, üyelerle etkileşim kurma, bilgi paylaşımı ve sosyal bütünleşme açısından olumlu bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Katılımcılık düzeyi “orta” olan örgütler %29.13 iken, bu boyutta “kötü” olarak değerlendirilen örgüt oranı %22.33 ile en düşük düzeydedir. Bu da, kırsal kalkınma açısından katılımcı yönetim ilkelerinin birçok örgütte yerleşmiş olduğunu ortaya koymaktadır.

Kurumsal Gelişim ve İşbirliği alt boyutuna ilişkin değerlendirmelerde ise, örgütlerin büyük bir kısmının bu alanda yetersiz kaldığı görülmektedir. Örgütlerin %41.75’i bu boyutta “kötü” olarak değerlendirilmiş, yalnızca %22.33’ü “iyi” düzeye ulaşabilmiştir. Bu durum, stratejik planlama, finansal sürdürülebilirlik, yönetsel kapasite, iş birliği geliştirme ve proje üretme gibi konularda örgütlerin önemli bir kısmının kurumsallaşma düzeyinin düşük olduğunu göstermektedir. Bu boyutta “orta” düzeyde yer alan örgütlerin oranı %35.92 ile oldukça yüksektir; bu da gelişime açık bir yapının olduğunu ancak mevcut uygulamaların henüz yeterince olgunlaşmadığını göstermektedir.

Genel olarak ölçeğin toplam skoru dikkate alındığında, örgütlerin %49.51’inin tarımsal örgütlere yönelik tutumlarının “orta” düzeyde olduğu görülmektedir. Bu veriyi %29.13 ile “kötü” ve %21.36 ile “iyi” tutum düzeyindeki örgütler izlemektedir. Bu bulgu, örgütlerin genel tutumlarının büyük ölçüde kararsızlık ya da gelişime açık alanlar içerdiğini ve sistematik yapısal iyileştirmelere ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir.

**Tablo 57: Tarımsal Örgüt Tutum Ölçeğine Göre Örgütlerin Durumları**

Tutum Ölçeği		%
Katılımcı Örgüt Yapısı	Kötü	22.33
	Orta	29.13
	İyi	48.54
Kurumsal Gelişim ve İşbirliği	Kötü	41.75
	Orta	35.92
	İyi	22.33
Tarımsal Örgüt Tutum	Kötü	29.13
	Orta	49.51
	İyi	21.36

Tablo 58’de araştırma kapsamında incelenen tarımsal örgütlerin davranışlarına yönelik tutumlarını ölçmek için elde edilen ölçeğin hem alt boyutları hem de genel olarak durumları sunulmaktadır. Hem tarımsal örgüt tipi hem de tarımsal örgütlerin bulunduğu illere göre yapılan analiz sonucunda; tarımsal örgüt tipi ile ölçekteki üç boyut arasında elde edilen sonuçlar anlamlı farklılıklar ortaya koymaktadır. Katılımcı Örgüt Yapısı boyutuna ilişkin Ki-Kare değeri 18.08 olup bu sonuç istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu durum, örgüt türlerine göre katılımcı yapı düzeylerinin farklılık gösterdiğini düşündürse de, farkın istatistiksel güvenilirliği %90 sınırının altında hesaplanmıştır. Kurumsal Gelişim ve İşbirliği boyutunda elde edilen Ki-Kare = 20.08 sonucu da anlamlılık sınırını aşmamaktadır. Ancak Genel Tarımsal Örgüt Tutumu boyutunda elde edilen Ki-Kare = 21.39\* sonucu %90 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu durum, örgüt türlerinin genel tutum düzeylerinin zayıf düzeyde ancak düzeyler arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Özellikle koyun keçi yetiştiricileri birliği, su ürünleri kooperatifi, sulama kooperatifi ve tarımsal kalkınma kooperatiflerinde negatif yönde bir farklılığın mevcut olduğu söylenebilmektedir.

Kuruluş yeri değişkenine göre yapılan karşılaştırmalarda ise yalnızca Katılımcı Örgüt Yapısı boyutunda Ki-Kare = 10.47\*\* sonucu ile %95 güven düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilebilmektedir. Bu bulgu, özellikle ortakların/üyelerin katılımı, bilgi paylaşımı ve ortak değerler etrafında örgütlenme bakımından iller arasında istatistiksel olarak güvenilir farklar bulunduğunu göstermektedir. Kastamonu’daki örgütlerin bu bağlamda daha olumlu düzeyde değerlendirildiği görülmektedir. Buna karşılık, Kurumsal Gelişim ve İşbirliği boyutunda (Ki-Kare = 4.45) ve Genel Tutum boyutunda (Ki-Kare = 4.70) elde edilen sonuçlar istatistiksel anlamlılık eşliğini geçemediğinden, kuruluş yerlerinin bu iki boyut üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu söylenememektedir.

**Tablo 58: Tarımsal Örgüt Tutum Ölçeğinin Tarımsal Örgüt Tipi ve Kuruluş Yerlerine Göre Dağılımı (%)**

	Katılımcı Örgüt Yapısı			Kurumsal Gelişim ve İşbirliği			Tarımsal Örgüt Tutum		
	Kötü	Orta	İyi	Kötü	Orta	İyi	Kötü	Orta	İyi
Tarımsal Örgütlenme Tipi	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Kadın Girişimciliği Kooperatifi	18.18	0.00	81.82	18.18	27.27	54.55	9.09	36.36	54.55
Tarımsal Kalkınma Kooperatifi	20.90	29.85	49.25	44.78	37.31	17.91	29.85	52.24	17.91

	Katılımcı Örgüt Yapısı			Kurumsal Gelişim ve İşbirliği			Tarımsal Örgüt Tutum		
	Kötü	Orta	İyi	Kötü	Orta	İyi	Kötü	Orta	İyi
Tarımsal Örgütlenme Tipi	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Sulama Kooperatifi	29.41	47.06	23.53	52.94	35.29	11.76	35.29	58.82	5.88
Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği	33.33	0.00	66.67	0.00	66.67	33.33	33.33	33.33	33.33
Arı Yetiştiricileri Birliği	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	100.00
Su Ürünleri Kooperatifi	50.00	50.00	0.00	50.00	50.00	0.00	50.00	50.00	0.00
Süt Üreticileri Birliği	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	100.00
Koyun Keçi Yetiştiricileri Birliği	0.00	100.00	0.00	100.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00
<b>Toplam</b>	<b>22.33</b>	<b>29.13</b>	<b>48.54</b>	<b>41.75</b>	<b>35.92</b>	<b>22.33</b>	<b>29.13</b>	<b>49.51</b>	<b>21.36</b>
	Ki-Kare: 18.08			Ki-Kare: 20.08			Ki-Kare: 21.39*		
Kuruluş Yeri İller									
Kastamonu	14.75	24.59	60.66	49.18	32.79	18.03	26.23	55.74	18.03
Sinop	33.33	40.74	25.93	25.93	44.44	29.63	25.93	48.15	25.93
Çankırı	33.33	26.67	40.00	40.00	33.33	26.67	46.67	26.67	26.67
<b>Toplam</b>	<b>22.33</b>	<b>29.13</b>	<b>48.54</b>	<b>41.75</b>	<b>35.92</b>	<b>22.33</b>	<b>29.13</b>	<b>49.51</b>	<b>21.36</b>
	Ki-Kare: 10.47**			Ki-Kare: 4.45			Ki-Kare: 4.70		

\* %90, \*\*%95, \*\*\*%99 güven sınırında istatistiki olarak önemlidir.

Tablo 59, tarımsal örgütlerin tutum düzeylerinin, örgütlerin potansiyel derecelendirmeye göre nasıl dağıldığını ve bu dağılımların istatistiksel anlamlılığını ortaya koymaktadır. Bulgular, örgütsel potansiyelin örgüt tutumu ve alt boyutları üzerinde belirleyici bir etkisi olduğunu göstermektedir.

Katılımcı Örgüt Yapısı boyutunda elde edilen Ki-Kare = 8.22 değeri %90 güven düzeyinde anlamlıdır ( $p < .10$ ). Bu durum, tarımsal örgütlerin potansiyel dereceleri ile üyelerin katılımı, ortak vizyon ve sosyal etkileşim gibi unsurlar arasında zayıf fakat istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yüksek dereceye sahip örgütlerde katılımcı yapının neredeyse tamamen "iyi" düzeyde değerlendirilmiş olması, bu tür örgütlerin yönetsel şeffaflık ve iç iletişim açısından güçlü yapılar sergilediğini düşündürmektedir. Buna karşılık, düşük dereceye sahip örgütlerde bu boyutun daha çok "orta" ya da "kötü" düzeylerde kalması, yapısal zayıflıkların katılımı sınırladığını ortaya koymaktadır.

Kurumsal Gelişim ve İşbirliği boyutunda ise Ki-Kare = 13.36 değeri ile %99 güven düzeyinde güçlü bir istatistiksel anlamlılık elde edilmiştir ( $p < .01$ ). Bu, örgütün sahip olduğu potansiyel ile kurumsal kapasite, stratejik yönetim, iş birlikleri ve dış kaynak kullanım düzeyleri arasında çok güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yüksek dereceye sahip örgütlerde bu boyutun büyük ölçüde "iyi" düzeyde olması, bu örgütlerin sadece içsel değil aynı zamanda dışsal kaynakları da etkin biçimde kullanabildiklerini göstermektedir. Düşük dereceye sahip örgütlerde "kötü" düzeydeki dağılımın baskın olması ise, örgütsel yapıların kurumsallaşmadan uzak, planlama ve sürdürülebilirlik açısından yetersiz kaldığını ortaya koymaktadır.

Genel Tarımsal Örgüt Tutumu boyutunda elde edilen Ki-Kare = 12.94 değeri %95 güven düzeyinde anlamlıdır (p < .05). Bu sonuç, genel örgüt tutumunun da potansiyel derecelerle anlamlı düzeyde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Yüksek dereceye sahip örgütlerde genel tutumun büyük oranda "iyi" olarak değerlendirilmesi, katılımcı yapı ve kurumsal gelişim boyutlarındaki olumlu durumların genel algıya da yansıdığını göstermektedir. Buna karşın, düşük dereceli örgütlerde "kötü" ve "orta" tutum oranlarının yüksek olması, bu örgütlerin hem içsel motivasyon hem de dış çevreyle ilişkiler bakımından zayıf kaldığını göstermektedir.

**Tablo 59: Tarımsal Örgüt Tutum Ölçeği Sonuçlarının Tarımsal Örgütlerin Potansiyel Derecelerine Göre Dağılımı (%)**

		Derecelendirme				Ki Kare
		1	2	3	Toplam	
		%	%	%	%	
Katılımcı Örgüt Yapısı	Kötü	0.00	21.43	23.26	<b>22.33</b>	8.22*
	Orta	0.00	7.14	33.72	<b>29.13</b>	
	İyi	100.00	71.43	43.02	<b>48.54</b>	
Kurumsal Gelişim ve İşbirliği	Kötü	0.00	14.29	47.67	<b>41.75</b>	13.36***
	Orta	33.33	35.71	36.05	<b>35.92</b>	
	İyi	66.67	50.00	16.28	<b>22.33</b>	
Tarımsal Örgüt Tutum	Kötü	0.00	14.29	32.56	<b>29.13</b>	12.94**
	Orta	33.33	35.71	52.33	<b>49.51</b>	
	İyi	66.67	50.00	15.12	<b>21.36</b>	

\* %90, \*\*%95, \*\*\*%99 güven sınırında istatistiki olarak önemlidir.

## 7. SONUÇ VE GELECEK KURGULAMASI: TR82 BÖLGESİNDE TARIMSAL ÖRGÜTLENMENİN GÜÇLENDİRİLMESİ VE GELECEĞİ ŞEKİLLENDİRMEK

Çalışmada tarımsal örgüt olarak nitelenen tarımsal kooperatifler, üretici/yetiştirici birlikleri ve kadın girişimi kooperatifleri üretkenliği artırmak, dayanışmayı güçlendirmek ve verimliliği yükseltmek amacıyla çiftçileri, üreticileri bir araya getirmektedir. Tarımsal örgütler, ortakları ya da üyeleri tarafından sahip olunan ve ortak iş birliğiyle yönetilen yapılardır. Şeffaflık ve etkin yönetim sağlandığında, ekonomik fırsatlar sunması ve risklerin azaltılması gibi avantajlarıyla tarımsal örgütler, ulusal düzeyde üreticileri sorumluluk paylaşımına ve ekip çalışmasına yönlendirmeye teşvik etmektedir.

Tarımsal örgütlenmede en sık başvurulan ve yararlı görülen yöntem, kooperatifleşmedir. Kooperatifler, tarımda ve kırsal alanlarda sürdürülebilir, paylaşımcı ve ortak yararı gözetilen topluluklar oluşturmayı amaçlamaktadır. Kooperatiflerin tarımsal kalkınmadaki rolü oldukça büyüktür. Kooperatifleşen üreticiler, hem üretim maliyetlerini düşürme hem de ürünlerini daha yüksek fiyatlardan değerlendirme ve katma değeri yüksek ürünlere dönüştürme imkânına sahip olmaktadır. Böylece daha geniş ve sürekli pazarlara erişim şansı elde edilmektedir. Bu durum, daha fazla fırsat yaratılması, daha güçlü sosyo-ekonomik kalkınma ve kırsal nüfusun refahının artması anlamına gelmektedir.

Kooperatiflerde üreticiler, tedarik ve pazarlama kanallarını işletme düzeyinde kontrol edebilmekte; diğer ortaklarla birlikte hareket ederek girdileri daha uygun fiyatlarla temin edebilmekte ve ürün ya da hizmetlerini daha büyük pazarlarda, daha yüksek fiyatlarla satabilmektedir. Tarımsal amaçlı kooperatifler, üreticilerin daha rekabetçi olmalarına ve büyük pazar oyuncularını açısından daha cazip hale gelmelerine katkı sağlamaktadır. Sonuç olarak, iş birliği, üreticilerin daha etkin yöntemlerle daha fazla kar elde etmelerine yardımcı olmaktadır.

Tarımsal amaçlı kooperatiflerin özünde kendi kendine yardım ilkesi en önemli kısımdır. Tüm ortaklar, birbirine destek olmakta ve riskleri paylaşmaktadır. Bu tür örgütlerin ana odak noktası, ortakların veya üyelerin çıkarlarını korumaktır. Tarımsal örgütlenme yolu ile ortaya çıkan tarımsal iş birliğinin avantajları çok boyutludur ve ekonomik olduğu kadar sosyal boyutları da kapsamaktadır. Bu avantajların bir kısmı ekonomik yönden doğrudan ortak/üyelerinin net kâr paylarını veya tasarruflarını artırırken, bir kısmı ortak/üyelerin çıkarlarına dolaylı etki ederek piyasa fiyatlarının oluşumuna ve mal/hizmetlerin kalitesinin yükselmesine olumlu katkı sağlamaktadır. İş birliğinin yararları, tarımsal örgütlerin kuruluşunu izleyen belirli bir sürede ortaya çıkabileceği gibi, zamana yayılarak orta-uzun vadede daha net anlaşılabilir.

Bu çalışmanın sonuç bölümü, yürütülen saha çalışmaları sonucu elde edilen veriler ışığında, TR82 Bölgesinde faaliyette bulunan tarımsal örgütlerin mevcut durumuna ilişkin temel bulguları ve geleceğe yönelik çözüm önerilerini kapsamaktadır. Bu bulgular ve öneriler, devam eden alt bölümlerde ayrı başlıklar altında detaylı şekilde sunulmaktadır.

### 7.1. Temel Sorun Saptamaları ve Analitik Çözüm Önerileri

Tarımsal örgütler çoğunlukla tabandan gelen gerçek gereksinimlerle kurulmadığından ve devlet desteği de yetersiz olduğundan örgütlenmede etkinlik yakalanamamaktadır. Kırsal alanda örgütlenme ve katılımcı yapının sağlanamaması kaynakların rasyonel kullanımına da engel olmaktadır. Pro-aktif katılımçılığın noksanlığı ve dinamik yönetim yapısının yakalanamaması çiftçi çıkarlarının sağlanmasında sorunlar oluşturmaktadır. Aynı amaç ve çıkarlar için kaynakların bir araya getirilmesi, üretimin rasyonel olarak yapılması ve rekabet fırsatlarının yaratılmasında en önemli araç örgütlenmedir. Burada da önemli olan paylaşımcı, aktif ve katılımcı örgütlenmedir. Tarım sektörü ve kırsal ekonomide kaynakların sınırlı olması, doğa koşullarına önemli ölçüde bağımlı olması, ürünlerin korunması ve depolanmasının zor

olması, üretim-tüketim zincirinde üreticilerin fiyat oluşumunda etkili olamamaları gibi nedenlerden dolayı üretici örgütlenmesine gereksinim duyulmaktadır.

Örgütlenme düzeyinin düşük olduğu, kooperatiflerin giderek bürokratik özellikli bir yapıya dönüştüğü, yerelde yönetim koşullarının ve yöneticilerin günün değişen koşullarına göre uyum sağlayamadığı ve dinamik yönetim ve yönetim yapılarının eksik olduğu bir alanda demokratik bir yapının var olduğunu söylemek oldukça güçtür. Bu sorunların çözülmesi örgütlenme ve her alanda yönetime katılım ile olasıdır. Yönetime katılma, karar mekanizmalarında rol alma ve yetkili olma kavramları, mevcut sorunların çözümü için dayanışma ve iş birliği anlayışlarını yaygınlaştırma bağlamında tarımda örgütlenme ve yerelde demokratikleşmenin de başlıca koşuludur. Buradaki örgütlenme, yalnızca ekonomik nitelikli amaçlarla sınırlı kalmamalı, kırsal toplumun birlikte davranma ve dayanışma yeteneğini geliştirme, ekonomik ve ortak davranışta bilinçlenmeyi sağlama ve demokratik katılımı hayata geçirme doğrultularında da etkin olmalıdır. Örgütlenme denildiğinde ise, gerçek anlamda üretici boyutunu ön plana çıkaran ve tabana dayalı kurulduğunda en etkin olabilen kooperatifler anlaşılmalıdır. Tarımda örgütlenmenin ülkemizde nüfusun yaklaşık 1/4'ünü bünyesinde barındıran kırsal alanda gerçekleşmesi; üreticinin her türlü bilgi alışverişi ile iletişim yoluyla yenilik ve gelişmeleri izlemesi, girdileri daha ucuza ve zamanında temin etmesi, piyasada daha etkin duruma gelmesi, baskı grubu oluşturarak aktif ve üretken katılımı yerleşmesine katkıda bulunacaktır.

Tarımsal örgütlerin sahip oldukları potansiyeli harekete geçirebilmeleri ve yerel, bölgesel ve ulusal kalkınmaya katkı sağlayabilmeleri için öncelikle mevcut sorunların analitik biçimde ve alana dayalı bilgilerle tespit edilmesine ve buna göre geleceği planlayan çözüm önerilerine gereksinim vardır. Bundan hareketle çalışmada tarımsal örgütler arasında en çok karşılaşılan sorunlar gruplandırılarak ortaya konulmuştur.

### **Ekonomik temelli sorunlar**

- Ölçeklendirmede yaşanan sıkıntılar,
- Artan üretim maliyetleri,
- Ürün fiyatlarında yaşanan dalgalanmalar,
- Operasyonel zorluklar,
- İş gücü temin etmede yaşanan sorunlar,
- Düşük kar payları,
- Finansal okur-yazarlık eksikliği,
- Öz kaynak bulunduramama,
- Kendi aralarında finansal sistem kuramama,
- Güç birliği yapamama, değişim ve takas ekonomisinden yararlanamama,
- Özellikle orman köylerinde ek gelir alanları yetersizliği-arayış eksikliği,
- Kooperatiflerin sermaye birikimi yapamaması,
- Devlet desteklerinin kısa vadeli ve hedef odaklılıktan uzak olması,

### **Örgütlenme, kurumsallaşamama ve yönetim sorunları**

- Ortakların/üyelerin aidiyet eksikliği,
- Yöneticilerle ortaklar/üyeler arasında iletişim eksikliği,
- Katılımcılık uygulamalarında karar alma süreçlerinde sıkıntılar,
- Genç nüfusun azalması,
- Kadın, erkek fırsat eşitsizlikleri,
- Kamu kurum/kuruluşları ve üniversitelerle iş birliği eksikliği,
- Tabana dayalı örgütlenme noksanlığı,
- Dıştan müdahaleci, önermeci örgütlenme arayışları ve sürdürülebilir olamama,
- Örgütlenme konusunda eğitilmiş insan kaynağının yetersizliği,
- Üye/ortak katılımında zayıflık,
- Şeffaflık ve hesap verebilirliğin yetersizliği,

### Pazarlama ve ürün geliştirme sorunları

- Pazarları takip etmede yaşanan sıkıntılar,
- Ürün geliştirme-ürün farklılaştırmada yaşanan sıkıntılar,
- Hizmet kooperatifçiliği faaliyetlerine girememe,
- Markalaşmama ve güç birliğinden yoksun olma,
- Bölgesel ve ulusal pazarlara açılmama,
- Rekabete uyum sağlayamama,
- Lojistik ve soğuk zincir altyapısının yetersizliği,
- Araçlara karşı zayıf pazarlık gücü,
- E-ticaretten uzak kalma,

### Teknoloji kullanımı ve dijitalleşme sorunları

- Teknolojiye uyum sağlayamama,
- Pazarlamada teknolojiden ve dijitalleşmeden uzak kalma, uyum sağlayamama,
- Ortak makine kullanımını gerçekleştirememe,
- Yapay zekâ uygulamalarından yararlanamama,
- Akıllı tarım uygulamalarına geçmede yetersiz kapasite ve bilgi düzeyi,
- İnternet ticaretine uyum sağlayamama,
- Dijitalleşme uyumunun düşük düzeyde olması.

**Tablo 60: TR82 Bölgesinde Tarımsal Örgütlerin Yaşadıkları Sorunlar İçin Çözüm Önerileri**

Ekonomik temelli sorunlar	Çözüm önerileri	Çözüm paydaşları
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ölçeklendirmede yaşanan sıkıntılar</li> <li>• Artan üretim maliyetleri</li> <li>• Ürün fiyatlarında yaşanan dalgalanmalar</li> <li>• Operasyonel zorluklar</li> <li>• İş gücü temin etmede yaşanan sorunlar</li> <li>• Düşük kar payları</li> <li>• Finansal okur-yazarlık eksikliği</li> <li>• Öz kaynak bulunduramama</li> <li>• Kendi aralarında finansal sistem kuramama</li> <li>• Güç birliği yapamama, değişim ve takas ekonomisinden yararlanamama</li> <li>• Özellikle orman köylerinde ek gelir alanları yetersizliği-arayış eksikliği</li> <li>• Kooperatiflerin sermaye birikimi yapamaması</li> <li>• Devlet desteklerinin kısa vadeli ve hedef odaklılıktan uzak olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kooperatiflerde ölçek büyütme gidilmesi</li> <li>• Dayanışma ve paylaşımcı kooperatifçilik yoluyla maliyetlerin azaltılması</li> <li>• Düşük maliyetli kredi tesis edilmesi</li> <li>• Kooperatiflerde operasyonel işlemler konusunda deneyimli personel istihdam edilmesi ve/veya bu konularda eğitimler verilmesi</li> <li>• Tüm yöneticilere ve ortaklara finansal-okuryazarlık eğitim programları düzenlenmesi</li> <li>• Kooperatifler arası güç birliğine gidilmesi</li> <li>• Bölgesel ve/veya ile düzeyinde veya konu temelli finansal sistemler, dayanışma fonları oluşturmaya gidilmesi</li> <li>• Devletin finansal destek mekanizmalarını çeşitlendirmesi. Düşük maliyet ve uzun vadeli kredi alınması</li> <li>• Orman köylerinde orman, tarım dışı gelir alanları oluşturulması</li> <li>• Kooperatiflerde gelir fazlasının yatırım sermayelerine aktarılması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarımsal örgütler</li> <li>• Bölge birlikleri</li> <li>• Tarım dışı kooperatifler</li> <li>• Tarım ve Orman Bakanlığı</li> <li>• Ticaret Bakanlığı</li> <li>• Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı</li> <li>• Milli Eğitim Bakanlığı</li> <li>• KUZKA</li> <li>• TKDK</li> <li>• Yerel yönetimler</li> <li>• Üniversiteler</li> <li>• Özel sektör</li> <li>• Çiftçiler</li> <li>• Sanayi ve ticaret odaları</li> <li>• Ticaret borsaları</li> <li>• TESK</li> </ul>

Örgütlenme, kurumsallaşamama, yönetim sorunları	Çözüm önerileri	Çözüm paydaşları
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ortakların/üyelerin aidiyet eksikliği</li> <li>Yöneticilerle, ortaklar/üyeler arasında iletişim eksikliği</li> <li>Katılımcılık uygulamalarında karar alma süreçlerinde sıkıntılar</li> <li>Genç nüfusun azalması</li> <li>Kadın-erkek fırsat eşitsizlikleri</li> <li>Kamu kurum/kuruluşları ve üniversitelerle iş birliği eksikliği</li> <li>Tabana dayalı örgütlenme noksanlığı</li> <li>Dıştan müdahaleci ve önerici örgütlenme arayışları ve sürdürülebilir olamama</li> <li>Örgütlenme konusunda eğitilmiş insan kaynağının yetersizliği</li> <li>Üye/ortak katılımında zayıflık</li> <li>Şeffaflık ve hesap verebilirliğin yetersizliği</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Genç nüfusu tarımsal örgütlerde tutacak, kazandıracak özendirici faaliyetlere gidilmesi</li> <li>Gençler için teknoloji kullanım alanlarının yaygınlaştırılması</li> <li>Gençler ve kadınlar için kota uygulamasına gidilmesi</li> <li>Yönetim kademelerinde kadınlara- gençlere daha fazla yer verilmesi</li> <li>Yeni nesil örgütlenme konusunda eğitim programlarının düzenlenmesi</li> <li>Gönüllük, sorumluluk-rol üstlenme konularında eğitim programları düzenlenmesi</li> <li>Kadınlara ve gençlere yönelik girişimcilik programlarının devreye konulması</li> <li>İyi yönetim konusunda kamu birimlerine, yerel yönetimlere, kooperatiflere, STK'lara eğitimler verilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tarımsal örgütler</li> <li>Bölge birlikleri</li> <li>Tarım dışı kooperatifler</li> <li>Tarım ve Orman Bakanlığı</li> <li>Ticaret Bakanlığı</li> <li>Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı</li> <li>Milli Eğitim Bakanlığı</li> <li>KUZKA</li> <li>TKDK</li> <li>Yerel yönetimler</li> <li>Üniversiteler</li> <li>Özel sektör</li> <li>Çiftçiler</li> <li>Sanayi ve ticaret odaları</li> <li>Ticaret borsaları</li> <li>TESK</li> </ul>
Pazarlama ve Ürün geliştirme sorunları	Çözüm önerileri	Çözüm paydaşları
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pazarları takip etmede yaşanan sıkıntılar</li> <li>Ürün geliştirme-ürün farklılaştırmada yaşanan sıkıntılar</li> <li>Hizmet kooperatifçiliği faaliyetlerine girememe</li> <li>Markalaşamama-güç birliğinden yoksun olma</li> <li>Bölgesel ve ulusal pazarlara açılmama</li> <li>Rekabete uyum sağlayamama</li> <li>Lojistik ve soğuk zincir altyapısının yetersizliği</li> <li>Araçlara karşı zayıf pazarlık gücü</li> <li>E-ticaretten uzak kalma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ortak Pazarlama Ağları ve Dijital Platformlar</li> <li>Blok zincir uygulamalarına geçişin özendirilmesi devletin bu konuda eğitim-teknoloji desteğinde bulunması</li> <li>Ürün çeşitliliğinin gidilmesi, katma değer artırıcı girişimlerde bulunulması</li> <li>Üretimden-tüketime Pazar ağlarının oluşturulması</li> <li>Dijital pazarlamaya ve ürün takibine geçişin sağlanması</li> <li>Ortak ürün ve pazarlama temelinde markalaşmaya gidilmesi</li> <li>Ürün farklılaştırılmasına gidilmesi</li> <li>AR-GE konusunda projeler yapılması, iş birliklerine gidilmesi</li> <li>Ürün temelli rekabet analizi çalışmalarının yapılması</li> <li>Bitkisel üretimde standardizasyon konusunda programların yapımı</li> <li>Hayvancılıkta güncel gelişmelere, bakım-hijyen vd. konularda eğitim-yayın programlarının uygulanması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tarımsal örgütler</li> <li>Bölge birlikleri</li> <li>Tarım dışı kooperatifler</li> <li>Tarım ve Orman Bakanlığı</li> <li>Ticaret Bakanlığı</li> <li>Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı</li> <li>Milli Eğitim Bakanlığı</li> <li>KUZKA</li> <li>TKDK</li> <li>Yerel yönetimler</li> <li>Üniversiteler</li> <li>Özel sektör</li> <li>Çiftçiler</li> <li>Sanayi ve ticaret odaları</li> <li>Ticaret borsaları</li> <li>TESK</li> </ul>

Teknoloji kullanımı ve dijitalleşme sorunları	Çözüm önerileri	Çözüm paydaşları
<ul style="list-style-type: none"> <li>Teknolojiye uyum sağlayamama</li> <li>Pazarlamada teknolojiden dijitalleşmeden uzak kalma-uyum sağlayamama</li> <li>Ortak makine kullanımını gerçekleştirememesi</li> <li>Yapay zekâ uygulamalarından yararlanamama</li> <li>Akıllı tarım uygulamalarına geçmede yetersiz kapasite ve bilgi düzeyi</li> <li>İnternet ticaretine uyum sağlayamama</li> <li>Dijitalleşme uyumunun düşük düzeyde olması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tarım teknolojileri ve inovasyonun teşviki için destekleme araçlarının devreye konulması</li> <li>Ortak makine kullanımını özendirerek desteklerde bulunulması</li> <li>İl veya bölgesel düzeyde "dijital tarım danışma merkezlerinin" kurulması</li> <li>Kalkınma Ajansı tarafından dijitalleşmeye uyum ve dönüşüm teknik destek programlarının devreye konulması</li> <li>Ortak yazılı programlarının oluşturulması ve kullanım yaygınlığının sağlanması, bunun için Kalkınma Ajansının projeler geliştirmesi ve desteklemesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tarımsal örgütler</li> <li>Bölge birlikleri</li> <li>Tarım dışı kooperatifler</li> <li>Tarım ve Orman Bakanlığı</li> <li>Ticaret Bakanlığı</li> <li>Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı</li> <li>Milli Eğitim Bakanlığı</li> <li>KUZKA</li> <li>TKDK</li> <li>Yerel yönetimler</li> <li>Üniversiteler</li> <li>Özel sektör</li> <li>Çiftçiler</li> <li>Sanayi ve ticaret odaları</li> <li>Ticaret borsaları</li> <li>TESK</li> </ul>

Yukarıdaki tabloda verilen çözüm paydaşları konu temelinde iş birliği halinde çalışma içinde olacaklardır. Öncelikle paydaşlar TR82 Bölgesindeki illerdeki kurum-kuruluş, ilgili bakanlık birimleri, STK'lar, yerel yönetimler, üniversiteler, çiftçiler, sanayi ve ticaret odaları, ziraat odaları, ticaret borsaları, TKDK il koordinatörlükleri, esnaf ve sanatkârlar odaları, vd. olacaklardır.

TR82 Bölgesinde tarımsal örgütlenmenin paydaşları, çözüm aktörleri, sorunların kaynakları ve bu sorunların giderilmesi için gerekli kaynak ihtiyaçları, oldukça karmaşık bir yapı ve sorun ağı ortaya koymaktadır. Çalışmada elde edilen bulgular, tarımsal örgütlerin karşılaştığı sorunların ne yalnızca örgütlerin kendi imkânlarıyla ne de tek bir kurum ya da kuruluşun müdahalesiyle çözülebileceğini göstermektedir. Bu nedenle, TR82 Bölgesindeki tarımsal örgütlerin sorunlarının temel nedenleri dikkate alınarak çözüm mercileri belirlenmiş ve ihtiyaç duyulan kaynaklar tanımlanmıştır. Bu kapsamda, altı farklı alanda "**Kod Ağacı**" oluşturulmuş; böylece sorunların çözümüne yönelik ayrıntılı bir yol haritası ve adreslendirme çalışması gerçekleştirilmiştir. Söz konusu altı maddeli Kod Ağacı Ek-1'de sunulmuştur.

## 7.2. Örgütlenmenin Kurumsallaşması ve Aidiyetin Güçlendirilmesi

Bir tarımsal kooperatifi diğer örgütlerden ayıran en önemli özellik, sahip olduğu ilkelerdir. Bu ilkeler arasında kendi kendine yardım ve sahip olma, gönüllülük, şeffaflık, özerklik, paylaşılan risk ve sorumluluk gibi unsurlar bulunur. Bu ilkelerin uygulanabilmesi ortakların birlikte hareket etmesine, örgütün kurumsallaşmasına ve örgüt içi aidiyet duygusunun güçlenmesine bağlıdır. Özellikle aidiyet duygusu, muhtemel sorunlarla mücadelede önemli bir destek olacaktır.

Tarımsal örgütlerin kurumsallaşmasında, pazarlama faaliyetlerinde, finansal sürdürülebilirlikte, iş gücü temininde, teknolojiyi kullanma düzeyinde ve artan maliyetlerde yaşanan sorunlar etkililik ve verimliliğin sağlanmasındaki engeller olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sorunların temel nedenleri ise şunlardır;

- Zayıf pazarlama becerileri:** Çalışma sonuçlarına göre üretici birlikleri ve kooperatif yöneticileri genelde etkin pazarlama stratejisi geliştirme ve mallarını ve hizmetlerini pazarda tanıtmaya beceri düzeyi düşüktür. Kurumsallaşan örgütlerde pazarlama kabiliyetleri artmaktadır.

- **Çatışmalar ve anlayış eksikliği:** Tarımsal örgütlerde anlayış ve iletişim eksikliği, yönetim ile üyeler/ortaklar arasında ciddi sorunlara yol açabilmekte ve tarımsal örgütlerin çalışmalarını olumsuz etkilemektedir.
- **Yetersiz finansal sürdürülebilirlik:** Kooperatif ortaklarının hisse sermayesi-mali durumları kooperatif ürünlerinin ve hizmetlerinin pazarda sürekli olarak bulunmasını sağlamak için genellikle yetersiz kalmaktadır. Bunun için tüm tarımsal örgütlerin yeni nesil bir finansal yapılanma içine girmeleri, yeni finans kaynaklarını yaratacak girişimlere ve yatırımlara yönelmeleri gerekmektedir.
- **İş gücü kısıtı:** Kırdan kente göç sonucu kırsalda genç nüfusun azalması, tarımsal örgütlerde insan kaynağı varlığını ve potansiyelini olumsuz etkilemektedir.
- **Hassas tarım teknolojilerinin yaygınlaşmaması:** Hassas tarım uygulamaları, tarımsal ürünlerde verimliliği ve kaliteyi artırmaktadır. Bu nedenle dijitalleşme, hassas tarım tekniklerinin kullanımı açısından önemlidir. Tarımsal örgütlerin %25.24'ünün teknik bilgi ihtiyaçlarına yönelik faaliyetlerde bulunması, bu alandaki yetersizliği ve konunun önemini açıkça ortaya koymaktadır.

Tarımsal örgütlerin merkezi düzeydeki karar alma süreçlerinde söz sahibi olabilmesi için kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları ile iş birliği yapması gerekli olduğu değerlendirilmektedir. Merkez birlikleri ve bölge birliklerinin birim örgütler üzerinden bir araya gelerek güç birliği oluşturmaları halinde daha fazla temsil imkânı elde edebilecekleri öngörülmektedir. Böylece çiftçilerin taleplerinin, sorunlarının ve bu sorunlara yönelik çözüm önerilerinin ulusal politikalara daha fazla yansımaları mümkün olabilecektir.

### 7.3. Tarımsal Örgütlenmenin İhtiyaç Alanları

Tarımsal örgütler, kırsal kalkınmanın ana aktörlerinden biri olarak hem ekonomik hem de sosyal işlevler üstlenmektedir. Kooperatifler, üretici birlikleri ve diğer çiftçi örgütleri; küçük ve orta ölçekli üreticilerin güç birliği yaparak üretimde bulunmasını, pazarda yer bulmasını, üretim maliyetlerini azaltmasını ve birlikte karar alma süreçlerine katılımını mümkün kılmaktadır. Ancak bu örgütlerin sürdürülebilirliği için çok boyutlu ve değişken ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. Tarımsal örgütlerin temel ihtiyaç alanlarının belirlenmesi sürdürülebilir ve katılımcı bir örgütlenme yapısı için gereklidir. Temel ihtiyaç alanları ancak saha çalışmasına dayalı analizlerle ortaya çıkabilmektedir. Bu çalışma kapsamına giren tarımsal örgütlerin temel ihtiyaç alanları ayrı ayrı ele alınarak sunulmuştur.

#### -Kurumsal Kapasite İhtiyaçları

Tarımsal örgütlerin etkinliğini, etkililiğini ve verimliliğini artırmak için kurumsal kapasitenin güçlendirilmesi gerekmektedir. Saha çalışmalarında tarımsal örgütlerin büyük çoğunluğunda görülen önemli ihtiyaç alanlarından birisi kurumsallaşma ve kurum kültürüdür. Bunların noksanlığı örgütlerin çalışmalarını olumsuz etkilemekte ve özellikle yönetim ile ortak/üye ilişkilerinin zayıf kalmasına ve kırılmasına yol açmaktadır. Bu kapsamda stratejik planlama, iş planı, mali yönetim, öz denetim ve örgütsel öğrenme gibi yönetsel yeterliliklerin geliştirilmesi önem arz etmektedir. İşi bilen ve aidiyet düzeyi yüksek kişilerin istihdamı ve iyi yönetim ilkelerinin benimsenmesi başta kooperatiflerde olmak üzere tarımsal örgütlerde kurumsallaşmaya ve dolayısıyla kapasite ve ölçek gelişimine katkı sağlayacaktır. Çünkü saha çalışmalarından görüldüğü üzere tarımsal örgütlerin %50.49'unda herhangi bir konuda herhangi bir planlama yoktur, örgütlerin sadece %19.42'si sistematik yani geleceği de tasarlamaya çalışan bir planlama yapmaktadır. Özellikle sulama ve tarımsal kalkınma kooperatiflerinde ciddi planlama zayıflığı karşımıza çıkmakta ve bu durum verimliliği doğrudan etkilemektedir.

#### - Eğitim, Bilgi ve Teknolojiye Erişim

Kurumsal kapasite gelişiminde tarımsal örgütlerin sürekli güncellenme ve yenilenme için değişen koşullara uygun eğitim programlarından geçmesi, bunun üye/ortak tabanına yansıtılması sürdürülebilirlik ve verimlilik için önem arz etmektedir. Yönetimlerde üretim, pazarlama, finans, dijitalleşme ve mevzuat

gibi konularda sürekli eğitim programlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu konularda interaktif eğitim programlarının uygulamaya aktarılması kooperatifleri güçlendirirken; yeni nesil katılımcı kırsal kalkınmaya uyumun sağlanması, yeni teknolojilerin benimsenmesi ve dijitalleşme süreçlerinin hızlandırılmasına da katkı sağlayacak ve örgütlerin çağın gereklerine uygun bir yapıya kavuşmasını tesis edecektir.

#### **- Finansal Kapasite, Finansal Okur-Yazarlık ve Kaynaklara Erişim**

Kooperatifler ve üretici örgütleri genellikle yetersiz sermaye ile faaliyet göstermektedir. Uygun faizli krediye erişim, mikro finans olanakları, sürdürülebilir yatırımda bulunma ve kamu desteklerinden yararlanabilme kapasitelerinin mutlaka artırılması gereklidir. Ayrıca dayanışma fonları, finansal okur-yazarlık, ortak acil destek fonları gibi finansal dayanıklılığı artırıcı araçların da örgüt yapıları içinde tesis edilmesi ekonomik dirençliliği artıracaktır. Bunun için özellikle kooperatiflerin faaliyet alanlarını çeşitlendirici girişim arayışları içerisinde olmaları önemlidir.

#### **-Ortak/Üyeler Arasında Katılımcılık ve Örgüt Kültürü**

Kooperatif ve birliklerde üyelerin/ortakların aktif katılımı, hesap sorması ve sorumluluk yüklenmesi aidiyet duygusunu ve sahiplenme düzeyini artırmaktadır. Özellikle kadınların ve gençlerin yönetime katılımı, karar alma süreçlerinin demokratikleşmesi, aktifleşmesi ve güven esaslı örgüt kültürünün yerleşmesi hususlarının desteklenmesi önem arz etmektedir. Saha çalışmaları sırasında katılımcılığın eksik olmasının, örgütlenme ve sahiplenme kültürünün tabanda zayıf olmasına yol açtığı görülmüştür. Bu nedenle başta yöneticiler olmak üzere herkese kurumsallaşma, ekip çalışması, sorumluluk ve gönüllülük kültürü konularında eğitimler ve bilgilendirme çalışmalarının yapılmasının önemli olduğu değerlendirilmektedir.

#### **- Ürönlere Katma Değer Kazandırma, Pazarlama ve Değer Zincirini Güçlendirme**

Tarımsal örgütlerin en önemli sorunlarından biri pazarlama faaliyetlerinin yetersizliği ve ürönlere katma değer kazandırılmamasıdır. Ürünlerin pazara sunulması, katma değerli ürün geliştirilmesi ve markalaşma çalışmaları için gerekli altyapıların kurulması gerekmektedir. Bu konuda kooperatiflerin AR-GE çalışmalarında bulunması, iş birliği arayışları içerisinde olması önem arz etmektedir. Tarımsal örgütler arasında güç birliğine gidilmesi, ortak pazar alanlarının oluşturulması, değer zincirinin ürünlerin kalite-dayanıklılık-görünürlük bağlamında güçlendirilmesi, e-ticaret, ortak lojistik hizmetleri ve paketleme tesisleri gibi olanakların geliştirilmesi gerekmektedir. Ortak makine parkları, ürün işleme tesisleri, depolama ve işleme tesisleri gibi altyapılar üretim maliyetlerini düşürmekte ve rekabet gücünü artırmaktadır. Bu altyapıların özellikle kooperatifler aracılığıyla çiftçilere sunulması önemlidir. Araştırma kapsamındaki tarımsal örgütlerin %22.33'ü değişen ölçeklerde ortak makine kullanımında bulunmaktadır. AR-GE faaliyetinde bulunanların oranı ise sadece %3'tür. Yüksek teknolojiyi kullanan, takip edenlerin oranı %11.65'tir. Bunun da ne kadar kullanıldığı konusunda bir ölçüt bulunmamaktadır. Yukarıda belirtilen başlıklardaki oranlar yükseltilmeden ekonomik ve katma değer kazandırma anlamında güçlenmenin de olamayacağı değerlendirilmektedir.

#### **- Hukuki ve Mevzuatsal Destekler**

Özellikle kooperatifçilik mevzuatının güncellenmesi ve örgütlerin daha işlevsel hale gelmesi için yasal altyapının güçlendirilmesi gerekmektedir. Vergilendirme konusu büyük bir sorun olarak ortada durmaktadır. Üretici birliklerinin hukuki statülerinin netleştirilmesi, tarımsal örgütlerin yerel yönetimlerle iş birliği olanaklarının artırılması ve bürokratik süreçlerin sadeleştirilmesi önemlidir. Hukuki düzenlemeler konusunda güncel bilgilerin aktarılması, örgütlerin bu konuda kapasitelerinin artırılması, ortaklarının/üyelerinin bilgilendirilmesi ve eğitimi önemlidir.

### -İklim Değişikliği ve Afetlere Dirençlilik

Son yıllarda küresel düzeyde etkisi giderek artan iklim değişikliği sorunları ve doğal afetler tarımsal örgütleri de doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle örgütlerde dirençliliği artırmak, iklime uyumlu üretimde bulunmak, sürdürülebilirlik ve kırılganlıkları önlemek açısından önemlidir. İklim riskleri ve doğal afetler karşısında dayanıklı bir tarım örgütlenmesi için erken uyarı sistemleri, afet sonrası dayanışma fonları ve sigorta sistemlerinin geliştirilmesi gerekmektedir.

Temel ihtiyaç alanları hususunda vurgulanması gereken bir nokta: Tarımsal örgütlerin kurumsal sürdürülebilirliği, etkililiği, verimliliği sadece kendi içyapılarına, dinamiklerine değil aynı zamanda içinde buldukları genel ekosisteme bağlıdır. Burada vurgulanan temel ihtiyaç alanlarının karşılanması, kooperatif ve üretici birliklerinin ekonomik, sosyal, örgütsel ve çevresel açıdan daha güçlü yapılara dönüşmesine katkı sunacaktır. Politika yapıcılar, yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler ve özel sektör bu ihtiyaçların giderilmesi yönünde iyi yönetim yaklaşımı ile çalıştıklarında sorunlar daha somut biçimde çözüme kavuşabilecektir.

### -Tarımsal Örgütlerde Eğitim İhtiyaç Analizi

Temel ihtiyaç alanları ve karşılaşılan sorunlara ilişkin kurumsal ve beşeri sermayenin güçlendirilmesi ve tarımsal örgütlerin proaktif hale gelmesi için eğitim en önemli araçtır. Çalışma kapsamındaki örgütlerde üyelerin/ortakların %73.46'sı ilköğretim (ilkokul ve/veya ortaokul) mezunudur. Yönetim kurulu başkanlarının %49.51'i, üyelerinin ise %62.70'i ilköğretim mezunudur. Yönetim kurulu başkanlarının %38.83'ü farklı zaman ve içerikte kooperatifçilik eğitimi aldıklarını belirtmişlerdir. Eksikliği hissedilen konularda danışmanlık hizmeti alma oranı %11.65 ve eğitimlere katılım oranı da (tüm üyeler/ortaklar arasında) %13.59'dur. Bu saptamalar yaygın eğitimler yoluyla beşeri sermayenin güçlendirilmesi gereğini ortaya koymaktadır. Saha çalışmalarında yapılan görüşmeler ve elde edilen bulgulardan hareketle tarımsal örgütler için "eğitim ihtiyaç analizi" yapılmış ve ortaya çıkan konular aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

**Tablo 61: TR82 Bölgesindeki Tarımsal Örgütlerde Eğitim İhtiyaç Analizi**

Temel başlıklar	İçerik	Paydaşlar
Kurumsal kapasite geliştirme	Yönetim becerileri, Stratejik planlama, İş planı oluşturma, Kooperatifler arası dikey entegrasyon, Yerel yönetimlerle iş birliği geliştirme.	<b>Eğitim Alacaklar:</b> Tüm tarımsal örgütlerde yöneticiler, üyeler/ortaklar, kamu kurum/kuruluşlarında kooperatifçilik konusundaki elemanlar, yerel yönetimler, ziraat odaları
Eğitim, bilgi ve teknolojiye erişim	Dijitalleşme, Yapay zekâ kullanımı, Gençler ve kadınlar için temel kooperatifçilik, Tarımsal ve finansal danışmanlık, AR-GE süreçleri.	<b>Eğitim verebilecekler:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ticaret Bakanlığı</li><li>• Tarım ve Orman Bakanlığı</li><li>• Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı</li><li>• Üniversiteler</li><li>• Yerel Yönetimler</li><li>• STK'lar</li><li>• Kalkınma Ajansı</li><li>• TKDK İl Koordinatörlükleri</li><li>• Sanayi ve Ticaret Odaları</li><li>• Ticaret Borsaları</li></ul>
Finansal kapasite, finansal okur-yazarlık ve kaynaklara erişim	Finansal okur-yazarlık, Mali yönetim, Gelir getirici faaliyetler, Finansa erişim, Fonlara, hibelere erişim, Mikro finans modelleri, Dayanışma fonu oluşturma.	

Temel başlıklar	İçerik	Paydaşlar
Ortak/üyeler arasında katılımcılık ve örgüt kültürü oluşturma	Katılım, katılımcılık, Gönüllülük ve güven oluşturma, İyi yönetim, Liderlik, İletişim becerileri, Kadın-erkek fırsat eşitliği yaratma, Şeffaflık ve hesap verebilirlik, Savunuculuk, ortak sese sahip olma.	<p><b>Eğitim Alacaklar:</b></p> <p>Tüm tarımsal örgütlerde yöneticiler, üyeler/ortaklar, kamu kurum/kuruluşlarında kooperatifçilik konusundaki elemanlar, yerel yönetimler, ziraat odaları</p> <p><b>Eğitim verebilecekler:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ticaret Bakanlığı</li> <li>• Tarım ve Orman Bakanlığı</li> <li>• Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı</li> <li>• Üniversiteler</li> <li>• Yerel Yönetimler</li> <li>• STK'lar</li> <li>• Kalkınma Ajansı</li> <li>• TKDK İl Koordinatörlükleri</li> <li>• Sanayi ve Ticaret Odaları</li> <li>• Ticaret Borsaları</li> </ul>
Ürünler katma değer kazandırma, pazarlama ve değer zincirini güçlendirme	Kayıt sistemleri, E-pazarlama, İzlenebilirlik, Değer zinciri analizi, Katma değer oluşturma, Lojistik ve dijital pazarlama.	
Hukuki ve mevzuatsal destekler	Dijital kooperatif yönetimi, Mevzuat bilgilendirmeleri, Denetim araçları Sözleşmeler, ortaklıklar	
İklim değişikliği ve afetlere dirençlilik	İklim değişikliği ve etkileri, İklim uyumlu tarım, İklim uyumlu üretim teknikleri, Afetlere dirençlilik, Çevre yönetimi-çevre hukuku, TARSİM, ortak sigortalama teknikleri, Ürün sigortaları ve afet fonlarına erişim, Topluluk temelli risk yönetimi.	
Yeni nesil kırsal kalkınma	Kırsal kalkınmanın temel dinamikleri, Kırsalda-tarımda değişen dinamikler-paradigmalar, Kırsal kalkınmada pro-aktif örgütlenme.	

#### 7.4. Tarımsal Örgütlerde İyi Yönetişim ve Sorunlarla Baş Edebilme Kapasitesinin Artırılması

Saha çalışmaları sırasında görüşülen tarımsal örgütlerin büyük çoğunluğunda iyi yönetim ilkelerinin uygulama noksanlığı yönetim ile ortaklar/üyeler arasında ciddi sorunlara ve dolayısıyla tarımsal örgütler, kamu birimleri, yerel yönetimler ve STK'lar arasında sağlam iş birliği yapısının tesis edilememesine sebep olmaktadır. Bu durum tarımsal örgütlerin karşı karşıya olduğu ekonomik yetersizlik, zayıf örgütlenme, kurumsallaşamama, pazarlama verimsizliği ve teknoloji kullanımı eksikliği gibi sorunlarla baş edebilmede kapasite zayıflığı nedeniyle sürdürülebilirlik, kalıcılık, verimlilik, etkililik konularında da sorunlar yaratmaktadır. Bundan dolayı tüm tarımsal örgütlerin sorunlarla baş edebilme konusunda kapasite gelişimine gitmesi gerekmektedir.

#### Bölgedeki tüm tarımsal örgütlerin iyi yönetim için;

- Demokratik katılım,
- Adil temsiliyet,
- Genel kurullara aktif ve yeterli katılım,
- Şeffaflık ve hesap verebilirlik,

- Yönetim ve denetim kurullarının düzenli raporlama sorumluluklarını yapmaları, yönetim kurulu ve denetim organlarının eğitimi ve kapasite geliştirmeye gitmeleri,
- Mali kaynakların verimli, adil ve kurallara uygun şekilde kullanılması,
- Güven ortamının yaratılması ve sürekli hale gelmesi,
- Belli ölçeği aşan tarımsal örgütlerin profesyonel yöneticilerle çalışma içinde olmaları,
- Kadın ve gençlerin her kademedeki söz sahibi olmaları,
- Her zaman için üyelerin/ortakların performans verilerine erişebilmeleri,

Üyelik/ortaklık, muhasebe, faaliyet ve ürün takibi gibi süreçlerde dijital araçların kullanımı günümüz koşullarında gereklilik ve zorunluluk taşımaktadır. Bunların yapılması aynı zamanda sorunlarla baş edebilmede kurumsal kapasitenin de gelişimine katkıda bulunacaktır. Tarımsal örgütlerde iyi yönetim, sadece iç işleyişin sağlıklı olması için değil, örgütlerin sürdürülebilirliği, üye/ortak memnuniyeti ve dış paydaşlarla olan güven ilişkisinin sağlanması açısından da kritik öneme sahiptir. Ayrıca iyi yönetim sadece yönetsel verimlilik sağlamakla kalmayarak dayanışma ruhunu korumakta, güven tesis etmekte, demokratik katılımı artırmakta ve örgütlerin uzun vadeli başarısını da güvence altına almaktadır.

### 7.5. Tarımsal Örgütlerde İşbirliği ve Ortaklık Altyapısının Oluşturulması

Tarımsal örgütlerin güçlenmesinde, üyelerinin/ortaklarının gereksinimlerine karşılık vermesinde ve ekonomik sorunlarını aşmasında dayanışma ve paylaşım önemli rol oynamaktadır. Ne yazık ki hem TR82 Bölgesinde hem de Türkiye genelindeki tarımsal örgütler arasında ekonomik ve/veya sosyal amaçlı paylaşım ve dayanışma çok zayıftır. Bu durum özellikle girdi tedarikinde ve pazarlamada önemli bir sorundur.

Sorunların ortak şekilde paylaşılması ve çözümü için ortak tutum sergilenmesi, örgütlerin ve özellikle kooperatiflerin güçlenmesine önemli katkılar sağlayacaktır. Bölgede kooperatifler arası güç ve ortaklık temelli iş birliği yapısının oluşturulması ve kurumsallaştırılması hem ekonomik hem de sosyal-örgütsel yapının gelişimine önemli katkılar sağlayabilecektir. Bütüncül ve dayanışmacı kooperatifler, buldukları yerleşim yerlerinin kültürünü, doğal kaynaklarını, ihtiyaçlarını ve dinamiklerini temel alarak faaliyetlerini daha etkili ve sürdürülebilir hale getirebileceklerdir.

Kooperatifler sadece ekonomik çıkarları değil, aynı zamanda toplumsal dayanışmayı ve ortak yaşam kalitesini hedefleyen örgütlerdir. Günümüzde geleneksel çiftçi kooperatiflerinin ötesine geçilerek yeni nesil kırsal kalkınmaya da hizmet edecek bütüncül (kapsayıcı, çok boyutlu), paylaşımcı (girdilerini, teknolojisini paylaşan) ve dayanışmacı (toplum yararını önceleyen, deneyimlerini paylaşan) bir yaklaşımla hareket eden kooperatif modelleri dünyada gelişmekte ve ülkemiz de buna uyum sağlamak durumundadır. Bu tür kooperatiflerin hareketliliği, yani etkili, etkin, esnek, rol model, yaygın ve sürdürülebilir biçimde faaliyet gösterebilmesi için bazı temel dinamiklerin karşılık bulması gerekmektedir. Bu dinamikler aşağıda maddeler halinde sıralanmaktadır.

- Bütüncül ve toplumsal dayanışma temelli kooperatiflerin yaygınlaşması,
- Kooperatiflerin kadın, genç, engelli vb. dezavantajlı kırılğan grupları kapsayacak biçimde faaliyetlerde bulunması
- Kooperatiflerin bütüncül faaliyetlerde yani bitkisel üretim, balıkçılık, hayvancılık, üretim, eğitim-yayım, bakım hizmeti, enerji, kültür, kırsal turizm gibi konuları bir arada gerçekleştirebilmesi,
- Kooperatiflerin hem üretim hem de tüketim alanlarında hizmet vermesi,
- Kooperatiflerin kendi aralarında ağ kurabilmesi, kooperatifler arası iş birliğini yaygınlaştırması
- Katılımın ve temsilin güçlendirilmesi, eşit-adil temsiliyet ortamının sağlanması,
- Demokratik yönetim yapısının, sadece formel değil gerçek anlamda katılımı ve temsiliyeti mümkün kılacak biçimde işler hâle getirilmesi,

- Kooperatiflerin esnek yapıya ve işleve sahip olması, (Yeni nesil kooperatifler, değişen ihtiyaçlara göre hızlıca dönüşebilen esnek yapılara sahip olmak durumundadır. Örneğin; sosyal-örgütsel sorunlara yenilikçi çözümler sunan kooperatifler "bakım kooperatifi", "enerji kooperatifi", "topluluk destekli tarım kooperatifi", "ürün çeşitlendirme, pazarlama, lojistik kooperatifi" gibi modeller)
- Dijitalleşmeye daha hızlı uyum sağlanması ve dijital araçların etkin şekilde kullanılması, (e-ticaret, sosyal medya, mobil uygulamalar, dijital eğitim platformları, yapay zeka kullanımı gibi. Dijitalleşme, pazara ulaşamayan kooperatiflerin hareket kabiliyetini büyük ölçüde artırır.)

Bütüncül, paylaşımcı ve dayanışmacı kooperatiflerin dinamizmi sadece kendi içyapılarına değil, toplumla, ortaklarıyla ve çevreyle kurdukları bağın da gücüne dayanmaktadır. Katılımcılık, yerellik, esneklik, iş birliği, dayanışma ve sosyal fayda ilkeleri etrafında şekillenen veya şekillenecek kooperatifler sadece bir üretim birimi değil, ortak çıkar temelinde toplumsal dönüşümün de taşıyıcısı olacaklardır. Bu tür kooperatifler katılımcılık anlayışıyla birlikte, kalkınmanın tabana yayılmasının da önemli bir itici gücü olacaktır. Yapılan saha çalışmalarında tarımsal örgütlerin %22.33'ünün yöneticileri katılımcı bir örgüt yapısına sahip olduklarını belirtmişlerdir. Bu oranın yükselmesi güçlenme ve aidiyet açısından gereklilik arz etmektedir.

Bütüncül ve dayanışmacı kooperatiflerin güç ve ortaklık altyapısını oluşturması kooperatif ortaklarının bireysel olarak ulaşamayacağı kaynaklara, kredilere, girdilere, pazarlara ve fırsatlara erişimlerini kolaylaştırmaktadır. Kooperatiflerin güçlü olabilmesi, yalnızca içsel dayanıklılıkla değil aynı zamanda etkin ortaklıklar ve iş birliği ağları için altyapının kurulmasıyla mümkün olabilecektir. Bu altyapının oluşturulması ise kooperatifin diğer kooperatiflerle, kamu kurum/kuruluşlarıyla, özel sektör ve STK'larla sürdürülebilir, kalıcı ilişkiler kurabilmesini ve iş birliğinde bulunmasını sağlayan kurumsal, örgütsel, yönetsel ve stratejik araçlarla gerçekleştirilebilir. Bu altyapı araçları aşağıda maddeler halinde sıralanmaktadır.

- Kooperatif içi güven ortamının sağlanması,
- Sürekli bilgi paylaşımında bulunulması,
- Ortak çıkar ve paylaşım tutumlarının yaygınlaştırılması ve önceliklendirilmesi,
- Kooperatifte şeffaflık, hesap verebilirlik, denetim ve veri paylaşım ortamının oluşturulması,
- Farklı amaçtaki veya benzer faaliyetlerde bulunan kooperatiflerle iş birliği ve paylaşım yapılması,
- Aynı veya benzer konularda faaliyet gösteren kooperatiflerin birlikte üretim, işleme, lojistik ve pazarlama yapmalarının sağlanması,
- Yerel yönetimler, kamu kurum/kuruluşları, üniversiteler ve STK'larla proje temelli iş birliklerinin oluşturulması,
- Özel sektörle eşit ve adil sözleşme ortamında sözleşmeli üretimde bulunulması,
- Potansiyel sergileyen kooperatiflerde uluslararası ağlara katılımın (FAO, ILO, ICA gibi uluslararası platformlara üyelik) ve proje ortaklıklarının kurulması.

Altyapı oluşturma stratejisi; kooperatiflerin kendi başlarına çözmekte zorlandığı yapısal sorunların çözümü, güç oluşturarak ortak hareket edilmesi, pazara erişimin geliştirilmesi-güçlendirilmesi, girdilere, kaynaklara erişimin düşük maliyetlerle sağlanması, yeniliklere ve dijitalleşmeye uyumun sağlanması, krizlere ve afetlere karşı direncin oluşturulması konusunda somut ve kalıcı yaklaşımların belirleyicisidir. Diğer yandan kooperatiflerde güç ve ortaklık iş birliği altyapısı oluşturmak sadece bir stratejik bir yaklaşım değil aynı zamanda geleceğe dirençli, toplumsal etkisi yüksek, paylaşımcı ve sürdürülebilir bir kooperatifçilik anlayışının da temelidir. Burada amaç, bireysel kooperatif başarıları değil ortak çıkara ve toplumsal kalkınmaya dayanan ortak bir akıl ve eylem oluşturmaktır.

## 7.6. Pazarlama ve Sermaye Yapılarının Güçlendirilmesi

Kooperatifler özellikle küçük ölçekli çiftçilerin güç birliği yaparak ekonomik sistemde yer edinmelerini sağlayan ekonomik yapılardır. Tarımsal kooperatifler kırsal-yerel ekonomilerin canlandırılmasında, küçük çiftçilerin sosyo-ekonomik yönden güçlenmesinde ve gıda güvenliğinin sağlanmasında ana aktörlerdir. Fakat kooperatiflerin çoğunluğu büyük yerel ve ulusal pazarlara erişimde zorlanmaktadır. Kooperatifler özellikle ürün değerlendirme ve pazarlama konularında çıkış yolları aramaktadır. TR82 Bölgesindeki kooperatiflerde de ürün değerlendirme, ürün çeşitlendirme ve pazarlama konularında sorunlar olduğu görülmektedir. Kooperatifler yetersiz ürün miktarı ve süreklilik sorunu, standartların yakalanamaması, dağınık üretim yapısı, lojistik ve soğuk zincir altyapı eksiklikleri, finansman kısıtları, pazarlama ve markalaşma noksanlığı ve bu konularda güncel bilgi eksikliği nedeniyle perakende yerel pazarın ötesine geçememektedir.

Birçok tarımsal kooperatif, ürettikleri ürünleri sadece yerel ölçekte ve düşük katma değerli olarak perakende satış düzeyinde değerlendirebilmekte ve daha geniş pazarlara ulaşmakta zorlanmaktadır. Bu sınırlılık, kooperatiflerin gelişmesini ve ortaklarına ekonomik katkı sunmasını engellemektedir. Bu nedenle kooperatifler ölçek, etki, markalaşma ve pazarlama kapasitesini artırarak dar kapsamlı perakendecilikten geniş, talepkâr ve sürdürülebilir pazarlara açılmak durumundadır. Kuşkusuz bu dönüşüm yalnızca pazarlama stratejileriyle değil aynı zamanda sermaye ve finans yapısının da güçlendirilmesini gerektirmektedir. Geniş ölçekli bölgesel ve ulusal pazarlara geçişin sağlanması için atılması gereken adımlar aşağıda maddeler halinde sıralanmaktadır.

- Ürün standardizasyonu ve markalaşmanın sağlanması,
- Ürünlerde kalite kontrol, ambalaj, etiketleme, garanti-güvence verme gibi unsurların kurumsal olarak sağlanması ve uygulamaya konulması,
- Kooperatifler arası ağların kurulması, ürün takaslarının yapılması,
- Aynı-benzer konularda faaliyet gösteren kooperatiflerin ekonomik güç birliği yaparak pazarlama gücünü artırması, satış konsorsiyumları kurması, bölgesel-ulusal ölçekte satış mağazaları, marketleri açması ve bunun için gerekirse şirket kurulumuna gidilmesi,
- Özellikle yaygın satışı olan temel ürünlerde sözleşmeli satış arayışına gidilmesi ve zincir marketlerle de iş birliği yollarının aranması,
- Kamu kurum, kuruluşlarıyla ve yerel yönetimlerle uzun vadeli ürün tedarik sözleşmelerinin yapılması,
- Dijital pazarlama ve e-ticaretin yaygın olarak kullanılması yani kooperatif web siteleri, sosyal medya satışları ve dijital platformlar üzerinden ürünlerin daha geniş kitlelere ulaştırılması,
- Topluluk destekli tarım uygulamalarına geçişlerin de yapılması yani tüketici gruplarıyla doğrudan bağ kurularak sezonda, yılbaşında üretim planı yapılması ve buna göre satış ortamının sağlanması,
- Kooperatifin güçlü bir sermaye yapısına kavuşturulması,
- Taşınmaz varlıklar açısından güçlü hale gelmesi,
- Gerektiğinde ortak hisse payları ve aidatlar yapılandırılarak kooperatif içi finansmanın güçlendirilmesi,
- Dış kaynaklara erişim ve kullanım konusunda kapasitenin güçlendirilmesi,
- Kooperatiflerin iş birliği yoluyla kendi iştirakleri olan satış mağazaları, marketler (KÖY-KOOP marketleri gibi) ambalaj tesisi, etiketleme, soğuk hava deposu, lojistik şirketi gibi yapılara yönelmesi,
- Kooperatiflerin yalnızca yerelde sınırlı kalmaması, pazara-pazarlara entegre olması (Bu husus kooperatiflerin hem kendi kurumsal gelişimi hem de kırsal kalkınmaya (yerel ekonomiyi canlandırma, istihdam oluşturma gibi) katkıları açısından önemlidir.)

Bu dönüşümün gerçekleşmesi, yalnızca satış kanallarının geliştirilmesiyle değil, aynı zamanda dayanıklı, yenilikçi ve kaynaklara erişebilen bir sermaye yapısının oluşturulmasıyla mümkündür. Kooperatif ve birliklerin gelecekteki büyüme ve sürdürülebilirliği, verimlilik düzeyleri ile bağlantılıdır. Daha düşük maliyetlerle kaliteli ürünler sunabilmeleri, ortak katılımını artırmaları ve profesyonel bir yönetim yapısı oluşturmaları temel koşullar arasında yer almaktadır. Bu çerçevede, etkin liderlik, nitelikli insan kaynağı, ticari işletmelerle rekabet edebilecek tesis ve markalar ile güçlü bir kurumsal kapasitenin varlığı, kooperatiflerin uzun vadeli başarısı için kritik unsurlar olarak değerlendirilmektedir.

Belirtilen hususların uygulanması, kooperatiflerin pazara erişim kapasitesini artırarak ortaklarına daha iyi ekonomik katkı sunabilmesini sağlayacaktır. Bu kapsamda ürünlerin doğrudan pazara ulaştırılması, aracı maliyetlerinin azaltılması ve tüketiciyle güvene dayalı bir ilişkinin tesis edilmesi mümkün olacaktır. Böylelikle kooperatifler yalnızca üretici konumunda kalmayıp gıda tedarik zincirinde etkin ve karar süreçlerinde belirleyici aktörler haline gelebilecektir. Ayrıca kırsal kalkınma, istihdam artışı ve gıda güvenliğinin güçlendirilmesine de katkı sunacaktır.

### 7.7. Tarımsal Örgütlerde Gençleşme, Kadın ve Erkek Fırsat Eşitliğinin Sağlanması

Türkiye’de ve dünyada kooperatif ortaklarının insan kaynağı yapısı giderek yaşlanmaktadır. Gençlerin kooperatifçiliğe ilgisinin artırılması için gerekli önlemler alınmalıdır. Gençlerin kooperatiflere katılımı yenilikçilik, dayanıklılık, dijitalleşme ve sürdürülebilirlik açısından da çok önemlidir. Saha çalışmalarında sorun olarak bildirilen hususlardan birisi de kooperatif ortaklarının ve yönetimlerinin yaşlanmakta olduğu; buna karşılık kadınların ve gençlerin karar alma mekanizmalarında yeterince temsil edilmediğidir. Bu durum, kooperatiflerin sürdürülebilirliğini, dinamikliğini, dirençliliğini, üretim gücünü, yenilikçiliğini ve kalkınma adaleti ilkelerini zayıflatmaktadır. Gençleşme ve kadın-erkek fırsat eşitliği konusu tüm tarımsal örgütlerde sadece etik ve toplumsal gereklilik değil aynı zamanda kooperatifçiliğin kurumsal sürdürülebilirliği açısından stratejik bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

Gençleşme ve kadın-erkek fırsat eşitliği günümüzde önemli konular olarak karşımıza çıkmaktadır. Kooperatif ortaklarının yaş ortalaması yükselirken, gençlerin kooperatifçiliğe ilgisi ise gelecek kaygıları gibi muhtelif nedenlerle düşük kalmaktadır. Bölgedeki tarımsal örgütlerde 50 yaş altı üyelik/ortaklık oranı %20’nin altındadır. Hatta 40 yaş altındaki üyelik/ortaklık kadınlarda %16.88 ve erkeklerde %17.86’dır. Ayrıca yönetim kurulu başkanlarının %89.32’si erkek olup, kadın başkanlar mevzuat gereği sadece kadın kooperatiflerinde karşımıza çıkmaktadır. Bu durumun sürdürülebilirlik, fırsat eşitliği ve değişen koşullara uyum açısından sorun yarattığı değerlendirilmektedir.

Gençlerin kooperatiflere ortak olması ve yönetime katılması dijitalleşme, inovasyon, dinamizm, değişen koşullara uyum ve girişimcilik gibi alanlarda büyük katkı sağlayacaktır. Aynı zamanda kırsal göçü azaltmada, tarımsal üretimin artırılmasında olumlu etkilerde bulunacaktır. Kadınlar yönünden bakıldığında tarım ve kırsal yaşamın temel aktörlerinden biri olmasına rağmen kooperatiflerin yönetiminde ya hiç yok ya da yeterince temsil edilmemektedir. Kırsal yaşamın ve tarımsal üretimin bel kemiği kadınların güçlenmesi, kooperatif karar alma süreçlerinde çeşitliliğin ve kapsayıcılığın sağlanmasına, aile ekonomisinin ve kooperatiflerin dayanıklılığının-ekonomik yapısının iyileştirilmesine katkılar sunacak ve kooperatiflerin sosyal etkisini artıracaktır.

Bölgedeki tarımsal örgütler sosyo-kültürel yönden değerlendirildiğinde sadece %20.39’u sosyal-örgütsel faaliyetlerde bulunmaktadır. Bu durum her şeyden önce ortakların/üyelerin iletişimleri açısından zayıflık oluşturmaktadır. Tarımsal örgütlerde, özellikle gençlerin daha fazla yer alması sosyal-kültürel konularda da faaliyette bulunulmasına katkı sağlayacaktır.

Kooperatif faaliyetleri ve uygulamalarında, gençlik ve kadın-erkek fırsat eşitliği politikalarına yönelik yenilikçi ve köklü yaklaşımlara gereksinim vardır. Saha çalışması sonuçlarına göre TR82 Bölgesindeki tarımsal örgütlerde üyelerin/ortakların %93.02’si erkektir. Bu kadın-erkek fırsat eşitliği açısından başlı

başına olumsuz bir durum yaratmaktadır. Bunun için kooperatiflerde uygulanması gereken adımlar aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır.

- Kooperatif ana sözleşmelerine kadın ve genç temsil kotasının konulması,
- Eşitlik ilkesinin misyon ve vizyon belgelerinde açıkça yer alması,
- Yönetim ve denetim kurullarında yaş ve cinsiyet dengesinin gözetilmesi,
- Gençler ve kadınlar için liderlik eğitimi, sorumluluk ve rol üstlenme, kooperatifçilik okur-yazarlığı, mevzuat okur-yazarlığı, finans okur-yazarlığı ve girişimcilik destek programlarının uygulanması,
- Gençlere ve kadınlara özel bilgilendirme, mentörlük-koçluk programlarının sunulması,
- Kadın ve genç kooperatif liderlerinin başarı hikâyelerinin yaygınlaştırılması,
- Başta her kademedeki erkek yöneticiler olmak üzere tüm kamu kurum-kuruluş elemanları ile ortaklar için kadın-erkek fırsat eşitliği ve kapsayıcı yönetim eğitimlerinin düzenlenmesi,
- Kadın ve gençlerin kurduğu kooperatiflere pozitif ayrımcılıkla teknik ve finansal destek sağlanması,
- Yerel yönetimler, Kalkınma Ajansları gibi kurum ve kuruluşların genç ve kadın kooperatif ortaklarına, girişimlerine üretim, pazarlama, yenilik ve sürdürülebilirlik temelinde destek vermesi,
- Gençlere yönelik dijital tarım, sosyal kooperatifçilik, genç girişimciliği, yapay zeka tasarımı, kırsal turizm, enerji gibi konularda yaratıcı, yenilikçi, proaktif kooperatifçilik modellerinin sunulmasıdır.

Kadınlar ve gençler kooperatiflere katıldıklarında, sadece sayı olarak değil aynı zamanda düşünce çeşitliliği, yenilikçilik, farklılık ve sosyal sorumluluk alanlarında geniş katkılar sağlamaktadırlar. Gençlerin dinamizmi ile kadınların sahipliliği birleştiğinde, kooperatifler daha kapsayıcı, şeffaf, hesap verebilen ve öğrenen örgütler haline gelebilmektedir. Bu nedenle dönüşüm yukarıdan aşağıya değil; içeriden dışa olmalıdır. Kooperatiflerde gençleşmenin sağlanması ve kadın-erkek fırsat eşitliğinin ana akım haline getirilmesi; kurumsal ve mali sürdürülebilirlik, sosyal adaletin sağlanması, şeffaflık, yenilikçiliğin ve dinamizmin artması için gereklidir.

#### **7.8. Dijitalleşme ve Blok Zincir Kullanım Olanaklarının Araştırılması**

Bütün sektörler gibi tarım sektörü de dijital teknolojilerin dönüştürücü etkisine girmektedir. Bu dönüşümden en fazla etkilenenlerden biri de tarımsal kooperatiflerdir. Gelişen ve dönüşen bilgi ve iletişim teknolojileri, üretimden pazarlamaya, krediden finansmana, pazarlamadan lojistiğe kadar tüm kooperatif faaliyetlerinin daha etkin yürütülmesini mümkün kılabilmektedir. Tarımsal örgütlerin, kooperatiflerin büyük çoğunluğu dijitalleşme sürecinin gerisindedir. Bu durum verimlilik, rekabet gücü, pazara girme ve pazarda tutunma ve sürdürülebilirlik açısından önemli riskler ve sorunlar yaratmaktadır. Geline nokta tarımsal üretim ve ormancılık faaliyetleri giderek daha karmaşık, piyasa dinamikleri ise daha rekabetçi hale gelmektedir. Bu bağlamda dijitalleşme, tarımsal ve ormancılık amaçlı kooperatifler için verimlilik, şeffaflık, erişilebilirlik, dirençlilik ve pazar entegrasyonu açısından kaçınılmazdır. Dijitalleşme;

- Üretim, girdi tedariki, pazar ve stok yönetimi,
- E-ticaret platformları, sosyal medya tanıtımları, kooperatif ağları ve kooperatif web siteleri üzerinden daha geniş pazarlara erişim,
- Ürün izlenebilirliği, pazar takibi, stok sayımı, piyasa araştırması,
- Tüketicinin güvenini artırma, tanıtım ve marka değerini yükseltme,
- Muhasebe ve raporlama sistemleri, finansal kontrol, mali yönetim ve denetim için gereklidir.

Tarımsal örgütlerde dijitalleşme ancak kurumsal yapılarla ve teknolojik altyapının sağlanmasıyla mümkündür. Dijitalleşme;

- Dijital altyapının oluşturulması yani bilgisayar donanımı, internet erişimi, veri sunucuları ve güvenlik sistemleri, ortakların kooperatif bilgilerinin oluşturulması,
- Tarımsal örgütlerin yöneticileri ve üyeleri/ortakları için dijital okuryazarlık, dijital araç kullanımı ve veri yönetimi eğitimlerinin verilmesi,
- Tüm süreçler ve işlemler için dijital yazılımların edinilmesi ve devreye konulması ile sağlanabilir.

Bu nedenle bütün tarımsal örgütlerin dijitalleşmesi ve dijitalleşmeye uyum sağlaması artık çağın en temel gereksinimidir. Bundan kaçınan, uyum sağlamayan örgütler varlığını sürdürmekte büyük sorunlar ve sıkıntılar yaşamak durumunda kalacaktır.

Tarımsal örgütlerde dijitalleşme, yalnızca teknolojik açıdan sıradan ve geçici bir dönüşüm değil; aynı zamanda katılımcı, şeffaf, üretken, izlenebilir ve verimli bir örgüt yapısına geçişin gerekliliğidir. Dijitalleşen örgütler; sağlam veri altyapısına sahip olabilmekte, üretici ile tüketici arasında güven oluşturmakta, gençlerin ve kadınların karar alma süreçlerine aktif katılımını kolaylaştırmakta, pazar takibi ile rekabet gücü yüksek, sürdürülebilir kurumlar haline gelebilmektedirler. Bunun için tarımsal örgütlere özel "dijital dönüşüm ve uyum hibe programları" oluşturulmalı ve hemen her ilde "Tarımsal Örgütler Dijital Destek ve Danışma Merkezleri" kurulmalıdır.

Yeni nesil dijital teknolojilerden olan blok zincir (blockchain) teknolojisi veri güvenliği, kontrol, şeffaflık ve izlenebilirlik gibi temel unsurlar üzerinden ekonomik ve pazarlama yapılarını dönüştürme amacını taşımaktadır. Blok zincir teknolojisi tarımsal örgütlere; üretimden pazarlamaya, ödeme sistemlerinden üye yönetimine, girdi tedarikinden stok yönetimine kadar pek çok alanda katkı sunabilecektir.

Blok zincir, merkezi olmayan, değiştirilemez güvenli veri kayıtlarının oluşturulmasına olanak tanıyan dijital bir defter sistemi olarak da tanımlanabilmektedir. Tarımsal örgütlerdeki her işlem bir blok olarak kaydedilir ve önceki blokla şifreli biçimde bağlantılıdır. Böylece sistem dış müdahaleye kapalı, denetlenebilir ve güvenilirdir. Başta kooperatifler olmak üzere tarımsal örgütler açısından bu teknoloji; izlenebilirlik, gıda güvenliği, güven oluşturma, şeffaf muhasebe ve ödeme sistemleri oluşturma gibi alanlar ortaya koymaktadır.

Kooperatiflerde blok zincir kullanımı üretimden tüketime izlenebilirlik için gereklidir. Bu teknoloji ile ürünlerin hangi çiftçi tarafından, ne zaman ve nasıl üretildiği blok zincir ağına kaydedilerek tüketiciye sunulabilecektir. Bu da gıda güvenliği ve kooperatif imajı açısından büyük değer taşımakta ve kooperatif markalarının da güvenilirliğini artırmaktadır. Blok zincir kullanımı, şeffaf ortak katkısı ve gelirden paylaşım sağlama için de gereklidir. Ortakların kooperatife yaptığı katkılar, pay-hisse dağılımı ve gelir paylaşımı blok zincir sistemi üzerinden izlenebilmektedir. Blok zincir, akıllı sözleşmelerle otomatikleştirilmiş işlemler için de önemli bir araçtır. Kooperatifin ürettiği ürün teslimiyle birlikte ödemelerin otomatik gerçekleşmesini sağlayan akıllı sözleşmeler ve ödemeler uygulanabilmektedir. Blok zincir, kooperatif içi karar süreçlerinde dijital ve güvenli oylama sistemi uygulanabilmektedir. Bu uygulamayla, dijital oylama, karar alma ve katılımcı yönetimi sağlanabilmektedir. Ayrıca, sertifikasyon, belgelendirme ve organik-doğal üretim doğrulaması ve kontrolü için de blok zincir kullanılabilir. Organik, doğal, geleneksel, yerel veya adil ticaret gibi etiketler blok zincirle doğrulanabilmekte ve sahteciliğin-tağış ürünlerin önüne geçilebilmektedir. Ürün sertifikalarının kaynağına dijital olarak ulaşım sağlanabilmektedir.

Kooperatiflerin blok zincir uygulamasına geçebilmesi için; blok zincir sistemine uygun yazılımlar, güvenilir ağ bağlantısı ve yeterli donanım altyapısının sağlanması gerekmektedir. Veri girişlerinin standartlaştırılması ve tüm paydaşların sistemi doğru şekilde kullanabilmesi için ortaklara ve yöneticilere

eğitim verilmelidir. Öncelikle bir ürün veya üretim zinciri bazında küçük ölçekli bir blok zincir uygulaması geliştirilmeli ve test edilmesi önerilmektedir. Test sürecinden elde edilecek sonuçlar doğrultusunda sistem yaygınlaştırılabilir. Özellikle genç ortaklar dijital dönüşümün sürükleyicisi olarak sürece aktif şekilde dâhil edilmelidir.

Blok zincir teknolojisi ile kooperatiflerin daha şeffaf, izlenebilir, dinamik, güvenli ve katılımcı bir yapıya dönüşmesi sağlanabilmektedir. Gıda zincirinin, pazarlama kanallarındaki zincir halkalarının dijitalleşmesi sürecinde kooperatiflerin bu teknolojiyi sahiplenmeleri, sadece kurumsal kapasitelerini artırmakla kalmaz; aynı zamanda ortak ve tüketici güvenini ve rekabet avantajını da sağlamaktadır. Bu dönüşümün sağlanabilmesi ve başarılı olması için dijital altyapı, sürekli eğitim, iş birliği, dinamik yönetim ve mevzuat uyumu gibi çok boyutlu stratejilere ihtiyaç duyulmaktadır. Kooperatifler bu süreci kendi bölgelerine, yörelerine uyarlanmış fikirlerle, projelerle ve uygulamalarla sağlamak durumundadır.

Bu noktada, kooperatiflerin ve birliklerin yapay zekâdan faydalanmaları ve bu teknolojilere uyum sağlamaları kritik öneme sahiptir. Unutulmamalıdır ki, yapay zekâ, yalnızca bir teknolojik yenilik ya da uyum süreci değil; aynı zamanda kurumların nasıl işleyeceğini, nasıl ilerleyeceğini ve kime hizmet edeceğini belirleyen sistemsel bir analitik harekettir. Bugün ortaya çıkan kooperatif ve birlik deneyimleri tabii ki birden bire ortaya çıkmamıştır. Kooperatifler/birlikler "büyük ve akıllı teknolojiden geride kalmamalıdır. Deneyimleri ile bunları bütünleştirecek uygulamaların içinde olmalıdır. Yapay zekaya uyumluluk kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektör arasında kurulacak somut ortaklıklar ve iş birlikleri aracılığıyla geleceği yeniden şekillendirmeye de yardımcı olabilecektir. Kooperatif ve birliklerin iyi yönetim, şeffaflık, teknolojik atılım, pazar ve talep odaklı ürün çeşitliliği, dinamik yönetim anlayışı ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda faaliyet göstermeleri şarttır.

### **7.9. Tarımsal Örgütlerin Yeni Nesil Kırsal Kalkınma Sürecine Katkı Yolları**

Ülkemizde tarımsal işletmeler genellikle küçük ölçekli, dağınık ve parçalı yapıdadır. Çok sayıda küçük ve dağınık parçalı işletmeden oluşan bu yapının yanı sıra mülkiyet dağılımındaki dengesizlik ve adaletsizlik, teknoloji ile tarımsal girdilerin verimli ve etkin bir biçimde kullanımını ve pazarlama koşullarını zorlaştırmaktadır. Bu da genel olarak tarım sektöründeki verimliliği düşürmekte ve bu alanda çalışanların refah düzeyini sınırlamaktadır. Bundan dolayı üreticilerin güçlerini birleştirmeleri büyük önem taşımaktadır. Çünkü kırsal ve tarımsal kalkınma bireysel faaliyetlerden ziyade dayanışma ve örgütlenme sonucunda sağlanabilmektedir. Örgütlenme biçimlerinin başında ise hem ekonomik açıdan hem de sistem olarak Türkiye tarımına çok uygun olan kooperatifçilik gelmektedir.

Avrupa ülkeleri, ABD, Kanada gibi gelişmiş ülkeler kooperatifçilik hareketini geliştirerek dar gelirli insanların yaşam düzeylerinin iyileştirilmesinde ve ülke ekonomilerinin kalkınmasında büyük yararlar sağlamışlardır. Bu ülkelerde kooperatifler girdi temininde ve pazarlamada önemli rol oynamaktadır. Gelişmiş ülkelerde olduğu gibi Türkiye'de de tarım ve sanayinin bütünleşmesinde tarımsal amaçlı kooperatiflerin bir araç olarak kullanılması gerekmektedir. Böylece üreticiler tarımsal girdileri istenilen zamanda, uygun fiyatla temin edebilmekte ve tarım ürünlerini daha uygun koşullarda pazarlayabilmektedirler. Bu koşullar, tarımsal örgütlerin gelirlerinin artmasını sağlarken, bireysel üretici refahını da artırabilmektedir.

Saha çalışmalarında tarımsal örgütlerin elde ettikleri fazladan gelirin ortak/üyelerine dağıtılarak ekonomik bir kazanç sağlama konusunda yetersiz kaldığı belirlenmiştir. Araştırma sonucunda bölgedeki tarımsal örgütlerin %84'ünün faaliyetlerinden ve/veya aidatlardan dolayı gelir fazlasına sahip olduğu belirlenmiştir. Ancak bu fazlalık üyelerine/ortaklarına yansıtılabilecek bir miktarı oluşturmamaktadır. Tarımsal örgütlerin %35.92'si girdi temini, %30.10'u kredi/finansal gereksinimi konularında üyelerine az

ya da çok katkıda bulunabilmektedir. Bu miktarın güçlü ve sürdürülebilir finansal yapılarla artırılması tarımsal örgütlerin finansal sürdürülebilirliklerinin sağlanması açısından önem taşımaktadır.

Örgütlenme, hem kurumsallaşma hem de mali, ekonomik ve politik bağlamda sürdürülebilir kırsal kalkınma açısından temel bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Türkiye gibi tarımda küçük aile işletmeciliğinin yaygın olduğu ülkelerde en etkili örgütlenme modeli olan kooperatifçilik konusu bu çalışmada detaylıca ele alınmıştır. Çalışmada öncelikle örgütlenme kavramı ve önemi ele alınmış; ardından tarım ve kırsal alanlarda örgütlenmenin neden gerekli olduğu sorusuna yanıt aranmıştır. Dünyada kooperatifçilik hareketlerinin başarı örnekleri ve farklı girişimler özel olarak ele alınmış ve Türkiye’de sürdürülebilir kırsal kalkınma için kooperatifçilik konusunda neler yapılabileceği tartışılmıştır.

**Tablo 62: Yeni Nesil Kooperatifçilikte Kooperatiflere Kalkınma Temelinde Düşen Rol ve Sorumluluk Alanları**

Rol-Sorumluluk Tanımı	Açıklama
Katılımcılık	Bütün ortakların söz sahibi olduğu, aidiyet duygusunu yükselttiği ve ortak çıkar için iş birliği oluşturması
Profesyonel - Bilinçli Yönetim	Yöneticilerin deneyimli ve bilgili olması, iş planı, bütçe, strateji, dijital pazarlama gibi araçların aktif kullanılması
Ticari ve Girişimci Yapı	Verimlilik ve gelir odaklı düşünülmesi, ekonomik sürdürülebilirliğin kurumsal olarak hedeflenmesi
Değer Zinciri Odaklılık	Sadece üretim ve/veya satış değil; işleme, ürün geliştirme, paketlenme, markalama, yapay zekâ kullanımı, lojistik ve satış gibi tüm aşamalarda kooperatiflerin aktif olması
Dijitalleşme ve Teknoloji Kullanımı	Dijital muhasebe sistemleri, kooperatif uygulamaları, e-ticaret altyapıları, yapay zekâ destekli üretim ve pazarlama kararlarının alınması-kullanılması
Pazarlara Entegre Olma-Takip Etme	İç ve dış pazara yönelik üretim planlaması, ürün çeşitlendirme, ürün bulundurma, doğrudan satış, markalaşma ve pazarlama yetkinliğinin oluşturulması
Sürekli eğitim, kapasite geliştirme	Ortakların karar alma süreçlerine katılımının sağlanması, özendirilmesi, artırılması, sürekli eğitim ve bilgilendirme yoluyla beşeri sermayenin güçlendirilmesi
Sosyal ve Çevresel Sorumluluk	Adil ticaret, gıda güvenliği, çevresel sürdürülebilirlik, iklim değişikliği, yoksulluk, kadın ve gençlerin katılımı gibi sorumluluk alanlarının benimsenmesi ve sorumluluklar yüklenmesi

### 7.10. Ana Çıkarım: Varılmak İstenen Nokta ve Hedef Gerçekçilikleri

Türkiye’de de TR82 kapsamındaki illerde de kırsal alanın ve tarımın kalkınması için en önemli çözüm yolu daha önce de belirtildiği gibi, üreticinin, tabandan gelen talep ve istekle örgütlenmesidir. Tarım sektöründe, kaynakların sınırlı olması, doğa koşullarına önemli ölçüde bağımlı olunması, ürünlerin korunması ve depolanmasının zor olması, üretim-tüketim zincirinde üreticilerin fiyat oluşumunda etkili olamamaları gibi nedenlerden dolayı üretici örgütlenmesine gereksinim duyulmaktadır.

TR82 Bölgesinde yönetime katılma, karar mekanizmalarında rol alma ve yetkili olma, sorunların çözümü için dayanışma ve iş birliği anlayışlarını yaygınlaştırma konuları açısından tarımda örgütlenme, demokratikleşmenin de başlıca koşuludur. Örgütlenme düzeyinin düşüklüğü, mevcut örgütlerin çoğunlukla demokratik bir yapı yerine devlet kuruluşları gibi bürokratik yapıya eğilimli olması, yerel yönetim koşullarının yenilenmemesi gibi sorunların çözülmesi ile tarımda demokratik örgütlenme

sağlanabilecektir. Ancak, demokratik bir yapı, sağlam temellere dayanan örgütlenme ve her alanda yönetime katılım ile mümkün olabilmektedir.

Örgütlenme denildiğinde, gerçek anlamda üretici boyutunu ön plana çıkaran ve tabana dayalı kurulduğunda en etkin olabilen kooperatifler anlaşılmaktadır. Buradaki örgütlenme, yalnızca ekonomik nitelikli amaçlarla sınırlı kalmayan, kırsal toplumun birlikte davranma ve dayanışma yeteneğini geliştiren, ekonomik ve siyasal bilinçlenmeyi sağlayan ve demokratik katılımı hayata geçiren etkin bir mekanizmadır. Sonuç olarak, örgütlenmenin ülkemizde nüfusun yaklaşık 1/5'ini bünyesinde barındıran kırsal alanda gerçekleşmesi; üreticinin her türlü bilgi alışverişi ile iletişim yoluyla yenilik ve gelişmeleri izlemesi, girdileri daha ucuza ve zamanında temin etmesi, piyasada daha etkin duruma gelmesi, baskı grubu oluşturarak katılımcı demokrasinin yerleşmesine de katkıda bulunacaktır.

TR82 bölgesindeki illerde, kırsal alanlarda tarımsal faaliyetlerle ilgilenen genç nüfusun giderek azalması dikkat çekmektedir. Kırsaldan göçün temel nedenleri arasında, özellikle gençler ve diğer nüfus grupları için istihdam olanaklarının yetersizliği ve işsizlik başı çekmektedir. Bu noktada kooperatifler, hem istihdam yaratma kapasitesiyle işsizlik sorununa çözüm sunmakta hem de başta kadınlar ve gençler olmak üzere dezavantajlı grupların ekonomik ve sosyal entegrasyonuna katkıda bulunmaktadır.

Kooperatifler, kırsal ekonomilere değerli katkılar sağlayarak yerel halk için istihdam olanaklarını artırmakta, böylece ekonomik canlılığı teşvik etmekte ve toplulukların genel refah düzeyini yükseltmektedir. Özellikle işsiz gençler ve kadınlar açısından değerlendirildiğinde, kooperatiflerin bu bireylerin istihdam edilebilirliğini artırdığı, onlara mesleki beceriler kazandırdığı ve iş deneyimi sağladığı görülmektedir. Kooperatiflerin sunduğu istihdam olanakları, yalnızca ekonomik güvenliğin sağlanmasına değil, aynı zamanda toplumsal kalkınmanın desteklenmesine de hizmet etmektedir. Kadınların kooperatif faaliyetlerine katılımı, onların ekonomik bağımsızlık kazanmalarını, toplumsal yaşamda daha etkin roller üstlenmelerini ve aile ile toplum düzeyindeki karar alma süreçlerine daha fazla katılım göstermelerini sağlamaktadır. Bu durum, kadınların sosyo-ekonomik olarak güçlenmesine katkıda bulunmakta ve toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin azaltılmasına katkıda bulunmaktadır. Kooperatiflerin kayıt dışı istihdamı azaltma potansiyeli de bulunmaktadır. Kayıt dışı istihdam, özellikle kırsal bölgelerde önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum, çalışanların sosyal güvenlikten yoksun olmasına ve düşük ücretlere neden olmaktadır. Kooperatifler, bu sorunların hafifletmesinde önemli araçlardır.

TR82 Bölgesindeki kooperatifler ve birliklerin kırsal kalkınma çabalarında kilit bir araç oldukları görülmektedir. Kooperatifleşmeyle ekonomik büyüme teşvik edilebilme, toplulukların sosyal ve ekonomik refahının artmasına yönelik adımlar atılabilmekte ve toplumun dezavantajlı bireyelerine destek sağlanabilmektedir. Sürdürülebilir ve yeni nesil kırsal kalkınma için kooperatif örgütlenmesi tarımsal gelişme, kırsal kalkınma ve gıda güvenliği için bir araç olup, küçük üreticinin ekonomik güç elde edebilmesi için şarttır. Kırsal kalkınma için kooperatifler;

- Kaynakları toplulaştırır,
- Pazara ulaşımı kolaylaştırır,
- Verimliliği artırır,
- Üretimi çeşitlendirir,
- Ürünlerden yüksek getiri elde eder,
- Sürdürülebilir gelir sağlar,
- Gıda işleme vasıtasıyla katma değer yaratır,
- Kriz dönemlerinde kırılganlıkları azaltır,
- Eğitim, sağlıklı gıda, hayat sigortasının yaygınlaşmasına katkıda bulunur,

- Kırsal yoksulluğun azaltılmasına katkıda bulunur,
- Kayıt dışı işlem yapmaz,
- Teknolojinin kırsal alanda yaygınlaşmasına katkıda bulunur,
- Kooperatifler bankası yoluyla önemli finansal destek sağlar,
- Kooperatifler sosyal amaçlı ekonomik örgütlenmelerdir. Bu görevin özel sektörden beklenmesi mümkün değildir,
- Gelişmiş ülkelerde üretim ve pazarlamada en güçlü örgütler kooperatiflerdir.

Kooperatiflerin ve üretici birliklerinin tabandan yukarı doğru gelişiminde, sınırlı finansal kaynaklar ve organizasyonel eksiklikler önemli engeller oluşturmaktadır. Artan işletme maliyetleri ve daralan kâr marjları, ekonomik sürdürülebilirliklerini ciddi biçimde tehdit ederken, birçok kooperatif yerel topluluklardan yeterli desteği sağlayamamakta bu da faaliyetlerinin devamlılığını zorlaştırmaktadır. Bu zorluklar, kooperatiflerin organizasyonel yapılarının güçlendirilmesi ve finansal kaynaklarının artırılması gerekliliğini açıkça ortaya koymaktadır.

Bütün bu hedeflere varmak için yeni nesil kooperatifçilikte ve diğer tüm tarımsal örgütlerde aranan nitelikler aşağıda tabloda verilmiştir. Buna uygun hareket eden ve geleceği kavrayan tarımsal örgütler aynı zamanda yeni nesil örgütlenmeyi de yakalamış olacaktır.

**Tablo 63: Yeni Nesil Kooperatiflerde Aranan Nitelikler\***

Konu	Yeni Nesil Kooperatifçilik
Yönetim	Profesyonel, uzman ekiplerle çalışma, ortaklarla katılımcı olma ve şeffaflık
Amaç	Ekonomik değer üretme, verimli ve sürekli hizmet sunma, gelir çeşitlendirme
Finans	İş modeli üretme, iş planına göre hareket etme, yeni ve yenilikçi yatırımlarda bulunma, hibe vb. fon kaynakları takip etme-kullanma, ortak girişimlerde bulunma, kooperatifler arası güç birliği yaratma, yeni finans modelleri oluşturabilme
Etkinlik Alanı	Tüm değer zincirini kapsayan sosyal, ekonomik ve kültürel alanlarda faaliyette bulunma
Pazarlama	Markalaşma, dijital pazarlama, e-ihracat, pazarda tutunma, yapay zeka kullanımı
Teknoloji	Aktif teknoloji kullanımı, dijital kapasite kullanımını artırma
Eğitim	Yöneticilere ve ortaklara kooperatifin faaliyette bulunduğu alanlarda eğitim sağlama ve beşeri sermayenin güçlendirilmesi
İmaj, bilinirlik	Değer ve güven yaratma, öncü ekonomik aktör olma, sosyal girişimcilik algısı oluşturma
Fırsat Eşitliği	Kadın ve gençlere her düzeyde ve aşamada yer verme, temsiliyette adil olma
Sürdürülebilirlik	Ekonomik, sosyal, çevresel, kurumsal sürdürülebilirlik ilkelerine uyumluluk
Gezegen Dostluğu	Doğal kaynakların bilinçli ve sürdürülebilir kullanımı ve toplumsal öncü olma

\* Yukarıdaki tüm nitelikler bütün tarımsal örgütler için geçerlidir.

Yani; yeni nesil kooperatifçilik, tarımsal örgütlenme ortak çıkar ve sorumlulukları temelinde topluluk ruhunu girişimcilikle, yenilikçilikle, dijitalleşmeye yatkınlıkla, katılımcılıkla, dayanışmayı pazar ve pazarlama bilgisiyle, etkin verimlilikle buluşturan bir modeldir. Bundan hareketle TR82 Bölgesinde güçlü ve yenilikçi bir kooperatifçilik için geleceğin anahtarları şunlar olacaktır;

- Eğitimli ve sorumlu ortaklar,
- Dinamik ve sürekli kendini geliştiren yönetimler,
- Yenilikçi yaklaşımları benimsemek,
- Dijitalleşmeye yatkınlık,
- İyi iş modeli ve iş planı,
- Sosyal ve çevresel sorumluluk,
- Girişimcilik ve markalaşma vizyonu,
- Gençleşme, kadın-erkek fırsat eşitliği,
- Hedef gerçekçiliği, amaç birliği,
- E-ticaret, markalaşma, çağdaş pazarlama,
- Toplumsal ve sosyal sorunlara ve çözümlere hassasiyet,
- Finansal yeterlilik-paylaşım,
- Farklılaşma, farklı olanı yapma.

Sonuç olarak, TR82 Bölgesindeki tarımsal örgütlerin geleceğe ne ölçüde hazır oldukları ve bu geleceği nasıl şekillendirecekleri; ortak çaba, doğru strateji ve güçlü iş birlikleriyle ortaya çıkacaktır. Bu sürecin başarısı ise bundan sonraki politika ve uygulamalara bağlıdır.

## 8. KAYNAKÇA

- Anonim. 2013. Gelişmiş Ülkelerde Kooperatifçilik Uygulamaları. Ankara: T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı.
- Aslı, E.(2022). Duygusal Emek Davranışları ve Tükenmişlik Düzeyleri İle Emeklilik Kararı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bağımsız Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniv. SBE, İzmir.
- Baş, L., Çiğerci Ulukan, N., 2020. Fındık Tarımında Mevsimlik Çalışan Yerli Kadın İşçiler: Fatsa Örneği. *Fiscaeconomia*, 4(1), 111-131.
- Bayaner, A. ve Gülçubuk, B. (2015). Kırsal Kalkınmanın Anahtarı: Kooperatifler. 21. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi, Safranbolu/Karabük.
- Birchall, J. (2004). Cooperatives and the Millennium Development Goals. ILO.
- Birleşmiş Milletler Ekonomik ve Sosyal İşler Bölümü, (2021) "2021 Dünya Sosyal Raporu: Kırsal Kalınmanın Yeniden Değerlendirilmesi", World Social Report 2021: Reconsidering Rural Development", ss. 1-19.
- Borgen, S. O. (2001). Identification as a Trust-Generating Mechanism in Cooperatives.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136–162). Sage.
- Büyüköztürk, Ş. (2016). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2nd ed.). Routledge.
- Candan, E., Özalp Günal, S., 2013. Tarımda Kadın Emeği. *Tarım Ekonomisi Dergisi*, 19(1), 93-103.
- Çiğerci Ulukan, N., 2019. Kırsal Dönüşüm, Tarım Dışı İstihdam ve Kadın Emeği: Fındık Fabrikalarında Çalışan Kadınlar. *Emek Araştırma Dergisi (GEAD)*, 10(16), 123-140.
- Çetin, H. (2009). Kalkınma Sürecinde Kooperatifçiliğin Sosyal, Ekonomik ve Demokratik Etkileri Üzerine Genel Bir Değerlendirme, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale
- Çıkin, A., 1992. "Tarım Kesiminde Kooperatif Örgütlenme Ve Tarımsal Kooperatifçilik Politikası". 2000'li Yıllara Doğru Türkiye Tarımı-Tarım Haftası'92 Sempozyumu, TMMOB-ZMO, 7-10 Ocak 1992, Ankara.
- Devlet Planlama Teşkilatı (2001). Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Bünyesinde Kırsal Kalkınma İhtisas Komisyonu Raporu, DPT Yayınları, Ankara.
- Dunn, T. J., Baguley, T., & Brunnsden, V. (2014). From alpha to omega: A practical solution to the pervasive problem of internal consistency estimation. *British Journal of Psychology*, 105(3), 399–412. <https://doi.org/10.1111/bjop.12046>
- Erbay. E.R. ve Tulgar. D. (2017). Sürdürülebilir Kalkınmada Bir Ekonomik Model Olarak Sanayiye Entegre Olmuş Kooperatifler. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*. 3.Özel Sayı. 143-147. Keyman, 2004.
- Eren, G. (2019) Türkiye’de Yeni Köy Sosyolojisi Tartışmaları Kapsamında Kırsal Kalkınma ve Kırsal Değişim Üzerine Bir Değerlendirme.
- Furat, M. (2013). Kırsal Kadınların Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri Yoluyla Güçlenmesi, JASSS
- FAO (2022). *The Role of Cooperatives in Sustainable Agriculture and Rural Development*
- Geray, C., 1981. Kırsal Türkiye’de Toplum Kalkınması ve Kooperatifçilik (Örnek Olaylar), Ankara: Tuna Yayıncılık.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>

- Gertler, M. (2001). Rural Cooperatives and Sustainable Development, Centre for the Study of Co-operatives University of Saskatchewan, Saskatoon.
- Gülçubuk, B., 1997. "Tarımda Üretici Örgütlenmesi ve Yayım". Agro-Tech Uluslararası Hayvancılık ve Tarım Dergisi, Sayı:6, İstanbul.
- Gülçubuk, B, 2006, Kırsal Kalkınma. Türkiye'de Tarım Kitabı. TC Tarım ve Köyşleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara.
- Gülçubuk, B., 2007, "Kalkınma Stratejileri Açısından Tarımda Tabana Dayalı Kooperatif Örgütlenmesinin Sosyo-Ekonomik ve Kültürel Temelleri". 2007-Ulusal Kooperatifçilik Sempozyumu, Gazi Üniversitesi Koop-Mer, 25-26 Mayıs 2007, Ankara, s:129-139.
- Gülçubuk, B, 2008, Türkiye'de Kırsal Kalkınma Politikaları ve Uygulamaları Üzerine Analitik Bir Yaklaşım: Popüler Bir Alan mı, Kalkınmaya Dayalı Bir Uygulama mı?.VIII. Tarım Ekonomisi Kongresi, 25-27 Haziran 2008.
- Gülçubuk, B, ve Ark., (2010), "Kırsal Kalkınma Yaklaşımları ve Politika Değişimleri," Ziraat Mühendisliği VII. Teknik Kongresi, Ankara, Türkiye, ss. 1200-1213.
- Gülçubuk, B.-Bayaner, A. 2012,. "Kırsal Yoksulluğun Azaltılmasında ve Küçük İşletmeciliğin Yaşamında Kooperatifçiliğin Rolü". 10.Tarım Ekonomisi Kongresi, 5-7.Eylül.2012, Konya.
- Gülçubuk B., Yıldırak N., Kızılaslan N., Özer D.,Kan M. ve Kepoğlu A. (2015), Kırsal Kalkınma Paradigması ve Yeni Arayışlar. Türkiye Ziraat Mühendisliği VIII. Teknik Kongresi, 12-16 Ocak, Ankara
- Gülçubuk, B. (2018a). "Sürdürülebilir Kırsal Kalkınma İçin Kooperatif Örgütlenmesi". Sürdürülebilir Yaşam Penceresinden Yerel Ve Kırsal Kalkınma Kitabı. Özyeğin Üniversitesi Yayınları, İstanbul, s.283-301
- Gülçubuk, B. (2018b). "Kırsal Kalkınma Politika ve Uygulamalarında Öncelik Arayışları ve Türkiye Açısından Değerlendirme". Sürdürülebilir Yaşam Penceresinden Yerel Ve Kırsal Kalkınma Kitabı. Özyeğin Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2018, s.45-62
- Gülçubuk, B. (2020). "Dünya Kırsalı ve Kırsal Kalkınmayı Yeniden Keşfederken Türkiye'nin Konumu". Yeni Türkiye Dergisi, Mayıs-Haziran 2020, Sayı: 113, Ankara, s:374-387.
- Güven, C. (2024). Kırsal Kalkınma Desteklerinin Seçilmiş Kalkınma Göstergeleri İle İlişkisi: Türkiye İBBS Düzey-2 Bölgeleri Örneği. Doktora Tezi, Necmettin Erbakan Üniv. SBE, Konya
- Güzel, O. ve Aktaş, H. (2023). Kooperatifler İçin Başarı Ölçeği Geliştirme Çalışması. Manisa Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Yönetim ve Ekonomi, 30(2):303-320. Doi: 10.18657/yonveek.1218378
- Hayes, A. F., & Coutts, J. J. (2020). Use omega rather than Cronbach's alpha for estimating reliability. *Communication Methods and Measures*, 14(1), 1-24. <https://doi.org/10.1080/19312458.2020.1718629>
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- International Cooperative Alliance (ICA). (2017). Guidance Notes to the Co-operative Principles. <https://ica.coop/en/media/library/the-guidance-notes-on-the-co-operative-principles>
- İnal Çekiç, T., & Ökten, A. N., 2009. Sosyal Sermaye Perspektifinden Kırsal Kalkınma Sorunsalına Yeniden Bakış. *Megaron*, 4(3), 203-213.
- Kalkınma Bakanlığı. (2018). On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023), Kırsal Kalkınma Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara .
- Kan, M., Kan, A., Nizam Bilgiç, D., Perkin, A. Y., Everest, B., & Taşcioğlu, Y., (2020). Dünyada ve Türkiye'de Kırsal Kalkınma Uygulamalarındaki Mevcut Durum ve Gelecek . IX. Türkiye Ziraat Mühendisliği Teknik Kongresi, s: 687-710, Ankara, Türkiye.

- Kan, M., Bayramoğlu, M., Yardımcı, B., Türkoğlu, Ö., Akkaya, A., Ayyıldız Düzen, L., Gülçubuk, B., (2025). Dünyanın ve Türkiye'nin Geldiği Nokta: Yeniden Kırsal kalkınma. Türkiye Ziraat Mühendisliği X. Teknik Kongresi, s:727-753, Ankara.
- Kan, M., Gülçubuk, B. (2025). New Era of Rural Development in Türkiye: Digitalisation. ISPEC 17th International Conference on Agriculture, Animal Sciences and Rural Development, s:1386-1407, Kırşehir-Türkiye.
- Kesici, T. ve Kocabaş, Z. (2007) Biyoistatistik. Ankara Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Yayın No. 94,
- Kline, R. B. (2011). Principles and practice of structural equation modeling (3rd ed.). The Guilford Press.
- Koçoğlu, Ş.N. (2024). Destinasyonların Gastronomi Değerini Artırmada Kadın Kooperatiflerinin Rolü: Balıkesir Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniv. SBE, Balıkesir.
- Köse, Z. (2022). Kırsal Kalkınmada Tarımsal Kooperatifçiliğin Rolü Üzerine Bir İnceleme, GAUNIIBFD, Cilt:4, Sayı:1, Mayıs 2022.
- Kutay, T. (2022). Kırsal Kalkınmada Kadın Kooperatiflerinin Önemi: Türkiye Özelinde Bir Değerlendirme. Politik Ekonomik Kuram, 6(1), 119-150. Doi: 10.30586/pek.1020843
- Loş, N.(2011). Kalkınma ve Yönetişim İlişkisi Üzerinden 90 Sonrası Türkiye'de Kalkınma Politikaları. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniv. SBE, İstanbul.
- Mengi, A ve İşçioğlu, D ed. (2019). Kırsal Kalkınma ve Kooperatifçilik. Ankara Üniversitesi Yayınları, Ankara.
- Mülayim, Z. (2006). Kooperatifçilikte Atatürk ve Kooperatifçilik. Yetkin Yayınları, Ankara.
- Mülayim, Z. (2019). Kooperatifçilik. Yetkin Yayınları, Ankara.
- Nizam, D. and Yenal, Z. (2020). "Politics of Seed: The Awakening of a Landraces Wheat and Its Prospects". Journal of Peasant Studies. Vol. 47 (4): 741-766.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). Psychometric theory (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Özbilger, H.İ. (2022). Sosyal Kooperatifçilik ve Kalkınma. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniv. SBE, Ankara.
- Özer, M., Biçerli, K., 2003. Türkiye'de Kadın İş gücünün Panel Veri Analizi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3(1), 55-85.
- Resmi Gazete. (2023). Tarımsal Amaçlı Örgütlerin Derecelendirilmesine İlişkin Yönetmelik. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2023/11/20231128-3.htm>
- Saygın, E.C., (2016). Çiftlik Turizmine Yönelik Kavramsal bir Model Önerisi. Doktora Tezi, Sakarya Üniv. SBE, Sakarya.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. Methods of Psychological Research, 8(2), 23–74.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). A beginner's guide to structural equation modeling (3rd ed.). Routledge.
- Şafak, M. (2019).Türkiye'de Tarım Politikaları ve Bir örgütlenme Modeli Olarak kooperatifçilik. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniv. SBE, İstanbul
- Şener, Ü., 2012. Kadın Yoksulluğu. Mülkiye Dergisi, 36(4), 51-67
- Şimşek, G. (2006). Tüketim Kooperatiflerinde Bağımsız Denetim ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniv. SBE, İstanbul
- Tabachnick, B. G., and Fidell, L. S. (2019). Using Multivariate Statistics (7th Edition). Pearson.

Ticaret Bakanlığı. (2024). Kooperatif Bülteni-Eylül 2024. Erişim adresi: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://esnafkoop.ticaret.gov.tr/data/670cc06f13b876dc68d93013/Kooperatif2020BC3BCIteni20EylC3BCI2011.10.2024.pdf

Todaro, M. P. and Smith, S.C. (2014). Economic Development, 12th edition, Pearson, Harlow. Jackson, 2009.

Tolunay, A. & Akyol, A. (2006). Kalkınma Ve Kırsal Kalkınma: Temel Kavramlar Ve Tanımlar. Turkish Journal of Forestry, 7 (2) , 116-127.

TOB (T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı). (2025). Üretici Birlikleri Listesi. Tarım ve Orman Bakanlığı Tarım Reformu Genel Müdürlüğü (31.12.2024 tarihli sayılar).  
<https://www.tarimorman.gov.tr/TRGM/Belgeler/0TEC59EKC4B0LATANMA20DAC4B0RE20BAC59EKANLIC49EI/TarC4B1msal20C396rgC3BCtlenme20Tablosu/C39CRETC4B0CC4B020BC4B0RLC4B0KLERC4B020LC4B0STESC4B0.xlsx>

TOB (T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı). (2019). Tarımda Üretici Örgütlenmesi. III Tarım Orman Şurası Çalışma Grup Belgeleri. II. Cilt.

TOB (T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı). (2020). Ulusal Kırsal Kalkınma Stratejisi (2021-2023).  
[https://dhgm.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2021\\_06/24155026\\_ulusal-kirsal-kalkinma-strateji-belgesi.pdf](https://dhgm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2021_06/24155026_ulusal-kirsal-kalkinma-strateji-belgesi.pdf)

Tulgar, D. (2021). Sürdürülebilir Kalkınma Perspektifinde Sanayiye Entegre Olmuş Tarım Satış Kooperatiflerinin Ekonomik Kalkınmaya Etkileri. Doktora Tezi, Tekirdağ.

Yalçın, A.Z. (2024). 21. Yüzyıda Kalkınma. Ekin Yayınevi, Bursa.

Yenigül, S.B., (2017) "Kırsal Kalkınma Politikalarında Yeni Yaklaşımlar ve Bu Yaklaşımların Türkiye'nin Kırsal Kalkınma Politikalarına Etkisi", Planlama; 27(1), ss. 16–25.

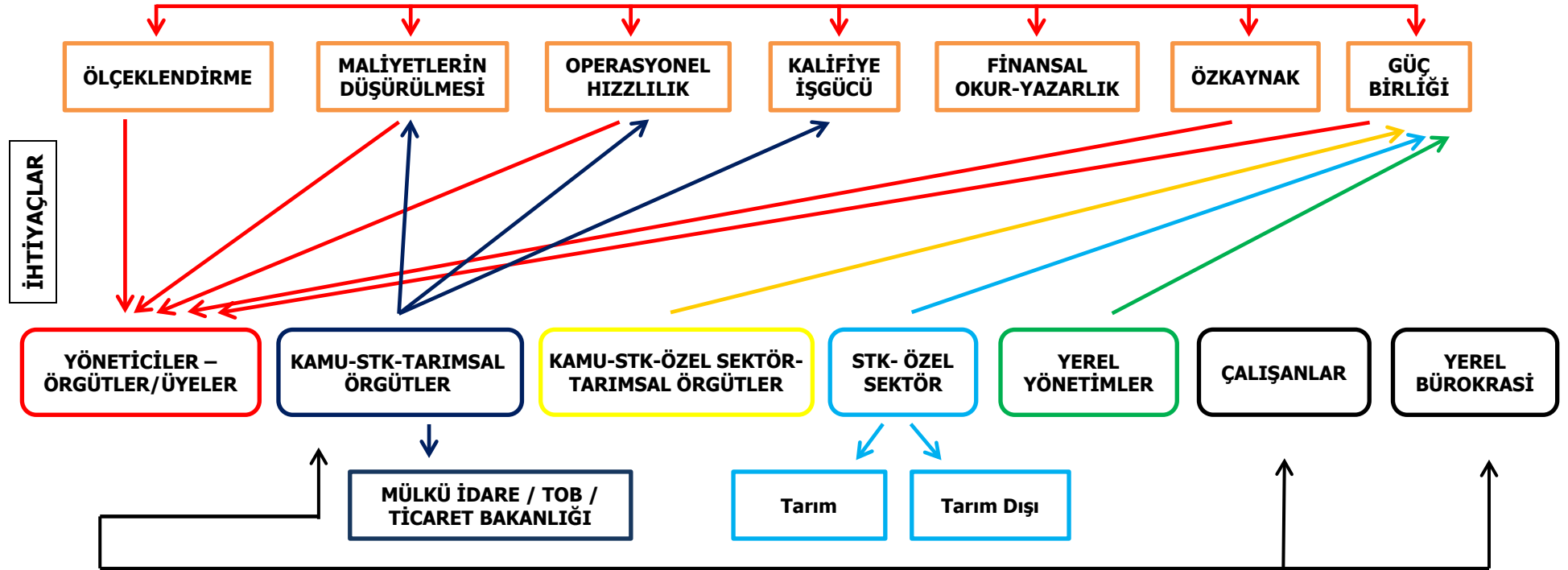
Zeuli, K. & Cropp, R. (2004). Cooperatives: Principles and Practices in the 21st Century

**9. EKLER**

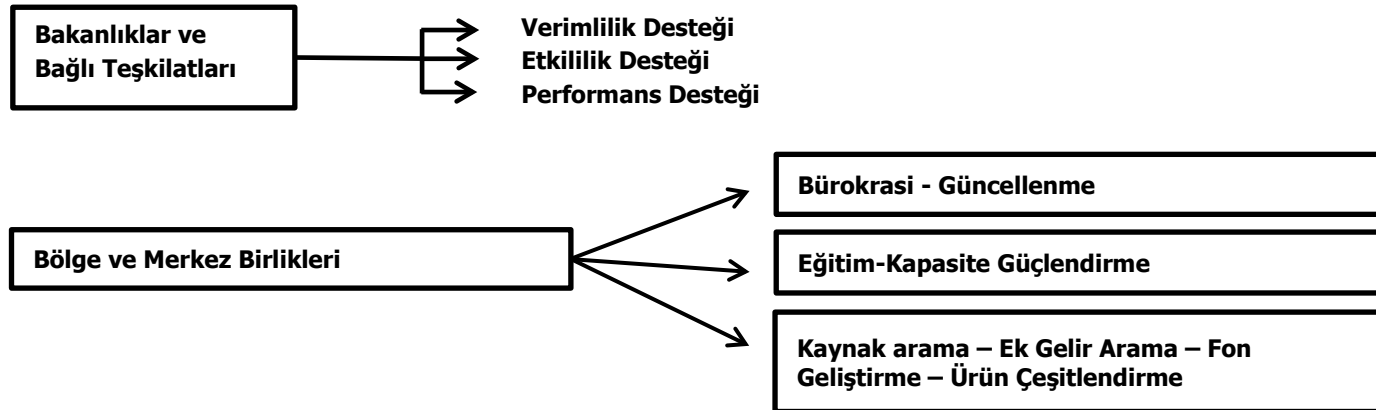
---

**EK. 1. TR BÖLGESİNDE TARIMSAL  
ÖRGÜTLERDE VE ORMAN İŞÇİLİĞİNDE TEMEL  
SAPTAMALARA İLİŞKİN NEDEN – SONUÇ  
BAĞLANTILARI VE SORUN-ÇÖZÜM  
AKTÖRLEMESİ HARİTALAMASI: KOD  
AĞAÇLARI**

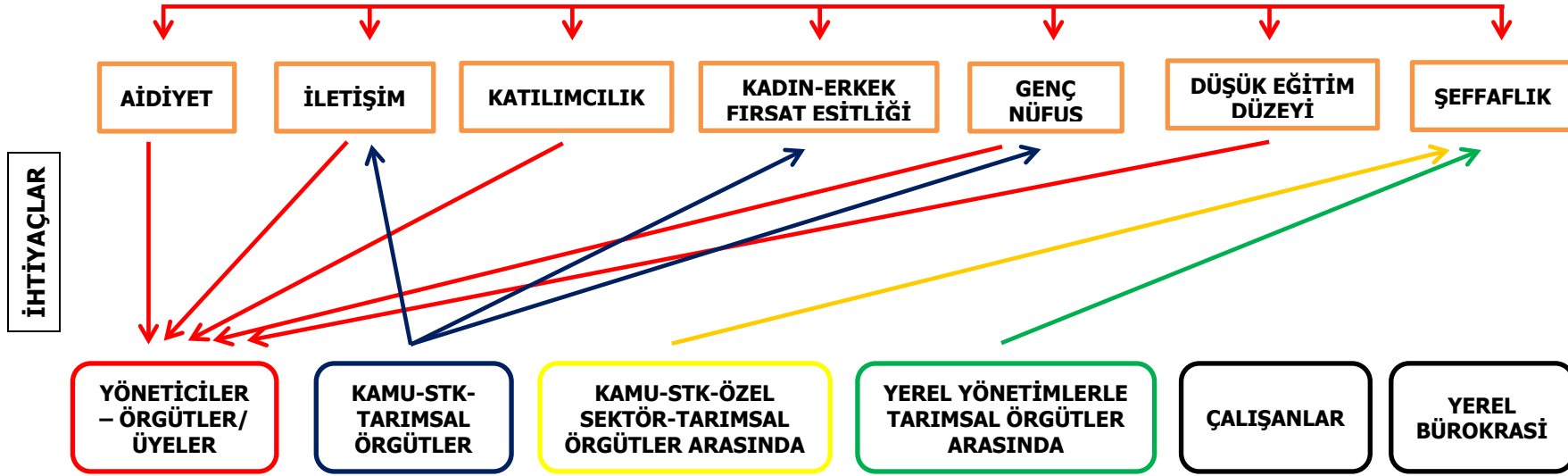
# 1. TR82 Bölgesindeki Tarımsal Örgütlerin Ekonomik Sorunları ve Çözüm Aktörleri



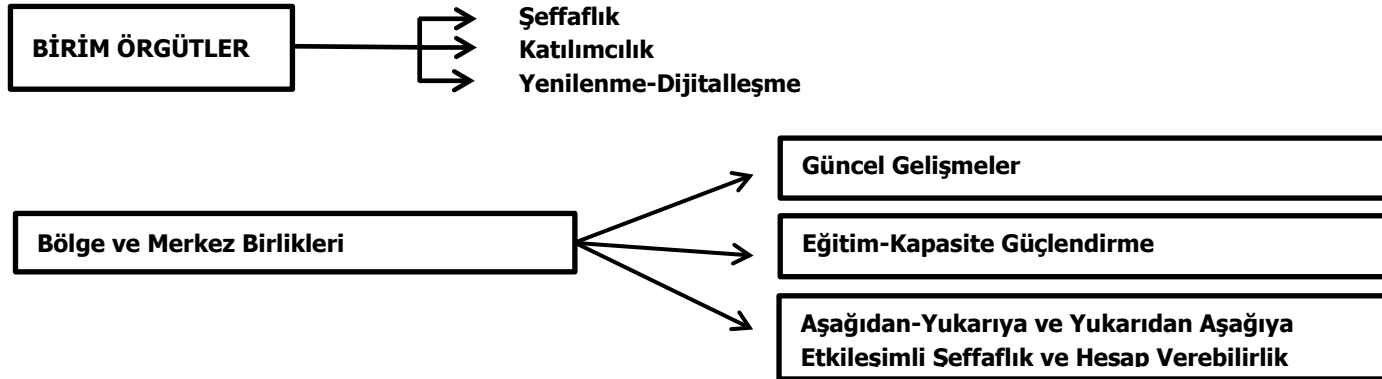
## Aktörler ve İşlevleri



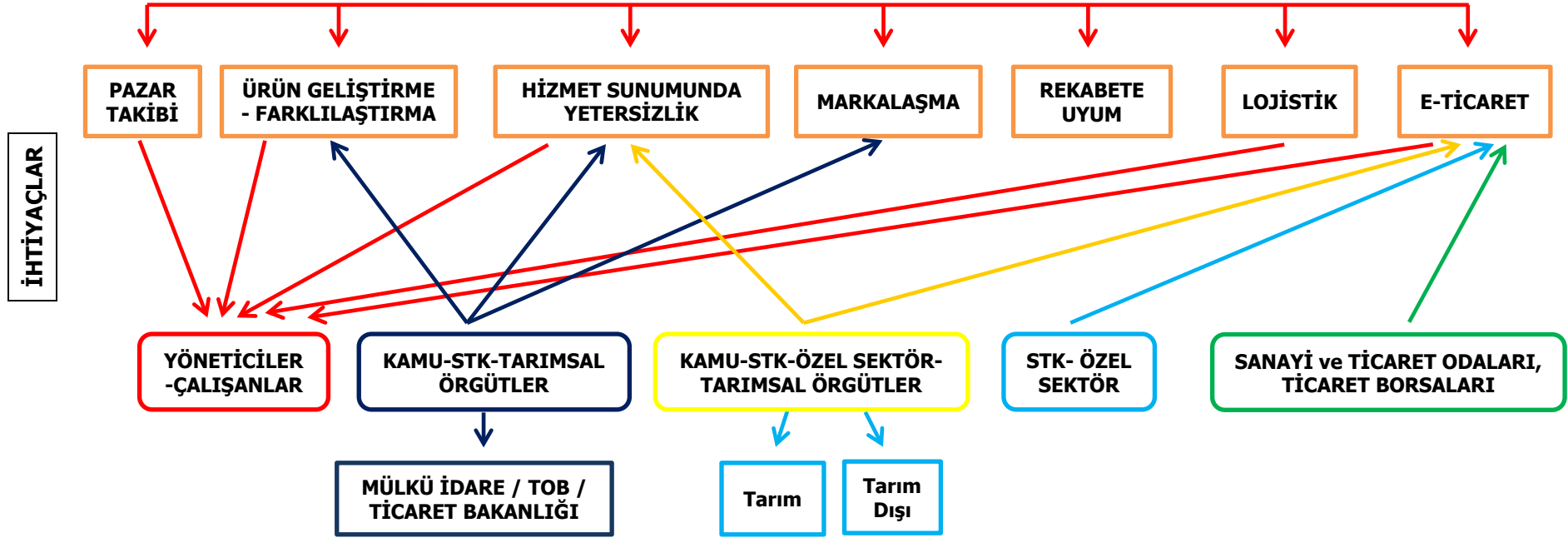
## 2. TR82 Bölgesindeki Tarımsal Örgütlerin Örgütlenme, Kurumsallaşamama ve Yönetişim Sorunları ve Çözüm Aktörleri



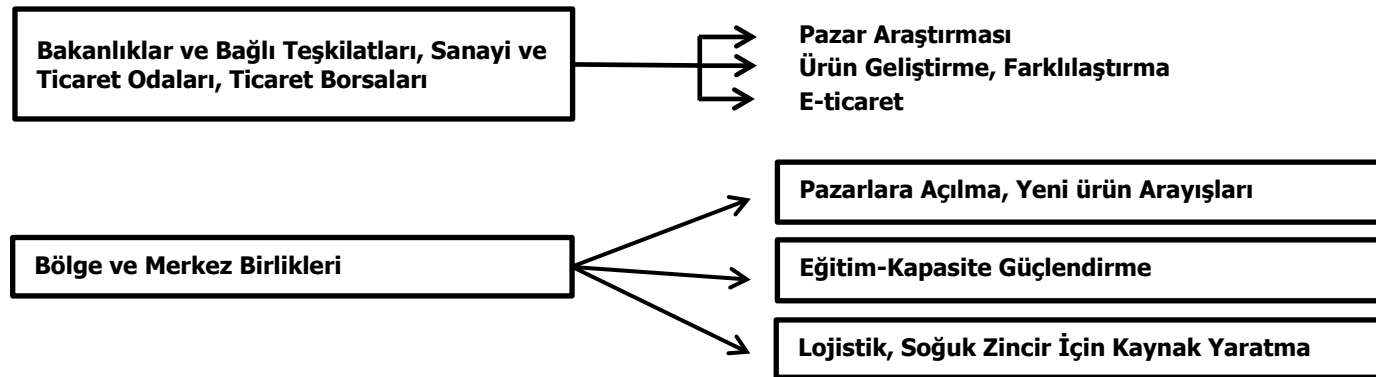
### Aktörler ve İşlevleri



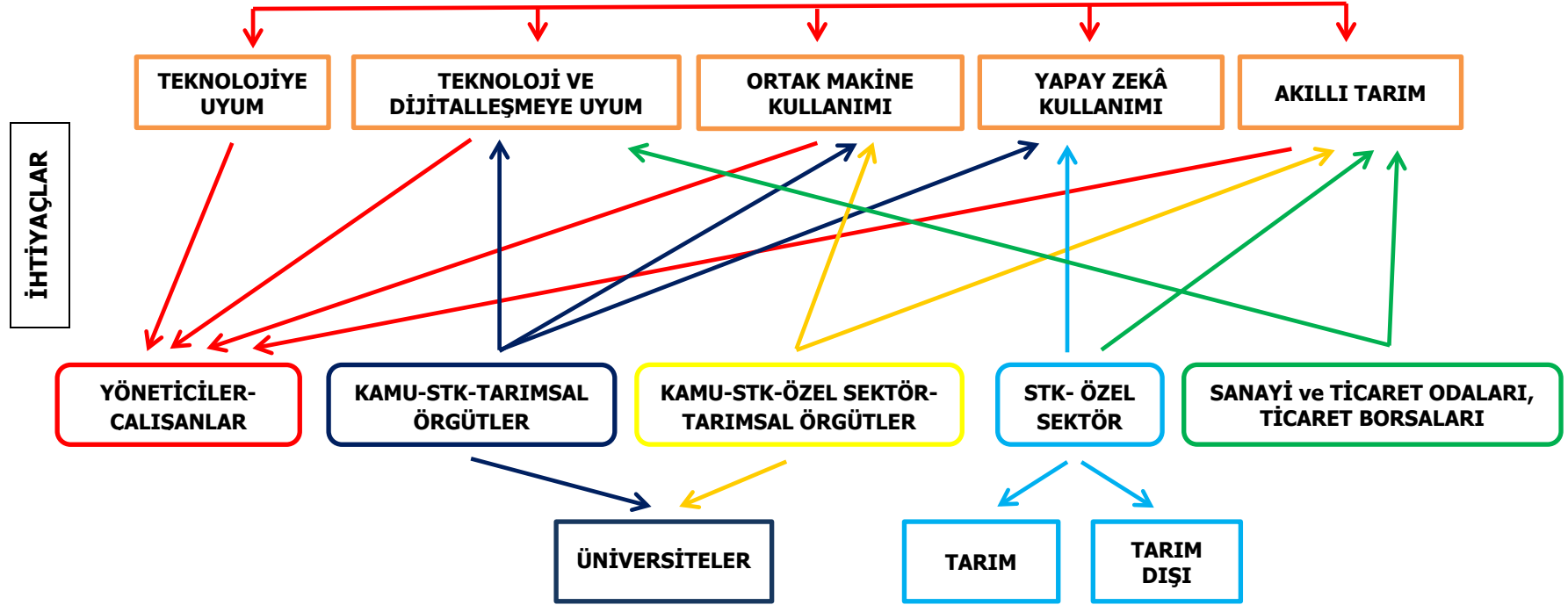
### 3. TR82 Bölgesindeki Tarımsal Örgütlerin Pazarlama ve Ürün Geliştirme Sorunları ve Çözüm Aktörleri



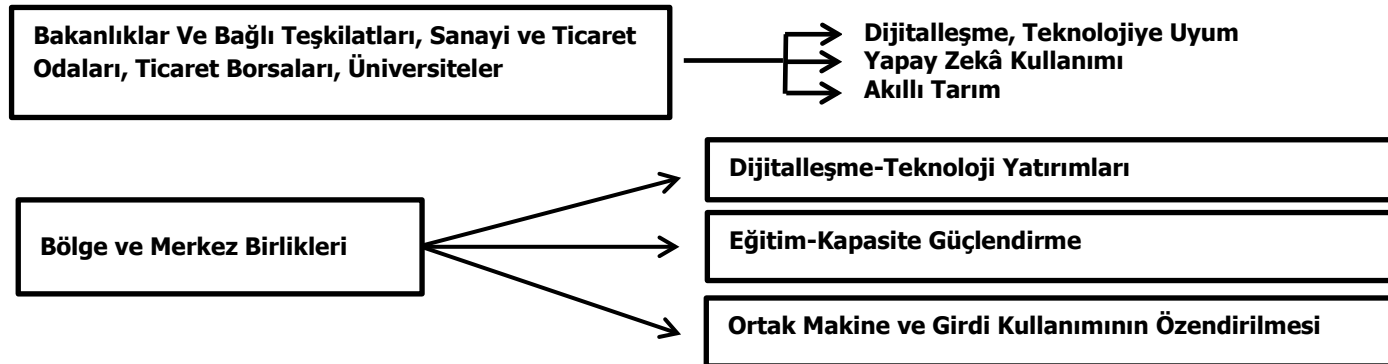
#### Aktörler ve Destekleri



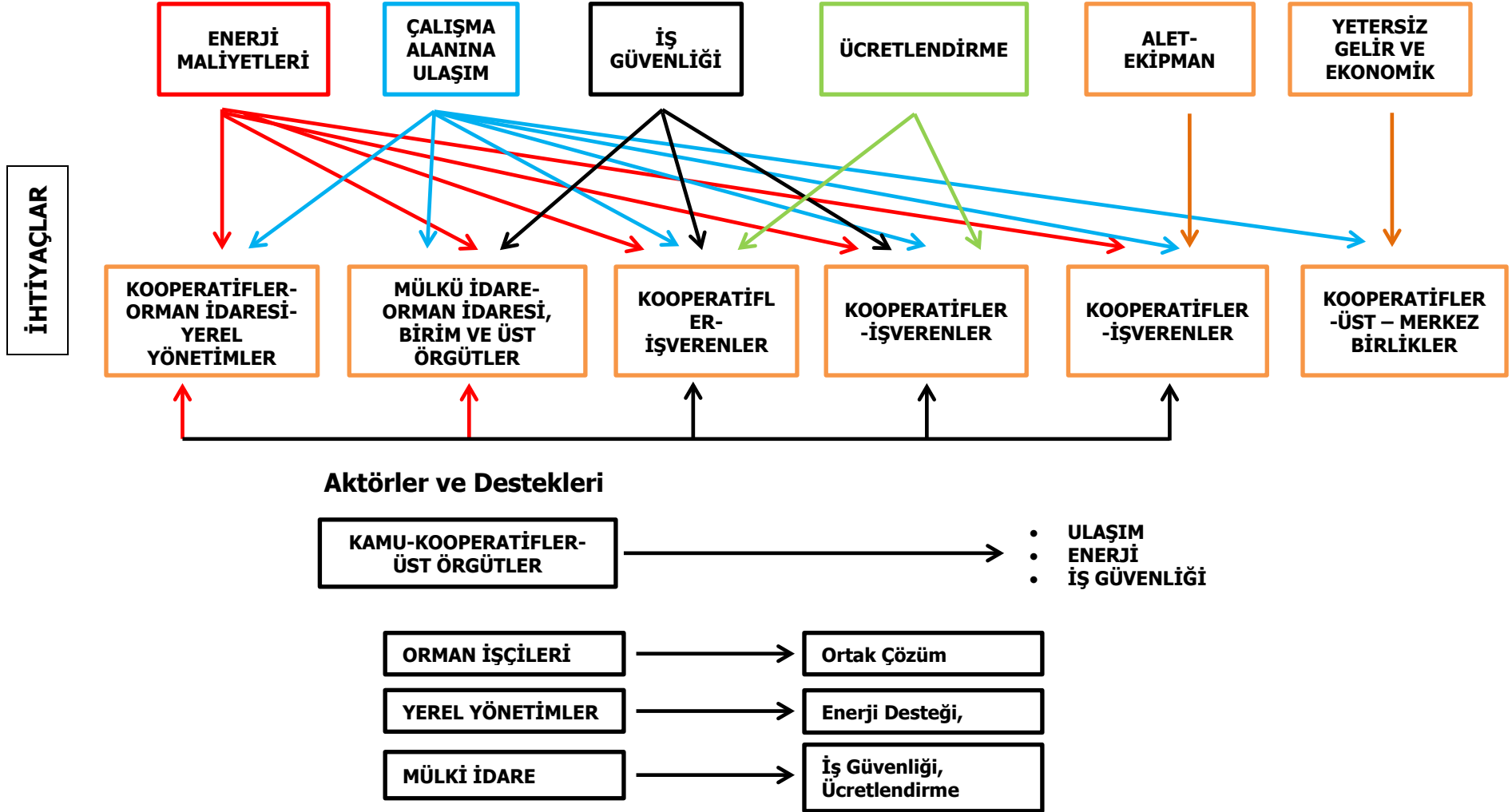
#### 4. TR82 Bölgesindeki Tarımsal Örgütlerin Teknoloji Kullanımı ve Dijitalleşme Sorunları ve Çözüm Aktörleri



#### Aktörler ve Destekleri



## 5. Orman İşçiliğinin Çalışma Koşullarının Düzeltilmesi







**T.C. KUZEY ANADOLU  
KALKINMA AJANSI**  
NORTH ANATOLIAN DEVELOPMENT AGENCY

Bilgi için: Porsika: Çağrı Merkezi Referans #03340

Kuzeykent Mahallesi Kayın Sokak No:9 37150 Merkez/KASTAMONU  
Tel: 0 (366) 212 58 52 – Faks: 0 (366) 212 58 55  
E-posta: bilgi@kuzka.gov.tr | www.kuzka.gov.tr

**ISBN: 978-625-8409-58-1**

**Kalkınma Ajansı Yayınları Bedelsizdir, Satılmaz.**