

## Türkiye'deki Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Performansının Entropi Ağırlıklı TOPSİS Yöntemi ile Analizi (2021-2024)

◆◆◆

### An Analysis of the Regional Development Agencies' Performance in Türkiye Using the Entropy-Weighted TOPSIS Method (2021–2024)

Habibe YAMAN\* 

<https://izlik.org/JA55RL55HE>

<https://doi.org/10.25204/iktisad.1851668>

#### Öz

#### Makale Bilgileri

#### Makale Türü:

Araştırma  
Makalesi

#### Geliş Tarihi:

29.12.2025

#### Kabul Tarihi:

09.03.2026

© 2026 İKTİSAD

Tüm hakları  
saklıdır.



*Bu çalışmanın amacı, Türkiye'deki bölgesel kalkınma ajanslarının performans düzeylerinin ve bu performansların zaman içindeki değişiminin ortaya koyulmasıdır. Türkiye'deki 26 düzey II bölgesinde faaliyet gösteren kalkınma ajanslarının ele alındığı bu çalışmada, ajansların 2021–2024 dönemine ait performansları entropi ağırlıklı TOPSIS yöntemi kullanılarak analiz edilmiş ve performans düzeyleri hesaplanmıştır. Analiz sonucunda, MARKA'nın incelenen tüm yıllar boyunca pozitif ideal çözüme en yakın kalkınma ajansı olduğu belirlenmiştir. 2021–2024 dönemi için ortalama etkinlik katsayıları dikkate alındığında MARKA'yı yüksek katsayı değerlerinde sırasıyla OKA, ZAFER, FKA, DİKA, DOKA, ORAN, ANKARAKA, AHİKA ve DAKA'nın izlediği saptanmıştır. Performans sıralamasında ilk sırada yer alan MARKA, ilgili dönemde liderlik konumunu korumakla birlikte kalkınma ajanslarının TOPSIS sıralaması yıllar itibarıyla kayda değer ölçüde değişmektedir. Bu sonuç, Türkiye'deki kalkınma ajanslarının performansının sürdürülebilir biçimde iyileştirilmesi ve performans farklılıklarının azaltılmasına yönelik politika ve uygulamaların geliştirilmesi gerektirdiğini göstermektedir. Bu kapsamda, bölgesel koşullar çerçevesinde ajansların performans düzeylerinin istikrarlı biçimde artırılması amacıyla etkin planlamaların yapılması, verimliliği artırmaya yönelik programların ve stratejik politikaların hayata geçirilmesi ajans performanslarının iyileşmesine ve bölgelerin gelişmesine katkı sağlayacaktır.*

**Anahtar Kelimeler:** Bölgesel gelişme, kalkınma ajansı, TOPSIS, Türkiye.

#### Abstract

#### Article Info

#### Paper Type:

Research Paper

#### Received:

29.12.2025

#### Accepted:

09.03.2026

© 2026 JEBUPOR

All rights  
reserved.



*The purpose of this study is to reveal the performance levels of regional development agencies in Türkiye and the changes in these performances over time. In this study, which examines the development agencies operating in 26 Level II regions in Türkiye, the performance of the agencies for the 2021–2024 period is analyzed using the entropy-weighted TOPSIS method, and their performance levels are calculated. As a result of the analysis, MARKA is identified as the development agency closest to the positive ideal solution throughout all the years examined. Considering the average efficiency coefficients for the 2021–2024 period, it is found that MARKA is followed by OKA, ZAFER, FKA, DİKA, DOKA, ORAN, ANKARAKA, AHİKA, and DAKA, respectively, based on high coefficient values. MARKA, which ranks first in the performance ranking, maintained its leading position during the relevant period, while the TOPSIS ranking of development agencies has changed significantly over the years. This result indicates that policies and practices need to be developed to improve the performance of development agencies in Türkiye in a sustainable way and to reduce performance differences. In this context, effective planning aimed at steadily improving agencies' performance within regional conditions, and the implementation of programs and strategic policies to increase efficiency, will contribute to improving agency performance and regional development.*

**Keywords:** Regional development, development agency, TOPSIS, Türkiye.

**Atıf/ Cite (APA):** Yaman, H. (2026). Türkiye'deki bölgesel kalkınma ajanslarının performansının entropi ağırlıklı TOPSİS yöntemi ile analizi (2021-2024). *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, (29), 217-231. <https://doi.org/10.25204/iktisad.1851668>

\* Dr. Öğr. Üyesi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İİBF, İktisat Bölümü, [hyaman@mehmetakif.edu.tr](mailto:hyaman@mehmetakif.edu.tr)

## Extended Abstract

### Background:

Regional development policy remains a priority in Türkiye, with development agencies playing an active role in sustaining regional growth. These agencies serve as key actors in coordinating development processes and make a significant contribution to achieving national goals. Despite years of policies and measures, regional imbalances persist as a critical challenge that needs to be addressed. Given the inevitable inequalities between regions in Türkiye, it is necessary to develop these regions within the context of their strengths and weaknesses, while accounting for their existing differences. In this process, the potential of development agencies must be maximized. The analysis of development agencies' performance reveals the comparative status of these actors in the regional development process, while also providing guidance on how the agencies' potential can be developed through effective policies and how regional development can be ensured.

### Research Purpose:

This study aims to reveal the performance levels of development agencies operating in 26 level II regions in Türkiye and the changes in these performances over time. Within the scope of the study, the performance differences among development agencies during the 2021–2024 period and changes in TOPSIS proximity coefficients are analyzed and evaluated within a comprehensive framework.

### Methodology:

This study analyzes the performance of development agencies for the 2021–2024 period using the entropy-weighted TOPSIS method. Five variables are used for performance analysis. All data for the variables used in the study are compiled from the Development Agencies General Activity Reports covering the years 2021–2024, published by the General Directorate of Development Agencies of the Ministry of Industry and Technology of Türkiye (T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2025).

### Findings:

The analysis determined that MARKA is the development agency closest to the positive-ideal solution across all years examined. Considering the average efficiency coefficients for the 2021–2024 period, it is determined that MARKA is followed by OKA, ZAFER, FKA, DİKA, DOKA, ORAN, ANKARAKA, AHİKA, and DAKA, respectively, in terms of the highest coefficient values. Based on the percentage change in the coefficient during the 2021–2024 period, ORAN is identified as the most prominent development agency. MARKA, which ranks first in the performance ranking, maintained its leading position during the relevant period, but the TOPSIS ranking of development agencies has changed significantly over the years.

### Conclusions:

The findings of this study indicate that policies and practices are needed to improve the performance of development agencies in Türkiye in a sustainable way and to reduce performance differences. In this context, effective planning to steadily improve agency performance within the framework of regional conditions, and the implementation of programs and strategic policies to increase efficiency, will contribute to improving their performance and developing the regions. Based on the findings of this research, it is suggested that plans and programs be developed to ensure the analysis and monitoring of performance, thereby promoting increased efficiency and productivity in development agencies through collaboration. Furthermore, it is recommended that comprehensive information and advisory activities in multidisciplinary fields be planned and implemented to reduce performance disparities among development agencies. On the other hand, the detailed and systematic creation and presentation of general performance statistics for development agencies, which are essential for evaluating performance processes, may enable more comprehensive evaluations annually.

## 1. Giriş

Bölgelerin bünyelerinde yer alan şehirler ve kırsal alanların ulusal ekonomik performans, refah, çevresel sürdürülebilirlik ve dayanıklılığa önemli katkılar sunduğu dünya genelinde kabul edilmektedir. İklim değişikliği, dijitalleşme, demografik değişimler ve küreselleşme gibi mega trendlerin olumsuz etkilerinin hafifletilmesi ve bu süreçlere uyum sağlanmasında bölgeler kritik bir rol üstlenmekte; ancak küreselleşme ve bilgi teknolojisindeki ilerlemelere rağmen bölgesel kalkınma örüntüleri ülkeler arasında ve içerisinde büyük farklılıklar göstermeye devam etmektedir (Azis, 2020: 270; The Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2023: 3). Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde olduğu gibi Türkiye’de de bölgesel farklılıklar gözlemlenmektedir.

Bölgesel eşitsizlik ve ekonomik büyüme arasındaki ilişki, son zamanlarda modern ekonomi araştırmalarının en önemli alanlarından biri haline gelmiştir (Gurgul ve Lach, 2011: 40) ve bölgesel eşitsizlikler özellikle gelişmekte olan ülkelerde dengeli kalkınma sürecini engelleyen evrensel bir olgu olarak kabul görmektedir. Bununla birlikte, söz konusu eşitsizliklerin sosyal, ekonomik ve politik açıdan ülkeden ülkeye değişiklik gösterdiği bilinmektedir (Majumder vd., 2023). Bu durum bölgesel politikaların önemini gündeme getirmektedir. Dolayısıyla bölgesel kalkınma politikası, bölge gereksinim ve imkânlarına uygun olarak tasarlanan stratejik ve hedef odaklı kamu politikaları, yatırımlar ve hizmet sunumları yoluyla tüm bölgelerde uzun vadeli sürdürülebilir kalkınmayı teşvik ederek bölgelerin ulusal performansa katkısını artırmayı ve eşitsizlikleri azaltmayı amaçlayan çok düzeyli bir politika alanı olarak öne çıkmaktadır (OECD, 2025: 4) ve büyüme, gelişme, rekabet gücü faktörleri gibi pek çok açıdan önem arz etmektedir.

Bölgesel gelişme politikası, Türkiye’de önemini koruyan politikalar arasındadır ve bölgelerin kalkınma süreçlerinin sağlanması ve sürdürülmesinde kalkınma ajansları etkin bir rol oynamaktadır. Ajanslar, bölgesel kalkınma süreçlerinin koordinasyonunun sağlanmasında öne çıkan aktörler arasında değerlendirilmekte, kalkınma hedeflerine ulaşılmasına mühim bir katkı sunmaktadır. Türkiye’de bölgesel dengesizlikler, bu konuya yönelik yıllardır uygulanan politikalar ve atılan adımlara rağmen bir sorun olarak varlığını sürdürmekte ve çözülmesi gereken bir mesele olarak önemini korumaktadır. Bölgelerin, kaçınılmaz olarak ortaya çıkan eşitsizlik durumlarına karşın, mevcut farklılıkları dikkate alınarak avantaj ve dezavantajları çerçevesinde geliştirilmesine ihtiyaç vardır. Bu sebeple, kalkınma ajanslarının sahip olduğu potansiyelin en üst seviyede değerlendirilmesi gerekmekte, bölgesel gelişimin etkin ve istikrarlı şekilde sağlanması ve sürdürülmesi yolunda önemli bir unsur olan kalkınma ajansları arasındaki performans farklılıklarının planlı yaklaşımlarla azaltılması önem arz etmektedir.

Kalkınma ajanslarının performanslarının analizi, bu aktörlerin bölgesel gelişme sürecinde karşılaştırmalı olarak mevcut durumlarını ortaya koymakta, aynı zamanda ajansların potansiyellerinin etkin politikalarla geliştirilmesi ve bölgelerin kalkınmasının sağlanması açısından yol gösterici olmaktadır. Bu doğrultuda bu çalışmada, Türkiye’de 26 düzey II bölgesinde faaliyet gösteren kalkınma ajanslarına odaklanılmış ve 26 kalkınma ajansının 2021–2024 dönemindeki performansları entropi ağırlıklı TOPSIS yöntemi aracılığıyla incelenmiştir. Çalışmada, ajansların ilgili dönemdeki performans düzeylerine göre sıralaması yapılmış olup performans bakımından farklılıkları ve katsayı değişimleri değerlendirilmiştir. Literatürde, Türkiye özelinde kalkınma ajanslarının etkinlik / performansının incelendiği çalışmalar (Ateş vd., 2025; Ersungur ve Kılıç, 2022; Şahin ve Koçak, 2022; Kutlutürk ve Orhan, 2021; Şengül ve Şengül, 2018; Bas ve Yüzer, 2014; Kırankabeş, 2013) bulunsa da 26 kalkınma ajansının performansının analiz edildiği araştırmaların sınırlı olduğu, performans göstergelerinin yıllar itibarıyla değişmesi nedeniyle güncel verilerle söz konusu değişimlerin incelenmesi gerektiği dile getirilebilmektedir. Bu çalışma, 26 kalkınma ajansının performansının güncel verilerle ortaya konulması, performans farklılıkları ve değişimlerinin bütüncül bir çerçevede ele alınması bakımından önem taşımaktadır. 26 kalkınma ajansının tamamının çok kriterli analiz yöntemleriyle değerlendirildiği ve ajanslar özelinde dönemsel karşılaştırmalı bulguların

ortaya koyulduğu çalışmaların görece azlığı dikkate alındığında, çalışmanın literatüre katkı sunması beklenmektedir.

Bu çalışma, giriş ile sonuç ve öneriler bölümleri dahil olmak üzere toplamda beş bölümden oluşmaktadır. Çalışmada, giriş bölümünün ardından gelen ikinci bölümde bölgesel kalkınma ajanslarına ilişkin kavramsal çerçeve ve literatür ele alınmakta, üçüncü ve dördüncü bölümlerde sırasıyla yöntem ve elde edilen bulgulara yer verilmektedir. Çalışma, sonuç ve öneriler bölümü ile sonlanmaktadır.

## 2. Bölgesel Kalkınma Ajansları: Kavramsal Çerçeve ve Literatür Taraması

Kavramsal açıdan bölgesel kalkınma ajansları, ekonomik kalkınmayı teşvik etmek için tasarlanmış, merkezi ve yerel yönetimlerin yerleşik idari yapısı dışında yer alan, bölgesel temelli, kamu kaynaklarıyla finanse edilen kurumlar olarak tanımlanmaktadır (Halkier ve Danson, 1996: 9). Kalkınma ajanslarının faaliyetleri çok çeşitli ve yönlüdür. Bu yüzden bölgesel kalkınma ajanslarının faaliyetlerine dair çok genel bir çerçevenin çizilmesi dahi oldukça güç olmaktadır (Özen, 2005: 7). Uluslararası çalışmalarda kalkınma ajanslarının ekonomik kalkınmanın sağlanması, iş etkinliği, yatırım, rekabet gücü ve istihdamın teşviki, istihdamla ilgili becerilerin geliştirilmesi ve uygulanmasının sağlanması, sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunması gibi önemli görevler üstlendiği (Pearce ve Ayres, 2009: 542-543) dile getirilmekte, kalkınma projelerinde yenilik yaratmak gibi büyük katkıları olduğu da vurgulanmaktadır (Hughes, 1998: 625). Öte yandan, Gutiérrez'e (2005) göre de kalkınma ajansları yerine getirilmesi gereken temel görevleri; yatırım teşviki için esnek ve rekabetçi bir ekonomik çerçeve oluşturulması, küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) ve teknolojik veya kalkınma araştırma süreçlerinin geliştirilmesinin desteklenmesi ile bilgi, değerlendirme, yönetim yardımı, finansman, altyapı gibi her türlü hizmetin sağlanması şeklinde özetlemek mümkündür (Gutiérrez, 2005: 1).

Türkiye, bölgesel gelişmeyi planlı kalkınma döneminin başından beri bir politika alanı olarak belirlemiş olup görece az gelişmiş bölgelerin kalkınması yolunda kamu yatırımları başta olmak üzere çeşitli müdahale araçlarını uygulamaya almıştır. Bu politikalar ve dünya siyasi, ekonomik konjonktüründeki değişimler, ülkede bölgelerin sosyoekonomik gelişme seyrine etki etmiştir (T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2024: 20). 2000'li yıllarda ise Türkiye'de gerek tüm yerleşim yerleriyle topyekûn kalkınmanın sağlanması, gerekse Avrupa Birliği'ne uyum sürecinin gerektirdiği koşulların karşılanması için yeni bölgesel politika araçları geliştirilmiştir. Kalkınma ajansları, bu süreçte yerel potansiyelin harekete geçirilmesi hem bölgeler arası hem de bölge içindeki söz konusu gelişmişlik farklarının azaltılması amacıyla oluşturulmuştur (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji Bütçe Başkanlığı [SBB], 2023: 2). Türkiye'de kalkınma ajansları, 5449 sayılı "*Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun*"a (Resmî Gazete, 2006) dayalı olarak 2006-2009 yıllarında çıkarılmış olan Bakanlar Kurulu Kararları ile aşamalı biçimde 26 düzey II bölgesinde kurulmuştur (SBB, 2023: 39). İlgili kanun maddelerinde ise; bölgenin, bölge plân ve programlarına uyumlu biçimde kırsal ve yerel kalkınmaya ilişkin mevcut kapasitesinin geliştirilmesine katkı sunulması ve bu bağlamdaki projelerin desteklenmesi; bölgesel gelişme hedeflerini doğrultusunda işbirliklerinin güçlendirilmesi, bölgeler açısından kaynak ve olanakların tespitine, sosyal ve ekonomik gelişmenin hızlandırılmasına ve rekabet gücünün artırılmasına yönelik araştırmalar yapılması / yaptırılması ve bu konuda süren araştırmaların da desteklenmesi, tanıtım faaliyetleri vb. çok çeşitli ve kapsamlı görev ve yetkiler tanımlanmıştır (Resmî Gazete, 2006). Bahsi geçen görev ve yetkiler, ajansların bölgesel gelişimde ne denli öneme sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Bölgesel kalkınma ajansları literatürde önemsenen bir konudur ve bu süreçte çeşitli kapsamlara odaklanılmaktadır. Bu konu özelindeki ulusal ve uluslararası çalışmalarda kalkınma ajanslarının ortaya çıkış ya da kuruluş süreçleri, küreselleşme ve yerelleşmenin etkileriyle değişim ve gelişimleri, değişen kalkınma ortamında ajansların etkili olmasının anlamı, kurumsal sorunları ve kurumlarındaki

önemli değişiklikleri (Calleja vd., 2025; Kuran ve Bayraktar, 2020; Akbulut ve Göküş, 2017; Özaslan ve Ünlü, 2015; Danson ve Lloyd, 2012; Akış, 2011; Tutar ve Demiral, 2007), gelişim, yapı, işleyiş, faaliyet, süreç, yapısal dönüşüm ve mevcut konumları, yerel düzeydeki uygulamaları ile bölgesel gelişme / kalkınma üzerindeki rol ve önemleri (Akkuş, 2024; Hışırılı ve Fırat, 2024; Öztürk, 2024; Avaner ve Düzenli, 2023; Willi vd., 2023; Arslan, 2021; Özışık, 2021; Ekimova, 2020; Ultan ve Saygın, 2016; Tiftikcigil, 2015; Türkoğlu, 2015; Alvarez vd., 2014; Erol, 2012; Arslan, 2005) gibi çok farklı konu başlıklarına yer verilmektedir.

Öte yandan, literatürde bölgesel kalkınma ajanslarının potansiyeli, kalkınma üzerindeki etkileri ve katkılarının ele alındığı; ayrıca ajanslarının etkinlik ya da performanslarının değerlendirildiği çok sayıda çalışma da bulunmaktadır (Ateş vd., 2025; Ünal ve Taraktaş, 2025; DüNDAR, 2023; Ersungur ve Kılıç, 2022; Şahin ve Koçak, 2022; Kutlutürk ve Orhan, 2021; Atmaca, 2020; Karataş, 2020; Şengül ve Şengül, 2018; Bas ve Yüzer, 2014; Kırankabeş, 2013; Young-Hyman, 2008; Tutar ve Demiral, 2007). Bu süreçte, Türkiye özelinde kalkınma ajanslarının etkinlik ya da performansının incelendiği ulusal ya da uluslararası araştırmalar (Ateş vd., 2025; Ersungur ve Kılıç, 2022; Şahin ve Koçak, 2022; Kutlutürk ve Orhan 2021; Şengül ve Şengül, 2018; Bas ve Yüzer, 2014; Kırankabeş, 2013) mevcut olmakla birlikte, bu çalışma ele alınan dönem açısından söz konusu araştırmalardan, 26 kalkınma ajansının tamamına odaklanması bakımından Ersungur ve Kılıç (2022), Kutlutürk ve Orhan (2021) ile Kırankabeş (2013) tarafından yapılan çalışmalardan ayrılmaktadır. Ayrıca literatürde performans analizinde veri zarflama analizi, çok kriterli karar verme yöntemleri, endeks bazlı hesaplamalar gibi çeşitli ölçüm yöntemlerinin kullanıldığı görülmekte olup bu çalışma TOPSIS'i temel alan ve 26 kalkınma ajansına odaklanan çalışmalardan (bkz. Şengül ve Şengül, 2018) genel itibarıyla kullanılan değişkenler bakımından farklılaşmaktadır. Bu yönleriyle çalışmanın literatüre bir katkı sunması beklenmektedir.

### 3. Yöntem

#### 3.1. Araştırmanın Veri Seti

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de 2021-2024 dönemi için kalkınma ajanslarının performansının analiz edilmesidir. Çalışmada Türkiye’de 26 düzey II bölgesinde faaliyet gösteren kalkınma ajanslarına odaklanılmış olup ilgili kalkınma ajansları kodları ile Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1.** Çalışmada Temel Alınan Kalkınma Ajansları

TR Kodu	Kalkınma Ajansı Adı	Kısaltması	TR Kodu	Kalkınma Ajansı Adı	Kısaltması
TR42	Doğu Marmara Kalkınma Ajansı	MARKA	TR32	Güney Ege Kalkınma Ajansı	GEKA
TR83	Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı	OKA	TR22	Güney Marmara Kalkınma Ajansı	GMKA
TR72	Orta Anadolu Kalkınma Ajansı	ORAN	TRC1	İpekyolu Kalkınma Ajansı	İKA
TRB1	Fırat Kalkınma Ajansı	FKA	TRC2	Karacadağ Kalkınma Ajansı	KARACADAĞ
TR90	Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı	DOKA	TR41	Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı	BEBKA
TRC3	Dicle Kalkınma Ajansı	DİKA	TR52	Mevlâna Kalkınma Ajansı	MEVKA
TR33	Zafer Kalkınma Ajansı	ZAFER	TR61	Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı	BAKA
TR71	Ahiler Kalkınma Ajansı	AHİKA	TR10	İstanbul Kalkınma Ajansı	İSTKA
TR51	Ankara Kalkınma Ajansı	ANKARAKA	TR82	Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı	KUZKA
TRB2	Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı	DAKA	TR63	Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı	DOĞAKA
TR21	Trakya Kalkınma Ajansı	TRAKYAKA	TRA1	Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı	KUDAKA
TRA2	Serhat Kalkınma Ajansı	SERKA	TR81	Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı	BAKKA
TR62	Çukurova Kalkınma Ajansı	ÇKA	TR31	İzmir Kalkınma Ajansı	İZKA

Araştırmada analiz edilen dönem aralığı 2021-2024 yıllarını kapsamaktadır. Çalışmada performans analizi için toplamda beş değişken kullanılmış olup ilgili değişkenler ve bu değişkenlere ait bilgiler Tablo 2’de sunulmuştur. Çalışmada kullanılan tüm değişkenlere ait veriler T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü tarafından yayımlanan 2021-2024 yıllarını içeren Kalkınma Ajansları Genel Faaliyet Raporları’ndan derlenmiştir (T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2025). Çalışmanın ele alındığı dönem itibarıyla yayımlanmış raporlarda son güncel yıl verisi 2024 yılını içermektedir. Dönem aralığının seçilmesinde bu husus belirleyici olmuştur. Bununla birlikte, 2021 yılının başlangıç yılı olarak ele alınmasının nedeni de ajanslar bünyesinde il düzeyinde faaliyet gösteren Yatırım Destek Ofisleri tarafından paydaşa sunulan bilgilendirme ve danışmanlık hizmetine dair verilerin (yani, *bilgilendirme ve danışmanlık yapılan paydaş sayısı*) 2021 yılı genel faaliyet raporu itibarıyla doğrudan ve sistematik olarak yer almış olmasıdır. 2021 yılı öncesi genel faaliyet raporlarında bilgilendirme faaliyetlerine dair veriler bulunsa da bu veriler doğrudan paylaşılmamıştır.

**Tablo 2.** Kullanılan Değişkenler

Kod	Değişken Adı	Birim
$x_1$	Proje ve faaliyet destekleme giderleri*	Cari Fiyatlarla, Bin TL
$x_2$	Genel hizmet giderleri (personel gideri +diğer genel hizmet giderleri)	Cari Fiyatlarla, Bin TL
$x_3$	Kalkınma ajansları toplam personel sayısı	Kişi
$x_4$	Toplam gelir (gerçekleşen)	Cari Fiyatlarla, Bin TL
$x_5$	Bilgilendirme ve danışmanlık yapılan paydaş sayısı	Kişi

**Not:** \* Proje ve faaliyet kapsamında yararlanıcılara yapılan avans niteliğindeki ön ödemeler yer almamaktadır.

Analiz kapsamında  $x_1$ ,  $x_2$  ve  $x_3$  kodlu değişkenler maliyet,  $x_4$  ve  $x_5$  kodlu değişkenler ise fayda kriteri olarak belirlenmiştir. Çalışmada kullanılan değişkenlerin gözlem sayılarında herhangi bir eksiklik bulunmamaktadır. Değişkenlere ait özet istatistikler Tablo 3’te yer almaktadır.

**Tablo 3.** Özet İstatistikler

Değişken	n	Ort.	SS	Min	Max
$x_1$	104	67.923,8	74.828,9	5.831	462.944
$x_2$	104	49.746,5	33.054,6	11.141	190.496
$x_3$	104	46,8	8,8	30	72
$x_4$	104	137.910,8	100.531,3	21.827	599.107
$x_5$	104	778,2	699,5	97	4.596

### 3.2. Analiz Metodu

Bu araştırmada entropi ağırlıklı TOPSIS yöntemi kullanılmıştır. 2021-2024 dönemi için entropi yöntemi ile belirlenmiş olan kriter ağırlıkları temel alınarak 26 kalkınma ajansının TOPSIS katsayıları hesaplanmış ve bahsi geçen dönemdeki performanslarına göre kalkınma ajansları sıralanmıştır. Araştırma kapsamında, entropi ölçüsüyle objektif ağırlıkların belirlenmesinde aşağıdaki beş adım izlenmiştir (Deng vd., 2000: 965-967; Meyliana vd. 2015: 1684-1685):

I. Adım: Karar matrisi oluşturma

$$X = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1m} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2m} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{n1} & x_{n2} & \dots & x_{nm} \end{bmatrix}, A = \{A_i, i = 1, 2, \dots, n\}; C = \{C_j, j = 1, 2, \dots, m\} \quad (1)$$

II. Adım: Her bir kriter için ( $C_j$ ) karar matrisinin normalize edilmesi

$$p_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum_{p=1}^n x_{pj}}, i=1,2,\dots,n. \quad (2)$$

III. Adım: Her bir kriter için entropi değerinin ( $E_j$ ) hesaplanması

$$E_j = -k \sum_{i=1}^n p_{ij} \ln p_{ij}, k=1/\ln n \quad (3)$$

IV. Adım: Her bir kriterin sapma derecesinin ( $d_j$ ) hesaplanması

$$d_j = 1 - E_j \quad (4)$$

V. Adım: Her bir kriter için objektif ağırlık değeri ( $W_j$ ) hesaplama

$$W_j = \frac{d_j}{\sum_{j=1}^m d_j} \quad (5)$$

Eşitlik 1’de yer alan karar matrisi ( $X$ )’nde  $x_{ij}$ , her bir alternatif  $A_i$ ’nin her bir kriter  $C_j$  ile ilgili performans derecesini gösteren net bir değerdir. Denklemden yer alan  $n$ , karar birimlerinin (alternatiflerin) sayısını,  $m$  kriterlerin sayısını ifade etmektedir (Deng vd., 2000: 965). Bununla birlikte, Eşitlik 2’de yer alan  $p_{ij}$  normleştirilmiş değerleri belirtmektedir. Yöntemin uygulanması aşamasında, bahsi geçen adımlar sırasıyla takip edilerek entropi ölçüsüne dayalı kriter ağırlıkları saptanmıştır. Bu sürecin ardından TOPSIS yöntemi uygulanmıştır.

TOPSIS yönteminin işlem adımlarını şu şekildedir (Wang ve Elhag, 2006: 310; Ren vd., 2007: 2-3; Meyliana vd., 2015: 1685-1686):

I. Adım: Karar matrisinin  $\{X = (x_{ij})_{n \times m}\}$  normalize edilmesi

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^n x_{ij}^2}}, i = 1,2, \dots, n; j = 1,2, \dots, m \quad (6)$$

II. Adım: Ağırlıklı normalize edilmiş karar matrisinin  $\{V = (v_{ij})_{n \times m}\}$  oluşturulması

$$v_{ij} = w_j r_{ij}, i = 1,2, \dots, n; j = 1,2, \dots, m \quad (7)$$

III. Adım: İdeal ( $A^*$ ) ve negatif ideal ( $A^-$ ) çözümlerin tespiti

$$A^* = \{v_1^*, \dots, v_m^*\} = \left\{ \left( \max_j v_{ij} \mid j \in \Omega_b \right) \left( \min_j v_{ij} \mid j \in \Omega_c \right) \right\} \quad (8)$$

$$A^- = \{v_1^-, \dots, v_m^-\} = \left\{ \left( \min_j v_{ij} \mid j \in \Omega_b \right) \left( \max_j v_{ij} \mid j \in \Omega_c \right) \right\} \quad (9)$$

IV. Adım: Her bir alternatif çözümün ideal ve negatif ideal çözüm noktalarından uzaklık değerlerinin hesaplanması

$$D_i^* = \sqrt{\sum_{j=1}^m (v_{ij} - v_j^*)^2}, i = 1,2, \dots, n \quad (10)$$

$$D_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^m (v_{ij} - v_j^-)^2}, i = 1,2, \dots, n \quad (11)$$

V. Adım: Her bir alternatifin ideal çözüme olan göreceli yakınlığının hesaplanması

$$C_i = \frac{D_i^-}{D_i^* + D_i^-}, i = 1,2, \dots, n \quad (12)$$

TOPSIS katsayılarının elde edilmesi aşamasında temel alınan adımlarda kullanılan kısaltmalara dair açıklamalara yer verilmektedir. Buna ek olarak, Eşitlik 7’de yer alan  $w_j$  j. kriterin göreceli ağırlığıdır ve  $\sum_{j=1}^m w_j = 1$ ’dir. Ayrıca, Eşitlik 8 ve 9’da yer alan  $\Omega_b$  ve  $\Omega_c$  de sırasıyla fayda kriterleri ve maliyet kriterleri kümelerini belirtmektedir (Wang ve Elhag, 2006: 310). Son olarak, Eşitlik 12’de yer alan denklemden  $C_i$ ,  $0 \leq C_i \leq 1$  aralığında değer almaktadır.  $C_i$ , 1’e yaklaştıkça ilgili alternatif

pozitif ideal çözüme daha yakın olmaktadır (Zhang vd., 2011: 445). Diğer bir ifade ile en yüksek  $C_i$  değeri değerlendirme kriterlerine göre en iyi performansı göstermektedir (De Farias Aires ve Ferreira, 2019: 85).

Çalışmada 2021-2024 yılları için entropi ağırlıklı TOPSIS katsayılarının elde edilmesinin ardından, analiz bulgularından yola çıkılarak kalkınma ajanslarının TOPSIS katsayılarındaki görece değişim (2021-2024) ve ilgili dönem için TOPSIS yakınlık katsayısı ortalamaları ele alınmış olup kalkınma ajansları için performans farklılıkları ve değişimleri bir arada değerlendirilmiştir.

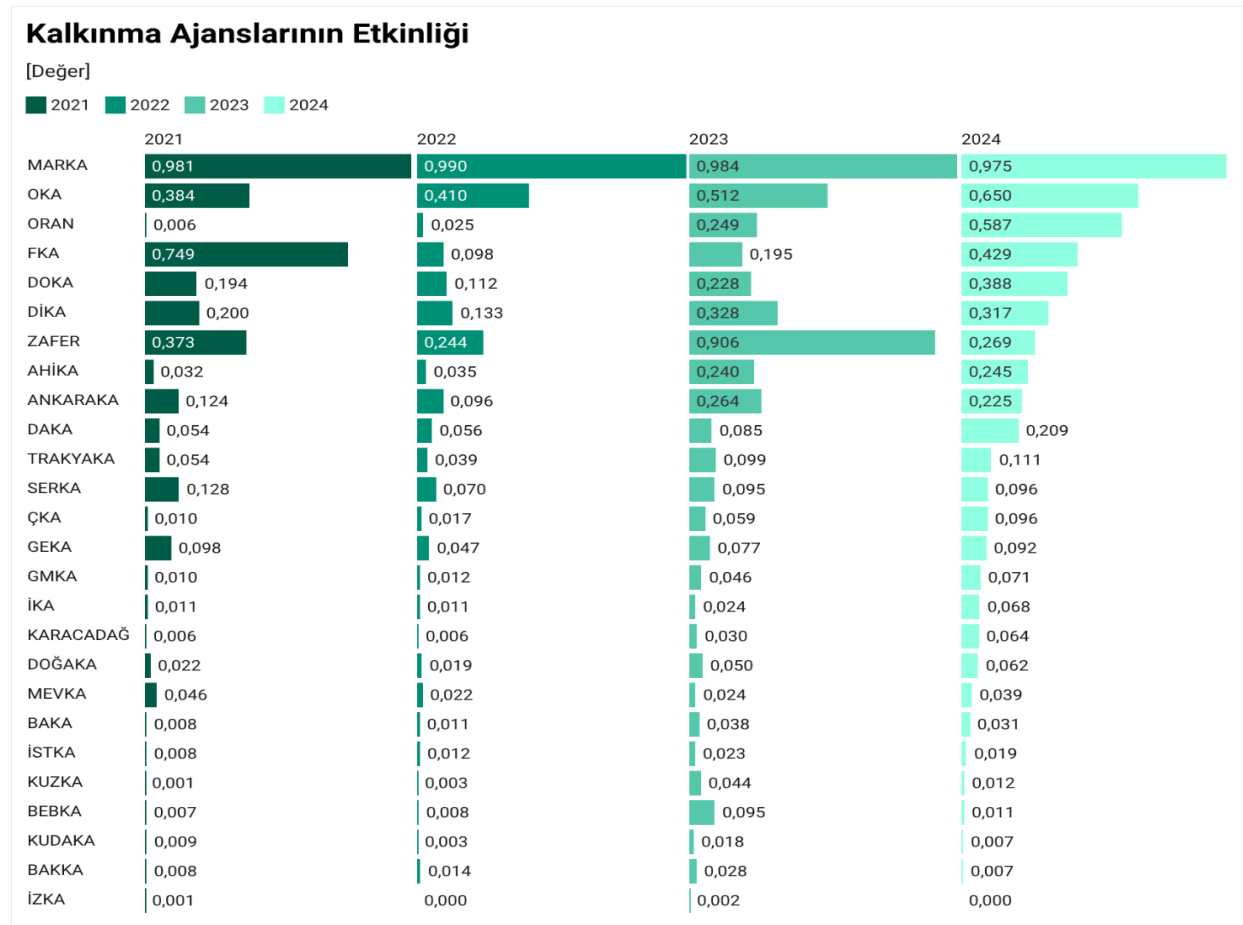
#### 4. Bulgular

Çalışmada entropi ölçüsüyle belirlenen objektif ağırlıklar Tablo 4'te, entropi ağırlıklı TOPSIS katsayıları ise Şekil 1'de sunulmuştur. Entropi ağırlık sonuçları, modelde 2024 yılında proje ve faaliyet destekleme giderleri değişkeninin, diğer yıllarda ise bilgilendirme ve danışmanlık yapılan paydaş sayısı değişkeninin ağırlığının daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır.

**Tablo 4.** Entropi Ağırlık Sonuçları

Yıl / Değişken		$x_1$	$x_2$	$x_3$	$x_4$	$x_5$
2021	$W_j$	0,093	0,062	0,028	0,274	0,543
2022	$W_j$	0,379	0,050	0,020	0,108	0,444
2023	$W_j$	0,328	0,026	0,022	0,254	0,369
2024	$W_j$	0,544	0,032	0,021	0,114	0,290

**Kaynak:** T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, (2025) verileri kullanılarak yazar tarafından hesaplanmıştır.



**Şekil 1.** TOPSIS Yöntemine Göre Kalkınma Ajanslarının Etkinliği (2021-2024)

**Kaynak:** T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2025) verileri kullanılarak yazar tarafından hesaplanmıştır.

Kalkınma ajanslarının TOPSIS katsayıları, çalışmada ele alınan tüm yıllarda pozitif ideal çözüme en yakın kalkınma ajansının Doğu Marmara Kalkınma Ajansı (MARKA) olduğunu ortaya koymaktadır. Bu kalkınma ajansını 2024 yılında sırasıyla OKA (0,650), ORAN (0,587), FKA (0,429), DOKA (0,388), DİKA (0,317), ZAFER (0,269), AHİKA (0,245), ANKARAKA (0,225) ve DAKA (0,209), 2023 yılında ise ZAFER (0,906), OKA (0,511), DİKA (0,328), ANKARAKA (0,264), ORAN (0,249), AHİKA (0,240), DOKA (0,228), FKA (0,195) ve TRAKYAKA (0,099) kalkınma ajansları takip etmektedir. Bahsi geçen kalkınma ajansından sonra ideal çözüme yakınlıkta öne çıkan ajansları 2022 yılında OKA (0,410), ZAFER (0,244), DİKA (0,133), DOKA (0,112), FKA (0,098), ANKARAKA (0,096), SERKA (0,070), DAKA (0,056), GEKA (0,046) iken 2021 yılında da FKA (0,748), OKA (0,384), ZAFER (0,372), DİKA (0,200), DOKA (0,194), SERKA (0,128), ANKARAKA (0,124), GEKA (0,098) ve DAKA (0,054)'dır (Şekil 1).

Kalkınma ajanslarının TOPSIS katsayılarındaki göreceli değişim (2021-2024) Tablo 5'te sunulmuştur. Söz konusu dönemde katsayılarındaki göreceli değişimde ORAN (%10.144,73), KUZKA (%1.890,20) ve KARACADAĞ (%1.000,57) kayda değer ölçüde dikkat çekmektedir. Ancak, katsayılarındaki yüzde (%) değişimin çok yüksek olması ilgili kalkınma ajanslarının performans bakımından ilk sıralarda olduğunu göstermemektedir. Çünkü TOPSIS yakınlık katsayısı ( $C_i$ ) yüksek olan ajanslar yıllar itibarıyla zaten performans bakımından üst sıralarda yer aldığından ve katsayılarındaki değişim yıllar içinde çok büyük değişim göstermediğinden göreceli değişim oranları düşük gözükülebilmektedir. Dolayısıyla TOPSIS katsayılarındaki 2021-2024 dönemi göreceli değişim değerlerinin düşük ya da negatif olması (bkz. MARKA, FKA, ZAFER), ilgili kalkınma ajanslarının performans üstünlüğü gerçeğini değiştirmemektedir.

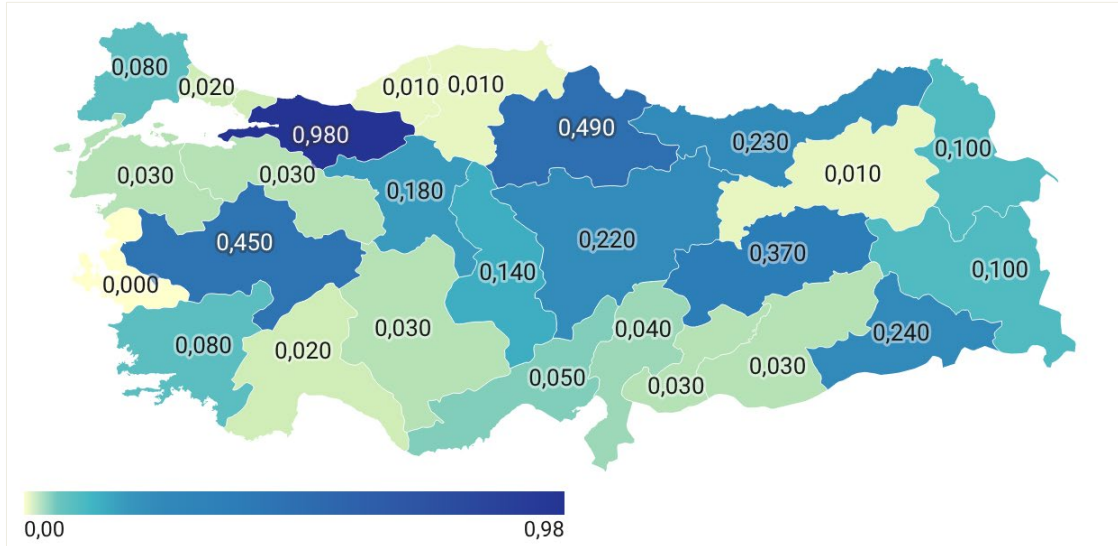
**Tablo 5.** Kalkınma Ajanslarının TOPSIS Katsayılarındaki Göreceli Değişim (2021-2024)

TR Kodu	Kalkınma Ajansı	TOPSIS sıralaması, 2024	Katsayı Değerindeki % Değişim*	TR Kodu	Kalkınma Ajansı	TOPSIS sıralaması, 2024	Katsayı Değerindeki % Değişim*
TR42	MARKA	1	-0,62	TR32	GEKA	14	-5,92
TR83	OKA	2	69,59	TR22	GMKA	15	605,24
TR72	ORAN	3	10.144,73	TRC1	İKA	16	505,37
TRB1	FKA	4	-42,64	TRC2	KARACADAĞ	17	1.000,57
TR90	DOKA	5	100,28	TR63	DOĞAKA	18	179,74
TRC3	DİKA	6	58,49	TR52	MEVKA	19	-14,45
TR33	ZAFER	7	-27,81	TR61	BAKA	20	277,71
TR71	AHİKA	8	673,39	TR10	İSTKA	21	145,67
TR51	ANKARAKA	9	81,43	TR82	KUZKA	22	1.890,20
TRB2	DAKA	10	285,63	TR41	BEBKA	23	54,26
TR21	TRAKYAKA	11	105,97	TRA1	KUDAKA	24	-18,29
TRA2	SERKA	12	-24,75	TR81	BAKKA	25	-11,88
TR62	ÇKA	13	856,62	TR31	İZKA	26	-82,89

**Kaynak:** T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2025) verileri kullanılarak yazar tarafından hesaplanmıştır.

**Not:** \* İlgili dönemde bazı kalkınma ajanslarının TOPSIS katsayılarındaki yüksek oransal artış, matematiksel bir baz etkisinden (2021 yılına ait katsayı değerlerinin sifıra çok yakın olmasından) kaynaklanmaktadır.

Kalkınma ajanslarının 2021-2024 dönemi için TOPSIS yakınlık katsayısı ( $C_i$ ) ortalamaları Şekil 2'de sunulmuştur. Söz konusu dönem için ortalama etkinlik katsayılarına göre sırasıyla MARKA (0,983), OKA (0,489), ZAFER (0,448), FKA (0,368), DİKA (0,245), DOKA (0,230), ORAN (0,217), ANKARAKA (0,177), AHİKA (0,138) ve DAKA (0,101) yüksek katsayı değerleri ile öne çıkmaktadır. Bu sıralamada en sonda İZKA (0,001) gelmekte olup bunu sırasıyla KUDAKA (0,009), BAKKA (0,014), KUZKA (0,015), İSTKA (0,016), BAKA (0,022), KARACADAĞ (0,026), İKA (0,028), BEBKA (0,030) ve MEVKA (0,033) kalkınma ajansları takip etmektedir.



**Şekil 2.** Kalkınma Ajanslarının 2021-2024 TOPSIS Yakınlık Katsayısı ( $C_i$ ) Ortalamaları  
**Kaynak:** T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2025) verileri kullanılarak yazar tarafından hesaplanmıştır.

Bulguları genel olarak değerlendirmek gerekirse, 2024-2028 Doğu Marmara Bölge Planı'nda vurgulandığı üzere, Doğu Marmara Bölgesi konum avantajı, ekonomik çeşitliliği ve dinamik nüfusu ile dikkat çekmekte olup ülke sanayisinin üretiminde ve güçlendirilmesinde belirleyici rol üstlenmektedir. Ülke ortalamasına göre ulaşım, sanayi, ticaret olanaklarının yüksek ve artış eğiliminde olduğu bu bölgede, devam eden büyük kamu yatırımlarının varlığı bölgenin gelişiminin süreceğini göstermektedir (T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve MARKA, 2024: 22-41). Bu anlamda bulgularda MARKA'nın ilk sırada yer alması beklenen bir durum olarak değerlendirilebilir. Buna ek olarak, Türkiye'deki kalkınma ajanslarının bölgesel ve makro ölçekte kalkınmaya etkisini MARKA ve ÇKA örnekleri üzerinden araştıran Kutlutürk ve Orhan (2021), çalışma bulgularında ajanslar tarafından sağlanan desteklerin fayda-maliyet analizi kapsamında başarılı olduğunu vurgulamaktadır (Kutlutürk ve Orhan, 2021: 239). Öte yandan, 2013-2014 yılları için TOPSIS yöntemini kullanarak Türkiye'nin 26 kalkınma ajansının yatırım teşvikleri etkinliklerini değerlendiren Şengül ve Şengül (2018) de 2013 yılında MARKA'nın ilk sırada yer aldığını tespit etmişlerdir. Dolayısıyla bu çalışmada performans sıralamasında MARKA'nın öne çıkmasına dair bulgu söz konusu çalışmalar ile tutarlılık sergilemektedir.

Ajans performansları dikkate alındığında, bu araştırmanın belirli ajanslar özelindeki bulgularının da kalkınma ajanslarının etkinliklerini veri zarflama analizi kullanarak inceleyen bazı çalışmalar ile tutarlılık gösteren yönleri bulunmaktadır. Örneğin bu çalışmada 2024 TOPSIS sıralamasında ilk onda yer alan DAKA ve OKA, Ateş vd. (2025) tarafından 2022 yılı verileriyle gerçekleştirilen analizde de etkin ajanslar olarak öne çıkmaktadır. Diğer taraftan, 2016-2020 döneminde ajansların performans etkinliklerini karşılaştırmalı olarak inceleyen Şahin ve Koçak (2022), BEBKA'nın etkinlik olarak en düşük ajanslar arasında yer aldığını belirtmektedir. Söz konusu verilerden hareketle, bu çalışmanın bulgularının analiz yöntemi, ele alınan dönem ve düzey dikkate alınarak performans sıralaması bakımından bire bir olmasa da genel kapsamda değerlendirildiğinde belirli ajanslar özelinde literatürdeki diğer çalışmalarla tutarlı bir görünüm sergilediği ifade edilebilir.

## 5. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada, Türkiye’de 26 düzey II bölgesinde faaliyet gösteren kalkınma ajanslarına odaklanılmış ve 26 kalkınma ajansının performansları entropi ağırlıklı TOPSIS yöntemi kullanılarak incelenmiştir. Çalışma kapsamında, ajansların 2021–2024 dönemine ait performansları hesaplanmış ve performans düzeylerine göre ajansların sıralaması yapılarak ilgili dönemdeki performans farklılıkları ve değişimleri bütüncül bir çerçevede değerlendirilmiştir. Analiz sonucunda, MARKA’nın incelenen tüm yıllar boyunca pozitif ideal çözüme en yakın kalkınma ajansı olduğu belirlenmiştir. 2021–2024 dönemi için ortalama etkinlik katsayıları dikkate alındığında MARKA’yı yüksek katsayı değerlerinde sırasıyla OKA, ZAFER, FKA, DİKA, DOKA, ORAN, ANKARAKA, AHİKA ve DAKA’nın izlediği saptanmıştır. 2021–2024 döneminde katsayı değerindeki yüzde (%) değişim açısından değerlendirildiğinde ise ORAN’ın en öne çıkan kalkınma ajansı olduğu belirlenmiştir. Genel itibarıyla bu araştırmanın bulguları, performans sıralamasında ilk sırada yer alan MARKA’nın ilgili dönemde liderlik konumunu koruduğunu; ancak kalkınma ajanslarının TOPSIS katsayısı ve performans sıralamasının yıllar itibarıyla kayda değer ölçüde değiştiğini ortaya koymaktadır.

Bölgesel kalkınma ajansları, Türkiye’de bölgelerin gelişimi açısından önemli bir konumdadır. Nitekim bu husus uluslararası araştırmalarda da dile getirilmektedir. Örneğin, Young-Hyman (2008), Orta ve Doğu Avrupa’daki bölgesel kalkınma girişimleriyle karşılaştırıldığında, Türkiye’deki bölgesel kalkınma ajanslarının bölgesel ekonomik büyümeyi teşvik etme konusunda eşsiz bir potansiyele sahip olduğunu belirtmektedir (Young-Hyman, 2008: 375). Bu araştırmadaki TOPSIS katsayılarının dağılımının öne çıkardığı üzere Türkiye’deki kalkınma ajanslarının performansının sürdürülebilir biçimde iyileştirilmesi ve performans farklılıklarının azaltılmasına yönelik politika ve uygulamaların geliştirilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla mevcut potansiyelin etkin bir şekilde değerlendirilmesi, ajans performanslarının iyileştirilmesi ve bölgesel ekonomik büyümenin teşviki için bölgesel koşullar çerçevesinde ajansların performanslarının istikrarlı biçimde artırılması amacıyla etkin planlamaların yapılmasına, verimliliği artırmaya yönelik programların ve stratejik politikaların hayata geçirilmesine gereksinim duyulduğu söylenebilir. Bu süreçte proje ve faaliyet destekleme giderleri değişkeninin ilgili dönemde %9,3 ile %54,4 arasında değişen entropi ağırlıkları ve ajansların yıllar itibarıyla değişen sıralamaları da dikkate alındığında, kalkınma ajanslarının iş birliği içinde etkinlik ve verimlilik artışını teşvik edecek, performans analizinin ve takibinin sağlandığı plan, program ve sistemlerin hayata geçirilmesi bir öneri olarak sunulabilir.

Bununla birlikte, araştırma bulgularında bilgilendirme ve danışmanlık yapılan paydaş sayısı değişkeninin entropi ağırlığının %29 ile %54,3 arasında değişmesi, bu değişkenin performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum göz önünde bulundurulduğunda ise kalkınma ajansları arasındaki performans farklılıklarının azaltılmasına yönelik multidisipliner alanlarda bütüncül bilgilendirme ve danışmanlık faaliyetlerinin planlanarak hayata geçirilmesi önerilebilir. Bu kapsamda çevrim içi platformlardan da yararlanılabilir. Değişen teknolojik koşullara paydaşların uyum sağlaması amacıyla, etkinliği ve verimliliği artırmaya yönelik yenilikçi programların uygulanması, kalkınma ajanslarının performans farklılıklarının minimize edilmesine katkı sağlayabilir. Öte yandan, performans süreçlerinin değerlendirilmesinde önem taşıyan kalkınma ajanslarına ilişkin genel performans istatistiklerinin yıllar itibarıyla, ayrıntılı ve sistematik şekilde oluşturulup sunulması, daha kapsamlı değerlendirmeler yapılmasına imkân tanıyabilir.

Bu çalışmada Türkiye’de 26 düzey II bölgesinde faaliyet gösteren kalkınma ajanslarının performans düzeylerine göre sıralaması yapılmış, 2021–2024 dönemi için performans farklılıkları ve değişimleri değerlendirilmiştir. Fakat performansı etkileyen parametrelere odaklanılmamıştır. Yapılacak yeni araştırmalarda farklı yöntem ve dönem aralıkları temel alınarak kalkınma ajanslarının performans düzeyleri ve değişimleri analiz edilebilir; ayrıca ajansların performansını etkileyen parametreler (teşvikler vs.) kapsamlı biçimde araştırılabilir.

## Kaynaklar

- Akbulut, M. U. F. ve Göküş, M. (2017). Küreselleşme ve yerelleşme sürecinde bölgesel kalkınma ajansları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20(1), 79-88. <https://izlik.org/JA54WA23GL>
- Akış, E. (2011). Küreselleşme sürecinde bölgesel kalkınma yaklaşımındaki gelişmeler ve bölgesel kalkınma ajansları. *Istanbul Journal of Sociological Studies*, (44), 237-256. <https://izlik.org/JA76CU85BK>
- Akkuş, A. (2024). Kalkınma ajansları: Bölgesel gelişmenin anahtarı mı, merkezi yönetimin uzantısı mı?. *Cappadocia Journal of Area Studies*, 6(2), 157-174. <https://izlik.org/JA49NC54UM>
- Alvarez, M. D., Ertuna, B., Ünalın, D. ve Hatipoğlu, B. (2014). The role of regional agencies: Tourism development in Turkey. E, Fayos-Solà (Ed.), *Tourism as an Instrument for Development: A Theoretical and Practical Study Vol: 5*, içinde (s. 127-147). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2042-144320140000006013>
- Arslan, K. (2005). Bölgesel kalkınma farklılıklarının giderilmesinde etkin bir araç: Bölgesel planlama ve bölgesel kalkınma ajansları. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 4(7), 275-294. <https://acikerisim.ticaret.edu.tr/items/03e597cd-a1b9-41fc-a043-0c61873ced8f>
- Arslan, Ö. (2021). Türkiye'deki bölgesel kalkınma ajanslarına alternatif bir model: Çoklu tip il kalkınma ajansları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(78), 819-843. <https://doi.org/10.17755/esosder.842222>
- Ateş, H., Zavalısız, Ş. ve Namlı Bilmez, Z. (2025). Yeni bölgeselcilik yaklaşımı çerçevesinde bölgesel kalkınma ajanslarının etkinliklerinin veri zarflama analiziyle değerlendirilmesi. *Tesam Akademi Dergisi*, 12(1), 157-181. <https://doi.org/10.30626/tesamakademi.1467203>
- Atmaca, Y. (2020). Kalkınma ajanslarının yerel kalkınma politikalarına katkısı üzerine bir değerlendirme. *Kamu Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 1(2, Özel Sayı), 66-81. <https://izlik.org/JA34GX78BR>
- Avaner, T. ve Düzenli, K. (2023). Kalkınma ajanslarının denetimi: Tarihsel süreç ve mali yönetim yeterlilik denetimine dair güncel gelişmeler. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (77), 53-68. <https://doi.org/10.51290/dpusbe.1249382>
- Azis, I. J. (2020). Regional development and noneconomic factors. *International Encyclopedia of Human Geography (Second Edition)*, (11), 269-274. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-102295-5.10117-9>
- Bas, A. ve Yüzer, M. A. (2014, 26-29 Ağustos). An analysis in order to measure of regional development agencies performance and their impacts to the regional growth in Turkey. *54th Congress of the European Regional Science Association: "Regional development & globalisation: Best practices"*. St. Petersburg, Russia. <https://hdl.handle.net/10419/124502>
- Calleja, R., Bellés, S. C. ve Cichocka, B. (2025). *What Does It Mean for Agencies to Be Effective in a Changing Development Landscape?* (No. 350). Center for Global Development. <https://tinyurl.com/zr55d5ws>
- Danson, M. ve Lloyd, G. (2012). Devolution, institutions, and organisations: Changing models of regional development agencies. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 30(1), 78-94. <https://doi.org/10.1068/c1145r>
- De Farias Aires, R. F. ve Ferreira, L. (2019). A new approach to avoid rank reversal cases in the TOPSIS method. *Computers & Industrial Engineering*, 132, 84-97. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2019.04.023>
- Deng, H., Yeh, C-H. ve Willis, R. J. (2000). Inter-company comparison using modified TOPSIS with objective weights. *Computers & Operations Research*, 27, 963-973. [https://doi.org/10.1016/S0305-0548\(99\)00069-6](https://doi.org/10.1016/S0305-0548(99)00069-6)
- Dündar, S. (2023). Performance analysis of regional development agencies by LMAW-DNMA methods. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18(2), 354-380. <https://doi.org/10.17153/oguiibf.1234630>

- Ekimova, N. A. (2020). Regional development agencies of the United Kingdom. *Journal of Institutional Studies*, 12(3), 42-59. <https://doi.org/10.17835/2076-6297.2020.12.3.042-059>
- Erol, E. D. (2012). Küresel rekabet sürecinde bölgesel kalkınma ajanslarının rolü. *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 87-95. <https://izlik.org/JA23PU44CH>
- Ersungur, Ş. M. ve Kılıç, F. (2022). Bölgesel kalkınma kapsamında veri zarflama analizi ile TRA1 bölgesi illerinin etkinliğinin ölçülmesi. *Uluslararası Ekonomi İşletme ve Politika Dergisi*, 6(2), 236-257. <https://doi.org/10.29216/ueip.1118931>
- Gurgul, H. ve Lach, Ł. (2011). The impact of regional disparities on economic growth. *Operations Research and Decisions*, 22(2), 17-43. <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/52258/>
- Gutiérrez, B. U. (2005, 23-27 Ağustos). Evaluating regional development agencies'(RDAs) assistance on Spanish regional economic growth. *45<sup>th</sup> Congress of the European Regional Science Association: "Land Use and Water Management in a Sustainable Network Society"*. Amsterdam, The Netherlands. <https://www-sre.wu.ac.at/ersa/ersaconfs/ersa05/papers/509.pdf>
- Halkier, H. ve Danson, M. (1996). *Regional development agencies in Western Europe: A survey of key characteristics and trends*. Department of History, International and Social Studies, Aalborg University. <https://tinyurl.com/ydn4vptk>
- Hışırlı, S. ve Fırat, E. (2024). Bölgesel kalkınma açısından kalkınma ajanslarının önemi: TR71 bölgesi. *Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Bilimleri Akademik Araştırmalar Dergisi*, 8(19), 15-26. <https://doi.org/10.58202/joecopol.1436448>
- Hughes, J. T. (1998). The role of development agencies in regional policy: An academic and practitioner approach. *Urban Studies*, 35(4), 615-626. <https://doi.org/10.1080/0042098984664>
- Karataş, S. (2020). Bölgesel kalkınmada Dicle Kalkınma Ajansı'nın etkinliği. *Ekonomi Politik Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 8-18. <https://tinyurl.com/2rfh6jvt>
- Kırankabeş, M. C. (2013). Yeni bölgesel kalkınma politikasının yerel aktörleri olarak kalkınma ajanslarının etkiliğinin değerlendirilmesi: Türkiye örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (35), 253-268. <https://izlik.org/JA45AU37AJ>
- Kuran, İ. ve Bayraktar, Y. (2020). Kalkınma ajanslarının kurumsal sorunları ve çözümlerine ilişkin ampirik analiz: Türkiye örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(İşletme Kamu ve Ekonomi 2020 Özel Sayısı), 1160-1193. <https://doi.org/10.30798/makuiibf.835362>
- Kutlutürk, D. S. ve Orhan, A. (2021). Bölgesel kalkınma ajanslarının etkinliği: Doğu Marmara Kalkınma Ajansı (MARKA) ve Çukurova Kalkınma Ajansı (ÇKA). *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 210-244. <https://doi.org/10.53881/hiad.1030220>
- Majumder, S., Kayal, P., Chowdhury, I.R. ve Das, S. (2023). Regional disparities and development in India: Evidence from Wroclow Taxonomy and K-means clustering. *GeoJournal*, 88(3), 3249-3282. <https://doi.org/10.1007/s10708-022-10805-2>
- Meyliana, M., Hidayanto, A. N. ve Budiardjo, E. K. (2015). Evaluation of social media channel preference for student engagement improvement in universities using Entropy and Topsis method. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 8(5), 1676-1697. <https://doi.org/10.3926/jiem.1652>
- Özaslan, A. ve Ünlü, H. (2015). Türkiye'de bölgesel kalkınma politikalarında değişim ve kalkınma ajansları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 64-83. <https://izlik.org/JA29XK84DN>
- Özen, P. (2005). *Bölge kalkınma ajansları*. Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV). <https://tinyurl.com/mwsa324>
- Özışık, F. U. (2021). Türkiye'de bölgesel kalkınma politikasında kalkınma ajansları: Uygulama aşaması üzerinden bir değerlendirme. *İzmir İktisat Dergisi*, 36(3), 651-674. <https://doi.org/10.24988/ije.202136310>
- Öztürk, K. (2024). Bölgedeki tarafların karar alma ve uygulama süreçlerine katılımını sağlamak açısından kalkınma ajanslarının rolü: Zafer Kalkınma Ajansı örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (79), 24-37. <https://doi.org/10.51290/dpusbe.1319044>

- Pearce, G. ve Ayres, S. (2009). Governance in the English regions: The role of the regional development agencies. *Urban Studies*, 46(3), 537-557. <https://doi.org/10.1177/0042098008100994>
- Ren, L., Y. Zhang, Y. Wang ve Z. Sun. (2007). Comparative Analysis of a Novel M-TOPSIS Method and TOPSIS. *Applied Mathematics Research eXpress*, (2007). <https://doi.org/10.1093/amrx/abm005>
- Resmî Gazete, (2006, 8 Şubat). *Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun* (Kanun No. 5449, Kabul Tarihi: 25.01.2006). <https://tinyurl.com/2yzz9wjm>
- Şahin, Y. ve Koçak, İ. (2022). Düzey 2 bölgelerinde faaliyet gösteren kalkınma ajanslarının performans etkinliği: Veri zarflama analizi. *Anlambilim MTÜ Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(1), 28-41. <https://izlik.org/JA67KE75MY>
- Şengül, Ü. ve Şengül, A. B. (2018). Kalkınma ajansları yoluyla yapılan yatırım teşviklerinin 2013-2014 döneminde etkinlik analizi. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6(5), 19-30. <https://izlik.org/JA24LM72CA>
- T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji Bütçe Başkanlığı [SBB]. (2023). *On İkinci Kalkınma Planı (2024-2028): Bölgesel Kalkınma Politikaları*. Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara. <https://tinyurl.com/3mfarzkh>
- T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve MARKA. (2024). *TR42 Düzey-2 Bölgesi Bölge Planı: 2024-2028*. <https://www.sanayi.gov.tr/bolgesel-kalkinma-faaliyetleri/strateji-belgeleri/01154b>
- T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2024). *Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi: 2024-2028*. <https://www.sanayi.gov.tr/bolgesel-kalkinma-faaliyetleri/strateji-belgeleri/01135b>
- T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2025, 8 Aralık). *Kalkınma ajansları genel faaliyet raporları*. [https://www.sanayi.gov.tr/bolgesel-kalkinma-faaliyetleri/rapo-rlar-ve-yayinlar/01145b](https://www.sanayi.gov.tr/bolgesel-kalkinma-faaliyetleri/rapor-rlar-ve-yayinlar/01145b)
- The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2023). *Recommendation of the Council on Regional Development Policy*. <https://tinyurl.com/578fvbjd>
- The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2025). *Implementation Toolkit: OECD Recommendation on Regional Development Policy* (Preliminary Version). OECD Publishing.
- Tiftikcigil, B. Y. (2015). An assessment on activities of regional development agencies in Turkey. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5(2), 399-409. <https://izlik.org/JA86RU28KT>
- Tutar, F. ve Demiral, M. (2007). Yerel ekonomilerin yerel aktörleri: Bölgesel kalkınma ajansları. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(1), 65-83. <https://izlik.org/JA56SU73GN>
- Türkoğlu, M. (2015). Kalkınma ajanslarının bölgesel kalkınma açısından önemi: Baka örneği. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(3), 183-198. <https://izlik.org/JA26BB88DS>
- Ultan, M. Ö. ve Saygın, D. (2016). Avrupa Birliği'ne uyum sürecinde Türkiye'de bölgesel kalkınma ajansları ve bölgesel kalkınmaya etkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 71-100. <https://izlik.org/JA73XN52BR>
- Ünal, G. ve Taraktaş, A. (2025). Impact of development agencies on regional development. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 20(2), 444-470. <https://doi.org/10.17153/oguiibf.1576893>
- Wang, Y-M. ve Elhag, T. M. S. (2006). Fuzzy TOPSIS method based on alpha level sets with an application to bridge risk assessment. *Expert systems with applications*, 31(2), 309-319. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2005.09.040>
- Willi, Y., Pütz, M. ve Jongerden, J. (2023). Unpacking legitimacy in regional development: Asymmetric justification and the functioning of regional development agencies. *Territory, Politics, Governance*, 11(1), 158-173. <https://doi.org/10.1080/21622671.2020.1805352>
- Young-Hyman, T. (2008). The potential for effective regional development agencies in Turkey: A comparative analysis. *Regional and Federal Studies*, 18(4), 375-402. <https://doi.org/10.1080/13597560802223953>

Zhang, H., Gu, C-L., Gu, L-W. ve Zhang, Y. (2011). The evaluation of tourism destination competitiveness by TOPSIS & information entropy–A case in the Yangtze River Delta of China. *Tourism management*, 32(2), 443-451. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.02.007>