



## KALKINMA AJANSLARININ KURUMSAL SORUNLARI VE ÇÖZÜMLERİNE İLİŞKİN AMPİRİK ANALİZ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ\*

### AN EMPIRICAL ANALYSIS OF THE PROBLEMS AND SOLUTIONS RELATED TO THE DEVELOPMENT AGENCIES: THE CASE OF TURKEY

İhsan KURAN<sup>1</sup>, Yüksel BAYRAKTAR<sup>2</sup>

1. Arş. Gör. Dr., Harran Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, hsankuran@harran.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-7775-6226>
2. Prof. Dr., İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, ybayraktar@istanbul.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-3499-4571>

#### Öz

Türkiye’de Cumhuriyetin kuruluşundan itibaren farklı politikalar uygulanmasına rağmen bölgesel dengesizliğin azaltılmasında istenilen başarı sağlanamamıştır. Türkiye’de, bölge içi ve bölgeler arası dengesizliklerin azaltılması için 26 Kalkınma Ajansı kurulmuştur. Bu çalışmanın temel amacı, kalkınma ajanslarının bölgedeki paydaşlar ile yaşadığı sorunlar, bölgeye yaptığı katkılar, bölgede daha etkin sonuçlar alınabilmesi için hangi yol ve yöntemlerin izlenmesi gerektiği ile ilgili çözümler ve yol haritalarının ortaya konulmasıdır. Çalışmada birincil veri kaynaklarından anket yoluyla veri toplanarak açıklayıcı faktör analizine başvurulmuştur. Çalışma kapsamında gerek türetilen faktörler gerek maddeler (sorular) açısından incelenen gruplar arasında kıyaslama yapmak amacıyla hipotez testleri uygulanmıştır. Çalışma sonucunda üniversite-ajans işbirliği, yönetim kurulları ve kalkınma kurulları yapısı gibi üç faktör bulunmuş ve bu faktör skorları ile hipotez testleri yapılmıştır. İki madde ile ilgili verilen cevaplar üzerinden, iki ajans grubu arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde fark olduğu saptanmıştır. Kurumsal yapı, mevzuat eksikliği, politika araç yetersizliği ve finansman eksikliği gibi temel sorunlar nedeniyle, kalkınma ajanslarının beklenen başarıyı gösteremedikleri bulgusuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** *Bölgesel Kalkınma Ajansları, Bölgesel Eşitsizlik, Faktör Analizi, Farklılık Testi*

#### Abstract

In Turkey, success was not achieved to reduce the regional imbalances since the establishment of the Republic. For the reduction of intra-regional and inter-regional imbalances, 26 development agencies were established. The main purpose of this study is to reveal the solutions for the problems experienced by the development agencies with the stakeholders in the regions, their contributions to the region and which roads and methods should be followed in order to obtain more effective results in the regions. In the study, explanatory factor analysis was used by collecting data from the primary data sources through questionnaires. Hypothesis tests were applied in order to make a comparison between the groups examined in terms of both derived factors and questions. As a result of the study, university-agency cooperation, boards of directors and development board structures factors were found, and hypothesis tests were conducted with these factors. Based on the answers given for the two items, it was determined that there was a difference of a 0.05 significance level between the two agency groups. It was found that development agencies could not achieve the expected success due to fundamental problems such as institutional structure, lack of legislation, policy tools and funding deficiencies..

**Keywords:** *Regional Development Agencies, Regional Inequality, Factor Analysis, Difference Test*

**Makale Türü** Article Type  
Araştırma Makalesi Research Article

**Başvuru Tarihi** Application Date  
03.12.2020 12.03.2020

**Yayına Kabul Tarihi** Admission Date  
23.12.2020 12.23.2020

#### DOI

<https://doi.org/10.30798/makuiibf.835362>

\* Bu çalışma İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’ne sunulan “Kalkınma Ajanslarının Kurumsal Sorunları ve Çözümlerine İlişkin Ampirik Analiz: Türkiye Örneği” başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.

## **EXTENDED SUMMARY**

### **Research Problem**

This study researches whether the development agencies that undertook the reduction of the regional imbalances, were successful or not, the identification of the problems the development agencies encountered while conducting their activities and policy recommendations to solve these problems.

### **Research Questions**

Have development agencies been successful in reducing the imbalance between regions? What are the problems faced by the development agencies? What should be done for development agencies to be successful? Are universities in the regions open to cooperation with agencies? Should the ratio of local stakeholders in boards of directors be increased? Should development boards be reactivated with new regulations? Are the NUTS-2 regions in which the agency operates correctly defined? Are the personal rights provided by the agency to its staff sufficient?

### **Literature Review**

When the literature for development agencies is examined, it is seen that they are discussed from many aspects. While Halkier & Danson (1997), Uzay (2005), Berber & Çelepçi (2005), Halkier (2006), Walburn (2006), Lagendijk, Kayasu & Yaşar (2009), Koçak & Karkın (2010), Akiş (2011), Eryılmaz & Tuncer (2013), Toktaş, Sevinç & Bozkurt (2013), Özer (2007), Hasanoğlu & Aliyev (2009), Tutar & Demiral (2007), Pehlivan (2013) investigated the institutional structure, development process, financing sources, and the determinants of the success of the development agencies, Özen (2005), Reeves (2006), Harding (2006), Quinn (2007), Young-Hyman (2008), Arslan (2008), Mountford (2009), Cankorkmaz (2011), Çelik (2015) examined the development agency experiences in particular for Turkey, the European Union and OECD countries. The studies conducted by Arslan (2005), Çakmak (2006), Dulupçu & Sungur (2007), Bachtler & Yuill (2011), Özasan & Ünlü (2015), Özgür (2014), investigated the transformation of regional development policies with the globalization process, paradigm shift and the impact of globalization on local/regional economies. Meriç (2018) revealed the impact of development agencies on regional convergence. Finally, Karaca (2018) measured the perception of local/regional internal and external stakeholders towards development agencies. Regional development agencies have been examined in terms of various aspects such as their types, goals, management styles, institutional structures, finances, activities and performance evaluations (Kuran & Bayraktar, 2020). In this study, whether or not the development agencies were successful in reducing the regional imbalances, which problems they encountered while working to achieve their aims, were analyzed by taking into account through a survey of the views of expert personnel working in the 26 development agencies.

### **Methodology**

Researchers in social and behavioral sciences are concerned with theoretical structures that cannot be directly observed. These structures are called latent variables or factors. Since latent variables or factors are not directly observed, they cannot be measured directly. Therefore, researchers define the

latent variable of interest with the observable variables that are thought to represent it. Factor analysis is the most well-known statistical method to investigate the observed variables and the latent structures underlying these variables (Byrne, 1989, p. 3-4). In this study, data were collected from primary data sources through a questionnaire. Explanatory factor analysis was used to examine both validity and reliability features and to discover structures that were to be measured indirectly because they could not be directly observed. Hypothesis tests were also used to make comparisons between the groups examined in terms of both derivative factors and items (questions). Hypothesis tests are divided into two, i.e. parametric and nonparametric hypothesis tests. Since the measurement level of the data collected in the study is sequential, nonparametric hypothesis tests were used. The Mann-Whitney U test is used to test whether there is a statistically significant difference in terms of a variable examined between two independent groups (Sümbüloğlu et al., 2007, p.147). The results of the factor scores and the hypothesis test on the basis of items, and the responses of the participants to open-ended questions were examined and policy recommendations were made.

### **Results and Conclusions**

In this paper which examines whether the development agencies in Turkey are successful in reducing regional imbalances, it is concluded that this aim has not been achieved for now due to basic problems like the organizational structure, the deficiency of legislation, the insufficiency of policy instruments and lack of finance. According to this study, which is based on the evaluation of the answers received as a result of the questionnaire directed to the expert personnel working in the agencies, the functioning of the agencies, the problems and the things to be done to work more effectively and efficiently can be summarized as follows: i) The NUTS classification should be updated, and regional boundaries should be redefined. ii) Relations of agencies with universities should be strengthened. iii) The weight of the public in the Agency Board of Directors should be reduced by increasing the weight of the stakeholders in the region. iv) A deputy governor should take part in the Agency Board of Directors instead of the governor. v) Development Boards should be re-established in all agencies by compensating for the problems experienced in previous practices. vi) The Secretary General should be a board member of the Agency, and the authority and responsibility of the General Secretary should be increased. vii) Merit should be considered in the appointment of the General Secretary and manager. viii) Investment Support Offices should be strengthened in terms of quantity and quality. ix) The budgets of the agencies should be increased, and more funds should be allocated to underdeveloped regions. x) The support system should be updated, and arrangements should be made to support new projects instead of financing projects for which investment decisions were made before, and agencies should be encouraged to benefit more from the EU and other international funds. xii) Data banks should be established in agencies, xiii) The personnel rights of personnel, especially those working in agencies operating in underdeveloped regions, should be improved. xiv) The way for agencies to operate in a different institutional structure should be enabled when needed. xv) The legislation to which the agencies are subject should be updated in a way that allows them to work flexibly, and the status of the

agencies should be clarified. xvi) Agencies should be encouraged to conduct impact assessment studies related to the support they provide. xvii) Audits carried out by the Court of Accounts and other institutions should not be seen only as legislative requirements, and effective audits should be carried out. xviii) Studies to strengthen the coordination qualities of agencies should be carried out, and agencies should be legally authorized within this scope. xix) Agencies should be prevented from operating like traditional public institutions. In case of need in the region, the agency should make its own investments and prepare projects. Considering the fact that no serious work has been done so far on all these factors that prevent the agencies from working more effectively and efficiently and that are required to be reorganized, the central administration should decide whether to continue with the development agencies in the process of eliminating regional imbalances. However, it has been an important example in point of demonstration of development agencies' flexibility and the ability to make quick decisions that the support of the entrepreneurs who are willing to take part in the fight against the pandemic with the announcement of the Fight Against Covid-19 and Endurance Programme by the Development Agencies, just after at the start of Coronavirus Pandemic also in Turkey. As a result of the evaluation of the data obtained from the agency experts, it was concluded that if these regulations are made, Regional Development Agencies will work more effectively and efficiently.

## **1. GİRİŞ**

Sosyo-ekonomik kalkınmanın sağlanmasında anahtar bir role sahip olan bölgesel dengesizlikler, Cumhuriyet tarihi boyunca önemli bir sorun olarak görüldüğü için hem ulusal hem de bölge ölçeğinde farklı politikalarla giderilmeye çalışılmıştır. Ancak uygulanan politikalar, bölgeler arası dengesizliğin azaltılması ve Türkiye'nin doğusu ile batısı arasındaki derin yaşam kalitesi farklarının azaltılmasında istenen başarıyı bir türlü sağlayamamıştır.

1933'de ABD'de kurulan Tennessee Valley Authority'nin (TAV), bölgesel kalkınmada büyük başarılar elde etmesi, artan bölgesel dengesizlik problemine alternatif bir çözüm olarak Bölgesel Kalkınma Ajanslarını önemli bir politika aracı olarak gündeme getirmiştir. Özellikle 1950'li yıllardan itibaren II. Dünya Savaşının yol açtığı yıkımı onarmak için Avrupa'da da Kalkınma Ajansları kurulup, yaygınlaşmaya başlamıştır.

2000'li yıllar, Türkiye'nin bölgesel politika deneyiminde önemli bir dönemin başlangıcı olmuştur (İncekara ve Savrul, 2011, s. 99). Helsinki Zirvesi ile başlayan tam üyelik sürecinde, 22. fasıl olarak müzakereler arasında yer alan "Bölgesel Politika ve Yapısal Araçların Koordinasyonu" başlığı, bölgesel dengesizliklerin çözümüne ilişkin politikaları yeni bir boyuta taşımıştır. Bu yeni süreç bölgesel dengesizlik problemi ile Türkiye'nin hem kendi içinde hem de Avrupa Birliği ülkelerine göre çözülmesi gereken önemli bir sorunla tekrar yüzleşmesine yol açmıştır (Çimen, 2013, s. 68). Bu süreçte Türkiye'den bölgelerarası eşitsizliklerin giderilmesi için yerel/bölgesel kaynakların kullanımını teşvik edildiği, yerel/bölgesel paydaşlar arasında koordinasyonun sağlandığı ve bölgesel rekabetin ön plana çıkarıldığı merkezi olmayan, aşağıdan-yukarıya örgütlenme modeline dayanan, AB bölgesel politikalarına uyumlu yeni bölgesel politikaların geliştirilmesi talep edilmiştir (OECD, 2010, s. 288). Bu bağlamda Türkiye, üyelik öncesi ve sonrası AB bölgesel kalkınma fonlarından faydalanabilmek için Katılım Ortaklığı Belgesiyle (2003) kalkınma ajanslarını kuracağının taahhüdünde bulunmuştur.

Bölgesel dengesizliklere alternatif bir çözüm önerisi olarak Kalkınma Ajanslarının bu şekilde Türkiye'nin gündemine girmesi ile birlikte 2006 yılında ilk olarak Çukurova ve İzmir Kalkınma Ajansları başta olmak üzere 2008 ve 2009 yıllarında NUTS (Nomenclature of Territorial Units for Statistics - İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması) sistemine göre sınıflandırılmış 26 Düzey 2 bölgesinde toplam 26 Kalkınma Ajansı kurularak faaliyete başlamıştır.

## **2. BÖLGESEL DENGESİZLİK VE KALKINMA AJANSLARI**

Önemli bir sorun olarak bölgesel dengesizliklerin hem ulusal hem de ülkeler arası düzeyde gündeme gelmesi, çözüm arayışlarını arttırmıştır. Artan bölgesel dengesizliklere alternatif bir çözüm olarak kurulan (Ergun, 1993, s. 71) Amerika Birleşik Devletleri'ndeki en tanınmış ve en gelişmiş bölgesel planlama ajansı olan TAV ile Tennessee Nehri havzasının düzenlenmesi planlanmıştır. Tennessee Nehri havzasının düzenlenmesi ile elde edilecek ucuz elektrik enerjisinin hem bölgenin

ekonomik hayatını hem de ulusun üretim kapasitesini artıracak fikri ile hareket edilmiş (Friedman, 1956, s. 2) ve “Hükümet kadar güçlü, özel sektör kadar esnek ve atak” bir kurum olarak tasarlanan TAV, inşa ettiği 31 baraj ile hem elektrik enerjisi fiyatlarını düşürmüş hem de tarım sektöründe verimlilik artışı sağlayarak çok sayıda firmayı da bölgeye çekmiştir (Filiztekin, 2008, s.97).

Bölgesel Kalkınma Ajanslarının kurumsal gelişmesinin önemli bir kısmını Avrupa’da tamamlanıp diğer ülkelere transferi de yine Avrupa Birliği ülkeleri üzerinden olmuştur. Diğer ülkeler için ise bu misyonu yerelleştirme, kalkınma ve bölgesel kalkınma ajansları temalı yayınlar ve projeler hazırlayan Dünya Bankası üstlenmiştir (Karasu, 2009, s. 8).

Bölgesel Kalkınma Ajansları (BKA), genel olarak, merkezi hükümetten bağımsız idari bir yapıda bölgesel düzeyde faaliyet gösteren, belirli bir bölgenin sosyo-ekonomik koşullarını geliştirip canlandırmak amacıyla kurulan ve kısmen kamunun finanse ettiği yarı-özerk kuruluşlar olarak tanımlanabilir (Halkier vd, 1998, s. 17; Akgül ve Uzay, 2010, s. 665).

Bölgeler arası dengesizlik nüfus, tarım, sanayi, gelir dağılımı, finans piyasaları, ulaşım ve haberleşme imkânları, eğitim, sağlık ve diğer hizmetlerin etkinlik ve yaygınlık düzeylerindeki farklılıkları ifade etmektedir (Şahinkaya, 2011, s. 670). Genel olarak yüksek işsizlik ve nispi gelir düşüklüğü gibi makro göstergelerle açıklanan bölgesel eşitsizlikler, aynı ülkenin farklı bölgelerinde yaşayanlar arasında belirgin bir yaşam kalitesi farklılığı sorununun ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Bölgesel dengesizlik sorununun ağırlaştığı ülkelerde ekonomi adeta “ikili” bir yapı sergiler. Çoğu zaman bir kentin kendi içindeki semtler arasında bile görülebilen bu derin yaşam kalitesi farklılıkları (Ergün, 1993, s. 71) aynı ülkenin farklı bölgelerinin iki farklı ülke görüntüsü vermesine neden olabilmektedir (Çakmak, 2006, s. 1-2).

Bölgesel kalkınma sorununun az gelişmiş bir ülkenin kalkınma sorunlarıyla bire bir benzerlik gösterdiğini söylemek mümkündür (Abuşoğlu ve İnan, 1989, s. 1). Bölgesel büyüme ve kalkınma sorunlarının çözülmesinde en etkili politika günümüzde bölgesel rekabet gücünün artırılması yönüne kaymıştır (Doğruel, 2012, s. 15). Ancak, 1970’ten sonra gücü giderek azalma eğilimi göstermeye başlayan merkezi otoritenin kurumları tamamıyla ortadan kalkmasa da kamu, yarı kamu ve özel sektör işbirliğine dayanan ve aşağıdan yukarıya doğru şekillenen yeni örgütlenme modelleri ortaya çıkmaya başlamıştır (Eraydın, 2004, s. 137-138). Bu çerçevede, büyük ölçekli kamu ya da özel sektör yatırımlarının ağırlıkta olduğu eski bölgesel kalkınma yaklaşımlarının yerine, değişime uyum sağlayan, küçük ve orta ölçekli işletmeleri esas alan ve bölgelerin rekabetçi yapılarını ve yerel dinamiklerini ön plana çıkartan yeni bir bölgesel kalkınma yaklaşımının benimsendiği görülmektedir (İldırar, 2004, s.117). Bu yeni örgütlenme modellerinin en önemlisi Bölgesel Kalkınma Ajanslarıdır.

### 3. LİTERATÜR

Kalkınma Ajansları literatürü incelendiğinde kalkınma ajanslarının birçok yönden incelendiği görülmektedir. Halkier ve Danson (1997), Uzay (2005), Berber & Çelepçi (2005), Halkier (2006), Walburn (2006), Lagendijk, Kayasu & Yaşar (2009), Koçak & Karkın (2010), Akiş (2011), Eryılmaz & Tuncer (2013), Toktaş, Sevinç & Bozkurt (2013), Özer (2007), Hasanoğlu & Aliyev (2009), Tutar & Demiral (2007), Pehlivan (2013), Türkiye'deki kalkınma ajanslarının kurumsal yapısını, gelişimini, finansman kaynaklarını ve başarılı olmasını etkileyen faktörleri incelerken Özen (2005), Reeves (2006), Harding (2006), Quinn (2007), Young-Hyman (2008), Arslan (2008), Mountford (2009), Cankorkmaz (2011), Çelik (2015) ise kalkınma ajansları deneyimini Türkiye, Avrupa Birliği ve OECD üyesi ülkeleri özelinde incelemiştir. Arslan (2005), Çakmak (2006), Dulupçu ve Sungur (2007), Bachtler & Yuill (2011), Özaslan & Ünlü (2015), Özgür (2014), küreselleşme süreci ile birlikte bölgesel kalkınma politikalarında yaşanan dönüşümü, paradigma kaymasını ve küreselleşmenin yerel/bölgesel ekonomiler üzerindeki etkisini; Meriç (2018), kalkınma ajanslarının bölgesel yakınsamaya etkisini; Karaca (2018) ise yerel/bölgesel iç ve dış paydaşların kalkınma ajanslarına yönelik algısını ölçen çalışmalar yapmışlardır. Bölgesel kalkınma ajansları literatürde genel olarak çeşitleri, amaçları, yönetim şekli, kurumsal yapısı, finansmanı, faaliyetleri ile performans değerlendirmesi gibi çeşitli yönlerle incelenmiştir (Kuran ve Bayraktar, 2020).

Bu çalışmada 26 kalkınma ajansında çalışan uzman personele anket uygulanarak kalkınma ajanslarının kendi içinde ve bölgedeki paydaşlar ile uygulamada yaşadığı sorunlar, bölgeye yaptığı katkılar, bölgede daha etkin sonuçlar alınabilmesi için hangi yol ve yöntemlerin izlenmesi gerektiği ile ilgili çözümlerin ve yol haritasının ortaya konulması amaçlanmıştır.

### 4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ: FAKTÖR ANALİZİ

Sosyal ve davranış bilimlerinde araştırmacılar, doğrudan gözlenemeyen teorik yapılar ile ilgilenmektedirler. Bu yapılar gizil (latent) değişkenler ya da faktörler olarak adlandırılmaktadırlar. Gizil değişkenler veya faktörler doğrudan gözlenmediği için, doğrudan ölçülemezler. Bu nedenle araştırmacılar ilgilenilen gizil değişkeni onu temsil ettiği düşünülen gözlemlenebilir değişkenlerle tanımlarlar. Gözlenen değişkenlerle bu değişkenlerin altında yatan gizil yapıların araştırılması için en çok bilinen istatistiksel yöntem faktör analizidir (Byrne, 1989, s. 3-4).

$$x = (x_1, x_2, \dots, x_p)' \text{ p tane gözlenen değişken olmak üzere}$$





Eğitim Durumu	50 ve üzeri	3	1,5
	Lisans	84	41,8
	Yüksek Lisans	102	50,7
	Doktora	15	7,5

Katılımcıların %28,4'ü kadın, %72,2'si 30-39 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların %50,7'si yüksek lisans, %7,5'i ise doktora eğitim düzeyine sahip olduğunu belirtmiştir. Tablo 2'de ise çalışmaya katılan deneklerin, Ajanslardaki çalışma süresi değişkeni açısından frekans dağılımı yer almaktadır.

**Tablo 2.** Katılımcıların Çalışma Süresi Değişkeni Açısından Frekans Dağılımı

Çalışma Süresi	Frekans	%Frekans
0-2	27	13,4
3-5	33	16,4
6-8	74	36,8
9-11	67	33,3
Toplam	201	100,0

Katılımcıların yaklaşık %70,1'nin 5 yıldan daha fazla çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir. Tablo 3'te çalışmaya katılan deneklerin çalıştıkları ajanslara göre dağılımı sunulmuştur.

**Tablo 3.** Çalışanların Ajanslara Göre Dağılımı

Kalkınma Ajansı	Frekans	% Frekans
Ahiler	7	3,5
Ankara	11	5,5
Batı Akdeniz	9	4,5
Batı Karadeniz	6	3,0
Bursu-Eskişehir-Bilecik	9	4,5
Çukurova	9	4,5
Dicle	8	4,0
Doğu Akdeniz	10	5,0
Doğu Anadolu	12	6,0
Doğu Karadeniz	11	5,5
Doğu Marmara	10	5,0
Fırat	8	4,0
Güney Ege	4	2,0
Güney Marmara	7	3,5
İpekyolu	8	4,0
İstanbul	7	3,5
İzmir	7	3,5
Karacadağ	12	6,0
Kuzey Anadolu	5	2,5
Kuzeydoğu Anadolu	3	1,5
Mevlana	6	3,0
Orta Anadolu	9	4,5
Orta Karadeniz	7	3,5
Serhat	6	3,0
Trakya	5	2,5
Zafer	5	2,5
Toplam	201	100

26 kalkınma ajansının tamamından ankete katılım olmuştur. Ancak Doğu Anadolu, Karacadağ, Doğu Karadeniz, Ankara, Doğu Akdeniz ve Doğu Marmara Kalkınma Ajanslarında ankete katılım düzeyi yüksek iken, Kuzeydoğu Anadolu, Güney Ege, Trakya ve Zafer Kalkınma Ajanslarında katılım düzeyi düşük kalmıştır. Katılımın düşük olduğu bu ajanslarla telefon, mail vb. yöntemlerle iletişime geçilmiş olmasına rağmen katılım düzeyinde bir artış gerçekleşmemiştir.

Üniversite ile kalkınma ajansı arasındaki ilişkinin ortaya konulması amacıyla yönetilen soruların katılımcılara ait yüzdesel frekans Tablo 4’te sunulmuştur. Tablo 4’te “hiç katılmıyorum” ifadesi 1 ile sembolize edilmiş, “tamamen katılıyorum” ifadesi ise 5 ile sembolize edilmiştir. Katılımcıların yönetilen ifadeleri 1 ile 5 arasında değerlendirmesi istenmiştir.

**Tablo 4.** Üniversiteler ile Kalkınma Ajanslarının İşbirliği

Soru	1	2	3	4	5
Bölgedeki üniversiteler, ajansla işbirliği yapmaya açıktır.	%2	%14,4	%56,2	%11,9	%15,4
Bölgemizde bulunan üniversitelerde ajansın çalışmayı planladığı konularla ilgili yetkinlikte akademisyen bulunmaktadır.	%3,5	%26,9	%45,3	%15,4	%9,0
Ajans, bölgedeki üniversitelerden ihtiyaç duyduğu teknik ve bilimsel desteği alabilmektedir.	%9,0	%27,9	%28,9	%28,9	%5,5

“Bölgedeki üniversiteler, ajansla işbirliği yapmaya açıktır.” ve “Bölgemizde bulunan üniversitelerde ajansın çalışmayı planladığı konularla ilgili yetkinlikte akademisyen bulunmaktadır.” ifadeleri için “kararsızım” yanıtı ağırlıktadır. Öte yandan, katılımcıların %28,9’u “Ajans, bölgedeki üniversitelerden ihtiyaç duyduğu teknik ve bilimsel desteği alabilmektedir.” ifadesine katıldığını ifade ederken, yine katılımcıların %28,9’u bu ifadeye kararsız kalmış, %27,9’u “katılmıyorum” yönünde görüş beyan etmiştir.

Bu yargısal ifadelerin ardında yatan gizil yapıyı keşfetmek amacıyla karmaşık veri kümesini basitleştirmek ve anlaşılabilir kılmak amacıyla kullanılan ve bu amaç doğrultusunda da veri kümesinin ardında yatan gizil yapıyı ortaya çıkaran (Klein, 2000, s. 115) açıklayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Bunun için öncelikle gözlenen değişkenler arasındaki korelasyon matrisinin faktörlenebilirliğini incelemek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü ve Bartlett’s Küresellik Testi kullanılmıştır. Bartlett Küresellik testinin temel hipotezi, “Korelasyon matrisi, birim matristir” şeklindedir. KMO ölçütü, gözlenen değişkenler arasındaki korelasyon ve kısmi korelasyon katsayıları kullanılarak hesaplanmakta olup; örneklem yeterliliği hakkında bilgi sunmaktadır. Bu ölçüt, 0 ile 1 arasında değer almakta olup; 0,60 ve üzeri olması gerekmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013, s. 619-620).

**Tablo 5.** KMO Değeri ve Bartlett Küresellik Testi Sonucu

KMO Değeri		0,68
Bartlett Küresellik Testi	Ki-kare Test İstatistiği	158,07
	Serbestlik Derecesi	3
	Test İstatistiğinin Olasılık Değeri	0,00

Yapılan analizde KMO değerinin 0,68 olduğu ve Bartlett Küresellik Testi sonucunda temel hipotezin reddedildiği görülmüştür. Bu bulgular neticesinde; hesaplanan korelasyon matrisinin faktörlenebilirliğine karar verilmiştir. Ardından bu korelasyon matrisinden hareketle faktör modeli tahmin edilmiş olup; özdeğeri birden büyük faktör sayısı ve yorumlanabilirlik kriterleri dikkate alınmış ve bulgular Tablo 6’da sunulmuştur.

**Tablo 6.** Uygun Faktör Sayısının Belirlenmesine İlişkin Bulgular

Kriter	Önerilen Faktör Sayısı
Özdeğeri birden büyük faktör sayısı	1
Yorumlanabilirlik	1

Tablo 6 incelendiğinde; uygun faktör sayısının 1 olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda faktör, toplam değişkenliğin %68,14'ünü açıklamaktadır.

**Tablo 7.** Faktör Yüğü Tablosu

Soru	Faktör yüğü
Ajans, bölgedeki üniversitelerden ihtiyaç duyduğu teknik ve bilimsel desteği alabilmektedir.	0,869
Bölgemizde bulunan üniversitelerde ajansın çalışmayı planladığı konularla ilgili yetkinlikte akademisyen bulunmaktadır.	0,808
Bölgedeki üniversiteler, ajansla işbirliği yapmaya açıktır.	0,798

Tablo 7'de her bir maddenin faktörle olan ilişkisi görülmektedir. Tablo 7'ye göre maddelerin faktörle yüksek derecede ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Söz konusu üç maddeden oluşan faktöre "üniversite – ajans ilişkisi" adı verilmiştir. Bu aşamada güvenilirlik kavramı ön plana çıkmıştır. Güvenilirlik; bir kavram için tekrarlanan deney, test veya herhangi bir ölçme işlemi neticesinde aynı sonuçlara ulaşılması olarak ifade edilebilmektedir. Ancak herhangi bir kavramın ölçümü her zaman belirli bir miktarda hata içermesine rağmen tekrarlanan ölçümlerde tutarlı sonuçların elde edilmesi güvenilirliği göstermektedir (Carmines ve Zeller, 1987).

Sosyal bilimler alanında güvenilirlik analizi için yaygın olarak Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmaktadır. Bu katsayı, içsel tutarlılığı göstermekte olup; 0 ile 1 arasında değer almaktadır. Söz konusu katsayının 0,7 ve üzerinde olması, ilgilenilen boyutun güvenilir olduğunu göstermektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994).

**Tablo 8.** Güvenilirlik Analizi Sonucu

Faktör	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha Değeri
Üniversite – ajans ilişkisi	3	0,766

Tablo 8'de, bu ölçme aracıyla toplanan veri kümesinin güvenilir olduğu görülmektedir. Çünkü içsel tutarlılık gösteren Cronbach Alpha katsayısı değeri 0,766 olduğu için (0,70'den büyük) 3 sorudan oluşan ölçme aracıyla toplanan veri kümesinin geçerli ve güvenilir olduğu kabul edilmektedir.

Yönetim kuruluna ilişkin temsiliyet algısının ortaya konulması amacıyla yönetilen sorulara ait yüzdesel frekans Tablo 9'da sunulmuştur. Katılımcıların yöneltilen ifadeleri 1 ile 5 arasında değerlendirmesi istenmiştir.

**Tablo 9.** Yönetim Kuruluna İlişkin Temsiliyet Algısının Ortaya Konulması

Soru	1	2	3	4	5
Ajansın Yönetim Kurulu'nda iş dünyasının temsiliyeti (Sanayi ve Ticaret Odası ile iş dünyası dernekleri) güçlendirilmelidir.	5,0	22,4	20,4	41,8	10,4
Ajansın Yönetim Kurulu'nda iş dünyası haricindeki diğer Sivil Toplum Kuruluşlarının temsiliyeti güçlendirilmelidir.	7,0	20,9	16,9	48,3	7,0
Ajansın Yönetim Kurulu'nda yerel yönetimlerin temsiliyeti güçlendirilmelidir.	7,0	28,4	28,9	31,8	4,0
Ajans Kurullarında bölge dışındaki sivil toplum kuruluşlarının (dernek, vakıf vb.) temsil edilmesinin sağlanması gerekir.	24,9	35,3	20,9	16,9	2,0
Yönetim Kuruluna kurum temsilcilerinin yanı sıra bölge içinden veya dışından gerçek kişilerin katılımının sağlanması gerekir.	23,9	33,8	20,9	19,4	2,0

Tablo 9'a göre "Ajansın Yönetim Kurulu'nda iş dünyasının temsiliyeti (Sanayi ve Ticaret Odası ile iş dünyası dernekleri) güçlendirilmelidir." ve "Ajansın Yönetim Kurulu'nda iş dünyası haricindeki diğer Sivil Toplum Kuruluşlarının temsiliyeti güçlendirilmelidir." ifadeleri için "katılıyorum" yanıtının yüksek oranda olduğu görülmektedir. "Ajansın Yönetim Kurulu'nda yerel yönetimlerin temsiliyeti güçlendirilmelidir." ifadesine katılımcıların %28,4'ü katılmazken, %28,9'unun kararsız kalmıştır. Bu ifadeye "katılıyorum" yanıtının ise "katılmıyorum" ve "kararsızım" yanıtlarına göre çok az bir farkla önde olduğu görülmektedir. "Ajans Kurullarında bölge dışındaki sivil toplum kuruluşlarının (dernek, vakıf vb.) temsil edilmesinin sağlanması gerekir." ve "Yönetim Kuruluna kurum temsilcilerinin yanı sıra bölge içinden veya dışından gerçek kişilerin katılımının sağlanması gerekir." ifadeleri için "katılmıyorum" yanıtının ağırlıkta olduğu görülmektedir. Ayrıca bu iki ifadeye tamamen katıldığını belirten katılımcı sayısı %2 gibi son derece düşük bir orandayken, hiç katılmıyorum yanıtının ise yüksek oranda olduğu görülmektedir. Az gelişmiş bölgelerde beşeri sermaye eksikliği ve uzmanların mevcut yönetim kurulları ile ilgili yaptıkları eleştiriler dikkate alındığında yönetim kurullarına bölge içinden ve dışından kişi ve kurumların katılımının desteklenmesi beklenirken uzmanlar aksi yönde görüş beyan etmişlerdir. Yönetim Kurulu'nun temsiliyetine yönelik ifadelere verilen yanıtlardan hareketle; faktör analizi yapılmıştır.

**Tablo 10.** KMO Değeri ve Bartlett Küresellik Testi Sonucu

KMO Değeri		0,707
Bartlett Küresellik Testi	Ki-kare Test İstatistiği	171,257
	Serbestlik Derecesi	10
	Test İstatistiğinin Olasılık Değeri	0,000

Yapılan analizde KMO değerinin 0,70 olduğu görülmüş ve Bartlett Küresellik Testi sonucunda temel hipotez reddedilmiştir. Bu bulgular neticesinde; hesaplanan korelasyon matrisinin faktörlenebilirliğine karar verilmiştir. Ardından bu korelasyon matrisinden hareketle faktör modeli tahmin edilmiş olup; özdeğeri birden büyük faktör sayısı ve yorumlanabilirlik kriterleri dikkate alınmış ve bulgular Tablo 11'de sunulmuştur.

**Tablo 11.** Uygun Faktör Sayısının Belirlenmesine İlişkin Bulgular

Kriter	Önerilen Faktör Sayısı
Özdeğeri birden büyük faktör sayısı	1
Yorumlanabilirlik	1

Tablo 11 incelendiğinde; uygun faktör sayısının 1 olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu faktör, toplam değişkenliğin %45,86'sını açıklamaktadır.

**Tablo 12.** Faktör Yüğü Tablosu

Soru	Faktör Yüğü
Ajansın Yönetim Kurulu'nda iş dünyasının temsiliyeti (Sanayi ve Ticaret Odası ile iş dünyası dernekleri) güçlendirilmelidir.	0,708
Ajans Kurullarında bölge dışındaki sivil toplum kuruluşlarının (dernek, vakıf vb.) temsil edilmesinin sağlanması gerekir	0,701
Ajansın Yönetim Kurulu'nda iş dünyası haricindeki diğer Sivil Toplum Kuruluşlarının temsiliyeti güçlendirilmelidir.	0,691
Yönetim Kuruluna kurum temsilcilerinin yanı sıra bölge içinden veya dışından gerçek kişilerin katılımının sağlanması gerekir.	0,673
Ajansın Yönetim Kurulu'nda yerel yönetimlerin temsiliyeti güçlendirilmelidir.	0,608

Tablo 12'de maddelerin faktörle yüksek derecede ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Söz konusu 5 maddeden oluşan faktöre "yönetim kurulları yapısı" adı verilmiştir. Yapılan güvenilirlik testinde içsel tutarlılık gösteren Cronbach Alpha katsayısının değeri 0,70'den büyük bulunduğu için (0,705) 5 sorudan oluşan ölçme aracıyla toplanan veri kümesinin geçerli ve güvenilir olduğu kabul edilmiştir.

**Tablo 13.** Güvenilirlik Analizi Sonucu

Faktör	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha Değeri
Yönetim Kurulları Yapısı	5	0,705

Tablo 13'de bu ölçme aracıyla toplanan veri kümesinin güvenilir olduğu görülmektedir. Çünkü içsel tutarlılık gösteren Cronbach Alpha katsayısının değeri 0,70'den büyüktür. Dolayısıyla 5 sorudan oluşan ölçme aracıyla toplanan veri kümesinin geçerli ve güvenilir olduğu söylenebilmektedir.

Eşgüdüm algısının ortaya konulması amacıyla yönetilen sorulara ait yüzdesel frekans Tablo 14'te sunulmuştur.

**Tablo 14.** Eşgüdüm Soruları

Soru	1	2	3	4	5	6*
Bölgedeki yerel yönetimler Ajans ile yeterli işbirliği ve eşgüdüm içerisinde çalışmaktadır.	4,0	23,4	19,9	41,8	10,0	1,0
Bölgedeki özel sektör Ajans ile yeterli işbirliği ve eşgüdüm içerisinde çalışmaktadır.	4,5	23,4	25,9	36,3	9,0	1,0

\* 6, "fikrim yok" şeklinde puanlanmıştır.

Tablo 14’te “Bölgedeki yerel yönetimler Ajans ile yeterli işbirliği ve eşgüdüm içerisinde çalışmaktadır.” ve “Bölgedeki özel sektör Ajans ile yeterli işbirliği ve eşgüdüm içerisinde çalışmaktadır.” ifadeleri “katılıyorum” yanıtının ağırlıkta olduğu görülmektedir. Ancak her iki ifadeye katılmadığını ve kararsız olduğunu beyan edenlerin oranının yüksek olduğu da görülmektedir. Katılımcılara yöneltilen eşgüdüme yönelik ifadelerle verilen yanıtlardan hareketle; güvenilirlik analizi yapılmış ve içsel tutarlılık gösteren Cronbach Alpha katsayısının değeri 0,70’den büyük (0,755) bulunduğu için 2 sorudan oluşan ölçme aracıyla toplanan veri kümesinin geçerli ve güvenilir olduğu kabul edilmiştir.

**Tablo 15.** Güvenilirlik Analizi Sonucu

Faktör	Soru Sayısı	Cronbach’s Alpha Değeri
Eşgüdüm	2	0,755

Tablo 15’te bu ölçme aracıyla toplanan veri kümesinin güvenilir olduğu görülmektedir. Çünkü içsel tutarlılık gösteren Cronbach Alpha katsayısının değeri 0,70’den büyüktür. Dolayısıyla 2 sorudan oluşan ölçme aracıyla toplanan veri kümesinin geçerli ve güvenilir olduğu söylenebilmektedir.

Katılımcılara yöneltilen “Halen faaliyette olmamakla birlikte yeni düzenlemelerle Kalkınma Kurullarının tekrar faaliyete geçirilmesini gerekli/faydalı buluyor musunuz?” sorusuna katılımcıların %55,2’si, yeni düzenlemelerle Kalkınma Kurullarının tekrar faaliyete geçirilmesini faydalı bulmadığını belirtmiştir. Bu soruya verilen yanıtların frekansları ise Tablo 16’da sunulmuştur.

**Tablo 16.** Yeni Düzenlemelerle Kalkınma Kurullarının Tekrar Faaliyete Geçirilmesi

Yanıt	% Frekans
Evet	44,8
Hayır	55,2

Tablo 16’da katılımcıların %55,2’sinin yeni düzenlemelerle Kalkınma Kurullarının tekrar faaliyete geçirilmesini faydalı bulmadığını belirtmiştir.

Ancak her ne kadar ajans uzmanları Kalkınma Kurullarının yeniden oluşturulmaması yönünde görüşlerini beyan etmiş olsalar da bölgedeki en önemli ve güçlü paydaşları aynı çatı altında toplama imkânı ve potansiyelini taşıyan tek kurumsal yapı olan Kalkınma Kurullarını sürecin dışında bırakmanın yanlış bir politika olacağı açıktır.

Kalkınma Kuruluna yönelik algının ortaya konulması amacıyla yönetilen sorulara ait yüzdesel frekans Tablo 17’de sunulmuştur. Bu soruları tek ilde faaliyet gösteren ajans personelinin yanıtlaması istenmemiştir.

**Tablo 17. Kalkınma Kuruluna Yönelik Algı**

Soru	1	2	3	4	5	6
Farklı illeri temsil eden paydaşların aynı Kalkınma Kurulunda birlikte çalışması Kalkınma Kurulunun etkinliğini artırır.	7,9	14,3	11,1	42,1	16,7	7,9
Üye sayısı daha az olan bir Kalkınma Kurulu daha etkin çalışır.	6,0	14,2	18,7	32,8	20,9	7,5
Kalkınma Kurulunda kurumların en üst düzeyde temsiliyeti yerine kurumların ilgili uzman personelinin katılımı sağlanmalıdır.	7,6	20,5	18,2	28,0	19,7	6,1
Kalkınma Kurulu üyeleri ajansın öncelikli çalışma alanlarına fayda sağlayacak teknik uzmanlığa sahiptir.	12,8	27,1	38,3	8,3	6,0	7,5
Kalkınma Kurulu üyeleri arasında ajans çalışmalarına katkı sağlayacak teknik uzmanlık komisyonları kurulması faydalı olacaktır.	3,8	6,1	7,6	43,9	30,3	8,3
Kalkınma Kurullarında görev alacak üyelerin ajanslar, ticaret ve/ya sanayi odaları, bölge içindeki ve/ya bölge dışındaki üniversiteler ve kalkınma çalışmalarına odaklanmış vakıf/sivil toplum kuruluşlarının temsilcilerinden oluşturulan bir komisyon tarafından belirlenmesi daha faydalı olur.	6,0	12,0	21,1	32,3	18,8	9,8

Tablo 17’de her bir soru için katılımcılarının yanıtlarının yüzdesel frekansları görülmektedir. Katılımcıların %38,3’ü “Kalkınma Kurulu üyeleri ajansın öncelikli çalışma alanlarına fayda sağlayacak teknik uzmanlığa sahiptir.” ifadesi için kararsız kalmış, %39,9’u ise bu ifadeye katılmadığını beyan etmiştir. Katılımcılar diğer ifadelerle ise katıldıklarını belirtmişlerdir. “Kalkınma Kurulu üyeleri arasında ajans çalışmalarına katkı sağlayacak teknik uzmanlık komisyonları kurulması faydalı olacaktır.” ifadesine %43,9 gibi yüksek bir oranda katıldığı yönünde görüş bildiren uzmanlar, “Kalkınma Kurulları, Bölge Planının uygulama kapasitesini artırmakta daha etkin bir şekilde nasıl kullanılabilir?” açık uçlu sorusuna verdikleri yanıtlarda da Kalkınma Kurullarının tekrar ihdas edilmesi halinde teknik komisyonlar kurulması gerektiğinin elzem olacağı yönünde görüş beyan etmişlerdir.

Katılımcılara göre; Kalkınma Kurullarının özel sektörden daha çok temsilci ile temsil edildiği, daha az üyenin olduğu, Kurul üyelerinin cüzi de olsa huzur hakkı gibi maddi haklar ile katılımının teşvik edildiği, görev almaya istekli ve belirli bir yetkinliğe sahip kişilerin katılımının sağlandığı yani kurumların en üst düzey temsiliyetinden ziyade kurumdaki bilgili ve proje üretmeye istekli nitelikli kişilerin kurul üyesi olduğu, mevzuat değişikliği ile Kurulun yapısının güçlendirilerek Kurul’un yalnızca tavsiye organı olmaktan çıkarılarak yetkilerinin artırıldığı, tematik çalışma gruplarının oluşturulduğu, görev ve sorumlulukların yasal bir zemine oturtularak daha net bir şekilde belirlendiği, ajansların bazı yetki ve sorumluluklarının Kurula devredildiği, Kurulda alınan kararların bağlayıcılığının olduğu, üyelerin toplantılara katılımının zorunlu tutulduğu ve Kalkınma Kurulu Başkanı’nın Yönetim Kurulunun daimi üyesi olduğu bir kurumsal yapının tesis edilmesi durumunda Kalkınma Kurullarından daha etkin bir şekilde faydalanma imkânı doğabilecektir.

Ayrıca İl valilerinin ajans yönetim kurulu başkanı sıfatıyla kurula alınacak üyeleri belirlemede çok etkin olmaları, hangi kriterlere göre üyelerin belirlendiğinin belirsiz olması, Kurullara önemli ölçüde katkı sağlayabilecek kurum ve kuruluşların bir kısmına yer verilmediği ve üyelerin çoğunun Ajansların temel işlevlerini net olarak bilmeyerek Ajansları yalnızca destek veren kurumlar çizgisine

oturtmaları, böylece Ajansların destek mekanizmalarını temsil ettikleri kurumlara yönlendirme çabası ile hareket ettikleri yönünde uzmanlar tarafından yoğun eleştiriler yapıldığı göz önüne alınırsa ve anket çalışmasında uzmanların “Kalkınma Kurullarında görev alacak üyelerin ajanslar, ticaret ve/ya sanayi odaları, bölge içindeki ve/ya bölge dışındaki üniversiteler ve kalkınma çalışmalarına odaklanmış vakıf/sivil toplum kuruluşlarının temsilcilerinden oluşturulan bir komisyon tarafından belirlenmesi daha faydalı olur.” ifadesine katıldıklarını yönünde görüş beyan etmeleri de dikkate alınarak Kalkınma Kurullarında görev alacak üyelerin belirlenmesinde daha şeffaf bir yapının oluşturulması gerekmektedir.

**Tablo 18.** KMO Değeri ve Bartlett Küresellik Testi Sonucu

KMO Değeri		0,81
Bartlett Küresellik Testi	Ki-kare Test İstatistiği	208,559
	Serbestlik Derecesi	15
	Test İstatistiğinin Olasılık Değeri	0,000

Yapılan analizde KMO değerinin 0,81 olduğu görülmüş ve Bartlett Küresellik Testi sonucunda temel hipotez reddedilmiştir. Bu bulgular neticesinde; hesaplanan korelasyon matrisinin faktörlenebilirliğine karar verilmiştir. Ardından bu korelasyon matrisinden hareketle faktör modeli tahmin edilmiş olup; özdeğeri birden büyük faktör sayısı ve yorumlanabilirlik kriterleri için uygun faktör sayısının 1 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu faktör, toplam değişkenliğin %50,282’sini açıklamaktadır.

**Tablo 19.** Uygun Faktör Sayısının Belirlenmesine İlişkin Bulgular

Kriter	Önerilen Faktör Sayısı
Özdeğeri birden büyük faktör sayısı	1
Yorumlanabilirlik	1

Tablo 19’da uygun faktör sayısının 1 olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu faktör, toplam değişkenliğin %50,282’sini açıklamaktadır.

**Tablo 20.** Faktör Yüğü Tablosu

Maddeler	Faktör yüğü
Kalkınma Kurullarında görev alacak üyelerin ajanslar, ticaret ve/ya sanayi odaları, bölge içindeki ve/ya bölge dışındaki üniversiteler ve kalkınma çalışmalarına odaklanmış vakıf/sivil toplum kuruluşlarının temsilcilerinden oluşturulan bir komisyon tarafından belirlenmesi daha faydalı olur.	0,785
Kalkınma Kurulu üyeleri arasında ajans çalışmalarına katkı sağlayacak teknik uzmanlık komisyonları kurulması faydalı olacaktır.	0,767
Farklı illeri temsil eden paydaşların aynı Kalkınma Kurulunda birlikte çalışması Kalkınma Kurulunun etkinliğini artırır.	0,740
Kalkınma Kurulu üyeleri ajansın öncelikli çalışma alanlarına fayda sağlayacak teknik uzmanlığa sahiptir.	0,692
Üye sayısı daha az olan bir Kalkınma Kurulu daha etkin çalışır.	0,650
Kalkınma Kurulunda kurumların en üst düzeyde temsiliyeti yerine kurumların ilgili uzman personelinin katılımı sağlanmalıdır.	0,603

Tablo 20’de her bir maddenin faktörle olan ilişkisi yer almaktadır. Dolayısıyla maddelerin faktörle yüksek derecede ilişkili olduğu görülmektedir. Söz konusu 6 maddeden oluşan faktöre “Kalkınma Kurulları Yapısı” adı verilmiştir. Yapılan güvenilirlik testinin sonucunda Cronbach Alpha katsayısı 0,797 olduğu için 6 sorudan oluşan ölçme aracıyla toplanan veri kümesinin geçerli ve güvenilir olduğu kabul edilmiştir.



**Tablo 21.** Güvenilirlik Analizi Sonucu

Faktör	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha Değeri
Kalkınma Kurulları Yapısı	6	0,797

Tablo 21’de Cronbach Alpha katsayısının 0,797 olduğu görülmüştür. Dolayısıyla 6 sorudan oluşan ölçme aracıyla toplanan veri kümesinin geçerli ve güvenilir olduğu söylenebilmektedir.

### 5.1. Farklılık Testleri – Hipotez Testleri

Hipotez testleri; parametrik ve parametrik olmayan hipotez testleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Çalışmada toplanan verinin ölçüm düzeyi sıralamalı olduğundan dolayı parametrik olmayan hipotez testleri kullanılmıştır. Bağımsız iki grup arasından incelenen bir değişken açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını sınamak amacıyla Mann-Whitney U testi kullanılmaktadır (Sümbüloğlu vd., 2007, s. 147). Bu testin temel hipotezi, farksızlığı göstermektedir. Hipotez testlerinde gruplar, illerin ve Bölgelerin Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması (SEGE 2011) çalışması temel alınarak 26 Düzey 2 bölgesinin ikiye bölünmesiyle 1. grubun ilk 13 ajansı, 2. grubun da son 13 ajansı temsil edecek şekilde oluşturulmuştur. Aşağıdaki şekilde bej renkli olan yerler 1. grubu, mavi renkli olan yerler 2. grubu temsil etmektedir.

**Şekil 1.** Kalkınma Ajansları ve Bölgeleri



Üniversite -ajans ilişkisi faktör skorlarına ait farklılığı belirlemek için;

H<sub>0</sub>: Ajans grupları arasında üniversite-ajans ilişkisi faktör skorları açısından fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Ajans grupları arasında üniversite-ajans ilişkisi faktör skorları açısından fark vardır.

hipotezleri kurularak yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 22.** Üniversite-Ajans İlişkisi Faktör Skorları İçin Mann-Whitney U Test Sonuçları

Grup	Gözlem Sayısı	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamları	Mann-Whitney U	Z	P (Olasılık Değeri)
1.Grup	95	108,17	10276	4354,00	-1,670	0,095
2.Grup	106	94,58	10025			
Toplam	201					

İllerin ve Bölgelerin Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması (SEGE 2011) çalışması temel alınarak 26 Düzey 2 bölgesinin iki gruba bölünmesiyle yapılan analiz sonucunda (z=-1.670, p=0.095) ajans grupları arasında üniversite-ajans ilişkisi faktör skorları açısından fark olmadığı görülmektedir.

Kalkınma Kurulları Yapısı faktör skorlarına ait farklılığı belirlemek için;

H<sub>0</sub>: Ajans grupları arasında Kalkınma Kurulları yapısı faktör skorları açısından fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Ajans grupları arasında Kalkınma Kurulları yapısı faktör skorları açısından fark vardır.  
hipotezleri kurularak yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 23.** Kalkınma Kurulları Yapısı Faktör Skorları İçin Mann-Whitney U Test Sonuçları

Grup	Gözlem Sayısı	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamları	Mann-Whitney U	Z	P (Olasılık Değeri)
1.Grup	34	40,41	1374	779,00	-0,029	0,976
2.Grup	46	40,57	1886			
Toplam	80					

İllerin ve Bölgelerin Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması (SEGE 2011) çalışması temel alınarak 26 Düzey 2 bölgesinin iki gruba bölünmesiyle yapılan analiz sonucunda ( $z=-0,029$ ,  $p=0,976$ ) ajans grupları arasında Kalkınma Kurulları yapısı faktör skorları açısından fark olmadığı görülmektedir. Yönetim kurulu yapısı faktör skorlarına ait farklılığı belirlemek için;

H<sub>0</sub>: Ajans grupları arasında yönetim kurulları yapısı faktör skorları açısından fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Ajans grupları arasında yönetim kurulları yapısı faktör skorları açısından fark vardır.  
hipotezleri kurularak yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 24.** Yönetim Kurulları Yapısı Faktör Skorları İçin Mann-Whitney U Test Sonuçları

Grup	Gözlem Sayısı	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamları	Mann-Whitney U	Z	P (Olasılık Değeri)
1.Grup	95	97,18	9232,5	4672,50	-0,884	0,377
2.Grup	106	104,42	11068,5			
Toplam	201					

İllerin ve Bölgelerin Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması (SEGE 2011) çalışması temel alınarak 26 Düzey 2 bölgesinin iki gruba bölünmesiyle yapılan analiz sonucunda ( $z=-0,884$ ,  $p=0,377$ ) ajans grupları arasında yönetim kurulları yapısı faktör skorları açısından fark olmadığı görülmektedir.

“Ajansın personeline sağladığı özlük hakları yeterlidir.” ifadesine katılım düzeyleri arasındaki farklılığı belirlemek için;

H<sub>0</sub>: Ajans grupları arasında ajansın personeline sağladığı özlük hakları açısından fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Ajans grupları arasında ajansın personeline sağladığı özlük hakları açısından fark vardır.  
hipotezleri kurularak yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 25.** Ajansın Personeline Sağladığı Özlük Hakları Yeterlidir İfadesine Verilen Cevap Puanlarının Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Grup	Gözlem Sayısı	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamları	Mann-Whitney U	Z	P (Olasılık Değeri)
1.Grup	95	109.91	10441.5	4188.50	-2.125	0.034
2.Grup	106	93.01	9859.5			
Toplam	201					

1. grubun ilk 13 ajansı, 2. grubun son 13 ajansı göstermek üzere yapılan analiz sonucunda ( $z=-2.125$ ,  $p=0.034$ ) ajanslar arasında “Ajansların personeline sağladığı özlük hakları yeterlidir.” ifadesine verilen cevaplar arasında fark olduğu görülmektedir. Sosyo-ekonomik olarak gelişmiş ilk 13 Düzey 2

bölgesindeki ajanslarda çalışan katılımcılar ajansların personele sağladığı özlük haklarını yeterli bulurken son 13 ajansta çalışan personel ajansların personeline sağladığı özlük haklarını yetersiz bulmaktadır.

“Ajansın faaliyet gösterdiği Düzey 2 bölgesi doğru tanımlanmıştır.” ifadesine katılım düzeyi arasındaki farklılığı belirlemek için;

H<sub>0</sub>: Ajans grupları arasında “Ajansın faaliyet gösterdiği Düzey 2 bölgesi doğru tanımlanmıştır.” ifadesine katılım düzeyi açısından fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Ajans grupları arasında “Ajansın faaliyet gösterdiği Düzey2 bölgesi doğru tanımlanmıştır.” ifadesine katılım düzeyi açısından fark vardır.

hipotezleri kurularak yapılan Mann- Whitney U testi sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 26.** Ajansın Faaliyet Gösterdiği Düzey 2 Bölgesi Doğru Tanımlanmıştır İfadesine Verilen Cevap Puanlarının Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Grup	Gözlem Sayısı	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamları	Mann-Whitney U	Z	P (Olasılık Değeri)
1.Grup	95	111.23	10556.5	4063.50	-2.441	0.015
2.Grup	106	91.83	9734.5			
Toplam	201					

1. grup ilk 13 ajansı, 2. grup son 13 ajansı göstermek üzere yapılan analiz sonucunda ( $z=-2.441$ ,  $p=0.015$ ) ajanslar arasında “Ajansın faaliyet gösterdiği Düzey 2 bölgesi doğru tanımlanmıştır.” ifadesine verilen cevaplar arasında fark olduğu görülmektedir. Sosyo-ekonomik olarak gelişmiş ilk 13 Düzey 2 bölgesindeki ajanslarda çalışan katılımcılar Düzey 2 bölgesinin doğru tanımlandığını ifadesine katıldıklarını beyan ederken son 13 ajansta çalışan katılımcılar ajansın faaliyet gösterdiği Düzey 2 bölgesinin doğru tanımlanmadığını beyan etmişlerdir.

Sosyo-ekonomik yönden gelişmemiş bölgelerle gelişmiş bölgeler arasında Düzey 2 bölgelerinin doğru tanımlanıp tanımlanmadığına dair farkın çıkması Düzey 2 sınıflandırılmasının yapılmasının üzerinden gerek 18 yıl geçmesi gerekse de değişen şartlar ve koşullar dikkate alındığında revizyona tabi tutulması gerektiğine işaret etmektedir.

İllerin ve Bölgelerin Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması (SEGE 2011) çalışması temel alınarak 26 Düzey 2 bölgesinin iki gruba bölünmesiyle yapılan hipotez testleri sonucunda aşağıdaki ifadeler için ise ajans grupları arasında fark olmadığı yani görüşlerinin aynı yönde olduğu görülmüştür.

**Tablo 27.** Hipotez Testi Yapılan İfadeler

Sorular
Bölgedeki yerel yönetimler Ajans ile yeterli işbirliği ve eşgüdüm içerisinde çalışmaktadır.
Bölgedeki özel sektör Ajans ile yeterli işbirliği ve eşgüdüm içerisinde çalışmaktadır.
Ajansın faaliyetlerini daha etkin yürütebilmesi için mali ve teknik destekler dışında ek araçlar kullanması gerekir.
Bütün Ajansların aynı kurumsal yapı ve işleyiş modeliyle kurulmuş olması, ajansların daha etkin çalışmasını engellemektedir.
Ajansa tahsis edilen merkezi bütçe yeterlidir.

Ajansa tahsis edilen yerel bütçe yeterlidir.
Ajans bölgede yeterince tanınmaktadır.
Ajansın verdiği destekler ile diğer kurumların verdiği destekler (KOSGEB, ORKÖY, kırsal kalkınma vb.) arasında yeterli eşgüdüm bulunmaktadır.
Ajans personelinin uzmanlık çeşitliliği bölgenin sorunlarına cevap verecek düzeydedir.
Ajans çalışanları arasında memleketi o bölge ve civarında olanların sayısının artırılması ajans çalışmalarının etkinliği ve sürdürülebilirliğini artırır.
Ajansın daha etkin çalışmalar yürütebilmesi için personelin niteliğinin artırılması gerekir.
Ajans personelinin uzmanlık alanları ajansın öncelikli çalışma alanları ile uyumludur.
Ajansın personel sayısı yeterlidir.
Sözleşmeli statüde olmaları, personelin ajanstaki çalışma motivasyonunu ve devamlılığını olumsuz etkilemektedir
Ajansın çalışmaları Bölge Planı öncelikleri ile uyumludur.
Ajansın yaptığı/yaptırdığı etki değerlendirme çalışmaları nitelik olarak yeterlidir.
Ajansın performans denetiminde Kalkınma Kurulunun daha aktif roller üstleneceği mekanizmalar geliştirilmelidir.
Kalkınma Ajanslarının merkezi düzeyde koordinasyon görevinin Kalkınma Bakanlığı'ndan Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na bağlanması, Ajans faaliyetlerinin kapsayıcılığı ve çeşitliliğini azaltacaktır.
Kalkınma Ajanslarının merkezi düzeyde koordinasyon görevinin Kalkınma Bakanlığı'ndan Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na bağlanması, Ajanslarda odaklanma, etkinlik ve verimliliği artıracaktır..
Kalkınma Ajanslarının merkezi düzeyde koordinasyon görevinin Kalkınma Bakanlığı'ndan Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na bağlanması, Ajans faaliyetlerindeki katılımcı anlayışı zayıflatacaktır.

#### **Diğer Sorular:**

“Kalkınma Kurulları, Bölge Planının uygulama kapasitesini artırmakta daha etkin bir şekilde nasıl kullanılabilir” sorusuna katılımcılar bazı bölgelerde kurumsal kapasite çok düşük olduğu için Kurul’un bu amaçla kullanılamayacağı, Kurul’un yapısal anlamda bölgeye hiçbir katkı sağlamadığı gibi buna uygun bir araç olmadığı, mevcut görev tanımı ve işleyiş açısından Kalkınma Kurullarının aktif fayda sağlama potansiyelinin olmadığı yönünde görüş belirtmişlerdir.

Katılımcılar, bölge planlarının paydaşlar arasındaki farkındalığının artırılması, Kurul üyelerinin Ajansın planlama ve program tasarımı çalışmalarına daha fazla dâhil edilmesi, mevzuat değişikliği ile Kurulun yapısı revize edilerek Kurul’un tavsiye organı olmaktan çıkarılması ve Kurulda alınan kararların bir bağlayıcılığının olması, Ajansların bazı yetki ve sorumluluklarının Kalkınma Kurullarına devredilmesi, Kurulda temsil edilen kurumların eylem planlarının bölge planları ile paralel hale getirilmesi gibi şartlar sağlandığında Bölge Planı hazırlık sürecinde tekrar ihdas edilmeleri halinde Kalkınma Kurullarının daha aktif rol oynayabileceğini belirtmişlerdir.

Katılımcılar, Kalkınma Kurullarının işlevselliğini artırmak için ise her kurum ve kuruluşun katılım sağlanması yerine gönüllülük esasına dayanan, daha az üyesi olan, kurumların en üst düzeyde temsiliyeti yerine Ajansa katkı sağlayabilecek kapasitesi olan nitelikli kişiler, paydaşların temsilcileri ve bölge ekonomisinde rol oynayan aktörler arasından sayı dengesi ve tecrübe şartı aranarak il bazında kurullar oluşturulması gerektiğini ifade etmişlerdir.

**Tablo 28.** Mali ve Teknik Destekler Dışında Ek Araçlar Kullanılması

Soru	1	2	3	4	5
Ajansın faaliyetlerini daha etkin yürütebilmesi için mali ve teknik destekler dışında ek araçlar kullanması gerekir.	2,0	6,0	17,9	40,8	33,3

Tablo 28’de “Ajansın faaliyetlerini daha etkin yürütebilmesi için mali ve teknik destekler dışında ek araçlar kullanması gerekir.” ifadesine “katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum” yanıtının sırasıyla %40,8 ve %33,3 gibi yüksek oranlarda olduğu görülmektedir.

Ajansların ek araçlar kullanması gerektiğini düşünen uzmanlar; faiz ve faizsiz kredi desteğinin aktif hale getirilmesi, girişim ve risk sermayesi desteği, AB fonları ve diğer dış kaynaklı fonların kullandırılması, Ajansların bölgede katma değer yaratabilecek iktisadi işletmelere risk sermayesi ya da melek yatırımcı gibi sermaye koyarak ortak olabilmesi, işletebilmesi ve uygun gördüğünde devredebilmesi imkânının tanınmasını istemişlerdir.

“Bütün Ajansların aynı kurumsal yapı ve işleyiş modeliyle kurulmuş olması, ajansların daha etkin çalışmasını engellemektedir.” sorusuna katılımcıların yanıtları % frekans olarak Tablo 29’da sunulmuştur.

**Tablo 29.** Ajansların Aynı Kurumsal Yapı ve İşleyiş Modeliyle Kurulmuş Olması

Soru	1	2	3	4	5
Bütün Ajansların aynı kurumsal yapı ve işleyiş modeliyle kurulmuş olması, ajansların daha etkin çalışmasını engellemektedir.	7,0	37,3	14,4	31,8	9,5

“Bütün Ajansların aynı kurumsal yapı ve işleyiş modeliyle kurulmuş olması, ajansların daha etkin çalışmasını engellemektedir.” ifadesine katılımcıların %37,3’ü katılmazken % 31,8’i katıldığını ifade etmiştir. Katılımcıların %14,4’nün kararsız kaldıkları bu ifadeye “hiç katılmıyorum” ve “tamamen katılıyorum” ifadeleri birlikte değerlendirildiğinde bu ifadeye katılanların ve katılmayanların frekansında %41,3’lük bir eşitliğin çıktığı görülmektedir. Özgür (2014) çalışmasında da katılımcıların %45’i “Ajansların hepsinin tek bir yapıda kurulmuş olması avantajdır.” ifadesine katıldıkları yönünde görüş bildirdikleri dikkate alındığında katılımcıların ajansların aynı kurumsal yapıda kurulmuş olmasının daha etkin çalışmayı engellemediği yönündeki görüşlerinin zamanla azaldığını göstermektedir.

Diğer ülkelerde kalkınma ajansı uygulamalarının bölgelerin özgün yapısına göre gerek ülkeler arasında gerekse de bir ülkenin kendi sınırları içindeki bölgeleri arasında farklılaşmasına rağmen ülkemizde faaliyet gösteren 26 ajansın tamamının 5449 sayılı kanunun özüne aykırı bir şekilde bölgelerin sahip olduğu potansiyel, sorunlar, gereksinimler, coğrafi yapı, sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyi ve gelişmeyi engelleyici ya da hızlandırıcı diğer unsurlar gözetilmeksizin tek tip bir yapılanma modeli üzerinden kurgulanması ve halen bu yapılanmada ısrarcı olunmasının bölgesel kalkınma politikalarının başarısını olumsuz şekilde etkileyen önemli bir unsur olduğunun bölgesel gelişme teorileri, dünya örnekleri ve 5449 sayılı Kanun’un temel amaç ve felsefesi ile uyumlu olmadığı yönünde DDK (2014) ve Sayıştay (2018) raporlarında tespitler yapılmıştır. Bu bağlamda bölge gerçekleri ve bölgelerin farklılık arz eden yapıları ile uyumlu görev ve sorumlulukların her bir ajans için yeniden tanımlanması gerekmektedir.

Bütçeye yönelik algının ortaya konulması amacıyla yönetilen sorulara ait yüzdesel frekans Tablo 30’da sunulmuştur.

**Tablo 30.** Bütçeye Yönelik Algının Ortaya Konulması

Soru	1	2	3	4	5
Ajansa tahsis edilen merkezi bütçe yeterlidir.	27,4	30,8	14,9	25,4	1,5
Ajansa tahsis edilen yerel bütçe yeterlidir.	20,9	28,4	19,4	28,9	2,5
Ajans bölgede yeterince tanınmaktadır.	4,5	17,9	12,9	51,2	13,4
Ajansın bölge kalkınmasına yönelik yaptığı araştırma, analiz, plan ve strateji geliştirme çalışmaları yeterli niteliktedir.	8,0	17,4	21,4	41,8	11,4

Tablo 30’da, “Ajans bölgede yeterince tanınmaktadır.” ve “Ajansın bölge kalkınmasına yönelik yaptığı araştırma, analiz, plan ve strateji geliştirme çalışmaları yeterli niteliktedir.” ifadelerine katılımcıların yüksek oranlarda katıldıkları görülmüştür. “Ajansa tahsis edilen merkezi bütçe yeterlidir.” ifadesi için katılımcılar “hiç katılmıyorum” ve “katılmıyorum” yönünde görüşlerini beyan etmişlerdir. “Ajansa tahsis edilen yerel bütçe yeterlidir.” ifadesine katıldıklarını beyan edenlerin oranı %28,9 iken katılmadıklarını beyan edenlerin oranı ise %28,4 oldukları görülmektedir. Arada %0,05’lik bir fark olmasına rağmen hiç katılmıyorum yanıtını verenlerin oranının %20,9 gibi büyük bir oran olması nedeniyle anketi yanıtlayan uzmanların ajansa tahsis edilen yerel bütçeyi yeterli bulmadıkları sonucuna varmak mümkündür.

**Tablo 31.** Ajansın Bölgeye Katkı Sağladığı Alanlar

Soru	1	2	3	4	5	6
Mali ve teknik destekler	31,8	16,9	11,4	8,0	13,4	18,4
Kurumlar arası işbirliği ve koordinasyon	17,5	17,5	18,5	18,0	18,5	10,00
Yatırım destek ve tanıtım	10,4	20,4	19,4	18,9	22,4	8,5
Araştırma, analiz ve yayınlar	10,4	17,4	23,4	22,4	18,4	8,0
Planlama ve strateji geliştirme	8,0	17,0	21,0	19,5	23,5	11,0

Ajansın bölgeye katkı sağladığı alanların önem sırasına göre numaralandırılmasının istendiği Tablo 31’de mali ve teknik desteklerin 1 ile sembolize edilen frekans yüzdesi yüksek olduğu için ajansların en önemli katkısının “mali ve teknik destekler” olduğu görülmektedir. “Kurumlar arası işbirliği ve koordinasyon”, %17,5 frekans yüzdesi ikinci sırada yer alırken “Yatırım destek ve tanıtım” ve “Araştırma, analiz ve yayınlar” %10,4 ile aynı frekans yüzdesine sahiptir. “Planlama ve strateji geliştirme” ise sıralamada sonuncu sırada yer almaktadır.

Bu soruya sınırlı sayıda da olsa “diğer” seçeneğini işaretleyen katılımcılar, Ajansların sunduğu danışmanlık hizmeti, proje hazırlama, yazma ve proje yürütme kapasitesinin oluşturulması, geliştirilmesi ve diğer çalışmalarla bölgede firmaların ve kamu kurumlarının kurumsal kapasitesinin gelişmesi, bölgenin yurtiçi ve yurtdışında tanıtılması gibi alanlarda Ajansların katalizör işlevi gördüğünü belirtmişlerdir.

Uzmanların bu soruya verdiği yanıtlar ajansların faaliyette buldukları bölgelerde özellikle yabancı dil bilen nitelikli personel istihdamının yaptığı analizler ve düzenlenmesine katkı sağladığı çalıştay, seminer, konferans gibi faaliyetler ile yerel kalkınma kültürünün yeşermesini sağlayarak yerelin barındırdığı potansiyelin ortaya çıkarılmasında olumlu adımlar attığını göstermektedir.

**Tablo 32. Bölgenin Kalkınması ve Rekabet Gücünün Artırılmasında En Önemli Sorunlar**

Soru	1	2	3	4	5	6
Finansal kaynak yetersizliği	19,6	22,6	14,6	18,6	18,6	6,0
Altyapı yetersizliği	13,7	20,8	26,4	14,7	20,3	4,1
Beşeri sermaye yetersizliği	23,6	20,6	19,1	13,1	13,6	10,1
Kurumsal kapasite yetersizliği	23,7	19,7	13,6	20,2	12,6	10,1
Yerel KOBİ'ler ve girişimcilerin sayısı ve nitelik olarak yetersizliği	13,1	21,6	19,1	18,1	22,1	6,0

Bölgenin kalkınması ve rekabet gücünün artırılmasında en önemli sorunlar ve yetersizliklerin yaşandığı alanların 1 ile 6 aralığında puanlaması istenmiştir. En yüksek önem derecesi 1, en düşük önem derecesi 6 olmak üzere yanıtların yüzdesel frekans dağılımı Tablo 32’de sunulmuştur.

Tablo 32’de ajansların yaşadığı en önemli sorunun “Kurumsal kapasite yetersizliği” olduğu görülmektedir. Sırasıyla “Beşeri sermaye yetersizliği”, “Finansal kaynak yetersizliği”, “Altyapı yetersizliği” ve “Yerel KOBİ’ler ve girişimcilerin sayısı ve nitelik olarak yetersizliği” önem sırasına göre puanlanan diğer sorunlardır. Ayrıca katılımcılar, Ajansın Yönetim Kurul’undan kaynaklanan sorunlar, coğrafi dezavantaj, bölgeye yönelik olumsuz algı, yerel paydaşlar ve kurumlar arası işbirliği ve koordinasyon yetersizliği, diğer destek sistemlerinin etkin kullanılamaması, bölgenin mukayeseli üstün olduğu alanlara odaklanamama, sosyal kalkınma model ve uygulama eksikliği, dış pazarlara erişim sorunu gibi sorunların önemli olduğunu belirtmişlerdir. Beşeri sermaye eksikliğinin kurumsal kapasiteyi etkileyen önemli bir faktör olduğu dikkate alındığında daha öncede ifade edilen üniversitelerin, iş dünyası ve diğer STK’lar ile birlikte bölgede ihtiyaç duyulan alanlarda ortak eğitimler vermesi gerektiği tespitinin önemi ortaya çıkmaktadır. Ayrıca Ajansların yönetim yapısından kaynaklanan sorunların giderilmesi gerektiği ve Ajansların üniversiteler, STK’lar, özel sektör ve kamu kurum ve kuruluşlarını bir araya getirip işbirliği kültürünü oluşturmada daha etkin ve yönlendirici roller üstlenmesi gerektiği sonucuna varılmaktadır.

**Tablo 33. Sürdürülebilir Kalkınma ve Rekabetin Artırılmasında Ajansın En Fazla Katkıda Bulunduğu Alanlar**

Soru	1	2	3	4	5	6	7
Altyapı	19,8	15,6	17,7	14,1	15,6	13,0	4,2
Kurumsal kapasite ve İnsan kaynakları	13,5	22,8	18,7	13,0	17,6	9,3	5,2
Kurumsal işbirliği (Birlikte çalışma kültürü)	13,3	20,0	15,4	21,0	17,9	7,2	5,1
Yerel kalkınmaya ilişkin veri, analiz, strateji ve politika üretimi	9,7	14,9	26,2	20,5	15,4	8,2	5,1
Bölgeye yatırım çekme	7,7	12,3	14,4	15,4	15,9	27,2	7,2
Bölgedeki girişimciler /KOBİ vb. ekonomik aktörlerin rekabet düzeyinin güçlendirilmesi	14,6	15,7	13,1	13,6	14,1	20,2	8,6

Katılımcıların bölgenin sürdürülebilir kalkınması ve rekabetin artırılmasında ajansın en fazla katkıda bulunduğu alanlara ilişkin önem derecelerinin yüzdesel frekans dağılımı görüldüğü Tablo 33’de altyapının 1 ile sembolize edilen frekans yüzdesi yüksek olduğu için ajansların faaliyette buldukları bölgelerin sürdürülebilir kalkınması ve rekabetin artırılmasında en fazla katkıda bulunduğu alanın “Altyapı” olduğu görülmektedir. Altyapıyı önem sırasına göre sırasıyla “Bölgedeki girişimciler /KOBİ vb. ekonomik aktörlerin rekabet düzeyinin güçlendirilmesi”, “Kurumsal kapasite ve İnsan kaynakları”, “Kurumsal işbirliği (Birlikte çalışma kültürü)”, “Yerel kalkınmaya ilişkin veri,

analiz, strateji ve politika üretimi” ve son olarak “Bölgeye yatırım çekme” katılımcıların ajansların bölgeye katkı sağladıkları alanlar olarak puanlanmıştır. Bu soruya sınırlı sayıda da olsa “diğer” seçeneğini işaretleyen uzmanlar; kurumsal işbirliği, kurumsal kapasitenin geliştirilmesi, analiz, strateji, tanıtım, bilgilendirme, proje kültürünün geliştirilmesi gibi çalışmalarla Ajansların faaliyette buldukları bölgelere katkıda bulduklarını belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra 6 ile sembolize edilen yanıt ise fikrim yok cevabını temsil etmektedir.

**Tablo 34.** Ajansın Verdiği Destekler İle Diğer Kurumların Verdiği Destekler Arasındaki Eşgüdüm

Soru	1	2	3	4	5	6
Ajansın verdiği destekler ile diğer kurumların verdiği destekler (KOSGEB, ORKÖY, kırsal kalkınma vb.) arasında yeterli eşgüdüm bulunmaktadır.	16,9	34,3	22,9	18,9	5,5	1,5

“Ajansın verdiği destekler ile diğer kurumların verdiği destekler (KOSGEB, ORKÖY, kırsal kalkınma vb.) arasında yeterli eşgüdüm bulunmaktadır.” sorusuna ilişkin katılım derecesinin sorulduğu Tablo 34’a göre katılımcıların %34,3’ü “Ajansın verdiği destekler ile diğer kurumların verdiği destekler (KOSGEB, ORKÖY, kırsal kalkınma vb.) arasında yeterli eşgüdüm bulunmaktadır” görüşüne katılmazken, %22,9’u bu ifade için kararsız kalmışlardır. Katılanların oranı ise %18,9 gibi düşük bir seviyede gerçekleşmiştir.

Katılımcılar, destekler tasarlanırken kurumların birlikte hareket etmesi, bölgesel farkların dikkate alınması, kurum personellerinin niteliğinin artırılması, ortak bir veri tabanının kurulması, diğer kurumların bölge planını dikkate alarak destek programlarını tasarlamaları, işbirliği ve koordinasyonu teşvik eden ve zorunlu kılan mevzuat değişiklikleri, kurumların birbirinin görev alanında destekte bulunmaması ve tüm devlet desteklerinin bir çatı altında toplanması durumunda kurumlar arasındaki eş güdüm sorununun büyük ölçüde giderileceğini belirtmişlerdir.

**Tablo 35.** Personel İle İlgili Sorular

Soru	1	2	3	4	5
Ajansın daha etkin çalışmalar yürütebilmesi için personelin niteliğinin artırılması gerekir.	7,0	18,9	14,4	38,3	21,4
Ajans personelinin uzmanlık çeşitliliği bölgenin sorunlarına cevap verecek düzeydedir.	3,0	19,9	27,4	41,3	8,5
Ajans çalışanları arasında memleketi o bölge ve civarında olanların sayısının artırılması ajans çalışmalarının etkinliği ve sürdürülebilirliğini artırır.	12,9	15,4	16,9	37,3	17,4
Kalkınma Ajanslarında personelin uzun süreli çalışması için yeterli kariyer geliştirme olanakları sunulmaktadır.	30,8	34,3	10,4	12,9	11,4
Ajans personelinin uzmanlık alanları ajansın öncelikli çalışma alanları ile uyumludur.	4,5	21,9	30,3	37,8	5,5
Ajansın personel sayısı yeterlidir.	24,4	30,8	12,9	23,9	8,0
Ajansın personeline sağladığı özlük hakları yeterlidir.	12,9	25,4	16,4	34,3	10,9
Sözleşmeli statüde olmaları, personelin ajanstaki çalışma motivasyonunu ve devamlılığını olumsuz etkilemektedir.	10,0	18,4	23,4	23,4	24,9

Personel ile ilgili sorulara ilişkin katılım derecesi sorulduğu Tablo 35’de “Kalkınma Ajanslarında personelin uzun süreli çalışması için yeterli kariyer geliştirme olanakları sunulmaktadır.” ve “Ajansın personel sayısı yeterlidir.” ifadelerine katılımcıların çoğu katılmadıkları yönünde, diğer sorulara ise katıldıklarına dair yanıtlar verilmiştir.



Ancak her ne kadar ajans personeli özlük haklarını yeterli bulduklarını belirtmiş olsalar da çalışmada sorulan açık uçlu soruya katılımcılar; ajansların insan kaynakları yönetimi ve özlük haklarının yetersizliği ile ilgili yoğun eleştirilerde bulunmuşlardır. Ayrıca Sayıştay (2018) raporunda ajansların insan kaynaklarının yeterli olmadığı tespiti yapıldıktan sonra insan kaynakları politikalarında görülen aksaklıklara detaylı olarak yer verilmiştir.

Ajansların insan kaynakları politikasının; bölgelerin özellikleri, taşıdığı potansiyeller, sorunlar ve ihtiyaçların özellikle o bölgede çalışıp yaşayacak nitelikli personel yapısı ile desteklenmesi gerekmektedir. Örneğin tarım ve turizm sektörlerinin çoğu bölgelerde önemli bir yer tuttuğunu dikkate alırsak ajansların çoğunda tarım, hayvancılık ve turizm konularına hâkim deneyimli personelin istihdamının son derece az olduğu görülmektedir. Bu nedenle Ajansların istihdam politikalarının bölge ihtiyaçları ile uyumu son derece önemlidir.

Şimşek vd. (2016), ajanslardan ayrılan uzman personele yaptıkları anket çalışmasında personelin ajanstan ayrılma nedenleri olarak “Ajanstan memnuniyetsizlik”, “Ajansın uzun vadede kariyer imkânı sunmaması”, “Ajansın yer aldığı bölgenin şartlarında elverişsizlik” ve “Kadrolu bir işe girme” gibi faktörlerin önemli olduğu sonucuna vardığı dikkate alındığında personelin ajansa ve bölgeye bağlılığını artırıcı yeni bir insan kaynağı politikasıyla çalışanların motive edilmesi gerektiği sonucuna varılmaktadır.

**Tablo 36.** Ajansın Çalışmalarının Bölge Planı Öncelikleri İle Uyumu

Soru	1	2	3	4	5
Ajansın çalışmaları Bölge Planı öncelikleri ile uyumludur.	3,0	9,0	21,9	48,8	17,4

“Ajansın çalışmaları Bölge Planı öncelikleri ile uyumludur.” sorusuna ilişkin katılım derecesinin sorulduğu Tablo 36’da “katılıyorum” yanıtının %48,8 gibi yüksek bir oranda olduğu görülmektedir. Ajansların destekte bulunacakları alanları bölge planları ile daha önce belirlemeleri ve çalışmalarını bu şekilde planlamaları bu ifadeye katılımın yüksek düzeyde olmasını açıklamaktadır.

**Tablo 37.** Bölge Tanımı ve Etki Değerlendirme

Soru	1	2	3	4	5
Ajansın faaliyet gösterdiği Düzey 2 bölgesi doğru tanımlanmıştır.	11,4	26,9	18,9	33,3	9,5
Ajansın yaptığı/yaptırdığı etki değerlendirme çalışmaları nitelik olarak yeterlidir.	11,4	24,4	30,8	29,4	4,0
Ajansın performans denetiminde Kalkınma Kurulunun daha aktif roller üstleneceği mekanizmalar geliştirilmelidir.	22,9	18,9	21,9	29,4	7,0

Ajansın üstlendiği roller ile ilgili sorulara ilişkin katılım derecesinin sorulduğu Tablo 37’de “Ajansın faaliyet gösterdiği Düzey 2 bölgesi doğru tanımlanmıştır.” ifadesine katılımcıların %33,3’ü “katılıyorum” şeklinde yanıt vermiş olmalarına rağmen bu ifadeye katılmayanların oranı da %26,9 gibi yüksek bir seviyededir. Ancak 4,5 ve 1,2 ifadelerini birlikte değerlendirdiğimizde Düzey 2 bölgesinin doğru tanımlandığı görüşünde olanların oranı %42,8 olurken, bu ifadeye katılmayanların ve hiç katılmayanların toplamı %38,3 oranında gerçekleşmiştir. Özgür (2014) çalışmasında ise “Kalkınma

Ajanslarının kurulduğu bölgeler idari yapı, coğrafi ölçek ve kültürel yakınlık olarak doğru bir temsili yansıtmaktadır.” ifadesine katılımcıların %36’sı “katılıyorum” ve “katılmıyorum” yanıtını vermişlerdir.

Ancak Öztürk (2009), Devlet Planlama Teşkilatı (2007), Bayındırlık ve İskân Bakanlığı (2009), Devlet Denetleme Kurulu (2014) ve Sayıştay (2018) çalışmalarında mevcut NUTS sistemine göre sorunlu olduğu, bölgesel dengesizliklerin giderilmesi ve daha sağlıklı bölgesel politika uygulamalarının icrası için bölge tanımlaması ve sınıflandırmalarının gözden geçirilmesi, yeni bölge tanımlamaları yapılırken illerde yer alan yerel paydaşların da görüşleri alınarak diğer illerle olan mekânsal, ekonomik, altyapı, ulaşım, kültür ve sosyal ilişkilerin yoğunluğunun belirlenmesi gerektiği yönünde eleştirilerin yapıldığı dikkate alındığında uzmanların bu ifadeye katılıyorum şeklinde yanıt vermiş olmaları ilgili literatürden farklı bir sonuç ortaya çıkarmıştır.

“Ajansın yaptığı/yaptırdığı etki değerlendirme çalışmaları nitelik olarak yeterlidir.” ifadesine ise katılımcıların %30,8’i kararsız kalmış olmalarına rağmen %29,4’ü “katılıyorum” şeklinde görüş beyan ederken bu ifadeye katılmayanların oranı %24,4 olarak gerçekleşmiştir. “Ajansın performans denetiminde Kalkınma Kurulu’nun daha aktif roller üstleneceği mekanizmalar geliştirilmelidir.” ifadesine katılımcıların %29,4’ü katılıyorum yanıtını vermiş olmalarına rağmen bu ifadeye katılmayan ve kesinlikle katılmadığını ifade edenlerin toplamı %41,8 gibi yüksek bir oranda olduğu görülmektedir.

Katılımcılara etki değerlendirmesi yapılırken hangi sorunlarla karşılaşıldığı sorusu yöneltilmiştir. Bu soru kapsamında sunulan yanıtlarının her birini önem derecesine göre sıralanması istenmiştir. 1 sembolü en yüksek önem derecesini gösterirken, 4 sembolü en düşük önem derecesini belirtmektedir.

**Tablo 38.** Etki Değerlendirilmesinde Karşılaşılan Sorunlar

Soru	1	2	3	4
Ajanstan destek alanların takip edilememesi	26,4	23,8	32,6	17,1
Etki analizi metodolojisi ile ilgili yetersizlikler	23,8	35,8	31,1	9,3
Etki analizinin sadece bir mevzuat gerekliliği olarak algılanması	27,1	35,4	26,0	11,5

Tablo 38’de etki analizinin sadece bir mevzuat gerekliliği olarak algılanmasının 1 ile sembolize edilen frekans yüzdesi en yüksek olduğu için etki değerlendirmesi yapılırken ajansların karşılaştığı en önemli sorun olduğu görülmektedir. Sırasıyla “Ajanstan destek alanların takip edilememesi” ve “Etki analizi metodolojisi ile ilgili yetersizlikler”, katılımcıların sıraladıkları önemli sorunlar olarak puanlanmıştır.

Etki Değerlendirmesi yapılırken karşılaşılan diğer sorunlar ile ilgili katılımcıların görüşleri; analiz sonuçlarının dikkate alınmaması, Ajansın verdiği desteklerin büyük miktarlarda olmaması nedeniyle desteklerin etki analizine yansıyacak doğrudan sonuçları olamayacak düzeyde düşük olması, etki analizi yapılırken özellikle sosyal konularla ilgili göstergelerin etkisinin ölçümünün zor olması, etki analizi yapacak teknik kapasitenin olmaması, hizmet alınan firmaların bu konuda yetkin olmamaları, programların etki analizi yapabilecek şekilde tasarlanmamış olması, personelin etki analizi konusunda bilgisinin yeterli olmaması ve personel sayısının yetersizliği, KOBİ’lerin sistematik bilgi tutma ve yorumlama konusunda eksik olmaları, destek verilen kurum veya kuruluşlar ile ilgili doğru bilgi

alınmaması, veriye ulaşmada sorunlar yaşanması, veriler sağlam olmayınca yapılan analize de güven duyulmaması, karşılaştırma yapılan örneklerin belirli olmaması, mukayese edilen verilerin aynılık göstermemesi, programların Yönetim Kurulunun etkisi nedeniyle etki analizine uygun hazırlanmaması ve Yönetim Kurullarının etki analizine yeterli ilgiyi göstermemeleri, önceden performans göstergelerinin doğru tanımlanmamış olması, etki analizinin ajanslara bırakılmış olması, bu konuda koordinasyonun bakanlık tarafından ciddi olarak yapılmaması şeklindedir.

Ajansların uyguladığı destek programlarının amacına ulaşp ulaşmadığını, kamu kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılıp kullanılmadığının değerlendirilmesi ve Ajansların desteklediği projelerin bölgeye yaptığı katkıların ölçülebilmesi için etki değerlendirmesi ile ilgili uzmanların yukarıda belirtmiş olduğu eksiklikleri giderecek çalışmaların yapılarak etki analizinin sadece bir mevzuat gerekliliği olarak algılanmasının önlenmesi ve ölçülebilir nitelikte performans göstergelerinin saptanması gerekmektedir.

Sayıştay (2016) raporunda belirtildiği üzere etki analizi yapılması gereken projelerin %61'inin etki analizi yapılmadığı, yine Sayıştay (2017) raporunda da AHİKA, DAKA, FKA ve SERKA ajanslarının bugüne kadar desteklediği hiçbir proje için etki analizi çalışması yapmadığı tespitleri dikkate alındığında bazı ajansların mevzuat gerekliliği açısından bile yapmaktan kaçındıkları bu çalışmaların Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü, üniversiteler ve bu konuda iyi uygulama örnekleri bulunan ajansların ortak çalışmalarıyla belirli bir formatta ve objektif olarak yapılabilmesi için yön gösterici bir rehberin hazırlanması gerekmektedir.

**Tablo 39.** Kapsayıcılık, Odaklanma ve Katılımcı Anlayışı

Soru	1	2	3	4	5
Ajans faaliyetlerinin kapsayıcılığı ve çeşitliliğini azaltacaktır.	8,0	19,9	26,9	33,8	11,4
Ajanslarda odaklanma, etkinlik ve verimliliği artıracaktır.	7,5	18,4	31,8	32,3	10,0
Ajans faaliyetlerindeki katılımcı anlayışı zayıflatacaktır.	7,5	26,9	36,8	23,9	5,0

Kalkınma Ajanslarının merkezi düzeyde koordinasyon görevinin Kalkınma Bakanlığı'ndan Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na bağlanması hususundaki algının ölçüldüğü Tablo 39'de Ajansların Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na bağlanmasının "Ajans faaliyetlerinin kapsayıcılığı ve çeşitliliğini azaltacaktır." ifadesine "katılıyorum" görüşünü beyan edenlerin oranının %33,8 olduğu ancak "kararsız" kaldıklarını beyan edenlerin de %26,9 gibi yüksek bir oranda olduğu görülmektedir. Ajansların Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na bağlanmasının "Ajanslarda odaklanma, etkinlik ve verimliliği artıracaktır." ifadesine de uzmanların %32,3'ü katıldığını beyan ederken, katılımcıların %31,8'i kararsız kaldıklarını beyan etmişlerdir. Ajansların Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na bağlanmasının "Ajans faaliyetlerindeki katılımcı anlayışı zayıflatacaktır." ifadesinde ise kararsızım yanıtı verenlerin oranı %36,8 gibi yüksek bir oranda olduğu görülmektedir. Bu ifadede ikinci en yüksek yanıtın %26,9 gibi yüksek bir oranda 2 ile sembolize edilen katılmıyorum olduğu görülürken katılıyorum yanıtı verenlerin oranı ise %23,9 olmuştur.

Ajansların Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına bağlanmasının ardından ajansların sosyal kalkınma ya da sanayileşme politikalarına mı öncelik vereceği ile ilgili yeni bir yol haritasının halen çizilmemiş olmasının uzmanların bu ifadede kararsız kalma yönünde görüş bildirmelerinde etkili olduğu açık uçlu

bir soruya verilen yanıtta anlaşılmaktadır. Her bölgede hâkim olan sektörün sanayi olmadığı gerçeği dikkate alınırca diğer bölgelerin tarım, turizm vb. sektörler açısından taşıdıkları potansiyel durumda göz önüne alınırca ajansların odaklanacakları alanlarla ilgili uzmanların taşıdığı kararsızlığın nedeni ortaya çıkmaktadır.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bölgesel dengesizliğin ortadan kaldırılmasına kalkınma ajanslarına biçilen rolün ne ölçüde yerine getirildiği sorusuna bir cevap arayışı ile yapılan bu çalışmada Türkiye’de faaliyette bulunan 26 Kalkınma Ajansında çalışan uzman personele yanıtlaması amacıyla demografik ve yargısal sorulardan oluşan açık, yarı açık ve kapalı uçlu yanıtları bulunan 49 adet yargısal soru yöneltilmiştir. Çalışmanın bulguları şu şekilde ifade edilebilir:

Üniversiteler ile ilgili sorulan 3 soru, “Üniversite-Ajans İlişkisi” adı verilen tek bir faktörle, Yönetim kurulları ile ilgili sorulan 5 soru, “Yönetim Kurulu Yapısı” adı verilen tek bir faktörle, “Halen faaliyette olmamakla birlikte yeni düzenlemelerle Kalkınma Kurullarının tekrar faaliyete geçirilmesini gerekli/faydalı buluyor musunuz?” sorusuna evet diyenlerin cevapladığı 6 soru için “Kalkınma Kurulları Yapısı” adı verilen tek bir faktörle açıklanabilmektedir. İllerin ve Bölgelerin Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması (SEGE 2011) temel alınarak 26 Düzey 2 bölgesi ikiye bölünerek yapılan hipotez testinde üç faktör içinde farklılık elde edilmemiştir. Yani sosyo-ekonomik gelişmişlik yönünden iki gruba ayrılan bölgelerde faaliyette bulunan ajanslarda çalışan uzman personelin, üniversitelerle ajanslar arasındaki ilişkiye dair görüşleri, yönetim kurulu yapısı ile ilgili sorulara verdikleri yanıtlar ve Kalkınma Kurullarının yapısı ile ilgili sorulara verdikleri yanıtlar arasında herhangi bir fark bulunmamaktadır. Diğer bir ifadeyle Ajansların faaliyette buldukları bölgeler farklı olmasına rağmen üniversitelerle işbirliği konusunda, yönetim kurullarının yapısı konusunda ve Kalkınma Kurullarının yapısı konusunda görüş farklılığı olmadığı sonucuna varılmıştır.

Katılımcıların “Ajansın faaliyet gösterdiği Düzey 2 bölgesi doğru tanımlanmıştır.” ifadesine katıldığını beyan edenlerin oranı %42,8 olurken, bu ifadeye katılmayanların oranı ise %38,3 olmuştur. Ancak SEGE 2011 temel alınarak 26 Düzey 2 bölgesi ikiye bölünerek yapılan hipotez testi sonucunda gelişmişlik sıralamasına göre ilk 13 Düzey 2 bölgesinde faaliyet gösteren kalkınma ajanslarında çalışan uzmanlar “Ajansın faaliyet gösterdiği Düzey 2 bölgesi doğru tanımlanmıştır.” ifadesine katıldığını beyan ederken, aynı sıralamanın son 13 Düzey 2 bölgesinde faaliyet gösteren ajanslarda çalışan uzmanlar Düzey 2 bölgesinin doğru tanımlanmadığı yönünde görüşlerini beyan etmişlerdir.

Katılımcıların “Ajansın personeline sağladığı özlük hakları yeterlidir.” ifadesine katıldığını beyan edenlerin oranı %45,2 olurken, bu ifadeye katılmayanların oranı ise %38,3 olmuştur. SEGE 2011 temel alınarak 26 Düzey 2 bölgesi ikiye bölünerek yapılan hipotez testi sonucunda gelişmişlik sıralamasına göre ilk 13 Düzey 2 bölgesinde faaliyet gösteren kalkınma ajanslarında çalışan uzmanlar “Ajansın personeline sağladığı özlük hakları yeterlidir.” ifadesine katıldığını beyan ederken, aynı

sıralamanın son 13 Düzey 2 bölgesinde faaliyet gösteren ajanslarda çalışan uzmanlar ajansın personeline sağladığı özlük haklarını yeterli bulmadıkları yönünde görüşlerini beyan etmişlerdir.

Açık, yarı açık ve kapalı uçlu yanıtları bulunan 49 adet yargısal sorunun ajanslarda çalışan uzman personele yöneltilmesi sonucunda alınan cevapların değerlendirilmesine dayanan bu çalışmaya göre ajanslarının işleyişi, sorunları, daha etkin ve verimli çalışabilmesi için yapılması gerekenler şu şekilde özetlenebilir:

- NUTS sınıflandırması güncellenmeli, bölge sınırları yeniden tespit edilmeli,
- Ajansların üniversitelerle ilişkileri güçlendirilmeli,
- Ajans Yönetim Kurulunda kamunun ağırlığı azaltılarak bölgedeki aktörlerin ağırlığı artırılmalı,
- Ajans Yönetim Kurulunda vali yerine vali yardımcısı görev almalı,
- Kalkınma Kurulları daha önceki uygulamalarda yaşanan aksaklıklar telafi edilerek bütün ajanslarda yeniden oluşturulmalı,
- Genel Sekreter Ajansın yönetim kurulu üyesi olmalı, Genel Sekreterin yetki ve sorumluluğu artırılmalı,
- Genel Sekreter ve yönetici atamalarında liyakat gözetilmeli,
- Yatırım Destek Ofisleri nicelik ve nitelik olarak güçlendirilmeli,
- Ajansların bütçesi artırılmalı, gelişmemiş bölgelere daha fazla fon ayrılmalı,
- Destek sistemi güncellenmeli, daha önce yatırım kararı verilen projelere finansman sağlanması yerine yeni projelerin desteklenmesini sağlayacak düzenlemeler yapılmalı,
- Ajansların AB ve diğer uluslararası fonlardan daha çok faydalanmaları teşvik edilmeli,
- Ajanslarda veri bankaları kurulmalı,
- Başta gelişmemiş bölgelerde faaliyet gösteren ajanslarda çalışan personel olmak üzere personelin özlük haklarında iyileştirme yapılmalı,
- Ajansların ihtiyaç duyulması halinde farklı kurumsal yapıda faaliyet gösterebilmelerinin önü açılmalı,
- Ajansların tabii olduğu mevzuat ajansların esnek bir şekilde çalışmalarını sağlayacak şekilde güncellenmeli ve Ajansların statüleri netleştirilmeli,
- Ajansların verdikleri desteklerle ilgili etki değerlendirmesi çalışmaları yapmaları teşvik edilmeli,
- Sayıştay ve diğer kurumlarca yapılan denetimler sadece mevzuat gerekliliği olarak görülmemeli, etkin denetim yapılmalı,
- Ajansların koordinasyon vasfını güçlendirici çalışmalar yapılmalı, Ajanslar bu kapsamda yasal olarak yetkilendirilmeli,
- Ajansların klasik kamu kurumu gibi faaliyet göstermesi önlenmeli, bölgede ihtiyaç duyulması halinde Ajans bizzat kendi yatırım yapmalı, proje hazırlayabilmelidir.

Ajanslarla ilgili yapılan tüm bu değerlendirmeler dikkate alındığında kalkınma ajanslarının mevcut kurumsal yapısı, mevzuatı, işleyiş mekanizması, bütçesi ve kullandığı araçlarla bölge içi ve bölgeler arası dengesizliklerin giderilmesinde başarılı bir şekilde kullanılmadığı sonucuna varılmıştır. Bu kapsamda Ajansların daha etkin ve verimli çalışmasına engel teşkil eden ve yeniden düzenlenmesi gerektiği yukarıda belirtilen tüm bu faktörlerle ilgili şimdiye kadar ciddi bir çalışmanın yapılmadığı gerçeği göz önünde bulundurulduğunda bölgesel dengesizliklerin giderilmesi sürecinde kalkınma ajansları ile yola devam edilep edilmeyeceği yönünde merkezi yönetimin kararını vermesi gerekmektedir. Ancak Kovid-19 salgınının Türkiye’de de görülmeye başlamasından hemen sonra Kalkınma Ajanslarının “Kovid-19 ile Mücadele ve Dayanıklılık Programını” açıklayarak salgınla mücadelede rol almak isteyen girişimcileri desteklemesi, Kalkınma Ajanslarının esnek yapısını, hızlı karar alabilme kabiliyetini ve Ajanslara duyulan ihtiyacı göstermesi açısından önemli bir örnek olmuştur.

Ajans uzmanlarından elde edilen verilerin değerlendirilmesi neticesinde bahsedilen bu düzenlemeler yapılırsa, Kalkınma Ajanslarının daha etkin ve verimli çalışacakları sonucuna varılmıştır.

## **KAYNAKÇA**

- Abuşoğlu, Ö. ve İnan, Ö. (1989). Kalkınmada Öncelikli Yörelere ve Bölgesel Gelişme İçin Bir Model, Ankara, TOBB, Yayın No:105.
- Akgül, B. ve Uzay, N. (2010).”Yerel Aktörlerin Gölgesinde Kalkınma Ajansları: Yeni Bir Model Önerisi “Kalkınma A.Ş. Modeli” “,Türkiye’de Bölgesel Kalkınmanın Yeni Örgütleri Kalkınma Ajansları, Ed.Birol Akgül, Nispet Uzay, Bursa, Ekin Yayınevi, 2010.
- Akiş, E. (2019). Küreselleşme Sürecinde Bölgesel Kalkınma Yaklaşımındaki Gelişmeler ve Bölgesel Kalkınma Ajansları. Erişim Tarihi: 10.05.2019. <http://www.journals.istanbul.edu.tr>.
- Arslan, K. (2005). Bölgesel Kalkınma Farklılıklarının Giderilmesinde Etkin Bir Araç: Bölgesel Planlama ve Bölgesel Kalkınma Ajansları. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Yıl:4 S:7, 275-294.
- Arslan, G., E. (2008). Türkiye Açısından ‘Bölge Kalkınma Ajansları Uygulamasının Değerlendirilmesi. Ekonomik Yaklaşım, Cilt:19, Özel Sayı, 165-182.
- Bachtler, J., ve Yuill, D. (2001). Policies And Strategies For Regional Development: A Shift Paradigm?. Regional and Industrial Policy Research Paper, 46, August, Glasgow-United Kingdom,1-41.

- Bayındırlık ve İskân Bakanlığı, (2009). Bölgesel Eşitsizlik, Yerel Kalkınma ve Rekabet Edebilir Kentler Komisyonu Raporu.
- Berber, M. ve Çelebi, E. (2005). Türk Bölgesel Kalkınma Politikalarında Yeni Arayışlar: Kalkınma Ajansları ve Türkiye’de Uygulanabilirliği. Doğu Karadeniz Bölgesel Kalkınma Sempozyumu, Karadeniz Teknik Üniversitesi, 13-14 Ekim, 146-155.
- Byrne, B. M. (1989). A Primer of LISREL: Basic Applications and Programming for Confirmatory Factor Analytic Models, Springer-Verlag New York.
- Cankorkmaz, Z. (2011). Türkiye’de Bölgesel Kalkınma Ajansları ve Bu Ajanslara Yönelik Eleştiriler. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:26, Sayı:1,113-138.
- Carmines, E.G. ve Zeller, R. A. (1987). Reliability and Validity Assessment, Ninth Printing, Sage Publications, USA.
- Çakmak, E. (2006). Yerel Ekonomi ve Bölgesel Kalkınma Ajansları, Ankara, İmaj Yayınevi.
- Çelik, F. (2015). Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Yeniliklere Katkıları: Teori, Deneyimler ve Türkiye Uygulamalarının Değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi.
- Çimen, A. (2013). Türkiye’nin Bölgesel Kalkınma Politikalarının Avrupalılaşması, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 38, 67-86.
- DPT, (2007). Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı (2007-2013) Yerleşme-Şehirleşme Özel İhtisas Komisyonu Raporu.
- Devlet Denetleme Kurulu, (2014). Türkiye’nin Kalkınma Ajansları Uygulamasının Değerlendirilmesi.
- Doğruel, F. (2012). Bölgesel Kalkınma ve Kalkınma Ajansları, Türkonfed.
- Duluççu, M., Sungur, O. (2007). Dünya’da Değişen Kalkınma Ajansları Anlayışı ve Türkiye’deki Tartışmalar: Gecikmiş Bir Uygulama Nasıl Etkinleştirilebilir?. Yerel Siyaset Dergisi, 2(16), 12-17.
- Eraydın, A. (2004). Bölgesel Kalkınma Kavram, Kuram ve Politikalarında Yaşanan Değişimler. Kentsel Ekonomik Araştırmalar Sempozyumu, C:I, DPT-Pamukkale Üniversitesi, 126-146.
- Ergun, T. (1993). Bölgelerarası Dengesizliklerin Giderilmesinde Bölgesel Örgütlenmelerin Önemi: Tennessee Valley Authority, Amme İdaresi Dergisi, 26(1), 71-82.

- Eryılmaz, B. ve Tuncer, A. (2013). Avrupa Birliği Uyum Sürecinde Bölgesel Kalkınma Politikaları: Bölgesel Kalkınma Ajansları ve Türkiye Uygulaması. Akademik İncelemeler Dergisi, C:8, S: 1, 165-189.
- Friedman, J. R. P. (1956). The Concept of a Planning Region, Land Economics, Volume XXXII, Number 1.
- Halkier, H., ve Danson M. (1997). Regional Development Agencies in Europe: A Survey of Key Characteristics and Trends. European Urban and Regional Studies, (4), 243-256.
- Halkier, H., Danson, M. ve Damborg, C. (1998). Regional Development Agencies An Introduction And Framework for Analysis, Regional Development Agencies in Europe, Ed. H. Halkier, M. Danson and C. Damborg, London, Regional Studies Association.
- Halkier, H. (2006). Regional Development Agencies and Multilevel Governance: European Perspectives. Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu, ODTÜ, 1-13.
- Harding, R. (2006). Regional Development Agency Experiences In England And Romania. Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu, ODTÜ, 7-8 Eylül 2006, 111-135.
- Hasanoğlu, M. ve Aliyev Z. (2009). Avrupa Birliği ile Bütünleşme Sürecinde Türkiye’de Bölgesel Kalkınma Ajansları. Sayıştay Dergisi, Sayı: 60, 81-103.
- Filiztekin, A. (2008). Türkiye’de Bölgesel Farklar ve Politikalar. İstanbul, TÜSİAD Yayınları, Yayın No: 471.
- Ildırar, M. (2004). Bölgesel Kalkınma ve Gelişme Stratejileri, İstanbul, Nobel Yayın.
- İncekara, A. ve Savrul, B. K. (2011). “Bölgesel Kalkınma Politikaları ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme”, 91-132, <http://www.journals.istanbul.edu.tr/>
- Karaca, M. (2018). Türkiye’de Bölgesel Kalkınma Politikalarının Kurumsal Analizi: Kalkınma Ajansları Örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi.
- Karasu, K. (2009). Yerelleşme Söylemi ve Bölge Kalkınma Ajansları, Memleket Siyaset Yönetim Dergisi, 4(11), 1-43.
- Kline, P. (2000). Handbook of Psychological Testing, Second Edition, UK, Routledge, 2000.
- Koçak, S. Y. ve Karkın, N. (2010). Kalkınma Ajanslarının Çoklu Paydaş Kuramı Çerçevesinde Analizi. Ed: Birol Akgül ve Nisfet Uzay, Türkiye’de Bölgesel Kalkınmanın Yeni Örgütleri Kalkınma Ajansları içinde 591-608, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Kuran, İ ve Bayraktar, Y. (2020). “Türkiye İçin Bölgesiz Dengesizlikleri Gidermede Kalkınma Ajanslarının Rolü: 26 Kalkınma Ajansı İçin Swot Analizi Işığında Tespitler ve Öneriler”, Üçüncü Sektör Ekonomi Dergisi, C: 55, S: 3, 2064- 2077.



- Legendijk, A., Kayasu S. ve Yaşar S. (2009). The Role of Regional Development Agencies In Turkey From Implementing EU Directives To Supporting Regional Business Communities?. *European Urban and Regional Studies*, 383-396.
- Meriç, B. E., (2018). Bölgesel Kalkınmaya Yönelik Türkiye’de Kurulan Kalkınma Ajanslarının Bölgeler Arası Yakınsamaya Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi.
- Mountford, D. (2009). Organising for Local Development: The Role of Local Development Agencies. OECD LEED Programme, Summary Report.
- Nunnally, J. C. ve Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*, Third Edition, USA, McGrawHill Inc.
- OECD (2010). *Regional Development Policies in OECD Countries*, OECD Publications.
- Özaslan, A. ve Ünlü, H., (2015). Türkiye’de Bölgesel Kalkınma Politikalarında Değişim ve Kalkınma Ajansları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C:7, S:13, 64-83.
- Özen, P. (2005). Bölge Kalkınma Ajansları. TEPAV.
- Özer, Y. E. (2007). Küresel Rekabet - Bölgesel Kalkınma Ajansları ve Türkiye. *Review of Social, Economic & Business Studies*, Vol.9/10, 389-408.
- Özgür, A. E., (2014). AB Uygulamaları Çerçevesinde Türkiye’de Kalkınma Ajansları. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi.
- Öztürk, N. (2006). Türkiye’de Bölgesel Kalkınma ve Güneydoğu Anadolu Projesi, Türkiye Ziraat Odaları Birliği, Ankara.
- Öztürk, A. (2009). Homojen ve Fonksiyonel Bölgelerin Tespiti ve Türkiye İçin İstatistikî Bölge Birimleri Önerisi, DPT Uzmanlık Tezi.
- Pehlivan, P. (2013). Türkiye’de Kalkınma Ajanslarının Yerel Ekonomi Üzerine Etkileri: Zafer Kalkınma Ajansı Örneği. *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, C:11, S:3, 412-438.
- Quinn, B. (2007). Ireland: The Shannon Experience. *Tepav 2. Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu, Çok Düzlemli Yönetişim Bildiri Kitabı*, Ege Üniversitesi, 213-216.
- Raykov, T. ve Marcoulides, G.A. (2008). *An Introduction to Applied Multivariate Analysis*, New York.
- Reeves, T. (2006). Regional Development in the EU and Turkey. *Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu*, ODTÜ, 27-38.
- Sayıştay (2016). Sayıştay Başkanlığı 2015 Yılı Kalkınma Ajansları Genel Denetim Raporu.

- Sayıştay (2017). Sayıştay Başkanlığı 2016 Yılı Kalkınma Ajansları Genel Denetim Raporu.
- Sayıştay (2018). Sayıştay Başkanlığı 2017 Yılı Kalkınma Ajansları Genel Denetim Raporu.
- Sümbüloğlu, K. ve Sümbüloğlu, V. (2007). Biyoistatistik, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara.
- Şahinkaya, S. (2001). Bölgesel İktisadi Dengesizlikleri Giderme Çabaları/Politikaları Üzerinde Bazı Değerlendirmeler, Cevat Geray'a armağan, Ankara, Mülkiyeliler Birliği Yayını, 667-682.
- Şimşek, A., Cinoğlu D. Ş. ve Deniz, T. (2016). Kalkınma Ajanslarından Ayrılan Personelin Hareketliliği Hakkında Bir İnceleme, Sayıştay Dergisi, Sayı: 102, 1-25.
- Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S. (2013). Using Multivariate Statistics. Pearson, Boston, 619-620.
- Toktaş, Y., Sevinç, H. ve Bozkurt, E. (2013). The Evolution of Regional Development Agencies: Turkey Case. Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, 15(2), 670-681.
- Tutar, F. ve Demiral, Y. (2007). Yerel Ekonomilerin Yerel Aktörleri: Bölgesel Kalkınma Ajansları. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 65-83.
- Uzay, N. (2005). Bölgesel Gelişmişlik Farklarının Giderilmesi ve Bölgesel Kalkınma Ajansları. Seçkin Yayınları.
- Walburn, D. (2006). Regional Development Agencies. Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu, ODTÜ, 473-485.
- Young-Hyman, T. (2008). The Potential for Effective Regional Development Agencies in Turkey: A Comparative Analysis. Regional and Federal Studies, Vol.18, No.4, 375-402.