

## TÜRKİYE'DEKİ BÖLGESEL KALKINMA POLİTİKALARININ KURUMSAL ANALİZİ: KALKINMA AJANSLARI ÖRNEĞİ\*

**Dr. Murat KARACA**

Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, (murat.karaca@csb.gov.tr)

### ÖZET

1970 ve 1980'li yıllarda yönetim anlayışında yaşanan gelişmeler kalkınma politikalarında yeni aktörlerin oluşumunu hızlandırmıştır. Bu aktörlerden biri olan ve ülkemizde 2006 yılında kurulmaya başlanan kalkınma ajansları kuruluşundan bugüne çeşitli faaliyetler yürüterek kuruluş amaçlarına varmaya çalışmıştır. Bu çalışmada bölgesel kalkınma politikalarının kurumsal yaklaşımla analizi gerçekleştirilmektedir. Bu analizin gerçekleştirilebilmesi için; dünyadaki kalkınma ajansı uygulama örnekleri incelenerek, ülkemizdeki bölgesel kalkınma politikalarının önemli kurumlarından biri olan, kalkınma ajanslarının kuruluşuna etki eden faktörler açıklanmakta ve ajansların iç ve dış paydaşlarının alguları ölçülerek elde edilen bulgular temelinde kalkınma ajanslarının kuruluş amaçlarına varıp varamadığına ilişkin tahlil yapılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kalkınma Politikası, Bölgesel Kalkınma Politikaları, Bölgesel Kalkınma Ajansları, Kurumsal Analiz.

## INSTITUTIONAL ANALYSIS OF REGIONAL DEVELOPMENT POLICIES IN TURKEY: A CASE OF DEVELOPMENT AGENCY

### ABSTRACT

In the 1970s and 1980s, the development of management approach accelerated formation of new actors in development policies. Development agencies, which is one of these actors and in Turkey started to be established in 2006, has carried out various activities try to reach its aims since its establishment. In this study, regional development policies are analyzed with institutional approach, examples of agencies in the world are examined, the factors affecting establishment of agencies are explained and analysis of whether agencies have achieved its objectives is conducted on the basis of the findings obtained by measuring perceptions of internal and external stakeholders of agencies.

**Keywords:** Development Policy, Regional Development Policies, Regional Development Agencies, Institutional Analysis.

\* Bu çalışma Murat KARACA tarafından İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi Anabilim Dalı'nda, Prof. Dr. Selma KARATEPE danışmanlığında hazırlanmış ve 31.08.2018 tarihinde savunularak kabul edilmiş olan "Türkiye'de Bölgesel Kalkınma Politikalarının Kurumsal Analizi: Kalkınma Ajansları Örneği" başlıklı doktora tez çalışmasından türetilmiştir

## 1. Giriş

Türkiye’de kalkınma ajansları, bölgesel kalkınmada yaşanan sorunlara çözüm üretme amacıyla oluşturulmuş ve içerisinde birçok aktörün rol aldığı önemli bir politika aracıdır. Bölgesel kalkınma politikasının önemli kurumlarından olan 26 kalkınma ajansı bir yılda yaklaşık 721 milyon TL’lik bir kamu kaynağını kullanmaktadır (Kalkınma Bakanlığı, 2015: 2-3). Ajanslar tarafından kuruluş amaçlarına varmak amacıyla kullanılan bu kaynağın etkin kullanılıp kullanılmadığının, ajansların kuruluş kanunundaki gerekçelere hizmet edip etmediğinin, bu örgütlerin kendinden bekleneni gerçekleştirme düzeyleri ile örgütün yapısal, fonksiyonel, finansal ve beşeri kaynaklarının tahlili yani kalkınma ajanslarının kurumsal analizi, hem bir kamu politikasının kurumsal analizinin nasıl yapılabileceğine ilişkin örneğin ortaya konulmasına hem de kamusal kaynakların kullanımında etkinliğe katkı sunması açısından büyük öneme sahiptir.

Bu araştırmanın konusu; bölgesel kalkınma ajanslarının iç ve dış paydaşlarının bu örgüte ilişkin algıları ve diğer ülkelerdeki iyi uygulama örnekleri ışığında Türkiye’de uygulanan bölgesel kalkınma politikasının önemli bir aktörü olan kalkınma ajanslarının kurumsal analizinin yapılmasıdır.

Bu araştırmanın hipotezi, Türkiye’deki kalkınma ajanslarının kuruluş amaçlarına varma başarısı ile; örgütün kurumsal, fonksiyonel ve finansal yapıları ile denetim ve insan kaynakları sistemi arasında doğrusal bir ilişki olduğudur.

Bu çalışma ile kalkınma ajanslarının başarısı ile ilişkili değişkenleri ortaya çıkarmak ve ajanslarının kuruluş amaçlarına varabilmesi için yapılması gereken reform önerilerini açıklamak hedeflenmektedir. Çalışma ile hem bölgesel kalkınma politikaları ve kalkınma ajansları hem de kamu politikalarının analizi ile ilgili çalışma yapanlara bilgi sağlayıcı ve yol gösterici olmak hedeflenmektedir.

Araştırmada bir kamu politikasının kurumsal yaklaşım temelinde analizi yapılırken nitel yaklaşımın analiz tekniği olan çoklu durum analizi tekniğinden faydalanılmakta olup anket, alan araştırması, dolaylı ve alıntısız araştırma yöntemleri kullanılmaktadır.

Bu çalışmada; ilk olarak kamu politikalarının kurumsal yaklaşımla analizinin kavramsal çerçevesi incelenmekte, Türkiye’deki kalkınma ajanslarının kuruluşuna etki eden faktörler açıklanmakta, bu açıklama sonrası beş farklı ülkedeki kalkınma ajansı uygulaması ile Türkiye’deki ajans uygulamasının karşılaştırmalı tahlili yapılmaktadır. Bu tahlil sonrası ajansların iç ve dış paydaşlarına uygulanan anket ve ajans paydaşlarıyla yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen veriler analiz edilmekte, elde edilen bulguların ve analizlerin genel değerlendirmesi yapılarak araştırmanın sonuçları ortaya konulmaktadır.

Araştırma sonucunda, Türkiye’deki kalkınma ajanslarının kuruluş amaçlarına varma başarısı ile; örgütün kurumsal, fonksiyonel ve finansal yapıları ile denetim ve insan kaynakları sistemi arasında doğrusal bir ilişki olduğu ortaya çıkmış olup kalkınma ajanslarının kuruluş amaçlarına varabilmesi için yapılması gerekli reform önerileri sunulmuştur.

## 2. Kamu Politikalarının Kurumsal Yaklaşım Analizi

Politika, bir soruna ilişkin çözüm üretme amacı içerisinde olanlarca kullanılan ve çözüme yönelik süreçler ile bu süreçlerin yönünü belirleyen yöntemler bütünüdür. Politika analizi ise bu yol ve yöntemlerin önceden belirlenen hedefin yönünü doğru bir biçimde gösterip göstermediğinin tespiti amacıyla yapılan çalışmaların tümüdür. Kamu politikası ise bir sorunu çözmeye yönelik olarak, ilgili taraflar tarafından izlenen amaçlı hareketler ve hareketsizlikler bütünüdür. (Anderson, 2003: 2)

Kamu politikalarının analizi kavramı devletlerin tasarlamış ve uygulamış olduğu veya uygulamakta olduğu politikalar ile politikanın tasarlanması sırasından belirlenen amaçlara varılıp varılmadığının tespit edilmesi ve açıklanmasını ifade etmektedir. Kamu politikasının analizi, politika içerisinde yer alan devlet eylemlerini çeşitli kıstasları dikkate alarak tahlil etmek ve böylece kaynakların etkili, verimli ve etkin kullanıp kullanmadığının sorgusunu yapmaktır. (Yang, 2007: 350-351; Usta, 2013: 78-80)

Kamu politikalarını oluşturan yaklaşımlara bakıldığında iki ana düşünce akımını görmek mümkündür. Bu akımlardan ilki kamu politikalarının oluşturulması ve analizinde nitel yöntemleri esas alırken, diğer akım nicel yöntemlere dayanmaktadır (Yanow, 2007: 407-409; Yang, 2007: 354-355). Niteliksel yaklaşım doğası itibarıyla “yorum” dayanmaktadır. Bu yaklaşımda; gözlem, görüşme ve (politika belgeleri veya politikaların temelini oluşturan belgeleri) okumalar yorum için gerekli verileri sağlamaktadır. Bununla birlikte, sözel yöntemler kullanılması ve ağırlıkla yazıya dayanması, araştırmacının kendi düşüncelerini ve bakış açısını yansıtabilmesi, özellikle söz konusu kamusal sorun önemli bir tartışma ve ihtilaf konusu ise farklı ve karmaşık anlamları olan yorumların çıkabilmesi, niteliksel yaklaşımların zayıf noktalarıdır. (Yanow, 2007: 407-409)

Nicel yöntemlere dayanan yaklaşımlarda ise, elde edilen kamu politikası verilerinin sayısallaştırılarak istatistikî yöntemlerle değerlendirilmesiyle kamu politikalarının etkilerinin analizini ve sonraki kamu politikalarının oluşturulmasına temel olabilecek hedef değerlerin belirlenmesi esastır. Nicel yaklaşımlar çeşitli sayısal ve istatistik yöntemleri içermekle etki alanı çok geniş olan kamu politikasında, örneklerde yapılan gözlemler sonucu oluşan sapmalarının değerlendirilmesine, karar vericilerin varsaydığı hipotezlerin kabulü veya reddi kararına temel teşkil etmektedir. (Yang, 2007: 354-355)

Niteliksel yaklaşımlar içerisinde değerlendirilen Geleneksel Kurumsal Yaklaşımda bireysel ve ortak kararların belirleyicisi demokratik kurumsal kurallardır. Bu yaklaşıma göre kamu politikası her zaman siyasi bir varlık olarak birey (homo politicus) tarafından anayasal kurumlar ve formel kurallara göre üretilir. Kurumsal yaklaşım, kamu politikalarının ortaya çıkış nedenleri ile bu politikaların sonuçlarında ana aktörün kurumlar olduğu görüşüne dayanmaktadır. Bu yaklaşımda bir kamu politikasının analiz edilebilmesi için politikaya ilişkin ana kurumun analiz edilmesi gerekmektedir. Bu analiz yapılırken kurumun kuruluşunu hazırlayan etmenlerin, kurumun yapısının ve başarı düzeyine ilişkin kurumun paydaşlarına ait algının ve dünyadaki uygulama örneklerinin dikkate alınarak incelenmesi gerekmektedir. (Knoepfel vd., 2007: 91)

### **3. Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Kuruluşunu Hazırlayan Etmenler**

Ülkeler kalkınma hızlarına artırarak kalkınmanın ahenkli dağılımını sağlayabilmek amacıyla kalkınma planları hazırlamaktadır. Kalkınma planları ile; merkezi hükümetin ve diğer aktörlerin faaliyet, iş ve işlemlerinde bu planlarda yer alan hedefleri dikkate alarak yol haritalarını çizmeleri tavsiye edilmektedir. Kalkınma ajanslarının kuruluş sürecinde yürürlükte olan 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı bu planlardan biri olup planda Türkiye’de yaşayan herkesin yaşam kalitesinin artırılabilmesi amacıyla gelir dağılımında adaletin sağlanmasına, fakirlikle mücadeleye ve bölgesel gelişim farklarının azaltılmasına önem verileceği vurgulanmıştır. Ayrıca bu kalkınma planında; kalkınmaya yönelik plan ve programlar ile bölgesel analizlerin yapılması, analiz sonuçlarının uygulanması ve uygulama sonuçlarının izlenmesi sürecinde etkinliğin sağlanabilmesi amacıyla Devlet Planlama Teşkilatı’nın (DPT) ihtiyaç duyulan mevzuat düzenlemelerini yapması gerektiği de vurgulanmıştır. (DPT, 2000: 228-229)

Türkiye’de kalkınma planlarının yanı sıra bölgesel kalkınma hedeflerine varmak için birçok bölge planı da merkez teşkilatı tarafından oluşturulmuştur. Ancak bu planların uygulama sonuçları incelendiğinde bölge planlarının bu hedeflerin çok gerisinde kaldığı ortaya çıkmıştır. Bu olumsuz durumun altında kaynak dağılımındaki düzensizlik, nitelikli insan kaynağındaki yetersizlik, bölgesel kalkınma alanında çalışma yapabilecek kurumsal yapılarıdaki eksiklikler ve paydaşların bölgesel kalkınmayla ilgili yeterince bilgi sahibi olmamaları gibi nedenlerin yatmakta olduğu belirtilmektedir. (DPT, 2006a: 12-16)

1999 Helsinki Zirvesi ile Avrupa Birliği’ne (AB) aday ülke olarak kabul edilen Türkiye’nin bu süreçte yapması gereken yenilik ve reformların analiz edildiği Katılım Ortaklığı Belgesi adı verilen ve Avrupa Komisyonu tarafından kabul edilen belgelerin ilki 2001, ikincisi ise 2003 yılında hazırlanmıştır. Bu belgelerde Türkiye’deki bölgesel kalkınmaya ait niteliksel ve niceliksel değerlerin AB standartları seviyesine çıkarılabilmesi için AB tarafından kabul edilen yapı ve uygulamaların Türkiye’de de hayata geçirilmesinin gerekliliği vurgulanmıştır. Türkiye’nin AB’ye üyelik süreci ile ilgili bu tespit, gelişme ve gereklilikler ile Türkiye’nin bölgesel kalkınmaya yönelik çeşitli adımları atma noktasında teşvik edici olunmuş ve bu temelde bölgesel kişi başına ortalama gelir düzeyinin ülke genelinde ahenkli dağılımının sağlanarak gelişmişlik farklarının en aza indirilmesine, AB bölgesel kalkınma politikaları ile uyumlu strateji ve hedefleri benimseyen kurumsal yapılanmalarının oluşturulmasına, İstatistik Bölge Birimleri Sınıflandırması ile uyumlu bölgesel yerleşme merkezlerinin oluşturulmasına ve yeni bölgesel düzeyler arasında fonksiyonel ilişkilerin kurulması sağlanarak bölgelerin güçlü ve zayıf yönleri netleştirildikten sonra bunların analizlerin yapılmasına imkan tanınmıştır. (DPT, 2006b: 5-11)

AB İstatistik Ofisi Eurostat tarafından 1970’li yıllarda oluşturulan İstatistik Bölge Birimleri Sınıflandırması, diğer adı ile NUTS, AB’yi Düzeyi I, Düzeyi II ve Düzey III olmak üzere üç kademeli bölgesel sınıflandırmaya tabi tutmakta olup yukarıda açıklanan amaçla 2002 yılında, Bakanlar Kurulu kararı ile bölgesel politikaların ana hatları belirlenmiş ve iller arasında coğrafi koşullar, istatistik verilerin toplanması ve planlamaların yapılabilmesi gibi fonksiyonel ilişkiler göz önüne alınarak Türkiye NUTS temelli üç düzeyli istatistik bölge birimleri sınıflandırması ile tanışmıştır. (Taşkan, 2004: 11-18)

Yukarıda açıklanan gelişmelerin sonrasında ve bu gelişmeleri tamamlayıcı nitelikte 2003 yılında Türkiye’de Katılım Ortaklığı Belgesi, Ön Ulusal Kalkınma Planı ve 2. Düzey Bölgeleri esas alan bölgesel kalkınma planları hazırlanmıştır. AB ekonomik ve sosyal uyum programına yönelik katılım öncesi mali yardımlardan yararlanma kriterlerinin oluşturulması amacı ile hazırlanan, 2004 ila 2006 yıllarını kapsayan Ön Ulusal Kalkınma Planı’nda öncelikli gelişim alanı olarak bölgesel kalkınma konusu belirlenmiş ve bu konuya yönelik faaliyetlerin finansmanı için önemli miktarda bütçe ayrılmıştır. Bu planla 11 bölgede AB katılım öncesi yardımları ile sosyo-ekonomik gelişmişlik göstergeleri esas alınarak bölgesel gelişme programları başlatılmıştır (Akpınar & Özaslan, 2005: 243-244). 2005 yılında yayınlanan AB Türkiye İlerleme Raporu’nda; Türkiye’de Düzeyi II Bölgeleri oluşturulmakla birlikte bu bölge sınıflandırmasına uygun herhangi bir idari yapılanmanın mevcut olmadığı, yani kalkınma ajanslarının kurulmasına ilişkin yasal çerçevenin oluşturulmadığı, bu yasal çerçeve oluşturulmadan bölgesel gelişme politikalarına yönelik somut adımların atılmasının mümkün olmadığı vurgulanmıştır (Karaarslan, 2008: 72). Yine bu yıl yayınlanan katılım ortaklığı belgesinde de benzer konular gündeme getirilerek Türkiye’nin AB fonlarından yararlanılmasını sağlayacak yasal ve idari altyapının kurulmamış olduğu ve bölgesel gelişme politikalarının uygulanabilmesi için kurumsal kapasitenin güçlendirilmesi gerektiği vurgulanmış, Türkiye’nin AB’deki bölgesel politikalar ve yapısal araçlarla uyumlu hale gelmesi için “Bölgesel Politikalar ve Yapısal Araçların Uyumlaştırılması” faslına ilişkin gereklilikleri yerine getirmesi istenerek, bu gerekliliklere yönelik mevzuat düzenlemelerinin hızla hayata geçirilmesi istenmiştir. (Karaarslan, 2008: 72-73)

Tüm bu faktörler ve aktörlerin etkisi ile 2006 yılında 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Hizmetlerine İlişkin Kanun ile Türkiye’de 26 kalkınma ajansının kuruluşu için yasal zemin oluşturulmuş ve bu kanun birçok maddesi 05.07.2018 tarih ve 4 Nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile yürürlükten kaldırılmış, kaldırılan maddeler yerine yeni düzenlemeleri içeren kurallar getirilmiştir.

#### **4. Türkiye’deki Bölgesel Kalkınma Ajansları Uygulamasının Dünya Örnekleri İle Karşılaştırmalı Tahlili**

Türkiye’de kurulan bölgesel kalkınma ajansları ile dünyadaki diğer kalkınma ajansı uygulamaları arasında hem benzerlikler hem de çeşitli farklılıklar bulunmaktadır. Çalışmanın kapsamı dikkate alınarak bu bölümünde Amerika Birleşik Devletleri (ABD), İngiltere, Polonya, İrlanda ve Çek Cumhuriyeti’ndeki kalkınma ajansları ile Türkiye’deki bölgesel kalkınma ajanslarının benzer ve farklı yönleri incelenmektedir.

##### **4.1. ABD Örneği**

ABD’de kurulan bölgesel kalkınma ajansları Türkiye’de olduğu gibi bölgesel gelişme farklılıklarını ortadan kaldırma amacıyla kurulmuştur. Bu amaç Türkiye’deki kalkınma ajansları ile ortak niteliktedir. Ancak ABD’de ajansların, ayrıca kuruldukları bölgelerde yaşanan spesifik ekonomik, sosyal veya kültürel sorunların çözümüne katkı amaçlı kuruldukları göze çarpmaktadır. Yani ABD’de ajanslar önemli bazı sorunları ön planda tutan hedef, görev ve yetkilerle donatılmıştır. Ajansların kuruluş amaçları ve faaliyetleri genel ifadelerden ziyade, özel bazı spesifik alanlar üzerine yoğunlaşmış şekilde belirlenmiştir. Bu durum Türkiye’de tamamen farklıdır; zira Türkiye’deki bütün ajanslar aynı hedeflere varmak üzerine kurgulanmış

ve yapmış oldukları çalışmalarda da benzer hedeflere varma amaçlı faaliyetler yürütmüşlerdir. (Efe & Ergin, 2010: 465-466; Ildırar, 2004: 148)

Kalkınma ajanslarının özel sorunlara çözüm üretme hedefi ile kurulmuş olmaları ABD'deki ajansların çalışma alanlarını ve performans kriterlerini belirlemeyi kolaylaştırdığı gibi ajans çalışanlarının da belli alanlarda uzmanlaşmasını sağlamıştır. Oysa Türkiye'deki kalkınma ajansları çok genel nitelikli hedeflere yoğunlaşmış olup bu durum ajans çalışanlarının sahip olması gereken nitelikler noktasında da belirsizliğe neden olmuştur. Örneğin ekonomisi tarım ve hayvancılık üzerine kurulu olan bölgedeki ajansın bu alanda tecrübe sahibi uzman personelce iş ve işlemlerini yürütmesi gerekirken bu hususun göz ardı edilebildiği görülmektedir (Erarslan, 2012: 50-51; Ildırar, 2004: 149).

ABD'de ilk ajans 1933'te kurulmuştur. Bu nedenle ABD'de kalkınma ajansı çalışmaları tarihsel açıdan Türkiye'nin çok önünde yer aldığı için o dönemdeki koşullarda gerçekleştirdiği başarı oranı da bugüne kıyasla çok daha yüksek olmuştur. Ayrıca ABD'deki kalkınma ajanslarının başarılı olmasının altında yatan önemli bir faktör de ABD'de kalkınma ajansları kurulurken bölgelerindeki sorunlara odaklı görevler ve fonksiyonlar verilmesi olmuştur. Oysa Türkiye'de tüm kalkınma ajanslarının görev ve fonksiyonları soyut ve birbirinin aynıdır. Bu durum kalkınma ajanslarını birbirini taklide götürmüştür. Bu nedenle Türkiye'deki kalkınma ajansları faaliyet anlamında kısır bir döngü içine girmiştir (Ergün, 1993: 77; Ildırar, 2004: 149).

Ajansların gelir kaynakları arasında enerji satışından ve sunduğu hizmetlerden elde ettiği gelirler ile ABD Hazinesi ve Federal Finans Bankası'ndan borçlanma yoluyla elde ettiği gelirler bulunmaktadır. Oysa Türkiye'de ajanslar gelir elde edebilecek fonksiyonlara sahip değildir. Bu durum ajansların kendini geliştirmesini ve piyasada rekabet ederek kurumsal kapasitesini arttırmasını engellemiştir. Ayrıca Türkiye'de dışardan gelir elde edemeyen ajanslar gelir elde ettikleri yerlerin görüş ve telkinlerine uygun hareket etme noktasında sıkıntılar yaşayabilmektedir. (Ergün, 1993: 80; Erarslan, 2012: 50-51)

ABD'de Senato tarafından önerilen ve ABD Başkanı tarafından atanan üç kişilik müdürler kurulu ajansı yönetmekte olup bu kurulun görev süresi dokuz yıldır. Müdürler kuruluna bağlı denetim birimi ve başkan yardımcıları da bulunmaktadır. Bu başkan yardımcılara bağlı ajansın iş ve işlemlerinin yürütülmesinde görevli çok sayıda çalışma birimleri bulunmaktadır. Türkiye'deki kalkınma ajansları ise il valileri, belediye başkanları gibi kişilerden oluşmakta olup dışardan başarılı kişilerin atanması yöntemi ile yönetimin oluşturulduğu ABD uygulama örneği ile Türkiye uygulaması bu yönü ile de farklılaşmaktadır. Ayrıca Türkiye'de ajans yönetiminin yerel seçimler ve atamalar sonrası kısa süre içerisinde değişmesi de yönetimde istikrar açısından ve kurumun yönetsel hafıza kaybı açısından Türkiye'deki ajansları ABD'dekilere göre dezavantajlı kılmaktadır. (Gündüz, 2006: 48; Ergün, 1993: 75; Erarslan, 2012: 51-53)

Kalkınma ajanslarında birçok çalışma biriminin ve başkan yardımcısının bulunmasının; örgütsel şema içerisinde çok sayıda yönetsel kademenin yer alması nedeniyle ABD'deki ajansların idaresini zorlaştırdığı düşünülmektedir. Türkiye'deki kalkınma ajanslarının da yönetsel şemasında birçok birim başkanlığı yer almakta ve bazı birimlerde personel olmamasına rağmen birim başkanı bulunmaktadır. Yani Türkiye'deki kalkınma ajanslarında bazı dönemler personeli olmayan birim başkanlıkları dahi söz konusu olmuştur. Çok fazla yönetsel birimin olması Türkiye'deki kalkınma ajanslarında yönetimin etkinliğini azaltması ve maliyetleri

artırması açısından birçok dezavantajı beraberinde getirmektedir. (Efe & Ergin, 2010: 466-467; Ergün, 1993: 75-76)

Kalkınma ajanslarında ajansa bağlı kalkınma ofisleri bulunmakta olup bu ofisler ABD'deki yerli ve yabancı yatırımcıya bölgede hangi alanlarda yatırım yapabileceğine ve doğru yatırım yeri seçimine ilişkin danışmanlık hizmeti vermektedir. Ayrıca bu ofisler yatırımcıya yatırım yaparken gerekli koordinasyon ve bilgi alışverişi hizmetini de sunmaktadır. Tüm bunların yanı sıra bu ofisler yeni kurulan ve mevcut işletmelere finansal destek de vermektedir. Özellikle yatırım ofisleri aracılığıyla sermaye ve yatırım kredisi sunulmaktadır. Yatırım ofisleri sunmuş olduğu danışmanlık hizmeti özelliği ile Türkiye'deki yatırım destek ofislerine benzemekle birlikte yatırım destek ofislerinin kendi başlarına finansal destek vermesi ve kredi vermesi söz konusu değildir. (Efe & Ergin, 2010: 466-467; Ergün, 1993: 75-76)

Ajanslarda sadece bir denetim biriminin bulunması ve bu birim dışında denetim yapan mekanizmanın olmaması ABD'deki örgütlerin özerk yapısını güçlendirmektedir. Oysa Türkiye'de kalkınma ajansları çoklu denetime tabi olup hem iç hem de iki farklı dış denetim ile mali yeterlilik denetiminden geçmektedir. Bu durum ajansların sürekli denetlenmesi sonucunu doğurmakta olup ajansların hedefleri yerine çoğu zaman ve kaynağını denetim süreçlerinin işleyişine ayırmasına neden olmaktadır. (Dura, 2007: 19; Ergün, 1993: 77)

Kalkınma ajansları ABD'de, fabrikalar açmakta, enerji üretimi yapmakta, bölgeye yatırım yapma maliyetlerini düşürecek faaliyetler sunmakta, nitelikli işçi havuzu oluşturmakta, araştırma merkezleri kurmakta, bölgedeki önemli sektörlere finansal destek vermekte ve teşvik mekanizmasına şekil vermektedir. Bu faaliyetler Türkiye'deki ajansların faaliyetleri ile kıyaslandığında zaman Türkiye'deki ajansların sadece finansal destek verme fonksiyonu ABD'dekiler ile benzerdir. (Dura, 2007: 17; Watkins, 1998: 2)

## 4.2. İngiltere Örneği

İngiltere'de bölgesel kalkınma ajansları 1998 yılında özellikle yatırımları artırarak rekabetçiliği ve verimliliği teşvik etmek, istihdamı artırmak ve istihdamla ilgili becerilerin geliştirilmesini sağlamak ile sürdürülebilir kalkınmaya destek olmak gibi amaçlarla NUTS 1 istatistikî bölge sınıflandırması temel alınarak kurulmuştur. İngiltere'deki ajansların kuruluş amaçları ile Türkiye'deki ajansların kuruluş amaçları kıyaslandığında birbirine benzer amaçların söz konusu olduğu görülmektedir. İngiltere'de kalkınma ajanslarının hizmet alanlarını belirleyen bölgesel sınırlar bölgesel hükümet ofisinin sınırları dikkate alınarak belirlenmiştir. Türkiye'deki kalkınma ajanslarında ise hizmet alanı sınırları yönetsel sınırlar esas alınarak belirlenmemiştir. (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 31; Kayasü vd., 2003: 39-42; Dura, 2007: 159-160)

Bu ülkede ajansların klasik kalkınma ajansları görevleri yanında dikkat çeken bazı farklı görevleri olduğu görülmektedir. Ajanslar; bölge ihtiyaçlarına hitap eden nitelikli işgücü miktarını artırmak için büyük çaplı yatırımlar yapma ve kamu özel ortaklığı ile oluşturulan projelere destek vererek bu yatırımların hayata geçmesinde hızlandırıcı rolü oynama görevini de yerine getirmektedir. Ayrıca ajanslar arazi kullanımı, halk sağlığı, suçun engellenmesi, kültür ve spor ile yükseköğrenim ve konut alanlarında çeşitli görevler üstlenmiştir. Tüm bunların yanı sıra bu ajanslar kuruldukları bölgelerdeki bölgesel iktisadi stratejiyi de şekillendirmektedir.

İngiltere’de ajanslar faaliyetlerini on yıllık bölgesel iktisadi stratejiler ile üç yıllık bölgesel planlara göre şekillendirmektedir. Türkiye’deki kalkınma ajanslarının bu nitelikte öne çıkan görevleri bulunmamaktadır. Ayrıca Türkiye’deki kalkınma ajanslarının bölgelerindeki ekonomik stratejiyi şekillendirme noktasında bu ajanslar kadar yetkin ve etkili olduklarını söylemek de zordur. (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 32; Bache, 2008: 160-161; Karasu, 2005: 236; Erarslan, 2012: 53-54)

Ajansların İngiltere’de nasıl denetlendiği incelendiğinde, bu örgütlerin yapmış oldukları çalışmalara ilişkin ilgili olduğu bakanlığa ve belediye başkanına raporlar sunduğu ve ajansların performansının ölçülerek performans yönetim sistemine uygun bir şekilde değerlendirildiği göze çarpmaktadır. Bu sistemde ajansların performansları değerlendirilirken; ajanslar aracılığıyla kurulan şirketlerin sürdürülebilirliği, işsizlik oranı, ortalama yaşam standardının üzerinde yaşayan nüfus oranı, imalat sanayindeki katma değer, yenilenen araziler üzerinde kurulan konut miktarı, yeni işe başlayan kişi sayısı, bölgeye çekilen yabancı sermaye miktarı, eğitim faaliyetlerini sürdüren örgüt sayısı, kişi başına gayri safi yurtiçi hasılanın AB ortalaması ile kıyaslanması gibi göstergeler kullanılmaktadır. Bu göstergeler kullanılarak oluşturulan raporlar kamuoyuna sunulmakta böylece ajanslar kamuoyu denetimine açık şekilde faaliyetlerini sürdürmektedir. Ayrıca ajanslarla ilgili bölgesel kurullar da ajansları denetleyerek bakanlar veya belediye başkanlığına düzenli raporlar sunmaktadır. Oysa Türkiye’deki ajansların denetimi mevzuata uyup uymama yönü ile yapılmakta olup bu denetimler iç ve dış denetim olarak şekillendirilmiştir. Ajansların ilgili olduğu bakanlığın, performans kriterlerini belirleyerek ajansların performanslarını analiz etmesi gerekmekte iken bugüne kadar ajansların performanslarının İngiltere’deki gibi ekonomik veriler ve başarı göstergeleri kullanılarak değerlendirildiğine yönelik bir çalışma yoktur. Ayrıca İngiltere’de ajansların yapısını bilen ve onunla ortak faaliyetler yürüten bölgesel kurullar tarafından ajansların denetlenip denetimin raporlanması yolu ile oluşturulan denetsel mekanizma da Türkiye’de yoktur. (Güner, 2007: 86; Allen, 2002: 26; Doğruel, 2012: 63)

Bu bölgesel kalkınma ajanslarının gelir ve gider kalemleri Türkiye’deki kalkınma ajanslarının gelir ve gider kalemlerine benzemektedir. İngiltere’dekilerin tek farkı bütçesinde AB’den almış olduğu fon miktarının çok yüksek oluşudur. (Harding, 2006: 114; Kontoğlu, 2008: 138-139)

Ajansların yönetsel yapıları incelendiğinde, bu ülkede ajansların yönetim kurulunun ilgili bakan veya belediye başkanı tarafından atanan üyelerden oluştuğu görülmektedir. Bu üyeler, kendilerini atayanlara karşı sorumlu olup bölgesel konularla ilgili alanlarda başarı sağlamış kişiler arasından ve ağırlıklı olarak iş dünyası olmak üzere, yerel konseylerden ve gönüllü kuruluşlardan seçilmektedir. Bu seçim öncesinde belirlenen niteliklere uygun olarak başvurular alınmakta, ardından bu başvurular değerlendirilmekte ve atamalar daha sonra gerçekleştirilmektedir. Bu üyelerin altında ajansın iş ve işlemlerinin gerçekleşmesini sağlayan nicelik ve niteliği yüksek bir ekip bulunmakta olup bu ekibin elemanları olan uzmanlar da daha önceden şartları açıkça belirlenen niteliklere haiz olan kişiler arasından seçilmektedir. Bu nitelikler belirlenirken bölgesel ihtiyaçlar göz önüne alınmaktadır. Türkiye’deki ajanslar ise belli kurumların yöneticilerinden oluşmakta olup bu husus bu kurumun yöneticilerinin değişmesi ile ajansların yönetiminin değişmesini zorunlu kılmaktadır. Sadece bir kurumun yöneticisi olduğundan dolayı ajansı yönetebilme nitelikleri bakımından sorgulanmayan kişilere

ajansların teslim edilmiş olması Türkiye örneğinin olumsuz yanlarından. Ayrıca Türkiye’de ajans personeli seçilirken bölgesel ihtiyaçların gerektirdiği nitelikler değil, ajans mevzuatında yazan nitelikler aranmakta olup bu ve yukarıda bahsedilen diğer nedenler ajanslarda insan kaynakları yönetiminde sorunlu alanların oluşumuna zemin hazırlamaktadır. (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 32-33; Kontoğlu, 2008: 138-139; Karasu, 2005: 236; Nalci & Karatepe, 2013: 980-990)

Bölgesel kalkınma ajansları, İngiltere’de üzerindeki merkezi yapı baskısının fazla olması nedeni ile yeterli başarıyı gösterememiş ve hedeflerine varamadığı konsensüsü olduğu için kapatılması kararlaştırılmıştır. İngiltere’nin merkezîyetçi yapısı ajansların hedeflerine varmasına engel olmuştur. Ajansların kapatılması ile birlikte merkezi otoritenin baskısının azaltıldığı 39 yerel girişim ortaklığı kurulmuş ve bu girişim ortaklıkları yerel alanlarda ekonomik öncelikleri belirleme, ekonomik büyüme ve iş geliştirmeye öncülük etme hedefi ile çalışmalarını sürdürmüştür. Özel sektör yönetiminde çalışmalarına devam eden bu yerel girişim ortaklıkları adi ortaklık statüsü ile beş yıllık dönemde yaklaşık 12 milyar sterlinlik kaynağı yönetmektedir. Türkiye’de de ajanslar üzerinde ciddi merkezi baskının olduğu ifade edilmekte olup ajans kaynakları İngiltere’deki bu örgütlerin kaynakları ile kıyaslandığında kaynakların yetersiz düzeyde olduğu ortaya çıkmaktadır. (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 33-34; Harding, 2006: 113; Doğruel, 2012: 63)

### 4.3. Polonya Örneği

Polonya’da bölgesel kalkınma ajansları ülkede bölgesel yönetim birimlerinin kurulması akabinde 1991 yılında kurulmuştur. Bu ülkede, kalkınma ajanslarının bazıları bölge, bazıları alt bölge ve bazıları da kent düzeyinde olmak üzere 57 adet ajans kurulmuştur. Bu ajansların çoğu düzey 2 bazındadır. Türkiye’de ise ajansların tamamı düzey 2 sınıflandırması esas alınarak teşkilatlandırılmıştır. (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 52; Dura, 2007: 164; Ersun & Akgün, 1998: 8)

Ajansların kuruluşunda AB fonlarından faydalanma, Polonya’da nitelikli işgücünü artırma, bölgelerdeki sosyo-ekonomik sorunlara çözüm önerileri geliştirme, kitlerin yeniden yapılandırma, kobilere yönelik sermaye ve kredi desteği sunma, firmalar arasında ortaklık kültürünü geliştirme, gerekli gördüğü alanlarda üretim yaparak ticari faaliyette bulunma, piyasada rekabeti artıracak (mağaza, market, fabrika gibi) firmalar kurarak özel sektörle rekabet yarışına girme ve diğer klasik ajans kuruluş hedefleri ağırlık basmıştır. Türkiye’deki ajanslar ise bölgedeki sosyo-ekonomik sorunlara çözüm üretme ve AB fonlarından faydalanma dışında yukarıda saydığımız diğer amaçlar hedef alınmaksızın kurulmuşlardır. (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 53-53; Killianski, 2011: 6-14; Ersun & Akgün, 1998: 9; Dura, 2007: 165)

Ajansların hukuksal statüsü Polonya’da limitet şirket, vakıf ve anonim şirket gibi farklı niteliktedir. Bu ülkede ajansların karlılık durumları ajansların performansı değerlendirilirken kullanılan en önemli faktördür. Ancak ajansların toplumsal fayda üreten konularda da hizmet sunması dolayısı ile kârlılığın bazen gösterge olmaktan çıkması ve anonim şirketlerin yönetim kurulularında karar alma süreçlerinin yavaş işlemesi Polonya için önemli dezavantajlar olmuştur. Türkiye’deki ajansların kar getirici faaliyetlerinin olmaması ve ajansların tamamının benzer statüde kurulmuş olması hususları ajansları Polonya’daki ajanslardan ayırmaktadır. (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 52-53; TEPAV, 2005: 9; Stanislaw, 2003: 7; Dura, 2007: 166)

Ajansların bütçe yapısı incelendiğinde, bu örgütlerin; kendi faaliyetleri ile elde ettiği gelirlerden, AB uyum fonlarından almış olduğu fondan ve kuruluş zamanında Polonya hükümeti tarafından sunulan nakdi ve aynı kaynaklardan beslendiği görülmektedir. Bu ajansların bütçesel anlamda Türkiye'deki ajanslardan farkı kendi faaliyetleriyle elde ettiği gelirlerinin olmasıdır. (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 52; TEPAV, 2005: 10; Killianski, 2011: 6-7)

#### **4.4. İrlanda Örneği**

İrlanda'da bölgesel kalkınma konuları ile ilgilenen dört farklı kalkınma ajansı bulmakta olup bunlardan üçü ulusal düzeyde faaliyet göstermektedir. Endüstriyel Kalkınma Ajansı ülkesine yabancı yatırımcıyı çekmek için önemli çalışmalar yapan ulusal nitelikli kalkınma ajansı olup bu ajans 1.000 uluslararası şirketi bölgelerde faaliyete başlatmış ve çalışmaları ile firmaların yıllık ihracatı 100 milyar Euro'yu aşmıştır. İrlanda Endüstriyel Kalkınma Ajansı'nın bu başarısı yapmış olduğu doğru sektörel analizlere dayandırılmaktadır. Özellikle katma değeri yüksek üretim alanları ile ilgili yapmış olduğu sektörel analizler sonrası bölgelerini bu sektörel alanlara yatırım yapmaya uygun hale getiren Ajansın ülkenin kalkınmasına önemli katkısı olmuştur. Türkiye'deki kalkınma ajanslarının düzenlemiş olduğu sektörel analizler ile bu ajansın düzenlemiş olduğu sektörler analizlerin oluşturduğu etki önemli ölçüde farklıdır. Dolayısıyla Türkiye'de ajanslarca üretilen sektörel analizlerin başarısının ve niteliklerinin sorgulanması gerekmektedir. (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 36-37; Kayasü vd, 2003: 49-50; İZKA, 2008: 301- 305)

Endüstriyel Kalkınma Ajansı yabancı yatırımcıyı bölgeye çekmeye çalışırken Enterprise Ireland isimli kalkınma ajansı da yerli yatırımcıları, özellikle yeni kurulan firmaları, bu yabancı firmalar karşısında rekabet noktasında koruma amaçlı politikalar üretmekte, uygulamakta ve bu firmalara danışmanlık hizmeti sunmaktadır. Ayrıca bu ajans yerli firmalara yeni pazarlar aramakta ve ihracat artışı sağlayabilme amaçlı (AR-GE, teknoloji transferi gibi) katma değeri yüksek çeşitli çalışmalar yürütmektedir. Bu iki ulusal ajans birbirini tamamlamaktadır. Türkiye'deki kalkınma ajanslarının yerli firmalara yeni pazarlar arama ve ülkelerindeki firmaların ihracat değerini artırma noktasında başarı düzeylerinin ölçülmesi ve bu hedefe ilişkin faaliyetlerinin etki analizinin yapılması gerekmektedir. (Whelan, 2013: 3-5; İZKA, 2008: 301- 305)

İrlanda'daki bölgesel nitelikli kalkınma ajansı Shannon Kalkınma Ajansı'dır. Beş farklı bölgede faaliyet gösteren bu ajans bölgelerin spesifik ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulmuş olup limitet şirket statüsü ile faaliyetlerini devam ettirmektedir. Bu Ajans sunduğu hizmetler sonucunda elde ettiği kazanç, merkezi hükümetten sağladığı fon ve AB fonları ile faaliyetlerini sürdürmektedir. Ayrıca Ajans faaliyet alanı ile ilgili yeni şirketler kurabilmekte ve sunmuş olduğu danışmanlık hizmetlerinden ücret alarak önemli miktarda gelir elde etmektedir. Türkiye'deki kalkınma ajanslarının getir getirici faaliyetleri söz konusu olmayıp özel şirket statüsüyle de örgütlenmemişlerdir. (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 37-38; Lenihan vd, 2008: 153-154; Kayasü vd, 2003: 50-52)

Bu ülkede ajansın merkezi hükümetle ilişkisi direk değil, bir üst kurul aracılığıyla olmaktadır. Ajans yönetim komitesi bu üst kurula yapmış olduğu çalışmalar ve gelecekteki plan ve programlarına ilişkin bilgiler sunmakta, üst kurul da merkezi hükümeti bu konuda bilgilendirmektedir. Ajans çalışanları bu yönetim komitesine bağlı çalışmaktadır. Türkiye'deki

ajanslar ise merkezi hükümet ile direk ilişki içerisinde. (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 37-38; Whelan, 2013: 2-4; Lenihan vd, 2008: 153-154)

Ulusal teknoloji parkı ve serbest bölgenin yönetiminden sorumlu olması İrlanda'daki ajansı diğer dünya örneklerinden farklı kılan en ayırt edici özelliğidir. Bu sorumluluk ajansı önemli spesifik alanlara yatırımcı çekmek, üniversite ile ciddi işbirliği faaliyetleri içerisinde özellikle yazılım ve bilişim sektörlerine ağırlık veren girişimlerde bulunmak, yatırımın önünde engel olan ulaşım ve alt yapı sorunlarını çözmek, yeni yatırımcıları bu alanlara çekebilmek için profesyonel tanıtım faaliyetlerini sürdürmek ve katma değerli üretimi arttıracak ARGE merkezleri kurma çalışmalarını hızlandırmak gibi hedef ve faaliyetlere odaklanmıştır. Türkiye'deki kalkınma ajanslarının buna benzer şekilde yönettikleri ekonomik yapılar söz konusu olmayıp ajanslar sadece örgütsel yapılarının yönetiminden sorumludur. Bu durum ise Türkiye'de ajansların, sadece idari anlamda kendi örgütlerim, başarı ile yönetme somut sorumluluğu altında olmaları sonucunu doğurmaktadır. Bu ise ajansların klasik kamu örgütleri gibi idari anlamda önemli sorunlar çıkarmamaları durumunda kamuoyunca sorgulanmamaları sonucunu ortaya koymaktadır. Oysa İrlanda'da ajanslar ticari bir yapıyı yönettiği için bu yapının somut çıktılarındaki başarısızlık ajansların başarısızlığını ortaya koyabilmektedir. (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 37-38; İZKA, 2008: 303- 307; Kayasü vd, 2003: 50-52)

#### 4.5. Çek Cumhuriyeti Örneği

Çek Cumhuriyeti'nde 1990 yıllardan sonra bölgesel kalkınma ajansları kurulmuştur. Buradaki bölgesel kalkınma ajanslarından altı tanesi belediye, belediye birlikleri ve üniversiteler tarafından yönetilmekte, diğer 12 kalkınma ajansında ise %50 ila %80'i arasında kamu payı ve %20 ila %50 arasında özel sektör payı olduğundan bu orana uygun şekilde karma bir yönetimle idare edilmektedir. Bu ajansların çoğunluğu anonim şirket şeklinde örgütlenmiştir. Türkiye'deki ajansların hukuksal ve örgütsel yapısı tek tip olup karma nitelikte değildir. (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 16; İZKA, 2008: 254-255)

Bu ülkede merkezi yönetimin hizmet sunmadığı alanlarda özerk olan bölgesel kuruluşlar faaliyet göstermektedir. Bu tarz bölgesel yönetsel yapıların varlığı kalkınma ajanslarını önemli ölçüde etkilemektedir. Ayrıca Çek Cumhuriyeti'nde bölgesel kalkınma politikalarının yürütülmesi için ismi Bölgesel Kalkınma Bakanlığı olan özel bir bakanlık kurulmuştur. Ancak bu kuruluşun finansal imkânları yetersiz olduğundan ilk yıllarında etkin olamamıştır. Daha sonra gerçekleştirilen bir dizi reform ile bu bakanlığın etkinliği artırılmıştır. (McMaster, 2004: 1; İZKA, 2008: 25)

Anonim şirket statüsündeki ajanslar hariç Çek Cumhuriyeti'ndeki diğer ajansların bütçesinin önemli bir kısmı kamudan gelen kaynak ile ulusal ve uluslararası fonlardan sağlanan finansal katkıdan oluşmaktadır. Anonim şirket statüsündeki ajanslar ise paydaşları tarafından sunulan katkı ile kendi faaliyetleriyle elde ettiği geliri de finansal kaynak olarak değerlendirmektedir. Bu ülkedeki ajanslarının finansal yapısı anonim şirketlerin kendi gelirleri dışında Türkiye'deki ajansların finansal yapısı ile benzer niteliktedir. (Özen & Özmen, 2010: 255-256; İzmir Kalkınma Ajansı, 2008: 255)

Çek Cumhuriyeti merkezi hükümeti tarafından kurulan ajanslar hariç diğer ajanslar, üzerlerinde siyasi baskı olmadığından, faaliyetlerini profesyonelce yürütebilmektedirler (Özen

& Özmen, 2010: 256-257). Çek Cumhuriyeti'ndeki ajansların Türkiye'deki ajanslar ile hedef, görev ve yetkiler açısından, ticari faaliyette bulunabilen anonim şirket statüsündeki ajansların bu durumu hariç, birçok özelliğinin ortak olduğu görülmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 16; McMaster, 2004: 2-3; İzmir Kalkınma Ajansı, 2008: 256).

## **5. Bölgesel Kalkınma Ajansı Paydaşlarının Ajanslara İlişkin Algı ve Tutumları**

Çalışmanın bu bölümünde Türkiye'deki bölgesel kalkınma ajansı paydaşlarının bu örgütlere ilişkin algı ve tutumlarını ortaya çıkarmaya yönelik olarak yapılan alan taramasına ilişkin veriler ve alan taramasının ortaya koyduğu bulgular sunulmaktadır. Alan taraması toplam 780 paydaşı ve 62 önermeyi içermiştir. Bu önermeler sosyal bilimlerde algı, görüş ve önerileri ölçmek için kullanılan beşli likert ölçeğinden yararlanılarak hazırlanmıştır. Türkiye'deki bölgesel kalkınma ajansları paydaşlarının bu örgütlere ilişkin çeşitli konulardaki algısı araştırılırken Halkier ve Danson tarafından geliştirilen anket çalışması Türkiye'deki çalışma alanına uyarlanarak referans alınmıştır. (Halkier & Danson, 1997: 243-245)

Araştırmada uygulanan anketin evreni Türkiye'de faaliyet gösteren 26 kalkınma ajansının tüm paydaşlarıdır. Anketin örnekleme ise her kalkınma ajansından 15 iç paydaş ve 15 dış paydaş seçilerek oluşturulmuştur. Bu seçim yapılırken; dış paydaşlar için özel sektör, kamu ve sivil toplum kuruluşları temsilcileri arasında dengeli dağılım ve iç paydaşlar için de yönetici unvanlı paydaş (kalkınma kurulu üyesi, yönetim kurulu üyesi, genel sekreter, birim başkanı ve yatırım destek ofisi koordinatörü) ile diğer unvanlı paydaş (uzman, destek personeli, iç denetçi ve hukuk müşaviri) arasında dengeli dağılım gözetilmesi için tabakalı örnekleme tekniği ile örnekleme oluşturulmuştur. Anket ile elde veriler öncelikle tanımlayıcı istatistikler ve ön çapraz çizelgeler kullanılarak incelenmiştir. İstatistikler ile birlikte anlamlılık düzeyi için Chi Kare Testi ve Prob Değer Testi, güvenilirliği ölçmek için Cronbach Alfa Güven Sınırı Testi ve doğruluğunu ölçmek için de Multiple Anova Testi uygulanmıştır.

**Tablo 1: Ankete Katılan İç Paydaşların Demografik Özellikleri**

Demografik Tür	Özellik	İç Paydaş Sayısı
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	300
	Kadın	90
<b>Yaş</b>	26-33	98
	34-41	210
	42-49	82
<b>Eğitim Durumu</b>	Lisans	335
	Yüksek Lisans	39
	Doktora	46
<b>Ajansta Çalışmadan Önceki İş Tecrübesi</b>	Özel Sektör	210
	Kamu	90
	STK	12
	Yok	78
<b>Toplam İş Tecrübesi</b>	1 Yıldan Az	82
	1-3 Yıl	105
	4-7 Yıl	90
	8-11 Yıl	58
	12 ve Üzeri Yıl	55
<b>Çalışılan Birim</b>	Planlama, Programlama ve Koordinasyon/ İş Geliştirme ve Strateji, Planlama vb.	50
	Program Yönetim Birimi	50
	İzleme ve Değerlendirme Birimi	60
	Yatırım Destek Ofisi	61
	İnsan Kaynakları ve Destek Hizmetleri/ Kurumsal Hizmetler/ Mali Hizmetler vb.	50
	Tanıtım ve Dış İlişkiler/ Tanıtım ve Halkla İlişkiler/ Kurumsal İletişim vb.	57
	Diğer	62

Her iki tablodaki demografik özellikler incelendiğinde ilk dikkat çeken husus kadın erkek dağılımının dengeli olmadığıdır. Bunun nedeni ajans çalışanlarının ve ajansın hizmet verdiği ve ilişki içerisinde olduğu dış paydaşların ağırlıklı olarak erkeklerden oluşmasıdır.

**Tablo 2: Ankete Katılan Dış Paydaşların Demografik Özellikleri**

Demografik Tür	Özellik	Dış Paydaş Sayısı
Cinsiyet	Erkek	339
	Kadın	51
Yaş	18-25	23
	26-33	78
	34-41	156
	42-49	74
	49 ve Üzeri	59
	Eğitim Durumu	İlköğretim
	Lise	90
	Ön Lisans	90
	Lisans	128
	Yüksek Lisans	23
	Doktora	12
Temsil Ettiğiniz Kesim	Özel Sektör	226
	Kamu	74
	STK	90
İş Tecrübesi Dağılımı	1 Yıldan Az	43
	1-3 Yıl	58
	4-7 Yıl	109
	8-11 Yıl	98
	12 ve Üzeri Yıl	82
Ajans Desteklerine Başvurdunuz mu?	Evet	148
	Hayır	242
Ajans Desteklerinden Yararlandınız mı?	Evet	46
	Hayır	344
Ajansla Herhangi Bir Konuda İşbirliği Faaliyetiniz Oldu mu?	Evet	188
	Hayır	202

Çalışma kapsamında yapılan alan taramasında 64 önerme bulunmakta olup makalenin ekinde 32 önerme ve bu önermelere verilen cevapların yüzdesel dağılımı yer almaktadır. Diğer 32 önerme ve bu önermelere verilen cevapların yüzdesel dağılımı, araştırmacıya ait “Türkiye’de Bölgesel Kalkınma Politikalarının Kurumsal Analizi: Kalkınma Ajansları Örneği” başlıklı doktora tezinden ayrıntılı olarak incelenebilmektedir.

Bu araştırmada elde edilen tüm bulgu ve veriler ilgilerine göre tasnif edilerek sınıflandırılmış olup ajans paydaşlarının; kalkınma ajanslarının, kuruluş amaçlarını

gerçekleştirip gerçekleştiremediğine, denetim sistemine, merkezi yönetimle ilişkisine, beşerî, örgütsel ve finansal yapısına ilişkin yaklaşımları aşağıda maddeler halinde açıklanmaktadır:

**a) Kalkınma ajansı paydaşlarının ajansların kuruluş amaçlarına hizmet edip edemediğine ilişkin algıları:**

Ajans paydaşlarında ajansların; bölgesel gelişmişlik düzeylerini doğru bir biçimde analiz edemediğine, faaliyetleri ile bölgelerin kalkınma hızlarını artıramadığına, bölgeler arasındaki ve bölge içindeki gelişmişlik farkını azaltamadığına, geri kalmış bölgelerdeki hayat standartlarını iyileştiremediğine, bölgelerin potansiyellerini kullanabilecekleri uygun imkanları oluşturamadığına, plansız büyüme neticesi ile oluşan sorunları azaltamadığına, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştiremediğine, ekonomik kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamadığına, bölgesel gelişme hızındaki artışın sürdürülebilirliğini sağlamadığına ve bölgesel potansiyeli harekete geçiremediğine yönelik algı hakimdir.

**b) Kalkınma ajansı paydaşlarının ajansların görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirip getirmediğine ilişkin algıları:**

Ajans paydaşlarında ajansların; yerel ve bölgesel potansiyeli ulusal ve uluslararası pazarda ekonomik, sosyal veya kültürel bir değer haline dönüştüremediğine, yerel yönetimlerin planlama çalışmalarına destek sağlamada başarılı olmadığına, desteklenen faaliyet ve projelerin uygulama sürecini izleme ve değerlendirmede başarılı olmadığına, bölge plan ve programlarına uygun olarak bölgenin kalkınması ile ilgili kapasitenin geliştirilmesine destek sağlamada ve bu amaçla yürütülen projeleri desteklemede başarılı olmadığına, kamu ve özel kesim ile sivil toplum kuruluşları tarafından yürütülmekte olan ve bölgenin kalkınması açısından önemli projeleri izleme ve paydaşları arasında işbirliğini geliştirmede başarılı olmadığına, kurumlarına tahsis edilen kaynakları bölge plan ve programları ile uyumlu bir şekilde kullanma veya kullandırmada başarılı olduğuna, bölgenin kaynak ve imkânlarını tespit etmeye, ekonomik ve sosyal kalkınmayı hızlandırmaya ve rekabet gücünü geliştirmeye dönük araştırmalar yapma, yaptırma ve yapılan araştırmaları desteklemede başarılı olmadığına, bölge illerinde yatırımcıların kamu kurum ve kuruluşları nezdinde takip ettiği izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idari iş ve işlemlerin zamanında sonuçlandırılabilmesini, bu iş ve işlemlerin tek elden takibini ve koordinasyonunu sağlamada başarılı olmadığına, küçük ve orta ölçekli işletmeler ile yeni girişimcilere üretim, tanıtım, pazarlama, örgütlenme ve işgücü eğitimi gibi konularda destek vermede başarılı olmadığına, sağladığı mali ve teknik desteklerle kurum, kuruluş ve şahıslarda bir kalkınma bilinci oluşturmada başarılı olmadığına ve Türkiye'nin içerisinde yer aldığı ikili ve çok taraflı uluslararası programlara yönelik faaliyetlerin bölgede tanıtımını yapma ve bu programlar ile ilgili projelerin geliştirilebilmesi için katkı sunmada başarılı olmadığına yönelik algı hakimdir.

**c) Kalkınma ajansı paydaşlarının ajansların örgütsel ve finansal yapısıyla merkezi yönetim ile ilişkisine yönelik algıları:**

Ajans paydaşlarında ajansların; değişen şartlara uyum sağlayabilen ve hızlı karar alabilen bir örgütsel yapıya sahip olmadığına, yönetim kurulunun örgütün kuruluş amaçlarına varmasına katkı sunacak nitelikte şekillendirilmediğine, kalkınma kurulunun ajansın kuruluş amaçlarına varmasına katkı sunacak etkinlikte çalışmadığına, personelinin görevlerini yerine getirirken

dışardan baskı ile karşılaştığına, personelinin ajansın misyon ve vizyonu benimsemediğine, genel sekreterinin ajansın kuruluş amaçlarından ziyade yönetim kurulunun taleplerini gerçekleştirmeye çalıştığına, almış olduğu kararlarda ve yapmış olduğu iş ve işlemlerde bölgenin ihtiyaçlarından ziyade ilgili kuruluşu olduğu bakanlık ile diğer dış aktörlerden gelen talepleri gözetmediğine, ilgili kuruluşu olduğu bakanlığın ajansın kuruluş amaçlarına varmasına olumlu katkı sunmadığına, ilgili kuruluşu olduğu bakanlığın ajanstan gelen taleplere hızlı ve çözüm odaklı yanıtlar vermediğine, ilgili kuruluşu olduğu bakanlığın ajansları ilgilendiren mevzuat çalışmalarında ajanslardan gelen talepleri dikkate almadığına ve nakdi kaynaklarının kuruluş amaçlarına varması için yeterli olmadığına yönelik algı hakimdir.

#### **d) Kalkınma ajansı paydaşlarının ajansların insan kaynakları yapısına ilişkin algıları:**

Ajans paydaşlarında ajansların; projelerin değerlendirilmesinde görevli uzmanlarının proje konusu ile ilgili alanlarda yetkin olan kişiler arasından seçildiğine, sahip olduğu beşeri kaynaklarının kuruluş amaçlarına varması için yeterli olmadığına, genel sekreterinin ve personelinin objektif kriterlere bağlı olarak seçilmediğine, personelinin yetki ve görev dağılımının net olmadığına, maaş, harcırah gibi nakdi özlük haklarının diğer kamu kurumlarına kıyasla daha iyi durumda olduğuna, personelinin ajansın kuruluş amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı sunacak bilgi ve tecrübeye sahip olmadığına, insan kaynakları ile ilgili terfi, izin ve benzeri kararların objektif kriterlere bağlı olarak alınmadığına, personelinin iş sözleşmelerinin kolaylıkla iptal edilebildiğine, kuruluş amaçlarına hizmet eden personelin performansının objektif kriterler gözetilerek değerlendirilmediğine ve projelerinin değerlendirilmesinde yer alan görevlilerin objektif karar vermesine engel olabilecek dış etkenler bulunduğuna yönelik algı hakimdir.

#### **e) Kalkınma ajansı paydaşlarının ajansların denetim sistemi ve hukuki yapısı ile itibarına ilişkin algıları:**

Ajans paydaşlarında ajansların; etkin bir denetim sisteminin olmadığına, kuruluş amaçlarına hizmet edip etmediği noktasında denetlenmediğine, kendi aralarında bir rekabet bulunmadığı ve başarılı olan ajansların kurumsal performansı dikkate alınarak ödüllendirilmediğine, bağımsız denetim sisteminin ajans çalışmalarına değer katmadığına, Sayıştay denetimine düzenli aralıklarla tabi tutulmadığına, iç denetim sisteminin sağlıklı bir şekilde yürütülmediğine, mali yönetim yeterliliğinin ajansın iş ve işlemlerinin yürütülmesine olumlu katkı sunduğuna, uymakla yükümlü olduğu mevzuatın ajansın kuruluş amaçlarını gerçekleştirmesine katkı sunmadığına ve bölge planlarının diğer kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektör nezdinde itibar görmediğine ve referans olarak alınmadığına yönelik algı hakimdir.

### **6. Bölgesel Kalkınma Ajansı Paydaşlarının Anket Bulgularıyla İlgili Görüşleri ve Tespit Edilen Sorunlara İlişkin Çözüm Önerileri**

Araştırma kapsamında bölgesel kalkınma ajansı paydaşlarının, yukarıda açıklanan anket sonucundaki bulgularla ilgili görüşlerini ve ajansların kuruluş amaçlarına varmasına engel olan sorunlara yönelik çözüm önerilerini ortaya koyabilmek için, 25 soruluk görüşme formu hazırlanmış ve bu form 45-50 dakika süren görüşmelerde, Kasım - Aralık 2017'de 39 paydaşa uygulanmıştır.

Görüşmenin evreni ankete katılan 780 iç ve dış paydaştır. Araştırmada uygulanan görüşmenin örnekleme ise anket örnekleminin yüzde beşidir. Ajansın iç ve dış paydaş arasında nicel ve nitel denge kurularak 39 paydaş ile yüz yüze görüşme yapılmıştır. Örnekleme oluşturulurken ajansların insan kaynakları sorumluları ile planlama birimi uzmanlarından destek alınmıştır. Nitel araştırma yaklaşımlarında örnekleme oluşturulurken örneklemin evreni sayıca temsil etmesinden ziyade amaca yönelik örnekleme yöntemi önemli olduğundan, evrenden belirlenen varyasyonlardan özellikli olan birkaçı ile örnekleme oluşturulmuştur. Ayrıca örnekleme seçimi çalışma süresince gelişerek yeni niteliklere bürünmüştür. Kartopu örnekleme yöntemi kullanılarak görüşme yapılan kişinin referansı ile örneklemin yeni kişileri kapsayabilmesine izin verilmiştir. Örnekleme oluşturulurken her bölgeden illeri kapsayacak şekilde ajanslar seçilmiş ve bu ajanslar belirlenirken bütçesindeki gelir miktarı fazla olan ajansa öncelik verilmiştir. Seçilen ajans paydaşları ile görüşme yapılmadan önce kendilerine bilgilendirme yapılmış ve her soru için özellikle konunun muhatabı olan kesim seçilmeye çalışılmıştır. Görüşmeler sonucunda elde edilen veriler içerik analizi ve betimsel analiz ile sunulmakta olup görüşülen kişinin unvanı ve konuya ilişkin yaklaşımı aşağıdaki gibidir:

- Bölgelerin sadece mekansal yakınlık kriterine göre değil illere ilişkin tüm veriler dikkate alınarak tespit edilmesi gerektiği ve hali hazırda tespit edilen bölgelerin 12 yıl önceki verilere dayanması nedeniyle bu bölgelerin güncel verilerle yeniden belirlenmesi gerektiği, (Planlama Birimi Uzmanı)
- Ajansların yapılarının buldukları bölge ile uyumlu olması ve tek tip olmak yerine bölgelere göre farklılaşması gerektiği, (Genel Sekreter)
- Ajansların görevlerinin somut ve buldukları bölgenin ihtiyaçları ile uyumlu olarak belirlenmesi ve tek tip olmak yerine bölgelere göre farklılaşması gerektiği, (Yönetim Kurulu Üyesi)
- Ajansların bölgelerini tanımaları ve bunun için bölgelerine ilişkin doğru ve yeterli verilere ve bu hususta yetişmiş personele sahip olmaları gerektiği, (Kalkınma Kurulu Üyesi)
- Bölge planlarının oluşumu ve uygulanmasında katılımcılığın artırılması ve niteliksel gelişimin sağlanması gerektiği, (Sivil Toplum Kuruluşu Başkanı)
- Ajansların kurumsal yapılarının (kalkınma ve yönetim kurulları ile genel sekreterlik ve yatırım destek ofislerinin), ajansların kuruluş amaçlarının gerçekleşmesine imkân tanıyacak ihtiyaçlar gözetilerek, yeniden şekillendirilmesi gerektiği, (Tanıtım Birimi Uzmanı)
- Ajansların finansal yapısının kuruluş amaçlarına varmaya uygun hale getirilmesi gerektiği, (Muhasebe Birimi Destek Personeli)
- Ajansların destek sağlama fonksiyonunun kuruluş amaçlarına varmasına katkı sunacak şekilde revize edilmesi gerektiği, (İşletme Sahibi)
- Ajansların insan kaynakları yönetiminin bölgenin nitelikleri ve ihtiyaçları dikkate alınarak stratejik insan kaynakları yönetimine uygun hale getirilmesi gerektiği, (İnsan Kaynakları Uzmanı)

- Ajansların denetim yapısına işlevsellik kazandırılarak çok başlı denetimden vaz geçilmesi gerektiği, (Yönetim Kurulu Üyesi)
- Ajanslar tarafından gerçekleştirilen ulusal ve uluslararası nitelikteki bölgesel tanıtım çalışmalarının etkinlik analizlerinin yapılması gerektiği, (Tanıtım Birimi Uzmanı)
- Ajanslar tarafından desteklenen projelerin etkinlik analizinin yapılması gerektiği, (İzleme ve Değerlendirme birimi Uzmanı)
- Ajans genel sekreteri ve personelinin objektif kriterler gözetilerek seçilmesi gerektiği, (İşletme Sahibi)
- Ajanslar tarafından desteklenecek projeler belirlenirken bölgesel ihtiyaçlar ve projelerin bölgesel kalkınmaya hizmet etme derecesini ölçen objektif kriterlerin göz önüne alınması gerektiği, (İşletme Sahibi)
- Ajans yönetim kurulunun, siyasiler ve bürokratlar yerine, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarında başarıları ile ön plana çıkan kişilerden oluşması gerektiği ve bunların görev sürelerinin yönetimde istikrara hizmet edecek nicelikte olması gerektiği, (İşletme Sahibi)
- Ajanslarda; bölgelerindeki üreticilerin potansiyellerini artırabilmek böylece bölgesel kapasitenin artışına katkı sunmak amacıyla ihtiyaç duyulan alanlarda (örneğin üretim, pazarlama, yönetim, ihracat, stratejik planlama gibi) eğitim verme veya bu eğitimlerin verilmesini sağlama görevi olan bir ekibin oluşturulması ve bu ekibin faaliyetlerinin sürdürülebilir kılınması gerektiği, (İşletme Sahibi)
- Ajansların bölgenin kaynak ve imkanlarını tespit etmeye, ekonomik ve sosyal kalkınmayı hızlandırmaya ve rekabet gücünü geliştirmeye dönük araştırmalar yapmaya önem vermesi gerektiği, (Yatırım Destek Ofisi Koordinatörü)
- Ajansların kurumsal itibar yönetimine uygun çalışmalar yapması gerektiği, (Halka İlişkiler Destek Personeli)
- Ajans mevzuatının ajansların kuruluş amaçlarına varmasını kolaylaştıracak esneklik ve sadelikte olması gerektiği, (Yönetim Kurulu Üyesi)
- Ajansların, paydaşlarını bölgesel sorunların tespiti ve bu sorunların çözümünde aktive eden, koordinasyon ve iş birliği faaliyetlerine odaklanması gerektiği, (Kurumsal Koordinasyon Birimi Uzmanı)
- Ajanslar üzerindeki merkezi baskının azaltılması gerektiği, (Kalkınma Kurulu Üyesi)
- Ajansların görevleri arasında dengeyi sağlayan ve kuruluş amaçlarına hizmet edip etmediğinin denetimini kolaylaştıran performans yönetim sistemine işlerlik kazandırılması gerektiği, (Genel Sekreter) belirtilmektedir.

## **7. Sonuç: Kalkınma Ajanslarının Kuruluş Amaçlarına Varabilmesi İçin**

Türkiye’de kalkınma ajanslarının kuruluş sürecine birçok faktör etki etmiş olmakla birlikte, özellikle 1999 yılında Helsinki Zirvesi ile AB’ye aday üye olması bu süreci hızlandırmıştır. AB’ye üye olma yükümlülüklerinin yerine getirilmesinin gerekliliğinin yanı

sıra Türkiye’de bölgeler arası gelişmişlik farklarının artmış olması ve bölgesel potansiyeli ortaya koyabilecek teknik kapasitesi yüksek, esnek yapıdaki yerel aktörlere duyulan ihtiyaç nedeniyle 2006 yılında kalkınma ajanslarının kuruluşu için yasal zemin oluşturularak bu örgütler kurulmaya başlanmıştır.

Kuruluş mevzuatında kalkınma ajanslarının; kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirerek Cumhurbaşkanlığı’na belirlenen politikalarla uyumlu bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, gelişmenin sürdürülebilirliğini sağlamak, bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak amacı ile kuruldukları belirtilmiştir. Ayrıca kalkınma ajanslarının kuruluşuna ilişkin kanunun gerekçesinde kalkınma ajanslarının sağlayacakları mali ve teknik destekle kurum, kuruluş ve şahıslarda kalkınma bilinci oluşturması, yerel ve bölgesel potansiyeli ortaya çıkarması, bu potansiyeli ulusal ve uluslararası pazarda ekonomik sosyal veya kültürel bir değer haline dönüştürmesi amacı ile kuruldukları belirtilmiştir.

Bu makalede, kamu politikasının ölçüt, değer ve genel ilkeleri gözetilerek Türkiye’deki kalkınma ajansları uygulaması dünyadaki diğer uygulama örnekleri ve ajansların paydaşlarının görüş ve önerileri temelinde analiz edilmiştir. Bu analizi gerçekleştirmek için hem ikincil hem de birincil kaynaklardan beslenilmiştir. Kalkınma ajanslarının kuruluş amaçlarına varıp varamadıklarını tespit etmek amacı ile ikincil kaynak olan yerli ve yabancı yayınlar, tezler, makaleler, çalışma programları ile faaliyet, araştırma ve denetim raporları titizlikle incelenmiştir. Özellikle ikincil kaynaklar incelenirken tahlil edilen dünyadaki kalkınma ajansları uygulama örnekleri; Türkiye’deki kalkınma ajanslarının mevcut durumunun değerlendirilmesinde ve yapısal sorunlarının tespiti ile bu sorunlara çözüm önerileri geliştirilmesi açısından önemli veriler sunmuştur. İncelenen ikincil kaynakların yanı sıra kalkınma ajansları iç ve dış paydaşlarına uygulanan anket çalışması ve yüz yüze görüşmelerden elde edilen bilgi ve öneriler de çalışmanın şekillenmesine önemli katkı sunmuştur. Yapılan bu inceleme ve araştırmalar ile kalkınma ajanslarının paydaşlarında ajansların kuruluş amaçlarına varamadıklarına yönelik algının hakim olduğu ve ajansların kuruluş amaçlarına varabilmesi için örgütsel ve finansal yapısı ile denetim ve insan kaynakları sisteminin, dünyadaki kalkınma ajansları uygulama örnekleri ve bölgelerin sosyo kültürel yapıları gözetilerek, reforme edilmeleri gerektiği sonucuna varılmıştır.

Bölgesel kalkınma ajanslarının kuruluş amaçlarına varabilmesi veya bu amaçlara varmaya hizmet edebilecek başarılı çalışmalar yürütebilmesi için; ajansların bölgelerinin potansiyelini doğru tespit etmesi, bölgesel sorunların çözümüne yönelik projeler geliştirmesi, tespit ve proje geliştirme safhasının sağlıklı olması için ajansların nitelikli elemanlara haiz olması, bağımsız karar alabilecek özellikle örgütsel yapıya sahip olması, siyasi baskılardan uzak; ancak bürokratlar, siyasiler ve diğer aktörler ile işbirliği içerisinde çalışması, personelinin kalkınma ajansının vizyon ve misyonunu benimsemiş olması, bulunduğu bölgedeki özel sektör temsilcileri ile uyumlu çalışması, kendi finansal kaynaklarını oluşturabilecek araçlarla donatılması, koymuş olduğu hedef ve stratejilere varıp varamadığının kontrolüne ilişkin denetim sisteminin kurulmuş olması, bu denetim sisteminin sürdürülebilir şekilde uygulanması ve kuruldukları bölgelerin şartlarını dikkate alınarak örgütsel yapılarının kuruluş amaçlarına varmasını kolaylaştıracak şekilde revize edilmesi gerekmektedir.

## Kaynakça

- Akpınar, R. & Özasan, M. (Mayıs 2005). *Türkiye’de bölgesel gelişme politikaları*. 1. Doğu Anadolu Sempozyumu Bölgesel Kalkınmada Yeni Ufuklar. Elazığ, 236-252.
- Allen, G. (2002). *Regional development agencies (RDA)*. House of Commons Library Research Paper. No: 02/50.
- Anderson, J. E. (2003). *Public policymaking: An introduction*. Fifth Edition. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Bache, P. I. (2008). İngiltere’de bölgesel kalkınma kurumlarının meşruiyeti, F. N. Vakfı İçinde *Bölgesel kalkınma ajansları* (ss. 152-188). İstanbul.
- Bakır H. & Öngen B. (2013). Yönetimden yönetişime geçiş sürecinde bölgesel politikalarda yaşanan değişim: Türkiye’de bölgesel kalkınma ajansları örneği. *İktisat İşletme ve Finans*, 28 (325), 85-112.
- Bozkurt Ö. vd. (1998). *Kamu yönetimi sözlüğü*, TODAİE Yayınları No: 283, Ankara.
- DPT. (2000). *Sekizinci beş yıllık kalkınma planı (2001-2005)*. Erişim Tarihi: 07.04.2017, <http://www.kalkinma.gov.tr/Pages/KalkinmaPlanlari.aspx>
- Doğruel, F. (2012). *Bölgesel kalkınma ve kalkınma ajansları*. Turkfonfed, İstanbul.
- DPT. (2006a). *Dokuzuncu beş yıllık kalkınma planı (2007-2013)*. Erişim Tarihi: 07.04.2017, <http://www.kalkinma.gov.tr/Pages/KalkinmaPlanlari.aspx>
- DPT. (2006b). *Türkiye için katılım ortaklığı belgesi*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.
- Dura, C. (2007). Dünya uygulamaları bağlamında kalkınma ajanslarının yapısal analizi. *Türk İdare Dergisi (TİD)*, 6 (455), 141-171.
- Efe, M. & Şenel E. (2010). Kalkınma ajanslarının mevcut planlama praxisinde değerlendirilmesi ve işleme biçimine bir öneri. İçinde, B. Akgül, N. Uzay (Eds.), *Türkiye’de bölgesel kalkınmanın yeni örgütleri kalkınma ajansları* (ss. 447-487). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Elmas, G. (2004). Cumhuriyetin ilanından günümüze Türkiye’de bölgesel politikalar. *Ekonomik Yaklaşım*, 15 (50), 115-134.
- Eraslan, N. Ş. (2012). *Türkiye’de kalkınma ajanslarının yapısı ve işleyişi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ergün, T. (1993). Bölgelerarası dengesizliklerin giderilmesinde bölgesel örgütlenmelerin önemi (Tennessee Valley Authority). *Amme İdaresi Dergisi*, 26 (1), 71-82.
- Ersun, C. & Akgün, M. (1998). *Polonya ekonomisi: İTO ülke profili*. İTO Yayınları, Yayın No: 27.
- Filiztekin, A. (2008). *Türkiye’de bölgesel farklar ve politikalar*. TÜSİAD Yayınları, İstanbul: Graphis Matbaası.
- Gündüz, A. Y. (2006). *Bölgesel kalkınma politikası*. Bursa: Ekin Kitabevi.
- Güner, M. (2007). *Bölgesel kalkınma ajansları ve Türkiye uygulaması*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Halkier, H. & Danson, M. (1997). Regional development agencies in Europe: A survey of key characteristics and trends. *European Urban and Regional Studies*, (4), 243-256.
- Harding, R. (2006). Regional development agency experiences in England and Romania. *Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu*, İstanbul. Erişim Tarihi: 08.03.2017, <http://www.tepav.org.tr/sempozyum/?i=bildiriler>
- Ildırar, M. (2004). *Bölgesel gelişme ve kalkınma stratejileri*. Ankara: Nobel Yayınevi.

- İzmir Kalkınma Ajansı (İZKA). (2008). *Avrupa'da kalkınma ajansları*. İZKA Yayın No: İZKA-A/2008-01, İzmir.
- Kalkınma Bakanlığı. (2015). *Kalkınma ajansları 2014 yılı genel faaliyet raporu*. Ankara.
- Kalkınma Bakanlığı. (2018). *Avrupa Birliği'nde kalkınma ajansları*. Ankara. Erişim Tarihi: 25.07.2019, <http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/10/Avrupa-Birlig%CC%86inde-Kalk%C4%B1nma-Ajanslari.pdf>
- Karaarslan, G. (2008). *Avrupa Birliği ve Türkiye'de bölgesel politikalar ve kalkınma ajansları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karasu, K. (2005). İngiltere'de bölge kalkınma ajansları. İçinde M. Turan (ed.), *Bölge kalkınma ajansları nedir, ne değildir?*, Ankara: Paragraf Yayınevi.
- Kayasü, S. vd. (2003). *Yerel/bölgesel ekonomik kalkınma ve rekabet gücünün artırılması: Bölgesel kalkınma ajansları*. İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul.
- Kilianski, T. (2011). *Regional development agencies country case study*. Poland.
- Knoepfel, P. vd. (2007). *Public policy analysis*. Bristol: Policy Press.
- Kontoğlu, Ö. (2008). Bölgesel kalkınma ajansları ve İngiltere örneği. *Türk İdare Dergisi*, (461), 135-145.
- Lenihan, H. & O'Callaghan, B. A. (2008). The governance of network in the Shannon Region of Ireland. In Querejeta, M. J. A. & Cristina I. L., J. R. Wglson (eds), *Networks, Governance and Economic Development* (pp.152-173), Bridging Disciplinary Frontie, U.K: Edward Elgar Publishing Limited.
- Mcmaster, I. (2004). From regional deficit to institutional overload? – regional policy in the Czech Republic. *European Policy Research Paper*, Number 52, Published by: European Policies Research Centre University of Strathclyde, UK.
- Nalci, A. N. & Karatepe S. (Mayıs 2013). *(Bölge) kalkınma ajanslarının insan kaynağı seçim süreci: Stratejik insan kaynakları yönetimi açısından bir değerlendirme*. 2. Uluslararası Bölgesel Kalkınma Konferansı, Elazığ, 973-990.
- Özen, P. A. & Özmen Y. (2010). Öğrenen bölgeler perspektifinde AB bölgesel kalkınma ajanslarının gelişimi, mevcut durumu ve Türkiye'nin alacağı dersler. İçinde Akgül, B. & N. Uzay (Eds.), *Türkiye'de bölgesel kalkınmanın yeni örgütleri kalkınma ajansları* (ss. 325-369), Bursa: Ekin Yayınevi.
- Özgür, H. & Erdal F. (2003). Yerel ve bölgesel ekonomik büyüme ve gelişme teorileri. İçinde M. Akif Çukurçayır (Eds.), *Küresel sistemde siyaset yönetim ekonomi* (ss: 325-349), Konya: Çizgi Kitabevi.
- Stanislaw, W. (2003). The role of clusters in setting up regional governance in Poland. *Contribution to the 2nd Workshop of the EU Thematic Network Project Regionet*, Norway: Lillehammer.
- Taşkan, P. (2004). *İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması (İBBS)*. TÜİK, Erişim Tarihi: 03.05.2017, <http://tuikapp.tuik.gov.tr>
- Tiftikçigil, B. Y. (2008). *Bölgesel kalkınma politikalarında yaşanan dönüşüm ve bölgesel kalkınma ajansları*. Bölgesel Sorunlar ve Türkiye: Sorunlar, Tehditler ve Fırsatlar Sempozyumu, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, 321-331.
- Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV), (2005). *Polonya'da kalkınma ajansları*. Ankara, Erişim Tarihi: 10.02.2017, <http://www.tepav.org.tr/tur/admin/dosyabul/upload/politikanotu1%20pinar%20Kasim05.pdf/>
- Usta, A. (2013). Kamu politikaları analizine kuramsal bir bakış. *Yasama Dergisi*, 24 (2), 78-102.
- Watkins, T. (1998). *Regional development policies and programs of the US*. Erişim Tarihi: 13.02.2017, <http://www.sjsu.edu/faculty/watkins/usreg.htm>

- Whelan, K. (2013). Ireland's economic crisis the good, the bad and the ugly. *UCD Centre for Economic Research Working Paper Series*, WP13/06.
- Yang, K. (2007). Quantitative methods for policy analysis. In Frank F., Gerald J. Miller and Mara S. Sidney (Eds.), *Handbook of public policy analysis: Theory, politics and methods* (pp. 349-367), Boca Raton: CRC Press.
- Yanow, D. (2007). Qualitative-interpretive methods in policy research. In Frank F., Gerald J. Miller and Mara S. Sidney (Eds.), *Handbook of Public Policy Analysis: Theory, Politics and Methods* (pp. 405-415), Boca Raton: CRC Press.
- Yılmaz, B. (2011). Bölgesel politikaların tarihsel gelişimi ve yeni bir model olarak kalkınma ajansları. *Akademik Fener*, (15), 29-41.

**Ek 1: 32 Önermeye Verilen Cevabın Paydaşlar Bazında Yüzesel Dağılımı**

1. Kalkınma ajansları bölgesel gelişmişlik düzeylerini doğru bir biçimde analiz edebilmektedir. (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum 5= Kesinlikle Katılıyorum)	1	2	3	4	5
İç Paydaş Yüzesi	24	33	13	10	20
Dış Paydaş Yüzesi	40	43	7	6	4
2. Kalkınma ajansları faaliyetleri ile bölgelerin kalkınma hızlarının artışına katkı sunmaktadır.	1	2	3	4	5
İç Paydaş Yüzesi	29	44	4	18	5
Dış Paydaş Yüzesi	35	36	6	12	11
3. Kalkınma ajansları bölgeler arasındaki gelişmişlik farkının azaltılmasına katkı sunmaktadır.	1	2	3	4	
İç Paydaş Yüzesi	48	30	10	8	4
Dış Paydaş Yüzesi	42	36	8	14	..
4. Kalkınma ajansları geri kalmış bölgelerdeki hayat standartlarının iyileştirilmesine katkı sunmaktadır.	1	2	3	4	5
İç Paydaş Yüzesi	32	40	...	24	4
Dış Paydaş Yüzesi	28	48	2	20	2
5. Kalkınma ajansları bölgelerin potansiyellerini kullanabilecekleri uygun imkanların oluşturulabilmesine katkı sunmaktadır.	1	2	3	4	5
İç Paydaş Yüzesi	38	34	2	18	8
Dış Paydaş Yüzesi	30	44	..	14	12
6. Kalkınma ajansları plansız büyüme neticesi ile oluşan sorunların azaltılabilmesine katkı sunmaktadır	1	2	3	4	5
İç Paydaş Yüzesi	38	12	4	28	18
Dış Paydaş Yüzesi	32	44	...	12	12
7. Kalkınma ajansları kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmektedir.	1	2	3	4	5
İç Paydaş Yüzesi	38	30	...	32	...
Dış Paydaş Yüzesi	38	28	4	10	20
8. Kalkınma ajansları ekonomik kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
İç Paydaş Yüzesi	38	39	2	9	12
Dış Paydaş Yüzesi	44	33	4	11	8

9. Kalkınma ajansları bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmaktadır.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
İç Paydaş Yüzdesi	40	49	..	8	3
Dış Paydaş Yüzdesi	36	41	4	4	15
10. Kalkınma ajansları bölgeler arası gelişmişlik farklarını azaltmaktadır.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
İç Paydaş Yüzdesi	40	50	...	8	2
Dış Paydaş Yüzdesi	36	46	4	...	14
11. Kalkınma ajansları ulusal kalkınma plan ve programlarında belirtilen esas ve politikalarla uyumlu şekilde bölgesel gelişmeyi hızlandırmaktadır.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
İç Paydaş Yüzdesi	35	48	1	10	6
Dış Paydaş Yüzdesi	31	52	3	6	8
12. Kalkınma ajansları bölgesel gelişme hızındaki artışın sürdürülebilir olmasını sağlamaktadır.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
İç Paydaş Yüzdesi	35	46	2	9	8
Dış Paydaş Yüzdesi	31	54	2	7	6
13. Kalkınma ajansları yerel ve bölgesel potansiyeli harekete geçirmektedir.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
İç Paydaş Yüzdesi	40	38	2	6	14
Dış Paydaş Yüzdesi	30	26	8	20	16
14. Kalkınma ajansları, değişen şartlara uyum sağlayabilen ve hızlı karar alabilen bir örgütsel yapıya sahiptir.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
İç Paydaş Yüzdesi	50	47	...	3	...
Dış Paydaş Yüzdesi	30	49	4	9	8
15. Ajans yönetim kurulu, ajansın iş ve işlemlerinin kuruluş amaçlarına varmasına olumlu katkı sunacak nitelikte şekillendirilmiştir.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
İç Paydaş Yüzdesi	45	44	2	4	5
Dış Paydaş Yüzdesi	35	52	2	8	3
16. Ajans kalkınma kurulu, ajansın kuruluş amaçlarına varmasına katkı sunacak etkinlikte çalışmaktadır.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
İç Paydaş Yüzdesi	42	54	1	3	...
Dış Paydaş Yüzdesi	24	32	39	3	2
17. Kalkınma ajansları; kamu, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasında işbirliğini geliştirmede, (1= Hiç Başarılı Değil, 2= Başarısız, 3= Orta Düzeyde Başarılı, 4= Başarılı, 5= Çok Başarılı)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

İç Paydaş Yüzdesi	31	33	1	32	3
Dış Paydaş Yüzdesi	19	27	1	38	15
18. Kalkınma ajansları; kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlayarak yerel potansiyeli harekete geçirmede,	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
İç Paydaş Yüzdesi	25	48	...	27	...
Dış Paydaş Yüzdesi	15	46	4	29	6
19. Kalkınma ajansları; yerel ve bölgesel potansiyeli ulusal pazarda ekonomik, sosyal veya kültürel bir değer haline dönüştürmede,	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
İç Paydaş Yüzdesi	50	24	18	3	5
Dış Paydaş Yüzdesi	42	16	30	5	7
20. Kalkınma ajansları; yerel ve bölgesel potansiyeli uluslararası pazarda ekonomik, sosyal veya kültürel bir değer haline dönüştürmede,	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
İç Paydaş Yüzdesi	75	10	7	4	4
Dış Paydaş Yüzdesi	51	30	13	4	2
21. Kalkınma ajansları; ulusal kalkınma planı ve programlarında öngörülen politikalar ile uyumlu bir şekilde bölgesel kalkınmayı hızlandırmada,	1	2	3	4	5
İç Paydaş Yüzdesi	60	23	2	5	2
Dış Paydaş Yüzdesi	68	17	...	3	10
22. Kalkınma ajansları; bölgeler arası ve bölge içi kalkınma farklarını azaltmada,	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
İç Paydaş Yüzdesi	53	30	8	5	4
Dış Paydaş Yüzdesi	47	38	14	1	...
23. Kalkınma ajansları; yerel yönetimlerin planlama çalışmalarına destek sağlamada,	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
İç Paydaş Yüzdesi	66	5	9	16	4
Dış Paydaş Yüzdesi	70	15	7	8	...
24. Kalkınma ajansları; desteklenen faaliyet ve projelerin uygulama sürecini izleme ve değerlendirmede,	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
İç Paydaş Yüzdesi	70	13	4	11	2
Dış Paydaş Yüzdesi	80	17	...	3	...
25. Kalkınma ajansları; bölge plan ve programlarının uygulanmasını temin eden faaliyet veya projelere destek vermede,	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
İç Paydaş Yüzdesi	14	60	8	14	4
Dış Paydaş Yüzdesi	16	66	4	12	2

26. Kalkınma ajansları; kamu ve özel kesim ile sivil toplum kuruluşları tarafından yürütülmekte olan ve bölgenin kalkınması açısından önemli projeleri izleme ve paydaşları arasında işbirliğini geliştirmede,	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
İç Paydaş Yüzdesi	65	25	1	7	2
Dış Paydaş Yüzdesi	45	41	3	7	4
27. Kalkınma ajansları; kurumlarına tahsis edilen kaynakları bölge plan ve programları ile uyumlu bir şekilde kullanma veya kullandırmada,	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
İç Paydaş Yüzdesi	5	8	19	54	14
Dış Paydaş Yüzdesi	3	4	25	62	6
28. Kalkınma ajansları; bölgenin kaynak ve imkânlarını tespit etmeye, ekonomik ve sosyal kalkınmayı hızlandırmaya ve rekabet gücünü geliştirmeye dönük araştırmalar yapma, yaptırma ve yapılan araştırmaları desteklemede,	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
İç Paydaş Yüzdesi	20	51	25	4	,
Dış Paydaş Yüzdesi	24	53	19	2	2
29. Kalkınma ajansları; bölge illerinde yatırımcıların kamu kurum ve kuruluşları nezdinde takip ettiği izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idari iş ve işlemlerin zamanında sonuçlandırılabilmesini, bu iş ve işlemlerin tek elden takibini ve koordinasyonunu sağlamada,	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
İç Paydaş Yüzdesi	8	51	32	7	2
Dış Paydaş Yüzdesi	6	63	24	5	2
30. Kalkınma ajansları; küçük ve orta ölçekli işletmeler ile yeni girişimcilere üretim, tanıtım, pazarlama, örgütlenme ve işgücü eğitimi gibi konularda destek vermede,	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
İç Paydaş Yüzdesi	4	41	35	16	4
Dış Paydaş Yüzdesi	6	55	25	12	2
31. Kalkınma ajansları; Türkiye'nin içerisinde yer aldığı ikili ve çok taraflı uluslararası programlara yönelik faaliyetlerin bölgede tanıtımını yapma ve bu programlar ile ilgili projelerin geliştirilebilmesi için katkı sunmada,	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
İç Paydaş Yüzdesi	30	52	5	9	4
Dış Paydaş Yüzdesi	26	58	3	7	6
32. Kalkınma Ajansları sağladığı mali ve teknik desteklerle kurum, kuruluş ve şahıslarda bir kalkınma bilinci oluşturmada,	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
İç Paydaş Yüzdesi	70	14	3	10	3
Dış Paydaş Yüzdesi	62	26	5	6	1