

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



**TÜRKİYE'DE BÖLGESEL KALKINMA
POLİTİKALARININ KURUMSAL
ANALİZİ: KALKINMA AJANSLARI ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

**DANIŞMAN
PROF. DR. SELMA KARATEPE**

**HAZIRLAYAN
MURAT KARACA**

MALATYA 2018

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM BİLİMLERİ BİLİM DALI DOKTORA PROGRAMI

DOKTORA TEZİ

**TÜRKİYE’DE BÖLGESEL KALKINMA POLİTİKALARININ
KURUMSAL ANALİZİ: KALKINMA AJANSLARI ÖRNEĞİ**

HAZIRLAYAN
Murat KARACA

DANIŞMAN
Prof. Dr. Selma KARATEPE

MALATYA - 2018

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**TÜRKİYE'DE BÖLGESEL KALKINMA
POLİTİKALARININ KURUMSAL ANALİZİ:
KALKINMA AJANSLARI ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN
**PROF. DR.
SELMA KARATEPE**

HAZIRLAYAN
MURAT KARACA

Jürimiz 31.08.2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda bu doktora tezi (oybirliği/oyçokluğu) ile başarılı bulunarak Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı/ Yönetim Bilimleri Bilim dalında doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyelerinin Unvan Ad Soyadı
Prof. Dr. Selma KARATEPE
Prof. Dr. Muharrem GÜNEŞ
Doç. Dr. Aydın USTA
Doç. Dr. Ahmet UĞUR
Dr. Öğr. Üyesi Firdevs KOÇ

imzası
.....
.....
.....
.....
.....
.....

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun
tarih vesayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ONUR SÖZÜ

Prof. Dr. Selma KARATEPE danışmanlığında doktora tezi olarak hazırladığım **“Türkiye’de Bölgesel Kalkınma Politikalarının Kurumsal Analizi: Kalkınma Ajansları Örneği”** başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla tasdik ederim.



Murat KARACA
31/08/2018

ÖNSÖZ

Emek isteyen her işin arkasında o işe imza atan ile o imzanın atılmasına vesile olanlar vardır.

Uzun bir serüveni barındırır bir işe imza atmak.

Bu serüvenin kahramanı gibi görünen kişi çoğu kez bir figürandır.

Gerçek kahramanlar geri planda kalmışken “önsöz” yetişir imdada...

Emekliliğine bir gün kala dahi öğrencisine emek vermeye devam eden, mütevaziliği ve hoşgörüsüyle öğrencilerine yeni ufuklar açan Selma Hocama, içtenliğiyle öğrencisine güç veren Aydın Hocama ve bu günlere gelmeme vesile olan bana “bir harf” öğretenlere çok, hem de çok teşekkür ediyorum.

Canım annem, babam, her şeyim olan kardeşlerim ve can dostum hayatımın önsözü olduğunuz için sizlere teşekkür ediyorum.

TÜRKİYE’DE BÖLGESEL KALKINMA POLİTİKALARININ KURUMSAL ANALİZİ: KALKINMA AJANSLARI ÖRNEĞİ

DOKTORA TEZİ

Murat KARACA

İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Bilimleri Bilim Dalı

Malatya, Türkiye

Danışman: Prof. Dr. Selma KARATEPE

ÖZET

Kalkınma sosyal, ekonomik ve kültürel gelişimi içerisinde barındıran bir kavramdır. Bu kavram, belli bir alanla sınırlandırılması halinde, ülke kalkınması ve bölge kalkınması gibi türlere ayrılabilir. Bu ayırım kalkınma politikalarında da etkili olmuş ve 1950’lerden sonra bölgesel kalkınma politikaları dünyanın gündemini sık sık meşgul etmeye başlamıştır.

1970 ve 1980’li yıllara gelindiğinde ekonomik büyüme konusunda ortaya çıkan sorunların ortadan kaldırılabilmesi için merkezi yönetimlerin etkin olduğu yönetim anlayışından tüm paydaşların yönetimde etkin olduğu yönetim anlayışına geçilmeye başlanmıştır. Yönetim anlayışında yaşanan bu gelişmeler kamu politikalarında yeni aktörlerin oluşumunu hızlandırmıştır.

Kamu politikalarının bir türü olan bölgesel kalkınma politikalarında bu dönemde kalkınma ajansları önemli aktörler haline gelmişlerdir. Bölgesel gelişmişlik farklarını azaltmak ve bölgesel gelişme hızına katkıda bulunmak ana hedefi ile kurulan kalkınma ajansları dünyada birçok ülkede çeşitli fonksiyonlar üstlenmişlerdir. Her ülkede kalkınma ajansları farklı kuruluş gerekçeleri ile ortaya çıkmıştır. Ülkemizde de 2006 yılında kurulmaya başlanan kalkınma ajansları kuruluşundan bugüne çeşitli faaliyetler yürüterek kuruluş hedeflerine varmaya çalışmıştır.

Bu çalışmada kuruluşundan bugüne kalkınma ajanslarının gerçekleştirmiş olduğu faaliyetler incelenmekte, kalkınma ajanslarının iç ve dış paydaşlarının kalkınma ajanslarına ilişkin görüş ve önerilerine başvurularak elde edilen bulgular analiz edilmekte ve dünyadaki kalkınma ajansı uygulama örneklerine ilişkin veriler tahlil edilerek bölgesel kalkınma politikalarının önemli kurumlarından biri olan kalkınma ajanslarının kurumsal analizi gerçekleştirilmektedir. Çalışmada nicel yöntemin anket, nitel yöntemin ise görüşme ve doküman analizi tekniği ile birincil ve ikincil kaynaklardan elde edilen verilerden yararlanılmakta ve elde edilen bulgular analitik çözümlene yöntemi ile değerlendirilmektedir.

Bu çalışma ile yapılan analiz sonucunda ajansların kuruluş hedeflerine varma başarısının; örgütün kurumsal, fonksiyonel ve finansal yapıları ile denetim ve insan kaynakları sisteminin bu hedefe varmasına imkân tanıyacak hale getirilmesine ve bu örgütlerin kurumsal itibar yönetimine uygun şekilde yönetilmelerine bağlı olduğu sonucuna varılmıştır.

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

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

Doctoral Dissertation

Murat KARACA

Department of Management Sciences, Institute of Social Sciences, İnönü University,
Malatya, Turkey.

Supervisor: Prof. Dr. Selma KARATEPE

ABSTRACT AND KEYWORDS

Development is a concept embracing social, economic and cultural development. If this concept is confined to a certain area, it can be distinguished into species such as country development and regional development. This distinction has been influential in development policies and since the 1950s regional development policies have often begun to engage the world's agenda.

In the 1970s and 1980s, problems emerged about economic growth. In order to overcome these problems, the management understanding that central government dominates has changed with the management understanding that all local actors are active. This understanding has also been influential in regional development policies. Developments in management understanding accelerated the formation of new actors in public policy.

Also in this period development agencies have become important actors in the regional development policies. Development agencies established with the main objective of reducing regional development, disparities and contributing to the pace of regional development have undertaken various functions in many countries around the world. Development agencies in every country have emerged with different institutional

reasons. The development agency which started to be established in the year 2006 in our country has tried to achieve its establishment goals by carrying out various activities. In this study, the activities realized by the development agencies are examined, the findings obtained by referring to the opinions and suggestions of development agencies of internal and external stakeholders of the development agencies are analyzed and the data related to the implementation examples of the development agency in the world are analyzed and the institutional analysis of the development agencies which is one of the important institutions of regional development policies is performed. In the study, the questionnaire, which is one of the techniques of quantitative method, and the interview and document analysis technique, which is one of the techniques the qualitative method are used and the findings are evaluated by the analytical analysis method.

As a result of this study, it has been concluded that the success of the agencies in reaching the institutional goals depends on the institutional, functional and financial structures, the audit and human resources system being able to reach this goal and the management of these organizations in accordance with the institutional reputation management.

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

TÜRKİYE’DE BÖLGESEL KALKINMA POLİTİKALARININ KURUMSAL ANALİZİ: KALKINMA AJANSLARI ÖRNEĞİ

Murat KARACA

KABUL VE ONAY	i
ONUR SÖZÜ	ii
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT AND KEYWORDS	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR LİSTESİ	xiii
TABLolar LİSTESİ	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvii
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Konusu	3
1.2. Araştırmanın Önemi.....	4
1.3. Araştırmanın Sunuş Sırası	7
2. ARAŞTIRMANIN PROBLEMATİĞİ	8
2.1. Araştırmanın Amaçları	8
2.2. Araştırmanın Soruları	9
2.3. Araştırmanın Hipotezleri	10
3. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ BİLGİLER	12
3.1. Kamu Politikası Analizinin Kavramsal Tahlili	12
3.1.1. Kamu Kavramı	12
3.1.2. Politika Kavramı.....	13
3.1.3. Kamu Politikası Kavramı.....	14

3.1.4. Kamu Politikasının Özellikleri ve Türleri.....	15
3.1.5. Kamu Politikasının Aktörleri.....	16
3.1.6. Kamu Politikası Oluşum Süreci	22
3.1.7. Kamu Politikalarının Analizi	26
3.1.7.1. Kamu Politikalarının Analizi Kavramı	26
3.1.7.2. Kamu Politikalarının Analizine İlişkin Yaklaşımlar ve Kurumsal Yaklaşım	27
3.2. Bölgesel Kalkınma Kavramı	35
3.2.1. Kalkınma Kavramının Tanımı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	35
3.2.2. Bölge Kavramı.....	37
3.2.3. Bölgelerin Sınıflandırılması.....	38
3.2.3.1. Makro Ekonomik Açısından Bölgeler	38
3.2.3.2. Gelişmişlik Açısından Bölgeler	40
3.2.4. Bölgesel Kalkınma Kavramının Tanımı ve Unsurları	42
3.3. Bölgesel Kalkınma Politikaları	45
3.3.1. Bölgesel Kalkınma Politikasının Ortaya Çıkış Nedenleri	45
3.3.2. Bölgesel Kalkınma Politikasının Teorik Gelişimi.....	48
3.3.2.1. 1980’li Yıllara Kadarki Teorik Gelişimi	48
3.3.2.2. 1980’li Yıllardan Sonraki Teorik Gelişimi.....	50
3.3.3. Bölgesel Kalkınma Politikasının İlkeleri	54
3.3.4. Bölgesel Kalkınma Politikasının Amaçları.....	55
3.3.5. Bölgesel Kalkınma Politikasının Araçları	58
3.3.6. Dünyada Bölgesel Kalkınma Politikaları.....	60
3.3.6.1. 1950’ye Kadar Olan Dönem	60
3.3.6.2. 1950 - 1970 Yılları Arası.....	61
3.3.6.3. 1970 - 1990 Yılları Arası.....	62
3.3.6.4. 1990’lardan Günümüze Kadar	63
3.3.7. Türkiye’de Bölgesel Kalkınma Politikaları	66
3.3.7.1. 1950’ye Kadar Olan Dönem	66
3.3.7.2. 1950-1960 Yılları Arası.....	67
3.3.7.3. 1960-1990 Yılları Arası.....	69
3.3.7.4. 1990’lardan Günümüze Kadar.....	73

3.4. Bölgesel Kalkınma Ajansları.....	80
3.4.1. Dünyada Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu ve Gelişimi	80
3.4.1.1. Bölgesel Kalkınma Ajansının Tanımı.....	80
3.4.1.2. Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Tarihsel Gelişimi	82
3.4.1.3. Kalkınma Ajanslarının Genel Özellikleri ve Örgütsel Yapıları	84
3.4.1.4. Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Kuruluş Amaçları	87
3.4.1.5. Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Temel Fonksiyonları	89
3.4.1.6. Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Finansal Yapıları	90
3.4.2. Dünyada Kalkınma Ajansı Uygulama Örnekleri	91
3.4.2.1. ABD'de Bölgesel Kalkınma Ajansları	92
3.4.2.2. İngiltere'de Bölgesel Kalkınma Ajansları	98
3.4.2.3. Polonya'da Bölgesel Kalkınma Ajansları	106
3.4.2.4. İrlanda'da Bölgesel Kalkınma Ajansları	113
3.4.2.5. Çek Cumhuriyeti'nde Bölgesel Kalkınma Ajansları	120
3.4.3. Türkiye'de Bölgesel Kalkınma Ajansları	125
3.4.3.1. Kalkınma Ajanslarının Kuruluşuna Etki Eden Faktörler ve Aktörler	125
3.4.3.2. Kalkınma Ajanslarının Kuruluş Amaçları	130
3.4.3.3. Kalkınma Ajanslarının Görev ve Yetkileri.....	132
3.4.3.4. Kalkınma Ajanslarının Örgütsel Yapısı.....	133
3.4.3.5. Kalkınma Ajanslarının Finansal Yapısı	137
3.4.3.6. Kalkınma Ajanslarının İnsan Kaynakları Sistemi.....	139
3.4.3.7. Kalkınma Ajanslarının Denetim Yapısı.....	140
3.4.3.8. Kalkınma Ajanslarının Fonksiyonel Yapısı	141
3.4.3.9. Kalkınma Ajanslarının Kuruluşundan Bugüne Gerçekleştirdiği Faaliyetler	143
3.4.3.9.1. Planlama, Analiz, Araştırma ve Raporlama Faaliyetleri	143
3.4.3.9.1.1. Ulusal Kalkınma Planı Çalışmaları	143
3.4.3.9.1.2. Bölgesel Planlama Çalışmaları	144
3.4.3.9.1.3. Sektörel Eylem Planları, Araştırma Raporları ve Diğer Analiz Çalışmaları	145
3.4.3.9.2. AB Projelerine Yönelik Çalışmalar	148

3.4.3.9.3. Mali ve Teknik Destek Faaliyetleri	149
3.4.3.9.3.1. Mali Destek	150
3.4.3.9.3.1.1. Doğrudan Finansman Desteği	150
3.4.3.9.3.1.1.1. Proje Teklif Çağrısı	150
3.4.3.9.3.1.1.2. Aşamalı Proje Teklif Çağrısı	158
3.4.3.9.3.1.1.3. Fizibilite Desteği	159
3.4.3.9.3.1.1.4. GÜdümlü Proje Desteği.....	160
3.4.3.9.3.1.2. Doğrudan Faaliyet Desteği	163
3.4.3.9.3.2. Teknik Destekler.....	166
3.4.3.9.4. Yatırım Destek ve Tanıtım Faaliyetleri	168
3.4.3.9.4.1. İzin ve Ruhsat İşlemleri	168
3.4.3.9.4.2. Bilgilendirme ve Danışmanlık Hizmetleri	170
3.4.3.9.4.3. Teşvik Sistemi Kapsamında Yürütülen Faaliyetler	170
3.4.3.9.4.4. Yatırım Ortamının Tanıtımı İçin Yürütülen Faaliyetler.....	171
3.4.3.9.5. Bölgedeki İşbirliğini Artırmaya Yönelik Faaliyetler.....	172
3.4.3.9.6. Diğer Faaliyetler	173
3.4.3.9.6.1. Kümeleme Çalışmaları	174
3.4.3.9.6.2. Yurt İçi ve Yurt Dışı İncelemeler	175
3.4.3.9.6.3. Etki Değerlendirme Çalışmaları	176
3.4.3.9.6.4. Konferans, Sempozyum ve Paneller	177
3.4.3.9.6.5. Kurumsal Dergi ve E-Bülten Çalışmaları	178
3.4.4. Türkiye'deki Kalkınma Ajanslarının Dünya Örnekleri İle Karşılaştırması	178
4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	188
4.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	188
4.2. Araştırmanın Yöntemi	189
4.3. Veri Toplama ve İşleme Araçları	192
4.4. Etik Düşünceler	194
5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE ANALİZİ.....	196
5.1. Katılımcıların Portresi	196
5.1.1. İç Paydaşların Demografik Özellikleri.....	196

5.1.2. Dış Paydaşların Demografik Özellikleri	198
5.2. Verilerin Sunumu ve Analizler	199
5.3. Araştırma Bulgularının Özetlenmesi	256
5.4. Hipotezlerin Sınanması, Kabulü veya Reddi	261
6. ANALİZ SONUÇLARININ YORUMLANMASI VE TARTIŞMA	263
6.1. Temel Sonuçların Yorumlanması ve Sentez	263
6.1.1. Kalkınma Ajanslarının Kurum, Kuruluş ve Şahıslarda Bir Kalkınma Bilinci Oluşturma Amacına İlişkin Değerlendirme ve Öneriler.....	263
6.1.2. Kalkınma Ajanslarının Paydaşları Arasında İşbirliği Geliştirme Amacına İlişkin Değerlendirme ve Öneriler.....	266
6.1.3. Kalkınma Ajanslarının Yerel ve Bölgesel Potansiyeli Ortaya Çıkarma Amacına İlişkin Değerlendirme ve Öneriler.....	268
6.1.4. Kalkınma Ajanslarının Yerel ve Bölgesel Potansiyeli Ekonomik Değer Haline Dönüştürme Amacına İlişkin Değerlendirme Ve Öneriler	273
6.1.5. Kalkınma Ajanslarının Bölge İçi ve Bölgeler Arası Gelişmişlik Farklarını Azaltma Amacına İlişkin Değerlendirme ve Öneriler	276
6.2. Kapsam ve Sınırlılık	286
6.3. Araştırmacılara Öneriler	287
7. GENEL SONUÇ	288
KAYNAKÇA.....	315
EKLER	330

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AET	: Avrupa Ekonomik Topluluğu
AHİKA	: Ahiler Kalkınma Ajansı
ANKARAKA	: Ankara Kalkınma Ajansı
ASKON	: Anadolu Aslanları İş Adamları Derneği
BAKA	: Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı
BAKKA	: Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı
BEBKA	: Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı
BYKP	: Beş Yıllık Kalkınma Planı
ÇKA	: Çukurova Kalkınma Ajansı
DAKA	: Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı
DAP	: Doğu Anadolu Projesi
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
DOKA	: Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı
DOKAP	: Doğu Karadeniz Projesi
DOĞAKA	: Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı
EURADA	: European Association of Development Agencies / Avrupa Kalkınma Ajansları Birliği
EUROSTAT	: Avrupa İstatistik Enstitüsü
FKA	: Fırat Kalkınma Ajansı
GAP	: Güneydoğu Anadolu Projesi
GEKA	: Güney Ege Kalkınma Ajansı
GMKA	: Güney Marmara Kalkınma Ajansı
GSYİH	: Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
İBBS	: İstatistikî Bölge Birimi Sınıflandırması
IBRD	: International Bank for Reconstruction and Development/ Uluslararası İmar ve Kalkınma Bankası
İKA	: İpekyolu Kalkınma Ajansı

İSTKA	: İstanbul Kalkınma Ajansı
İZKA	: İzmir Kalkınma Ajansı
IPA	: Instrument for-Pre Accession (AB Katılım Öncesi Yardım Araçları)
KARACADAĞ	: Karacadağ Kalkınma Ajansı
KİT	: Kamu İktisadi Teşebbüsleri
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KPSS	: Kamu Personel Seçme Sınavı
KUDAKA	: Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı
KUZKA	: Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı
MARKA	: Doğu Marmara Kalkınma Ajansı
MEVKA	: Mevlana Kalkınma Ajansı
MÜSİAD	: Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği
NAFTA	: The North American Free Trade Agreement / Kuzey Amerika Ülkeleri Serbest Ticaret Anlaşması
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development/ Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
OKA	: Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı
ORAN	: Orta Anadolu Kalkınma Ajansı
SERKA	: Serhat Kalkınma Ajansı
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TRAKYAKA	: Trakya Kalkınma Ajansı
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
TÜSİAD	: Türkiye İş Adamları ve Sanayiciler Konfederasyonu

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1. Araştırmanın Hipotezleri	10
Tablo 5.1. İç Paydaşların Demografik Özellikleri	197
Tablo 5.2. Dış Paydaşların Demografik Özellikleri	199
Tablo 5.3. Yaş Değişkeninin Frekans Dağılımı (Dış Paydaşlar)	200
Tablo 5.4. Cinsiyet Değişkeninin Frekans Dağılımı (Dış Paydaşlar)	200
Tablo 5.5. Temsil Edilen Kesimin Frekans Dağılımı (Dış Paydaşlar)	201
Tablo 5.6. Eğitim Durumunun Frekans Dağılımı (Dış Paydaşlar)	201
Tablo 5.7. İş Tecrübesinin Frekans Dağılımı (Dış Paydaşlar)	202
Tablo 5.8. Ajans Desteklerinin Frekans Dağılımı (Dış Paydaşlar)	202
Tablo 5.9. Ajans Desteklerinden Yararlanma Durumunun Frekans Dağılımı (Dış Paydaşlar)	203
Tablo 5.10. Ajans İle Yapılan İşbirliklerin Frekans Dağılımı (Dış Paydaşlar)	203
Tablo 5.11. Yaş Değişkeninin Frekans Dağılımı (İç Paydaşlar)	203
Tablo 5.12. Cinsiyet Değişkeninin Frekans Dağılımı (İç Paydaşlar)	204
Tablo 5.13. Eğitim Durumunun Frekans Dağılımı (İç Paydaşlar)	204
Tablo 5.14. İş Tecrübesinin Frekans Dağılımı (İç Paydaşlar)	205
Tablo 5.15. Ajansta Çalışmadan Önceki İş Deneyiminin Frekans Dağılımı (İç Paydaşlar)	205
Tablo 5.16. Unvanların Frekans Dağılımı (İç Paydaşlar)	206
Tablo 5.17. Şuanda Çalışılan Birimin Frekans Dağılımı (İç Paydaşlar)	206
Tablo 5.18. Dış Paydaşlara Ait Değişkenlerin Güvenirlik Testi Cronbach A. Sonuçları ..	207
Tablo 5.19. İç Paydaşlara Ait Değişkenlerin Güvenirlik Testi Cronbach A. Sonuçları ...	208
Tablo 5.20. Model Özetleri	209
Tablo 5.21. ANOVA Test Sonuçları	210
Tablo 5.22. Hipotezlerin Kabulünün Özeti	211
Tablo 5.23. 1-5 Nolu Önermelere Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	217
Tablo 5.24. 6-10 Nolu Önermelere Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	222
Tablo 5.25. 11-15 Nolu Önermelere Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	227
Tablo 5.26. 16-20 Nolu Önermelere Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	231
Tablo 5.27. 21-25 Nolu Önermelere Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	235

Tablo 5.28. 26-32 Nolu Önermelere Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı **260**

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İç Paydaşların Yaş Grubu Dağılımı	196
Şekil 2. İç Paydaşların Eğitim Durumu Dağılımı	196
Şekil 3. İç Paydaşların Unvan Dağılımı	196
Şekil 4. İç Paydaşların İş Tecrübesi Dağılımı	196
Şekil 5. İç Paydaşların Ajansla Çalışmadan Önceki İş Tecrübesi	196
Şekil 6. İç Paydaşların Cinsiyet Dağılımı	196
Şekil 7. Dış Paydaşların Yaş Grubu Dağılımı.....	198
Şekil 8. Dış Paydaşların Eğitim Durumu Dağılımı	198
Şekil 9. Dış Paydaşların Cinsiyet Dağılımı	198
Şekil 10. Dış Paydaşların Temsil Ettiği Kesim.....	198
Şekil 11. Dış Paydaşların Ajans Destegine Başvuru Oranı	198
Şekil 12. Dış Paydaşların Ajansla İşbirliği Geçmişi Dağılımı	198
Şekil 13. Dış Paydaşların İş Tecrübe Süresi Dağılımı	198
Şekil 14. Dış Paydaşların Ajans Desteklerinden Yararlanma Oranı	198
Şekil 15. “Kalkınma ajansları bölgesel gelişmişlik düzeylerini doğru bir biçimde analiz edebilmektedir.” Önermesine Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	212
Şekil 16. “Kalkınma ajansları faaliyetleri ile bölgelerin kalkınma hızlarının artışına katkı sunmaktadır.” Önermesine Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı.....	213
Şekil 17. “Kalkınma ajansları bölgeler arasındaki gelişmişlik farkının azaltılmasına katkı sunmaktadır.” Önermesine Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı.....	214
Şekil 18. “Kalkınma ajansları geri kalmış bölgelerdeki hayat standartlarının iyileştirilmesine katkı sunmaktadır.” Önermesine Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı.....	216
Şekil 19. “Kalkınma ajansları bölgelerin potansiyellerini kullanabilecekleri uygun imkanların oluşturulabilmesine katkı sunmaktadır.” Önermesine Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı.....	216
Şekil 20. “Kalkınma ajansları plansız büyüme neticesi ile oluşan sorunların azaltılabilmesine katkı sunmaktadır.” Önermesine Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	218
Şekil 21. “Kalkınma ajansları kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmektedir.” Önermesine Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	219

Şekil 22. “Kalkınma ajansları ekonomik kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamaktadır.” Önermesine Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	219
Şekil 23. “Kalkınma ajansları bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmaktadır.” Önermesine Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı.....	220
Şekil 24. “Kalkınma ajansları bölgeler arası gelişmişlik farklarını azaltmaktadır.” Önermesine Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı.....	221
Şekil 25. “Kalkınma ajansları ulusal kalkınma plan ve programlarında belirtilen esas ve politikalarla uyumlu şekilde bölgesel gelişmeyi hızlandırmaktadır.” Önermesine Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	223
Şekil 26. “Kalkınma ajansları bölgesel gelişme hızındaki artışın sürdürülebilir olmasını sağlamaktadır.” Önermesine Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	224
Şekil 27. “Kalkınma ajansları yerel ve bölgesel potansiyeli harekete geçirmektedir.” Önermesine Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı.....	224
Şekil 28. “Kalkınma ajansları, değişen şartlara uyum sağlayabilen ve hızlı karar alabilen bir örgütsel yapıya sahiptir.” Önermesine Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	225
Şekil 29. “Ajans yönetim kurulu, ajansın iş ve işlemlerinin kuruluş amaçlarına varmasına olumlu katkı sunacak nitelikte şekillendirilmiştir.” Önermesine Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	226
Şekil 30. “Ajans kalkınma kurulu, ajansın kuruluş amaçlarına varmasına katkı sunacak etkinlikte çalışmaktadır.” Önermesine Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	228
Şekil 31. Kalkınma Ajanslarının; Kamu, Özel Kesim ve Sivil Toplum Kuruluşları Arasında İşbirliğini Geliştirmedeki Başarı Durumuna İlişkin Önermeye Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	228
Şekil 32. Kalkınma Ajanslarının; Kaynakların Yerinde ve Etkin Kullanımını Sağlayarak Yerel Potansiyeli Harekete Geçirmedeki Başarı Durumuna İlişkin Önermeye Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	229
Şekil 33. Kalkınma Ajanslarının; Yerel ve Bölgesel Potansiyeli Ulusal Pazarda Ekonomik, Sosyal veya Kültürel Bir Değer Haline Dönüştürmedeki Başarı Durumuna İlişkin Önermeye Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	230
Şekil 34. Kalkınma Ajanslarının; Yerel ve Bölgesel Potansiyeli Uluslararası Pazarda Ekonomik, Sosyal veya Kültürel Bir Değer Haline Dönüştürmedeki Başarı Durumuna İlişkin Önermeye Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	230

Şekil 35. Kalkınma Ajanslarının; Ulusal Kalkınma Planı ve Programlarında Öngörülen Politikalar İle Uyumlu Bir Şekilde Bölgesel Kalkınmayı Hızlandırmadaki Başarı Durumuna İlişkin Önermeye Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	232
Şekil 36. Kalkınma Ajanslarının; Bölgeler Arası ve Bölge İçi Gelişmişlik Farklarını Azaltmadaki Başarı Durumuna İlişkin Önermeye Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	232
Şekil 37. Kalkınma Ajanslarının; Yerel Yönetimlerin Planlama Çalışmalarına Destek Sağlamadaki Başarı Durumuna İlişkin Önermeye Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	233
Şekil 38. Kalkınma Ajanslarının; Desteklenen Faaliyet ve Projelerin Uygulama Sürecini İzleme ve Değerlendirmedeki Başarı Durumuna İlişkin Önermeye Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	233
Şekil 39. Kalkınma Ajanslarının; Bölge Plan ve Programlarının Uygulanmasını Temin Eden Faaliyet veya Projelere Destek Vermedeki Başarı Durumuna İlişkin Önermeye Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	234
Şekil 40. Kalkınma Ajanslarının; Kamu ve Özel Kesim ile Sivil Toplum Kuruluşları Tarafından Yürütülmekte Olan ve Bölgenin Kalkınması Açısından Önemli Projeleri İzleme ve Paydaşları Arasında İşbirliğini Geliştirmedeki Başarı Durumuna İlişkin Önermeye Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	237
Şekil 41. Kalkınma Ajanslarının; Kurumlarına Tahsis Edilen Kaynakları Bölge Plan ve Programları İle Uyumlu Bir Şekilde Kullanma veya Kullandırmadaki Başarı Durumuna İlişkin Önermeye Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	237
Şekil 42. Kalkınma Ajanslarının; Bölgenin Kaynak ve İmkânlarını Tespit Etmeye, Ekonomik ve Sosyal Kalkınmayı Hızlandırmaya ve Rekabet Gücünü Geliştirmeye Dönük Araştırmalar Yapma, Yaptırma ve Yapılan Araştırmaları Desteklemedeki Başarı Durumuna İlişkin Önermeye Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	238
Şekil 43. Kalkınma Ajanslarının; Bölge İllerinde Yatırımcıların Kamu Kurum ve Kuruluşları Nezdinde Takip Ettiği İzin ve Ruhsat İşlemleri İle Diğer İdari İş ve İşlemlerin Zamanında Sonuçlandırılabilmesini, Bu İş ve İşlemlerin Tek Elden Takibini ve Koordinasyonunu Sağlamadaki Başarı Durumuna İlişkin Önermeye Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	239

Şekil 44. Kalkınma Ajanslarının; Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler İle Yeni Girişimcilere Üretim, Tanıtım, Pazarlama, Örgütlenme ve İşgücü Eğitimi Gibi Konularda Destek Vermedeki Başarı Durumuna İlişkin Önermeye Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	239
Şekil 45. “Kalkınma Ajanslarının; Türkiye’nin İçerisinde Yer Aldığı İkili ve Çok Taraflı Uluslararası Programlara Yönelik Faaliyetlerin Bölgede Tanıtımını Yapma Ve Bu Programlar İle İlgili Projelerin Geliştirilebilmesi İçin Katkı Sunmadaki Başarı Durumuna İlişkin Önermeye Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	240
Şekil 46. Kalkınma Ajansları Sağladığı Mali ve Teknik Desteklerle Kurum, Kuruluş ve Şahıslarda Bir Kalkınma Bilinci Oluşturmadaki Başarı Durumuna İlişkin Önermeye Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	241
Şekil 47. “Ajans personeli görevlerini yerine getirirken yöneticilerinden veya dışardan herhangi bir baskı ile karşılaşmamaktadır.” Önermesine Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	241
Şekil 48. “Ajans personeli ajansın misyon ve vizyonu benimsemiştir.” Önermesine Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	241
Şekil 49. “Genel sekreter ajansın kuruluş amaçlarından ziyade yönetim kurulunun taleplerini gerçekleştirmeye çalışmaktadır.” Önermesine Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	242
Şekil 50. “Ajans almış olduğu kararlarda ve yapmış olduğu iş ve işlemlerde bölgenin ihtiyaçlarından ziyade Kalkınma Bakanlığı ile diğer dış aktörlerden gelen talepleri gözetmektedir.” Önermesine Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	242
Şekil 51. “Kalkınma Bakanlığı ajansın kuruluş amaçlarına varmasına olumlu katkı sunmaktadır.” Önermesine Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	243
Şekil 52. “Kalkınma Bakanlığı ajanstan gelen taleplere hızlı ve çözüm odaklı yanıtlar vermektedir.” Önermesine Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	244
Şekil 53. “Kalkınma Bakanlığı, ajanslar ile ilgili mevzuat çalışmalarında ajanslardan gelen talepleri dikkate almaktadır.” Önermesine Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	244
Şekil 54. “Ajans, bölge planı yaparken diğer kurum ve kuruluşlardan yeterli ve sağlıklı veri temininde güçlük çekmektedir.” Önermesine Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	245

Şekil 55. “Ajans tarafından yapılan bölge planları diğer kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektör nezdinde itibar görmekte ve referans olarak alınmaktadır.” Önermesine Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	245
Şekil 56. “Ajans tarafından desteklenen projeler bölgenin ihtiyaçları ön planda tutularak seçilmektedir.” Önermesine Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	246
Şekil 57. “Projelerin değerlendirilmesinde görevli uzmanlar proje konusu ile ilgili alanlarda yetkin olan kişiler arasından seçilmektedir.” Önermesine Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	246
Şekil 58. “Projelerin değerlendirilmesinde yer alan görevlilerin objektif karar vermesine engel olabilecek dış etkenler bulunmaktadır.” Önermesine Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	247
Şekil 59. “Ajans iş ve işlemleri projelere hibe dağıtma üzerine kuruludur.” Önermesine Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	247
Şekil 60. “Ajansın sahip olduğu beşeri ve nakdi kaynaklar kuruluş amaçlarına varması için yeterlidir.” Önermesine Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	247
Şekil 61. “Ajansın etkin bir denetim sistemi mevcuttur.” Önermesine Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	248
Şekil 62. “Ajans kuruluş amaçlarına hizmet edip etmediği noktasında denetlenmektedir.” Önermesine Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	248
Şekil 63. “Kalkınma ajansları arasında bir rekabet bulunmakta olup başarılı olan ajanslar kurumsal performansı dikkate alınarak ödüllendirilmektedir.” Önermesine Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	248
Şekil 64. “Bağımsız denetim sistemi ajans çalışmalarına değer katmaktadır.” Önermesine Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	249
Şekil 65. “Sayıştay denetimi düzenli aralıklarla yürütülmektedir.” Önermesine Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	249
Şekil 66. “Ajansın içi denetim sistemi sağlıklı bir şekilde yürütülmekte ve ajansa değer katmaktadır.” Önermesine Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	250
Şekil 67. “Mali yönetim yeterliliği ajansın iş ve işlemlerinin yürütülmesinde olumlu katkı sunmaktadır.” Önermesine Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	250

Şekil 68. “Ajansın uymakla yükümlü olduğu mevzuat ajansın kuruluş amaçlarını gerçekleştirmesine katkı sunacak niteliktedir.” Önermesine Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	251
Şekil 69. “Genel sekreter objektif kriterlere bağlı olarak seçilmektedir.” Önermesine Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	251
Şekil 70. “Ajans personeli objektif kriterlere bağlı olarak seçilmektedir.” Önermesine Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	252
Şekil 71. “Ajans personelinin yetki ve görev dağılımı nettir.” Önermesine Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	252
Şekil 72. “Ajansın maaş, harcırah gibi nakdi özlük hakları diğer kamu kurumlarına kıyasla daha iyi durumdadır.” Önermesine Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	253
Şekil 73. “Ajans personeli, ajansın kuruluş amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı sunacak bilgi ve tecrübeye sahiptir.” Önermesine Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	253
Şekil 74. “Ajansta insan kaynakları ile ilgili terfi, izin ve benzeri kararlar objektif kriterlere bağlı olarak alınmaktadır.” Önermesine Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	254
Şekil 75. “Ajans personelinin iş sözleşmeleri kolaylıkla iptal edilebilmektedir.” Önermesine Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	255
Şekil 76. “Ajansta kuruluş amaçlarına hizmet eden personelin performansı objektif kriterler gözetilerek değerlendirilmekte ve ödüllendirilmektedir.” Önermesine Verilen Cevapların Yüzdesel Dağılımı	255

1. GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın önemi, konusu ve sunuş sırası ile ilgili bilgiler yer almakta olup araştırma ana hatları ile tanıtılmaktadır.

Kamu politikalarının sosyal, ekonomik, kültürel ve siyasi sorunların yer aldığı geniş bir faaliyet alanı içerisinde olduğu gerçeği dikkate alındığında üretilen politikaların analizine ilişkin yapılan çalışmaların toplumsal açıdan ne denli önemli olduğu da kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Geniş bir kesimi ilgilendiren sorunun çözümüne yönelik adımların ve bu adımlar sonrası ortaya çıkan sonuçların analizi, daha sonra uygulanacak olan politikalara yön vereceğinden, kamu politikalarının teorik temelleri sağlam bir yaklaşım ile değerlendirilmesinin çarpan etkisini artırmaktadır. Tüm bunların yanı sıra kamu politikasını teorik temelleri sağlam bir yaklaşım üzerinden analiz etmek devlet kaynaklarının etkin kullanımına da önemli katkılar sunacağından bu alanda yapılan çalışmaların kamusal faydası kıt kaynaklar nedeniyle her geçen gün artmaktadır (Çevik ve Demirci, 2008a: 45). Kıt kaynakların etkin kullanımı açısından önemli kamusal politikalarından biri olan kalkınma politikalarının analizi de toplumsal faydası yüksek çıktılar oluşturacak potansiyel bir çalışma alanı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yirminci yüzyılın ortalarından itibaren tüm dünyada etkisini hissettiren çok yönlü değişim ve dönüşüm yönetsel anlamda analiz edildiğine, sanayi toplumunun bilgi toplumuna, fordist üretim yönteminin esnek üretim yöntemine, ulus devletlerin gücünden küreselleşmiş güçlere, modernist yaklaşımlardan post-modernist fikirlere geçişlerin yaşandığı teori ve uygulamalarla karşılaşılmaktadır. Oluşan bu farklılaşmalar yönetim disiplinini ve örgütlerin çalışma biçimi ile yapısını da etkilemiştir (Özer, 2006: 59). Hem kamu hem de özel sektör alanında yaşanan bu farklılaşma, kalkınma politikasının hedeflerinde, aktörlerinde, araçlarında ve sonuçlarında da önemli değişimlere neden olmuştur.

Bu ekseninde; kalkınma ve büyüme politikaları, merkezi planlama ile belirlenen, ardından taşraya uygulatılan strateji ve faaliyetlerin birlikteliğini kapsayan bir yaklaşım yerine, yerel yönetimler, üniversiteler, STK'lar ve özel sektör temsilcileri gibi birçok yerel paydaşın aktif katılımını gerekli gören yaklaşım ile yeniden tanımlanmaya başlanmıştır. Özetle gündeme gelen yeni kavramlar ve olgularla birlikte yönetim,

iletişim, politika ve kalkınma gibi önemli kavramlarda yerel stratejiler, araçlar ve kurumsal yapılarının etkinliği artırılmıştır (Erol, 2012: 87-88). Bu durum ise yerel ve bölgesel kalkınma hedeflerini gündeme getirerek bu hedeflere varmak için yönetişime dayalı örgütlerin oluşumunu hızlandırmış ve kamu, özel sektör ve STK'ların katılıma dayalı bir yaklaşımla yönetimini de zorunlu kılmıştır.

Katılıma dayalı yönetim yaklaşımı; bölgeselliğin kalkınma politikalarında uluslararası ölçekte giderek önem kazanmasıyla birlikte yerelde rekabetçi yatırım imkânlarını oluşturma, bölgesel çapta kalkınmayı hızlandıracak stratejik planlar yapma ve bu stratejilerin oluşumundan gerçekleştirilmesine kadarki tüm süreçte yerel paydaşları etkin kılma ve paydaşlar arası koordinasyonu sağlama gibi önemli görevleri üstlenen kalkınma ajanslarının 1990'lardan sonra birçok ülkede, ülke şartları dikkate alınarak farklı yapı ve statülerde kurularak kalkınmanın önemli araçlarından biri haline getirilmesinde önemli rol oynamıştır. Özellikle Avrupa'da bölgesel kalkınma ajansları, yerel potansiyeli keşfetme, bu potansiyelin artmasına katkı sunma ve küresel rekabeti dikkate alarak bölgesel gücü artırma gibi amaçlarla kalkınma ve büyüme planı ile buna ilişkin stratejik eylemlerin hazırlanmasında önemli fonksiyonlar üstlenir hale gelmişlerdir (Karata, 2001: 27-29).

Türkiye'de, bölgesel kalkınma ajansları, merkeziyetçi ve üniter sistem endeksli tartışmaların yaşandığı bir zeminde 5449 sayılı Kanun ile 2006 yılında kurulmaya başlamışlardır. Düzey2 İstatistik Bölge Birimi temelinde, Cumhurbaşkanı kararıyla kurulması ve kaldırılması öngörülen 26 kalkınma ajansının, tüzel kişiliğinin özel mi kamu mu olduğu kuruluş kanununda net bir biçimde belirtilmemekle birlikte, bu kurumların kamu gücü ve yetkilerini kullanıyor olması, gelirlerinin merkezi idare bütçesinden finanse ediliyor olması gibi bazı önemli faktörler nedeniyle 30.11.2007 tarih ve 2007/91 sayılı Anayasa Mahkemesi kararı ajansların kamu tüzel kişisi olduğunu netleştirmiştir. Tüm bunların yanı sıra Anayasa'nın 160. Maddesi gereği merkezi yönetim bütçesinin gelir ve giderleri ile yerel yönetimlerin hesap ve işlemleri üzerinde denetleme yetkisi olan Sayıştay'ın ajansları da denetlediği düşünüldüğünde bu kurumların kamu tüzel kişiliğine haiz olup olmadığına ilişkin soru işaretleri ortadan kalkmaktadır. Bu nedenle ajansların kalkınma politikalarının önemli bir aracı haline dönüştüğü ve kamusal politikaların uygulanmasında görevli kamu tüzel kişiliğine haiz kurumlardan olduğu değerlendirilmektedir.

5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Hizmetlerine İlişkin Kanun'un 1. maddesinde Kalkınma Ajanslarının; kamu, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek ve artırmak, kaynakların verimli, etkili ve etkin kullanımını sağlamak, yerel ve bölgesel potansiyeli harekete geçirmek, ulusal ölçekteki kalkınma plan ve programlarında belirlenen kural ve politikalarla uyumlu olarak bölgesel gelişmeyi hızlandırmak ve sağlanan gelişmeyi ve olumlu değişimi sürdürülebilir kılmak, bölgelerarası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak gibi amaçlar ile oluşturuldukları belirtilmekteydi. Ancak bu düzenleme 15.07.2018 tarih ve 4 sayılı Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar İle Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatları Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 184. Maddesi ile değişmiş olup bu maddede kalkınma ajanslarının kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirmek suretiyle Cumhurbaşkanınca belirlenen politikalarla uyumlu olarak bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, gelişmenin sürdürülebilirliğini sağlamak, bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak üzere oluşturuldukları belirtilmiştir. İki düzenleme arasındaki tek fark kalkınma ajanslarının hedeflerini gerçekleştirirken ulusal ölçekteki kalkınma plan ve programlarında belirlenen kural ve politikalarla uyumlu olmaları yerine Cumhurbaşkanınca belirlenen politikalarla uyumlu olmasının gerekli olduğudur. Kuruluş amacı bakımından analiz edildiğinde Türkiye'deki Kalkınma Ajansları kuruluş amacı bakımından dünya örnekleri ile paralellik taşıdığı gözlemlenmektedir. Ancak dünyadaki diğer örnekleri ile benzer sonuçlar doğurup doğurmadığı yani politikanın başarı düzeyi sadece politika hedefleri incelenerek ortaya çıkarılamamaktadır (Sert, 2012: 120-121). Çünkü bir politikanın başarısı; ancak kamu politikalarının analizine yönelik teori ve yaklaşımlar dikkate alınarak oluşturulacak bir süreç neticesinde değerlendirilebilmektedir. Bu sürecin sağlıklı bir değerlendirmesi ise kavramsal tahlilin iyi yapılması ile mümkün olacaktır.

1.1. Araştırmanın Konusu

Bu araştırmanın konusu; bölgesel kalkınma ajanslarının iç ve dış paydaşlarının bu örgüte ilişkin algıları, kalkınma ajanslarının bugüne kadar yapmış olduğu faaliyetler ve diğer ülkelerdeki iyi uygulama örnekleri ışığında Türkiye'de uygulanan bölgesel

kalkınma politikasının önemli bir aktörü olan kalkınma ajanslarının kurumsal analizinin yapılmasıdır. Araştırma ile, Türkiye'deki kalkınma ajanslarının kuruluş hedeflerine varma başarısı ile; örgütün kurumsal, fonksiyonel ve finansal yapıları ile denetim ve insan kaynakları sistemi ve bu örgütlerin kurumsal itibar yönetimine uygun şekilde yönetilmeleri arasındaki ilişki örgütsel sorunlar ve bu sorunlarla ilişkin çözüm önerileri temelinde tartışılmaktadır.

1.2. Araştırmanın Önemi

Kamu politikasına ilişkin süreç incelendiğinde politikanın oluşturulması, kabulü, uygulanması, değerlendirilmesi, sona erdirilmesi ve bu aşamaların biçimlendirilmesini ifade eden yönlendirme adımını içeren bir rota ile karşılaşılmaktadır. Bu rotanın tahlili, adımların neden ve sonuçlarının, girdi, çıktı ve aktörlerinin incelenmesi yani sadece sürecin değil aynı zamanda süreci oluşturan içeriğin ve aktörlerin rolleri temelinde incelenmesi kamu politikalarının analizini ifade etmektedir (Anderson, 2003: 2-3). Bu ifadeden de anlaşılacağı üzere, bu analiz soyut kavramların yanı sıra birçok somut olay ve aktörü içerdiğinden geniş bir çalışma alanını kapsamaktadır. Bu kompleks çalışma alanını belirlemek ve analiz etmek; kamusal sorunların çözümünde probleme ilişkin neden sonuç ilişkisini ortaya çıkarmak ve son durumu veya olası durumu teşhis ederek yeni adımların tasarlanmasında ilk adım oluşturmak açısından da önemlidir. Kalkınma ajanslarının değerlendirilmesi de hem bu kurumların yapısal ve fonksiyonel dönüşümüne hem de yeni kalkınma politikalarının üretilmesi sürecine önemli katkılar sunması nedeniyle büyük öneme sahiptir.

Kamu politikalarının analizi konusu; hükümet faaliyetlerinin sebepleri ve sonuçlarını incelemesi, sosyal, ekonomik ve siyasal güçlerin kamu politikalarının içeriğine yaptığı etkileri ele alması nedeniyle siyaset bilimi ve kamu yönetimi disiplininde önemli bir araştırma alanı haline gelmiştir. Bu araştırma alanının değeri; izleme ve değerlendirmeye ilişkin çalışmaların hız kazandığı bir döneme denk geldiğinden her geçen gün daha da artmaktadır. Bu nedenle Türkiye'nin bölgesel kalkınma politikasının ana aktörü olan bölgesel kalkınma ajanslarının dünya örnekleri dikkate alınarak karşılaştırmalı analizi siyaset bilimi ve kamu yönetimi disiplinine sunacağı katkı açısından da önemlidir.

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

Türkiye’deki bölgesel kalkınma ajanslarının kamu politikası analizi çerçevesinde kurumsal analizini içeren herhangi bir çalışma yoktur. Ancak bölgesel kalkınma ajanslarını konu alan ve çeşitli yönlerden inceleyen birçok yerli ve yabancı kitap, tez ve makale bulunmaktadır. Bu araştırmanın önemini ortaya koyabilmek için Türkiye’deki bölgesel kalkınma ajanslarını konu alan çalışmaların araştırmanın boyutu, kapsamı ve kalkınma ajanslarının kuruluş yılı dikkate alınarak incelenmesi gerekmektedir.

2006 yılında Çakmak tarafından çıkarılan “Bölgesel Kalkınma Ajansları Hakkında Genel Bilgi” isimli kitap kalkınma ajanslarını yönetim ilkesi çerçevesinde incelemekte olup ajansların stratejik planlarının önemine ve yerel paydaşların ajans kararlarına katılım düzeylerinin önemine vurgu yapan bir çalışmadır. Kalkınma ajansları ile ilgili yazılmış birçok tez bulunmaktadır. Bu tezlerin tamamına yakını kalkınma ajansları’nın örgütsel yapısının yönetim mantığı ile yönetilip yönetilmediği, İdari vesayetini etkili olup olmadığı konuları üzerine ve aşağıdaki makale konuları ile açıkladığımız bazı spesifik alanlarda olmuştur. Özgür tarafından 2014’te yazılan doktora tezinde bölgesel kalkınma ajansları’nın paydaşları tarafından nasıl algılandığına ilişkin bir çalışma üretilmiş olup bu çalışma ajansların paydaş algısını ölçmektedir. Fatih Çelik tarafından 2017 yılında yapılan bölgesel kalkınma ajansları literatür taramasına ilişkin makalede; Türkiye’deki bölgesel kalkınma ajanslarına ilişkin bugüne kadar yapılmış olan çalışmaların %63’ünün nitel araştırma yaklaşımı ile yapıldığı ve doküman analizi tekniğini kullandığı, nicel araştırma yaklaşımı tekniklerinden anketin kullandığı çalışmaların %27 ile sınırlı kaldığı ve yapılan çalışmalardan karma yöntemi

kullanan araştırmaların ise sadece %9 düzeyinde kaldığı tespit edilmiştir. Bu bilimsel çalışmada kalkınma ajanslarının diğer ülke deneyimleri ve yürüttükleri faaliyetler dikkate alınarak ve yeni bir model geliştirme amaçlı analiz edilmelerinin gerekli olduğu vurgulanmıştır (Çelik, 2017: 53-70).

Bölgesel kalkınma ajansları ile ilgili makaleleri ise bu araştırmanın konusuna yakınlığı ölçüğünü dikkate alınarak incelenmekte ve gereksiz tekrara düşmemek için her konuda tek makale örneği sunulmaktadır. Övgü tarafından 2007 yılında yapılan araştırmada kalkınma ajansları “politika transferi” bağlamında incelenmekte ve ajansların ülkemizde Avrupa Birliği'nin politika transferi sonucu kurulduğu ve bu örgütlerin bir zorunluluğun eseri olduğu vurgusu yapılmaktadır. Karasu tarafından 2009 yılında yazılan, bölgesel kalkınma ajanslarının bölgeleşme adına kuruldukları; ancak merkezi yönetimin etkisi altında kalarak merkezileşme yolunda ilerledikleri vurgusunun yapıldığı makale de literatürde yer almıştır. Akpınar ile Karakılçık ve Sarıgül tarafından 2010 yılında yapılan iki farklı araştırmada, kalkınma ajanslarının yönetim modeli üzerine geliştirdikleri ve küreselleşmeyi egemen kılmaya çalıştıkları, bu nedenle bölge refahını dengeli dağıtmalarının mümkün olamayacağını tespiti yapılmıştır. 2011 yılında İnele tarafından kalkınma ajansları kümeleme yaklaşımı temelinde doküman analizi tekniğı ile incelenmiş, 2013 yılında da Kırankabeş ajansları bütçelerini ve vermiş oldukları destekleri dikkate alarak girdi çıktı analizi yolu ile incelemiştir. 2014 yılında Çelik, Receptoğlu ve Doğan kalkınma ajanslarının beşeri sermaye ve dış ticarete etkilerini doküman analizi yoluyla incelemişler, 2014 yılında da Yıldırım ve Yeşilyurt kalkınma ajanslarının proje değerlendirme süreçlerini istatistiki yöntemlerle incelemişlerdir. 2015 yılında Karasu tarafından İngiltere ve Türkiye'deki bölgesel kalkınma ajansları karşılaştırılmalı olarak doküman analizi tekniğı ile incelenmiştir (Çelik, 2017: 53-70).

Bilimsel bir araştırmanın yapılma gerekçesi belirli bir sorunun varlığı olup araştırma ile tespit edilen soruna yönelik çözüm geliştirme amaçlı veriler ortaya konulmaktadır. Bu sürecin araştırmacıya sunmuş olduğu en önemli katkı araştırmacının bilimsel yöntemleri kullanma ve elde edilen bilgileri analitik yöntemle değerlendirme tecrübesini ve becerisini artırmasıdır. Ayrıca araştırmacının yapmış olduğu bilimsel araştırma ile çalışma alanına sunduğu katkı düzeyi de yapılan çalışmanın önemini artırmaktadır.

Bu bağlamda yapılan çalışma ile; araştırmacının bilimsel yöntem ve teknikleri kullanma kabiliyetinin ve tecrübesinin arttırılmış olması, kamu politikalarının analizi konusunda özellikle kurumsal analize ilişkin yaklaşımın teoriden pratiğe dönmesine katkı sunulmuş olması ve kamu politikalarını üreten ve uygulayan kurumlardan biri olan kalkınma ajanslarının kaynaklarını etkili, etkin ve verimli kullanmalarına katkı sunacağı beklentisi nedeni ile çalışmanın önemi daha da artmaktadır.

1.3. Araştırmanın Sunuş Sırası

Araştırmanın giriş bölümünde araştırmanın konusu, önemi ve çalışmanın sunuş sırası açıklanmaktadır. İkinci bölümünde araştırmanın amacı, soruları ve hipotezlerine ilişkin bilgiler sunulmaktadır. Üçüncü bölümde ise araştırma ile ilgili bilgi durumu başlığı altında; kamu politikası ve bölgesel kalkınma politikasının kavramsal tahlili yapılmakta, dünyada ve Türkiye’de günümüze kadar uygulanmış olan bölgesel kalkınma politikalarına ilişkin bilgiler sunulmakta, hem Türkiye’deki hem de dünyadaki bazı bölgesel kalkınma ajanslarının örgütsel, işlevsel, finansal ve insan kaynakları yapısı bağlamında tahlili yapılarak ajansların kuruluş serüveni somut olarak detaylandırılmaktadır. Dördüncü bölümde ise araştırmanın metodolojisinin ortaya konulabilmesi için araştırmanın evren, örneklem ve yöntemi ile veri toplama ve işleme araçları hakkında bilgi verilmektedir. Çalışmanın beşinci bölümde araştırmanın bulguları ve bu bulguların analizine ilişkin bilgiler nitel ve nicel yaklaşım temelinde sunulmakta olup katılımcıların portresi, verilerin sunumu ve analizi, bulguların özetlenmesi ile hipotezlerin sınanmasına ait bilgiler bu bölüm altında açıklanmaktadır. Altıncı bölümde ise araştırmanın temel sonuçlarına ilişkin yorum ve sentez yapılmakta, çalışmanın kapsam ve sınırlılıkları açıklanmakta ve bu alanda araştırma yapmak isteyen araştırmacılara öneriler sunulmaktadır. Çalışmanın son bölümde ise tüm araştırmaya ilişkin genel bir değerlendirme yapılmaktadır.

2. ARAŞTIRMANIN PROBLEMATİĞİ

Bu bölümde araştırmanın amaçları, soruları ve hipotezlerine ilişkin detaylı bilgi sunulmakta olup araştırmanın problematiği ortaya konulmaktadır.

2.1. Araştırmanın Amaçları

Bu araştırma ile kamu politikalarının analizine yönelik çağdaş ve geleneksel yaklaşımlar çerçevesinde, kamu politikalarının analizine yön veren ölçüt, değer ve genel ilkeler gözetilerek ve kalkınma ajansları uygulamasının dünya örnekleri dikkate alınarak ülkemizdeki bölgesel kalkınma ajanslarının kurumsal analizi gerçekleştirilmektedir. Bu analiz ile kalkınma ajansları ve kamu politikaları ile ilgili strateji seçimi, yönetsel programlar hazırlama, kamusal sorunların analizi ve değerlendirilmesi konularında karar vericilere rehberlik edebilecek nitelikte bir çalışma üretmek hedeflenmektedir. Yapılan bu araştırma ile bölgesel kalkınma alanında yaşanan sorunların çözümü için üretilen bir politikanın ana aktörü olan ve kamu kaynağını kullanan kalkınma ajanslarının kuruluş kanununda yer alan gerekçelere uygun hizmet verip veremediğine ilişkin bir sonuca varmak hedeflenmektedir.

Bu kurumların çalışmalarının analiz edilerek elde edilen sonuçlarla ajansların faaliyetlerinde etkinliği ve ekonomikliğini artırmasına katkı sunmak bu çalışmanın hedeflerinden biri olduğu gibi ayrıca ülkemizde bölgesel gelişmişlik farklarını azaltmak ve bölgesel kalkınmayı hızlandırmak hedefi ile çalışan ajanslara ait sorunlu konulara ilişkin çözüm önerileri geliştirmek de araştırmanın amaçlarından biridir. Yapılacak olan analiz çalışması ile, ortaya çıkan sonuçların ilgililerce dikkate alınması halinde, bu örgütlerin örgütsel yapısı ve çalışma biçimlerinde etkililiğini artıracak düzenlemelerin yapılması için gündem oluşmasına katkı sunmak da hedeflenmektedir.

Kalkınma ajansları bölgesel gelişme anlamında tüm dünyada son 30 yılda yıldızı parlayan ve önemli görev, sorumluluk ve yetkilerle donatılan kurumlardır. Türkiye’de kalkınma ajanslarının kuruluşundan önceki dönemlerde bu örgütlere benzeyen yerel araçlar oluşturulmuş ise de ajansların bölgesel gelişmede önemli bir politika olarak somutlaştırılmaları, 08.02.2006 tarihinde yürürlüğe giren 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Hizmetlerine İlişkin Kanun’la olmuştur. 2006 yılında 2, 2008 yılında 8 ve 2009 yılında 16 ajans örgütlenmiş ve ardından tüm Türkiye’de kalkınma ajansları bir

veya birden fazla ili kapsayacak şekilde kurulmuşlardır (Kalkınma Bakanlığı, 2014: 15-16). Kuruluşlarının üzerinden 12 ila 9 yıl arasında süreler geçen ajanslar, bölgesel gelişme hızını artırma, bölgeler arası gelişmişlik farkını azaltma, kamu, özel sektör ve STK işbirliğini artırma amaçlı birçok faaliyette bulunmuştur. Söz konusu ajans uygulamasının değerlendirilmesi ile, bu politikanın başarılı ve başarısız yönlerini ortaya koymak, kalkınma politikalarının etkinliğine katkı sunmak ve tüm bunların yanı sıra kalkınma ajanslarının kuruluş gerekçelerinden uzaklaşıp uzaklaşmadığını ortaya çıkarmak da hedeflenmektedir. Her yıl devlet bütçesinden alınan paylar ile üretilen bölgesel kalkınmaya ilişkin hizmetlerin değerlendirilmesinin yapılacağı bu araştırma ile kamu hizmetlerinde şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkelerinin hayata geçirilmesine katkı sunacak nitelikte bir akademik çalışma ortaya koymak da amaçlanmaktadır.

Bu çalışma ile kamu politikalarının analizine ilişkin yaklaşımlardan biri olan kurumsal yaklaşımın teoriden pratiğe nasıl dönüştürüleceğinin yol haritasını çizmek amaçlanmakta olup çalışmanın hem bölgesel kalkınma politikaları ve kalkınma ajansları konusunda hem de kamu politikalarının analizi ile ilgili çalışma yapanlara bilgi sağlayıcı ve yol gösterici olması hedeflenmektedir.

2.2. Araştırmanın Soruları

Araştırmanın soruları aşağıda yer almaktadır:

1. Türkiye’de kalkınma ajanslarının kuruluş hedeflerine varmasını olumsuz etkileyen faktörler nelerdir?
2. Türkiye’de kalkınma ajanslarının örgütsel yapısı kuruluş hedeflerine varmayı kolaylaştıracak şekilde örgütlenmiş midir?
3. Türkiye’de kalkınma ajanslarının insan kaynakları yönetim sisteminde yaşanan sorunlar nelerdir?
4. Türkiye’de kalkınma ajanslarının kuruluş amaçlarına hizmet edip etmediklerini denetleyen bir mekanizma var mıdır?
5. Türkiye’de kalkınma ajansları faaliyetlerini yürütürken görev ve sorumlulukları arasındaki dengeyi gözetmekte midir?
6. Türkiye’de kalkınma ajanslarının kullandıkları mali destekler ajansların kuruluş amaçlarına varmasını sağlayacak şekilde tasarlanmış mıdır?

7. Türkiye’de kalkınma ajansı genel sekreterinin ve personelinin seçim süreci ajansın başarısını etkilemekte midir?
8. Türkiye’de kalkınma ajanslarının ilgili olduğu Bakanlığın ajans çalışmalarına katkısı ile ilgili ajans paydaşlarının görüşleri nelerdir?
9. Türkiye’de kalkınma ajanslarına sunulan kaynaklar ajansların kuruluş amaçlarına varması için yeterli midir?
10. Türkiye’de kalkınma ajansları, araştırma ve analiz çalışmalarında, bölgelerin sosyo-ekonomik yapısını belirleyen verilere ulaşmakta güçlük çekmekte midir?

2.3. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmanın hipotezleri aşağıdaki tabloda sunulmaktadır:

Tablo 2.1: Araştırmanın Hipotezleri

Hipotezler	Açıklama
H0	Kalkınma ajanslarının kuruluş amaçlarını gerçekleştirmedeki başarısı ile bu kuruluşların insan kaynaklarının stratejik yönetimi arasında doğrusal bir ilişki vardır.
H1	Kalkınma ajanslarının kuruluş amaçlarını gerçekleştirmedeki başarısı ile ajans genel sekreterinin nesnel ölçütlere bağlı olarak seçilmesi arasında doğrusal bir ilişki vardır.
H2	Kalkınma ajanslarının kuruluş amaçlarını gerçekleştirmedeki başarısı ile ajans personelinin nesnel ölçütlere bağlı olarak seçilmesi arasında doğrusal ilişki vardır.
H3	Kalkınma ajanslarının kuruluş amaçlarını gerçekleştirmedeki başarısı ile ajansa tahsis edilen kaynakların yeterli olması arasında doğrusal ilişki vardır.
H4	Kalkınma ajanslarının kuruluş amaçlarını gerçekleştirmedeki başarısı ile ajansların hızlı karar alabilen ve değişen şartlara uyum sağlayabilen örgütsel yapıya sahip olmaları arasında doğrusal ilişki vardır.
H5	Kalkınma ajanslarının kuruluş amaçlarını gerçekleştirmedeki başarısı ile ajansın yeterli ve sağlıklı veri temininde güçlük çekmesi arasında zıt yönlü bir ilişki vardır.
H6	Kalkınma ajanslarının kuruluş amaçlarını gerçekleştirmedeki başarısı ile ajanslarca yapılan bölge planlarının paydaşlar nezdinde itibar görmesi arasında doğrusal ilişki vardır.
H7	Kalkınma ajanslarının kuruluş amaçlarını gerçekleştirmedeki başarısı ile ajansın bölgesel ihtiyaçları ön planda tutan projeleri desteklemesi arasında doğrusal ilişki vardır.
H8	Kalkınma ajanslarının kuruluş amaçlarını gerçekleştirmedeki

	başarısı ile projelerin bağımsız bir şekilde değerlendirilmesi arasında doğrusal vardır.
H9	Kalkınma ajanslarının kuruluş amaçlarını gerçekleştirmedeki başarısı ile Bakanlığın ajansların taleplerine hızlı ve çözüm odaklı cevap vermesi arasında doğrusal ilişki vardır.
H10	Kalkınma ajanslarının kuruluş amaçlarını gerçekleştirmedeki başarısı ile Bakanlığın ajanslardan gelen mevzuat değişikliği taleplerini dikkate alması arasında doğrusal bir ilişki vardır.
H11	Kalkınma ajanslarının kuruluş amaçlarını gerçekleştirmedeki başarısı ile ajansın kalkınma kurulunun etkili çalışması arasında doğrusal bir ilişki vardır.
H12	Kalkınma ajanslarının kuruluş amaçlarını gerçekleştirmedeki başarısı ile ajansların etkili denetim sistemine sahip olması arasında doğrusal ilişki vardır.
H13	Kalkınma ajanslarının kuruluş amaçlarını gerçekleştirmedeki başarısı ile ajansların performansının objektif kriterlerle uygun şekilde denetlenmesi arasında doğrusal ilişki vardır.
H14	Kalkınma ajanslarının kuruluş amaçlarını gerçekleştirmedeki başarısı ile ajans personelinin örgütün vizyon ve misyonunu benimsemesi arasında doğrusal ilişki vardır.

3. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ BİLGİLER

Bu başlık altında kamu, politika ve kamu politikası kavramları, kamu politikasının özellikleri ve türleri, bölge ve bölgesel kalkınma politikası kavramı ile dünyada ve Türkiye’de uygulanan bölgesel kalkınma politikaları açıklanmakta ardından dünya da Türkiye’de uygulanan bölgesel kalkınma ajansları uygulamasına ait bilgilere yer verilmektedir.

3.1. Kamu Politikası Analizinin Kavramsal Tahlili

Bu kısımda kamu, politika ve kamu politikası kavramları ile kamu politikası analizi ve bu analize ilişkin yaklaşımlar araştırmanın kapsamı dikkate alınarak açıklanmaktadır..

3.1.1. Kamu Kavramı

Arapçadan dilimize geçen amme kelimesi yerine kullanılan kamu sözcüğü çeşitli anlamlarda kullanılabilir:

Bu anlamlardan ilki, kamu sözcüğü bir ülkede yaşayan halkın tamamını ifade etmektedir. Kamu kavramı, kamusal alan anlamında yani insan faaliyetlerinin toplum ve devlet müdahalesi ile düzenlenmesi gereken kısmını ifade edebilmektedir. Bu ifade ediliş tarzı aslında özel alanın zıddını içermektedir. Örgütsel anlamda kullanıldığında ise, kamu kavramı halk hizmeti gören devlet organlarını kapsayan kurumlar bütünü temsil etmektedir. Bu kavramın ifade ettiği anlam yanına aldığı sözcükle birlikte netleşmektedir. Örneğin kamu davası, kamusal yarar, kamu hizmeti, kamu sektörü ve kamu hukuku gibi terimlerin içerisinde kamu kavramının ifade ettiği anlam daha belirgin bir hal almaktadır (Çevik, 2004: 132; Yıldız, 2011:1).

Yapacağımız araştırmada ise bu kelime kamu politikası kavramı içerisinde yer alarak terimsel bir anlam kazanacaktır. Bu nedenle araştırmamızda kullanılan bu kelimenin kavramsal mesajının tam olarak anlaşılabilmesi için kamu politikası teriminin açıklanması gerekmektedir.

3.1.2. Politika Kavramı

Politika, bir soruna ilişkin çözüm üretme amacı içerisinde olanlarca kullanılan ve çözüme yönelik adımlar ile bu adımların yönünü belirleyen pusuladır (Anderson, 2003: 2). Dilimizde politika sözcüğünün İngilizce politics ve policy karşılığı olarak kullanıldığı görülmektedir. Aslında bu iki kavram birbirinden farklı olmakla birlikte, Türkiye'de siyaset ve politika kavramı iç içe geçmiş iki kavram halini almıştır. Oysa bu iki kavram değişik kültür ve kökenlerden gelmektedir. Siyaset kavramı Arapça kökenli ve politika kavramı ise Yunanca kökenlidir. Birinci anlamda kullanıldığında siyaset yapma manası taşıyan bu kavram, ikinci anlamda kullanıldığı zaman ise yol, yöntem, idare etme şekli ve eylem planı gibi anlamlar içermektedir. Yol ve yöntemi belirleme idare etme yönetimle ilgili olduğundan bu anlamda politika yönetimden çok fazla ayrılamayan ve dolayısı ile politika -yönetim birbiri içerisine girmiş olan süreçler olarak görülmektedir. Bu iki kavram arasındaki anlamsal farklılık veya benzerlikler bizim çalışmamızın konusunu oluşturmadığından uzlaşılacak bir noktada buluşmakta fayda vardır (Çevik, 2003: 141-142).

Her iki anlamda da kullanıldığı zaman, bizi kamu politikası içerisinde anlamlandırandan, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmaya yönelik karar ve eylemler bütünü tanımında buluşturmaktadır. Dolayısı ile çalışmamızda kullanacağımız politika kavramı, kamu politikası içerisinde anlamlandırılması gereken bir terim olup, bir hedefe varmak için kullanılan, tasarlanan karar ve eylemler bütünü olarak ifade edilebilir. Özetle, politika sözcüğü; bir amaca varmak maksadıyla, kaynak kullanımında öncelikleri belirleyerek, bu öncelikler temelinde karar alma süreçlerini işletmeyi, alınan kararları uygulamayı ve güç kullanımını da içeren eylemler bütünü olup sözcük birlikte kullanıldığı kelime ile birlikte anlamını somutlaştırmaktadır. Örneğin sağlık politikası, eğitim politikası, ekonomi politikası gibi kullanımlar politika sözcüğü içerisindeki karar ve tasarıların anlamsal ağırlığını ortaya çıkarmaktadır. Bu noktada çalışmamızda kullanılacak olan politika kavramı da tasarlanan ve alınan kararlar bütünü temsil edecektir (Çevik ve Demirci, 2008b: 9).

Bu kavramla ilgili unutulmaması gereken önemli bir husus da politika sadece kararlar değil kararlardan daha geniş kararlar bütünü kapsayan bir süreçtir. Bu sürecin içerisinde amaçlar kadar davranışlar da önemli olmaktadır. Bu davranış ise her zaman somut bir hareketi içermemektedir. Bazen susmak bile politika gereği bir

davranış olarak nitelendirilebilir. Yani sessiz kalmak politika içerisinde bir hareket olarak görülebilir. Ancak sessizliğin bir hareket olarak nitelendirilebilmesi için susmanın bir amaç için olması lazımdır (Göymen, 2006: 27). Dolayısıyla politika içerisinde yapılan her şey amaca yönelik olma koşulu ile bu kavramın kapsamı içerisinde değerlendirilmektedir.

3.1.3. Kamu Politikası Kavramı

Kamu politikası kavramının genel kabul gören bir tanımı olmamakla birlikte, hükümet tarafından toplumsal sorunların tespiti, tespit sonrası elde edilen verilerle gündemin oluşturulması ve oluşturulan gündeme yönelik atılması istenen veya istenmeyen adımların tümünü içeren bir süreç olduğu konusunda fikir birliği bulunmaktadır. Bilimsel çalışmalarda kamu politikası hükümetin bir duruma ilişkin tutumunu ifade eden kavram olarak da anılmaktadır (Heywood, 2007: 426).

Hükümetler toplum içerisinde var olan ve ya ortaya çıkma ihtimali olan karmaşayı düzenlemek için birçok faaliyette bulunmaktadır. Kamu politikaları yoluyla toplumsal kaynağın çıkar çatışmalarının giderilmesi amacıyla dağılımını yapan hükümetler sürecin ana aktörleri konumundadır. Toplumsal sorunların tespitinde ve bunlara ilişkin çözüm önerilerinin oluşumunda tek aktörün hükümetler olduğunu söylemek yanlış bir çıkarımdır; ancak kamu politikalarının belirlenmesi sürecinin ana aktörünün hükümet olduğu hususunda fikir birlikteliği bulunmaktadır (Dye, 1981: 2).

Ana aktörün hükümet olduğu kamu politikaları tespit edilmiş bir sorunun çözümünü, çözülmemesini veya sorunun etkilerinin azaltılmasını ya da artırılmasını hedefleyebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında kamu politikası kamu yönetiminin gerçekleştirdiği her şey olarak görülebilir ya da devletin yapmayı veya yapmamayı tercih ettiği her şeydir denebilir. Fakat burada dikkat edilmesi gereken en önemli husus tüm yapılanların belirli bir amaca yönelik olması gerektiğidir. Yani kamu politikası bir sorunu çözmeye yönelik olarak, ilgili taraflar tarafından izlenen amaçlı hareketler ve hareketsizlikler bütünüdür. Burada önemli olan aktörlerin hareket etmeyi veya hareketsiz kalmayı seçmesidir. Aktörlerin seçmiş oldukları alternatifler ise kamu politikasını oluşturmada dolayısıyla kamu politikaları bir seçimler bütünü olarak tanımlanabilmektedir (Anderson, 2003: 2; Dye, 1981: 1).

Kamu politikasının süreçlerini esas alan bazı tanımlamalarda kamu politikasının üç bölümden oluştuğu belirtilmektedir. Bu üç aşamanın birbiriyle ilişkili olduğu ve sürecin sonlanması ile birlikte tam anlamıyla sonun gerçekleşmediği ve yeni bir kamu politikası oluşum sürecinin başladığı belirtilmektedir. Bu aşamalar kamu politikasının kendisini oluşturmada olup kararların tasarlanması, alınan kararların uygulanması, uygulama sonuçlarının yani çıktılarının değerlendirilmesi sürecini içermektedir (Dye, 1981: 2). Dolayısıyla bu tanımlamada kamunun bir sorunu tespit etmesi ve bu tespitle ilgili kararlar alması, kararları uygulaması ve uygulama sonuçlarını değerlendirmesini içeren bir modül kamu politikası olarak görülmektedir.

Kamu politikası kavramının herkesçe kabul gören tam bir tanımını yapmak imkânsız olup, bu kavramın özelliklerini, oluşum sürecini ve aktörlerini açıklamak bu kavramın somutlaşması bakımından kavramın tanımını yapmaktan daha faydalı olacaktır.

3.1.4. Kamu Politikasının Özellikleri ve Türleri

Tüm organizasyonlar belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen kişi ve/veya mal topluluğu şeklinde bir araya gelmekte ve bu hedefe varmak amacıyla kararlar alıp uygulamaktadırlar. Devlet bu örgütler içerisinde önemli bir yere sahip olup kamu hizmetlerini yerine getirebilmek amacıyla faaliyetler yürütmektedir. Devletin almış olduğu kararları faaliyetler haline dönüştürüp uygulaması kamu politikası olarak değerlendirilebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında kamu politikasının özel politikalardan çok farklı ve ayrıcalıklı bir konumu olduğu göze çarpmaktadır. Bu konum kamu politikalarının kendine has olan özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Kamu politikası ile ilgili yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde kamu politikalarının belirli özelliklerinin bulunduğu ortaya çıkmaktadır (Çevik, 1998: 102-104):

Kamu politikalarının tesadüfen oluşturulmadığı, önceden yapılan araştırmalar veya oluşturulan bir gündem sonucunda, belirli bir amaca yönelmek için tasarlandıkları kamu politikalarının önemli bir özelliğidir. Bu gündemin oluşturulmasında kamu politikası aktörleri etkilidir. Yani kamu politikaları bir talebin ürünüdür. Hükümet talep sonrası kamu politikalarına ilişkin tespitlerini ve adımlarını belirlerken öncelikle bir amaç tasarlamaktadır. Ardından bu amacı kıstas alarak hedefe varmak için adımlar belirlemektedir. Hükümet her zaman bu amaca varamayabilir; ancak gerçekleştirdikleri

tüm uygulamalar bu amaca varmak içindir. Özetle, tüm kamu politikaları bir amacı yönelik olup bu da kamu politikalarının önemli bir özelliğidir (Çevik ve Demirci, 2008b: 10-13). Kamu politikasının diğer bir önemli özelliği de bu politika meşru bir otoriteden kaynaklanmaktadır. Politikaların uygulanması ise yasalar tarafından emredici normlar ile desteklenmektedir. Yani kamu politikalarının emredicilik ve bağlayıcılık niteliği olup kamu gücü ile desteklenmektedir. Bağlayıcılık niteliği olan bu karar ve eylemler hükümet ile kamu kurum ve kuruluşları kısacası kamu yönetimi tarafından yürütülmektedir. Dolayısıyla kamu politikalarının önemli bir özelliği de kamu kurumları tarafından seçilen yol strateji ve faaliyetlerin bütünü olmasıdır (Demir, 2011: 107).

Günümüzde vatandaş devlet ilişkisinin farklılaşmış olması ve vatandaşın devletten olan beklentilerinin artmış olması sebebiyle kamu politikalarının alanı ve dolayısı ile türleri artmıştır. Kamu politikaları kalkınma, enerji, eğitim, ulaşım, sağlık, sosyal güvenlik gibi birçok alanda uygulanabilmektedir (Toprak, 2009: 1). Bu alanlarda üretilmiş olan eylem plan, programları ile bunların uygulanması o alana ilişkin kamu politikasını oluşturmaktadır. Bizim çalışma alanımızı ise kalkınma politikalarının incelenmesi oluşturmaktadır.

Devletin belirli alanlara çeşitli gerekçelerle müdahalesi olarak adlandırılabilir olan kamu politikalarının oluşumundan sadece devlet değil, sivil toplum kuruluşları, medya, uluslararası örgütler gibi organizasyonlar da etkili olabilmektedir. Bu nedenle bu kavramın daha iyi anlaşılabilmesi için kamu politikasının aktörlerinin de açıklanması gerekmektedir.

3.1.5. Kamu Politikasının Aktörleri

Yeni kamu yönetimi anlayışı ile birlikte devlet tespit ettiği sorunları veya birçok kesim tarafından kendine iletilen sorunları elindeki kıt kaynaklarla çözüme kavuşturmaya çalışmaktadır. İşte bu noktada hem sorunun tespitinde hem çözümün üretilmesi aşamasında kaynakların etkili kullanılabilmesi adına birçok kesimden yardım alabilmektedir. Bu durum sorunlu alanlarda geçerlidir; ancak herhangi bir sorun olmamasına rağmen devlete iletilen talepler, çeşitli kişi veya grupların istekleri, de bulunmaktadır. Devlet kendisine iletilen bu talepleri de kıt kaynakların etkin kullanımı ilkesini gözeterek yerine getirmeye çalışmaktadır. Gerek bir sorunun çözüme

kavuşması, gerekse bir talebin arzı ile karşılık bulması adına birçok kamu politikası üretilmektedir (Yıldız ve Sobacı, 2013: 19; Demirci, 2011: 137). Kamu politikası üretim aşamasında, aynen bir mal veya mamulün üretim aşamasında olduğu gibi, birçok süreç bulunmaktadır. Bu süreçler incelendiğinde süre içerisinde birçok aktörün yer aldığı görülecektir.

Kamu politikasında etkili olan aktörler çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir. Bu sınıflandırmalar; resmi-gayri resmi aktörler, modern-geleneksel aktörler veya devlet-diğer aktörler şeklinde olabilmektedir (Demirci, 2011: 137). Kamu politikasının aktörleri incelenirken önemli olan husus; sınıflandırmadan ziyade, birçok aktörün farklı boyutlarda etkilerinin olduğunu ve bu etkilerin ülkelerin siyasi ve sosyo-kültürel yapılarına bağlı olarak değişmekte olduğunu tam anlamıyla ortaya koyabilmektir.

Araştırmamızın alanı dikkate alınarak tüm aktörleri ve etkilerini ayrıntılarıyla incelemek yerine, kamu politikası aktörlerinden bazılarını incelemekte ve bunların kamu politikasında nasıl etkili oldukları üzerinde değerlendirmelerde bulunmakta fayda görülmektedir. İnceleme ve değerlendirme de ise demokratik toplum düzeninin geçerli olduğu varsayılarak analiz yapılmaktadır.

Kamu politikasının ana aktörü hiç şüphesiz devlettir. Devlet yapısının içerisinde yer alan organlar da ülkelerdeki siyasal rejime bağlı olarak farklılıklar görülebilmektedir. Bu bakımdan devletten kastımızın aslında şu organlar olduğunu söylemekte fayda bulunmaktadır. Meclis, hükümet ile bürokrasi ve Yargı. Daha doğru bir ifade ile yasama, yürütme ve yargı organları. Zira devlete ait olan kamu gücü bu organlar aracılığıyla kullanılmaktadır (Kapani, 2012: 46).

Devlet içerisinde birçok kamu kurumunu barındırmaktadır. Bu organlar hem kamu politikasının üretim sürecinde hem de oluşan politikanın uygulama aşamasında önemli fonksiyonlar üstlenmektedir. Bu fonksiyonlar devletin sosyal ve ekonomik hayata müdahale şiddeti ile orantılı bir şekilde artmakta ve ya azalmaktadır. Ekonomik ve sosyal hayatta devlet müdahalesinin fazla olduğu toplumlarda kamu politikası süreçlerinde devletin baskın rolü ortaya çıkmaktadır (Gültekin, 2012: 90-91). Böylesi bir durumda sorunların tespiti ve çözüm önerileri devlet organları tarafından ortaya konulmakta ve yine devlet organları tarafından alınan kararlar uygulanmaktadır. Bu organlar içerisinde hiç şüphesiz en önemlisi parlamentolardır.

Parlamentolar yasaların kabul edildiği ve halk tarafından seçilen vekillerden oluşan önemli yapılardır. Kamu politikalarının büyük bir kısmının yasal zeminin oluşturulması parlamentolar aracılığı ile olmaktadır. Bu nedenle meclislerin kamu politikasının oluşumunda önemli fonksiyonları bulunmaktadır. Bu anlamda vekillerin halk tarafından seçildiği hususu dikkate alındığında, vatandaşın taleplerinin yasaya dönüştüğü var sayıldığı zaman, vatandaşın bu süreçte etkili olduğu söylenebilecektir. Yani kamu politikalarının oluşumu sürecine dolaylı da olsa bu şekilde vatandaşların etkisinin olduğu söylenebilecektir. Parlamentolar, vatandaşların taleplerini dikkate aldığı sürece, vatandaş temsil eden bir yapı olacaktır. Dolayısıyla demokrasinin geliştiği toplumlarda parlamentoların vatandaşların kamu politikası sürecine dolaylı katkı sağladığı mekanizmalar olduğu söylenebilir. Tabii parlamentolar kamu politikalarının oluşumu sürecinde her zaman etkili olmayabilmektedir. Zira her kamu politikası oluşumu ve uygulanması için bir yasaya ihtiyaç duyulmayabilir. Parlamentolar hükümetin etkili olduğu mekanizmalar haline dönüşmüş ise, bu durumda da parlamento sadece hükümet tarafından gelecek olan talepleri dikkate alarak kamu politikalarının oluşmasına katkı verecektir. Bu durumda parlamento esas yön verenin vatandaştan ziyade hükümet olduğunu söylemek doğru olacaktır (Çevik ve Demirci, 2008a: 34-35; Yıldız ve Sobacı, 2013: 20).

Hükümetler farklı şekillerde kurulabilmekte, farklı güç dinamiklerini sahip olabilmektedir. Nasıl kurulursa kurulsun hükümetlerin temel görevi kamu politikalarının oluşturulması ve uygulanmasıdır. Dolayısıyla bu yapı kamu politikalarının oluşumunda çok önemli bir role sahiptir. Örneğin hükümetin başbakan ve bakanlardan oluştuğu zaman burada kamu politikasında esas rol sahibinin başbakan olduğu görülmektedir. Yani parlamenter sistemde kamu politikalarının oluşturulmasında ve uygulanmasında başbakanın güçlü etkisinin görülmesi kaçınılmazdır. Ancak sistem ne olursa olsun önemli olan husus, sistem içerisindeki seçilmişlerin kendilerini seçenlerin ihtiyaçlarını ne derece dikkate aldığı olacaktır. Yani hangi sistem olursa olsun bu sistemde yer alan kişiler demokratik toplum düzeninin gereklerine uygun hareket ettiği sürece kamu politikalarının oluşumu ve uygulanması süreci sağlıklı yürüyecektir. Zira parlamentolar da siyasi partilerin başkanları tarafından belirlenen ve halk tarafından seçilen vekillerden oluşmaktadır. Seçilen vekiller demokratik toplum düzeninin gereklerine uygun hareket ettiği sürece parlamentolarda

da kamu politikalarının oluşum süreci sağlıklı yürüyecektir. Sağlıklı yürümeden kastımız kamusal yararın gözetilmiş olmasıdır. Çünkü tüm kamu politikaları kamusal kaynaklar kullanılarak hayata geçirilmektedir (Akdoğan, 2013: 211; Gültekin, 2012: 90; Çevik ve Demirci, 2008a: 34-35) . Kamusal kaynakların esas sahibi ise hiç şüphe yok ki toplumun kendisidir. Hükümetlerin atadığı ve kamu politikasında önemli role sahip aktörlerden biri de bürokrasi olarak görülebilir.

Bürokrasi hükümetlerin kamu hizmetlerini yürütmek için belirlemiş oldukları uzman kişilerdir. Bürokratlar kamu politikalarının oluşturulmasında ve yürütülmesinde etkili konumdadırlar. Ancak bu etki bürokratların hem kendilerine hem de hükümetlerin onlara olan bakış açısı ile yakından ilgilidir. Özellikle hükümetler teknik konularda yeterli bilgi düzeyine sahip olmadıkları zaman bürokrasi ile birlikte hareket etme yükümlülüğü doğmaktadır. İşte bu noktada bürokrasi hükümeti yönlendirebilmektedir. Ancak konuya hükümet zaten hakimse, bu durumda bürokrat sadece hükümetin dediklerini uygulamakla yükümlü olmaktadır. Oluşum sürecine aktif olarak katılmayan bürokrat eğer politikayı benimsememiş ise uygulama safhasında isteksiz davranarak politikanın etkisini azaltabilmektedir (Çevik ve Demirci, 2008a: 38; Yıldız ve Sobacı, 2013: 20).

Bürokratin bir diğer önemli özelliği de yine kişisel özelliklerine bağlı olarak vatandaş ile ilişkileri güçlü tutması sayesinde vatandaştan gelen talepleri hükümeti iletebilme imkânına sahip olabilmesidir. Ancak bu durum bürokratin inisiyatifi ile geçerli olabilmektedir. Bürokrasi bu imkânı aktif kullanması halinde kamu politikasının oluşumunda aktif rol alabilmektedir. Yani bürokrasinin kamu politikaları oluşum ve uygulama sürecindeki etkisi yukarıda bahsettiğimiz durumlara bağlı olarak farklılık göstermektedir.

Devlet organları içerisinde değerlendirilebilecek diğer bir önemli aktör de hiç şüphesiz yargıdır. Yargı idari faaliyetlerin hukuku uygunluğu noktasında denetim yapan bir mekanizma olup bu açıdan bakıldığında kamu politikalarının hem oluşturulması sürecinin hem de uygulanmasının hukuksal denetimi yargı tarafından yapılmaktadır. Yargının bu denetsel gücü bazen kamu politikalarının iptali ile sonuçlanabilmekte, bazen de mevcut kamu politikasının değişmesini sağlayabilmektedir. İptal edilen kamu politikası sonrası, hukuksal denetim ile oluşan görüşe bağlı olarak, yeni bir kamu politikasının ortaya çıkmasını da sağlanabilmektedir. Bu açıdan yargı, kamu politikası

sürecinde mutlaka dikkate alınması gereken güçlü bir aktördür (Çevik ve Demirci, 2008a: 36-37).

Kamu politikalarında etkili olan önemli bir aktör de hiç şüphesiz siyasi partilerdir. Siyasi partiler iktidara gelebilmek amacıyla vatandaşın oyuna talip olan örgütlerdir. Bu örgütler ister iktidara gelmiş olsun, ister muhalefet veya parlamento dışında kalmış olsun temsil ettikleri, oylarını aldıkları kesimlerin ihtiyaç ve taleplerini dilendirebilmekte ve kamu politikalarının oluşması sürecinde gündem oluşturabilmektedir (Çevik ve Demirci, 2008a: 41-43). Yani iktidara gelebilmişse doğrudan, iktidara gelemedi ise dolaylı yoldan kamu politikalarında rol alabilmektedir. Siyasi partilerin de kamu politikalarını sağlıklı bir şekilde etkileyebilmeleri halkla olan irtibatlarının kuvvetli olmasına bağlıdır. Vatandaşın istekleri kamu politikalarına ne kadar çok yansırsa kıt kaynaklarla toplumsal sorunları çözmek o derece mümkün olacaktır. Bu bakımdan kamu politikalarının oluşumu sürecine sadece iktidar partisinin değil, diğer partilerin de aktif katılımı toplumsal sorunların çözümüne önemli katkı sunacaktır.

Kamu politikalarındaki önemli aktörlerden ve önemli olması gereken aktörlerden biri de vatandaşdır. Vatandaşın kamu politikalarında aktif rol alması ise katılımcı demokrasinin siyasete hakim olmasına bağlıdır. Kararların oluşum sürecinde vatandaş ne kadar etkili ise kamu politikalarında da vatandaş aynı derecede aktif role sahip olmaktadır (Yıldız ve Sobacı, 2013: 21). Vatandaşın etkisi ile ifade edilmek istenen toplumun bütün kesimlerinin karar verme sürecine dahil edilebilmesidir. Bu dahiliyet dolaylı veya doğrudan olabilir. Burada önemli olan doğrudan veya dolaylı katkıdan ziyade vatandaşın isteklerinin kamu politikasına dönüşme olasılığıdır. Bu olasılık arttıkça vatandaşın kamu politikasında etkili olduğu söylenebilir.

Vatandaşın kamu politikalarındaki rolleri bazen seçmen, bazen şikayet eden, bazen destekleyen veya karşı çıkan sıfatı ile ortaya çıkabilmektedir. Vatandaşın yönetime katılımını sağlayan bu sıfatların kazanımı ise çeşitli araçlar aracılığıyla olabilmektedir. Bu araçların sayısının, ulaşılabilirliğinin ve etkililiğinin artması demokrasi açısından ve kamu politikalarının oluşumu açısından önemlidir. Bu ise ancak seçim sisteminin, yönetim sisteminin ve kurumların iç işleyişin vatandaşın aktif katılımına izin verecek şekilde dizayn edilmiş olmasına bağlıdır. Teknolojinin de gelişmesiyle birlikte vatandaşın yönetim süreçlerine ve siyasal süreçlere aktif katılımı

artık eskisi kadar zor olmamakla birlikte yukarıda bahsettiğimiz tasarım bunu güçleştirebilmektedir (Genç, 2012: 54). Oysa kamu politikalarının oluşum sürecinde ve uygulama sürecinde teknoloji aktif kullanarak vatandaşın düşüncelerine başvurmak artık çok kolaydır. Bu kolaylık, aktif vatandaşlık bilincinin yüksek olduğu toplumlarda kamu politikalarında etkinlik ve etkililiği artırmaktadır.

Ortak menfaatleri gerçekleştirmek veya üyelerinin çıkarlarını korumak için bir araya gelen baskı ve çıkar grupları kamu politikalarının oluşumunda ve uygulanmasında etkili olabilmektedir. Bu etki örgütün gücü ile ilgilidir. Bu güç ise, bu örgütlerin inandırıcılığı, yapmış oldukları kitlesel eylemler, başvurdukları yol ve yöntemlerden kaynaklanmaktadır. Ayrıca bu baskı ve çıkar gruplarının toplum nezdindeki itibarı da kamu politikalarına etki düzeylerini belirlemede önemli bir fonksiyona sahiptir. Özellikle bu grupların iktidar partisi veya diğer siyasi partiler olan ilişkileri kamu politikalarına etki gücünü belirlemektedir. Bu gruplar, siyasi partileri kendi üyelerinin çıkarlarını veya oluşturdukları yapının menfaatlerini etkileyen konularda, ikna yöntemleri ile gündem oluşturulmasına ve gündem sonrası kamu politikasının oluşması ve uygulanması için gerekli adımlarının atılmasına katkı sunabilmektedir (Aslan ve Gül, 2004: 93-95). Yine bu grupların yapmış oldukları açıklamaların medyada geniş yer bulması, onların belli bir konuda kamuoyu oluşturma noktasındaki etkilerini daha da artırabilmektedir.

Yazılı, görsel ve sosyal medya tüm kesimlerin günlük yaşamında önemli bir yere sahiptir. Kamu politikasında etkili olan veya etkili olması gereken aktörlerin birbirleri ile olan mesaj alışverişleri ağırlıklı olarak medya aracılığıyla gerçekleşmektedir. Medya kişi, grup veya örgütlerin vermek istediği mesajı geniş kitlelere duyurmaktadır. Mesaj devletin mesajı olabileceği gibi vatandaşın veya diğer aktörlerin devlete olan mesajı da olabilmektedir. Dolayısıyla medya devlet, vatandaş ve diğer aktörler arasındaki iletişim sürecini yönetebilmektedir (Çevik ve Demirci, 2008a: 65-66). Bu iletişim sürecinde medyanın tarafsızlığı büyük önem taşımaktadır. Tarafsızlık ortadan kalkınca mesaj doğrudan yorumsuz olarak iletilmek yerine, genellikle mesaj içerisinde değerler katılarak yorumlanmakta, böylece birey, örgüt ve gruplar istenilen tarafa yönlendirilebilmektedir. Bu yolla kamu politikasının oluşum sürecinde etkili olan tüm aktörler etkilenebilmektedir. Bu gücünden dolayı medya dördüncü kuvvet denmektedir

Kamu politikalarında etkili olan diğerk bir aktör de uluslararası örgütlerdir. Birleşmiş Milletler, Uluslararası Para fonu, Avrupa Birliği, Dünya Bankası gibi örgütler veya kuruluşlar birçok ülkede etkili fonksiyonlara sahiptir. Bunların etkileri gerek sahip oldukları uluslararası itibar, gerekse de yaptırım güçlerinden kaynaklanabilmektedir. Ayrıca yapmış oldukları açıklamalarla ulusların itibarlarına da etki eden bu örgütler gelişen iletişim teknolojisi ve küreselleşme ile birlikte etkilerini daha da artırmışlardır. Bu etkiyi kamu politikalarının oluşum sürecinde aktif olarak kullanan uluslararası örgütler bu sürecin önemli aktörleri haline gelmişlerdir (Yıldız, 2011: 6).

Kamu politikalarının oluşumunda etkili olan aktörlerden biri de diğerk devletlerdir. Devletlerin birbirleriyle olan ilişkileri ve ortak çıkarları her iki tarafı veya bir tarafı yeni bir kamu politikası üretmeye zorlaya bilmektedir. Özellikle birden fazla ulusu ilgilendiren konularda oluşturulması gereken kamu politikaları, tüm devletlerin birbirlerini etkileyerek uzlaşa zemini içerisinde şekillenebildiği gibi, bazen de güçlü olan devletin talebi doğrultusunda dizayn edilebilmektedir. Sadece birden fazla ulusu ilgilendiren konularda kamu politikası oluşturulmamakta, bazen bir devlette uygulanmış olan başarılı bir politikanın aynı sorunu yaşayan başka bir devlet tarafından örnek alınarak, politika transferi ile kamu politikaları hayata geçirilebilmektedir (Sobacı, 2010: 318-320).

3.1.6. Kamu Politikası Oluşum Süreci

Kamu politikalarının oluşumu toplumsal sorunların tespiti ve bunların çözümüne yönelik adımların atıldığı hem zaman hem de konu alanı olarak geniş bir düzlemde gerçekleşmektedir. Bu geniş düzlem tam olarak bilinmeden yapılacak bir analiz; hiç gitmediği bir şehrin bilmediği caddesindeki evi, o şehre ait kartpostalı görmesi nedeniyle tarif etmeye çalışmak kadar boş bir çaba olacaktır. Her adımın politika oluşum sürecindeki yerinin analiz edilmesinin politikayı tam olarak anlamak için önemli olması nedeniyle çalışmanın bu bölümde araştırmanın kapsamını da dikkate alınarak kamu politikasının oluşum süreci analiz edilmektedir.

Kamu politikaları oluşum süreci öncelikle sorunun tespiti ile başlamaktadır. Sorun tespiti karmaşık bir süreci içerisinde yer almakta ve bu tespitin birçok aktörden gelen verinin analizi sonrası yapılması gerekmektedir. Sorunun tüm yönlerden incelenmeden tanımlanması oluşturulacak olan politikanın etkisinin baştan itibaren kısıtlanmasına

neden olmaktadır. Sorunun tespit edilmesi aşaması, kamu politikası niçin oluşturulacak sorusunun cevabının aranmasını sağlamakta; dolayısıyla politika oluşum sürecinin nedeni tanımlamaktadır. Sorun tanımlanırken sorunun aciliyeti, sorunun yeni bir sorun olup olmadığı ve sorunun temelleri mutlaka dikkate alınmalıdır. Bu aşamada dikkat edilmesi gereken en önemli husus toplumun her kesimince anlaşılacak şekilde sorunun tanımlanması gerektiğidir. Sorunu tam olarak anlamayan kesimlerin sorunun çözümüne katkı sunamayacağı ve politikanın kabulü ve uygulaması sürecinde etkili olamayacağı gerçeği politikanın başarılı olma ihtimalini azaltacaktır (Dye, 1981: 24; Birkland, 2007: 63-65; Bardach, 2000: 12-15).

Sorunun tanımlanmasının ardından çözüme ilişkin oluşturulacak olan programın amaçları belirlenmelidir. Kural, aktivite, davranış veya tutumun hangi amaçla gerçekleştirileceğinin belirlendiği bu aşama politikanın sınırlarının çizildiği süreci kapsamaktadır. Politikanın hedeflerinin belirlenmesinde dikkat edilmesi gereken en önemli husus belirli ve ölçülebilir göstergeleri olan gerçekçi stratejileri belirlemektir. Kamusal menfaatin ölçülebilir hale getirilmesinde çeşitli sınırlar olmakla birlikte, politika yapıcılarının somut kıstaslar koyma prensibine gerekli özeni göstermeleri hesap verilebilirlik ilkesinin hayata geçmesi açısından da mutlaka gereklidir. Zira stratejilerin netleştirilmemiş ve ölçülebilir olmaması halinde kamu politikasının analizinin yapılmasına imkân olmayacaktır (Bardach, 2000: 19-23).

Hedeflerin belirlenmesinin ardından bu hedeflerin gerçekleşmesi için izlenecek somut adımların yani çözüm yollarının belirlenmesi gerekmektedir. Bir sorunun cevabının farklı yollardan bulunabilmesi kıstasında olduğu gibi belirlenen sorunların çözümünde de alternatif yollar tespit edilmelidir. Alternatif yolların tespit edilmesi sürecinde (sivil toplum örgütleri, kanaat önderleri, ekonomi dünyasının öncüleri gibi) farklı kesimlerin fikirlerine başvurmak ve ortaklık kültürü içerisinde alternatifleri belirlemek, bu politikanın kabulü ve sahiplenilmesi aşamasını kolaylaştırdığı gibi politika çıktılarının kalitesini de artırmaktadır. Bu nedenle toplumsal sorunların çözüm sürecini kapsayan politikaların oluşum sürecinde yer alan her aşamanın geniş katılım gözetilerek tasarlanması gerekmektedir (Sidney, 2007: 79-81).

Geniş katılım ile belirlenen çözüm yollarının değerlendirilmesi, her çözüm yollunun uygulama sonuçlarının öngörülmesi ve alternatif çıktılar ile bu çıktılara ilişkin maliyetin analiz edilmesi politika oluşum sürecinin bir sonraki aşamasıdır.

Alternatiflerin fayda maliyet analizinin yapıldığı bu aşamada tecrübeli psikolog, sosyolog, istatistikçi, ekonomist ve siyaset bilimcilere ihtiyaç duyulmaktadır. Alternatif çözümler analiz edilirken kullanılan ölçütlerden (fayda-maliyet, yasallık, uygulanabilirlik, sürdürülebilirlik, çarpan etkisi ile olumlu ve olumsuz dışsallıklar gibi) hangisi veya hangilerinin neden daha önemli olacağı hususu da gözetilmelidir. Çözümler içerisinde belirlenen ölçütler açısından en olumlu öngörülen, faydası maliyetine kıyasla en yüksek olan çözüm yolu seçilerek bu aşama sonlandırılmaktadır. Bu aşamanın neticelendirilmesi ile birlikte sorunun çözümü için tercih edilen alternatiflere ait uygulanması planlanan adımlar netleşmiş olmaktadır (Bardach, 2000: 37-39).

Çözüm yolunun belirlenmesi sonrasında belirlenen stratejik adımların uygulanmasını sağlayacak meşru zeminin oluşturulması gerekmektedir. Politika yapıcılar tıpkı bireyler gibi atacakları adımların hukuka uygunluğunu gözetmek zorundadır. Bu nedenle politikanın uygulanması için hukuki düzenlemelerin yapılması ve politikaya ilişkin aktörlerin görüşlerinin dikkate alınması, yani politikaya meşru ve hukuki bir zemin oluşturulması, politika oluşum sürecinin önemli bir aşamasıdır. Ayrıca bu aşamada politikanın uygulanacağı zamanın da netleştirilmesi gerekmektedir (Cochran vd., 2009: 10).

Seçilen çözüme ilişkin doğru zaman ve zeminin oluşmasının ardından uygulamaya geçilmesi gerekmektedir. Uygulama süreci iyi yönetilmesi gereken bir aşama olup, bu adımda belirlenen çözüme uygun faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için denetim mekanizmasının iyi işlemesi gerekmektedir. Uygulama sürecinde belirlenen politikaya uymama halinde politika yapıcılar kağıt üzerinde başarılı sonuçları öngörse dahi elde edilen çıktılar bunlardan farklı olabilecektir. Bu sebeple uygulama aktörlerinin süreci nasıl işlettiği dikkatli bir biçimde ve politikaya hakim olan denetim elamanlarınca kontrol edilmelidir. Uygulama hatalarının tespiti ve ortadan kaldırılması politikanın başarısını önemli ölçüde etkilemektedir. Özetle, uygulama süreci; politikaya ilişkin faaliyetlerin ve bu faaliyetlerin önceden belirlenen kıstaslara uygun şekilde gerçekleşip gerçekleşmediğinin kontrolünü kapsayan adımları içermektedir (Dunn, 1981: 60-63).

Tüm adımlar çözüm üretme amaçlı atılmaktadır. “Atılan bunca adım ve harcanan kaynak soruna çözüm üretme eğiliminde mi? Atılan adımlar sonrası sorunun neresindeyiz? Ne kadar ilerleme kat ettik?” gibi soruların yanıtlanmaya çalışıldığı bu değerlendirme aşamasında, politika uygulayıcı kendi muhasebesini yapmaktadır.

Politika oluşum sürecinin bir aşaması olarak değerlendirme aşamasında, elde edilen verilerle yeni adımlar atılarak politikaya ilişkin aksaklıklar da ortadan kaldırılmaya çalışılmaktadır. Böylece faaliyetlerde revizyonlar gerekleēebilmekte; ancak politikanın temel hedefinden sapmayı gerektirecek bir bulguya rastlanması halinde yeni politika oluşum sürecinin başlatılması gerekmektedir (Anderson, 2003: 238-239).

Anlatılan bu sürece ilişkin her adım olmazsa olmaz bir sıralama ile gerekleēmek zorunda değildir. Politika oluşum sürecine ilişkin adımlardan bazıları atlanabileceği gibi adımların parçalara ayrılarak yeni basamakların oluşturulması da mümkündür. Ancak genel itibariyle özetlenen bu aşamalar politika oluşumunda nasıl bir yol izlendiğine ilişkin haritayı Şekillendirmektedir. Karmaşık, çok aktörlü ve çok fazla bağımlı değişkeni olan kamu politikası oluşum süreci; her sorunun türü, aktörleri ve kapsamı dikkate alınarak tasarlanmalıdır. Kamu politikası analizinin tam ve doğru yapılması ise bu politikanın oluşum sürecinin ayrıntılarının netleştirilmemesi halinde mümkün olmayacaktır. Bu nedenle politika analizi çalışmalarına başlamadan önce yukarıda belirlenen adımların somutlaştırılarak detaylandırıldığı politika oluşumu haritasının çizilmesi gerekmektedir.

Sorunun tanımlanması ve bu soruna yönelik çözüm yollarının belirlenmesi süreci gündem oluşturma aşaması olarak da öngörülebilmektedir. Bu ngr bizi tanımlanmamış sorunların ve alternatif çözüm yolları üretilmemiş meselelerin gündem olamayacağı noktasına ulaştırmaktadır. Gündem oluşturma aşaması diye isimlendirilen sorunun tanımlandığı ve alternatif çözüm yollarının retildeği bu aşamada siyasi partiler, sivil toplum kuruluşları, bireyler ve medya ön planda olabilmektedir. Kamu politikasının aktörleri bu adımda dikkatleri tespit edilen soruna ve alternatif çözüm yollarına çekmeye çalışmaktadır. Bu çaba neticesinde kamu politikasının oluşmasında etkili olan kesimler, dikkat çekilen soruna önem vermeyi veya vermemeyi tercih edebilmektedir. Eğer bu sorun önemli görülür ve yeterli kamuoyu oluşturulursa kamu politikasının bu yönde geliştirilmesi süreci başlamış olacaktır (Dye, 1981: 343; Kapani, 2012: 172). Gündem oluşturma aşamasından sonra dikkat çekilmiş olan sorun ve çözüm önerilerinin değerlendirildiği ve problemin ele alınarak çözüm sayısının azaltıldığı, bu amaçla bir takım politika alternatiflerinin belirlendiği aşama olan siyasa formülasyonu aşamasına geçildiği de belirtilebilmektedir. Problemin nasıl ele alınacağı, hedef ve önceliklerin neler olduğu, hedeflere ulaşmak için hangi alternatiflerin bulunduğu ve bu

alternatiflerin fayda ve maliyet analizinin yapıldığı, alternatiflere ilişkin süreçten kimlerin nasıl faydalanacağını veya zarar göreceğinin değerlendirildiği bu aşamada bürokratlar, meclis ihtisas komisyonları, meslek odaları gibi teknik bir ekibin çalışması söz konusudur. Bu çalışmanın ardından ise diğer bir aşama olan siyasa tasarım aşamasına geçilmektedir. Bu aşamada artık kamu politikasına ilişkin plan netleşmekte ve tasarlanmış bir kalıp halini almaktadır. Bu kalıbın içerisine kamu politikasına ait tüm süreçler ve hangi adamın ne zaman atılacağı, ne kadarlık bir süre içerisinde o adamın kim tarafından atılacağı gibi sorulara ait cevaplar yerleştirilmiştir (Sidney, 2007: 79-80). Bundan sonraki adımlar ise yukarıdaki diğer açıklamalar ile ortak olan kamu politikasının uygulanması ve değerlendirilmesi aşamalarıdır.

3.1.7. Kamu Politikalarının Analizi

Bu bölümde kamu politikaları analizi kavramı, bu kavrama ilişkin yaklaşımlar ve kamu politikalarının analizi yapılırken kullanılan modeller açıklanmaktadır.

3.1.7.1. Kamu Politikalarının Analizi Kavramı

Politika, bir soruna ilişkin çözüm üretme amacı içerisinde olanlarca kullanılan ve çözüme yönelik adımlar ile bu adımların yönünü belirleyen pusuladır. Politika analizi ise bu pusulanın önceden belirlenen hedefin yönünü doğru bir biçimde gösterip göstermediğinin tespiti amacıyla yapılan çalışmaların tümüdür. Bu çalışmaların konusu; uygulanmış bir politikanın önceden belirlenen stratejik amaçlara ne ölçüde varıldığına tespiti olabileceği gibi, uygulanmakta olan veya uygulanacak politikanın değerlendirilmesi de olabilir (Anderson, 2003: 2). Politika analizi, bir sorun karşısında ortaya konan tutumun oluşumun tahlilini ve tutum sonrası ortaya çıkan durumun incelenmesini kapsayan bir süreç olduğundan mutlak suretle önceden belirlenen somut adımlara bağlı kalınarak, nitel ve nicel veriler dikkate alınarak yapılmalıdır.

Kamu politikalarının analizi kavramı devletlerin tasarlamış ve uygulamış olduğu veya uygulamakta olduğu politikalar ile politikanın tasarlanması sırasından belirlenen hedeflere varılıp varılmadığının tespit edilmesi ve açıklanmasını ifade etmektedir. Kamu politikasının analizi bir anlamda, politika içerisinde yer alan devlet eylemlerini çeşitli kıstasları dikkate alarak tahlil etmek ve böylece kaynakların etkili kullanıp kullanmadığının sorgusunu yapmaktır. Şeffaflık ve hesap verilebilirliği destekleyen bir

kavram olan kamu politikalarının analizi bu bakımdan toplumsal anlamda büyük öneme sahiptir. En genel anlamı ile kamu politikalarının analizi; devletin sağlık, eğitim, ulaşım, sosyal yardım gibi alanlarda ne yaptığının ve ya ne yapmadığının ortaya konulması ve bunların sonuçların değerlendirilmesidir (Yang, 2007: 350-351, Usta, 2013: 78-80).

Kamu politikasının analizi devlet bütçesinin belirli bir politika için kullanımı; gündemin oluşturulması, siyasanın formüle edilmesi, tasarımı ve uygulanması ile değerlendirmesini içeren kompleks bir sürecin analizidir. Analiz edilen bu süreç hükümetlerce uygulanan politikaların adeta haritasını oluşturmaktadır. Gündem oluşturma ile başlayan ve makro ölçekte etkiler doğuran politikaların oluşum, uygulama ve uygulama sonrasının analizi daha sonra oluşturulacak olan kamu politikalarının başarı oranının artmasının da en önemli şartıdır (Biçer ve Yılmaz, 2009:48). Kamu politikasına ilişkin süreci önceki kısımlarda incelendiğinde politikanın oluşturulması, kabulü, uygulanması, değerlendirilmesi, sona erdirilmesi ve bu aşamaların biçimlendirilmesini ifade eden yönlendirme adımlarını içeren bir rota ile karşılaşılmaktadır. Bu rotanın tahlili, adımların neden ve sonuçlarının, girdi ve çıktılarının ve aktörlerinin incelenmesi yani sadece sürecin değil aynı zamanda süreci oluşturan içeriğin incelenmesi, kamu politikalarının analizini ifade etmektedir (Usta: 2014: 9-10).

3.1.7.2. Kamu Politikalarının Analizine İlişkin Yaklaşımlar ve Kurumsal

Yaklaşım

Kamu politikalarını oluşturan yaklaşımlara bakıldığında iki ana düşünce akımını görmek mümkündür. Bu akımlardan biri kamu politikalarının oluşturulması ve analizinde nitel yöntemleri esas alırken, diğer akım nicel (sayısal) yöntemlere dayanmaktadır (Yanow, 2007: 407-409; Yang, 2007: 354-355).

Niteliksel yaklaşımlarda odak noktaları süreç (kamu politikasının oluşturulması ve uygulamasını kapsayan süreç) ve sürecin oluşmasına neden olan unsurlar ve süreçten alınan çıktılardır. Bu anlamda, niteliksel yaklaşım kamu politikasının hangi problemin çözümü için oluşturulduğu, bu doğrultuda nasıl uygulandığı ve sonucun ne olduğu ile ilgilidir. Bu yaklaşım temelinde oluşturulan kamu politikası analizi tüm verileri neden-sonuç ilişkisi düzleminde ele almakta; kamu politikasının başarı ve başarısızlıklarını

yorumlayarak, gelecekteki politikaların oluşturulması veya yürürlükteki politikaların yeniden düzenlenmesine yönelik döngüyü başlatmaktadır (Usta, 2013: 78-81).

Niteliksel yaklaşım doğası itibariyle “yoruma” dayanmaktadır. Gözlem, görüşmeler ve okuma (politika belgeleri veya politikaların temelini oluşturan belgeler) yorum için gerekli verileri sağlar. Bununla birlikte, sözel yöntemler kullanılması ve ağırlıkla yazıma dayanması, araştırmacının kendi düşüncelerini ve bakış açısını yansıtmaları; özellikle söz konusu kamusal sorun önemli bir tartışma ve ihtilaf konusu ise farklı ve karmaşık anlamları olan yorumların çıkabilmesi niteliksel yaklaşımların zayıf noktalarıdır (Yanow, 2007: 407-409).

Niteliksel yaklaşımlarda kamu politikası analizi yapılırken tahlil edilen önemli noktalar vardır: Bütçe tahsisinin nasıl yapıldığı, sürecin işletilmesinde kamu kurumlarının sorumlulukların nasıl belirlendiği veya tahsis edildiği, çıktılarının hedeflenen toplumsal kesime eşitlikçi olarak dağılıp dağılmadığı (kamu politikası ile ortaya konulan çözümlere eşitlikçi olarak erişim olup olmadığı), kamu politikasının uygulanması sırasında hedef kitlenin toplumsal statüsünde değişiklik olup olmadığı (toplumun yapısına zarar verebilecek, ihtilaf doğurabilecek veya kamu politikası biçiminde ek düzeltici önlemler gerektirebilecek şekilde hedef kitle için yeni haklar oluşturup oluşturmadığı) gibi konular önemli nitel kriterler olabilmektedir. Burada amaç, tahsis edilen veya harcanılan kaynakların topluma istenilen faydayı sağlayıp sağlamadığı, politikanın eldeki kamusal kaynaklarla (kurumsal ve beşeri) etkin bir şekilde işletilip işletilmediği, faydanın sorundan en çok etkilenen kesimlerin durumunda olumlu değişiklikler yapıp yapmadığı ve sorunun verimli bir süreçle çözülüp çözülmediği konularına açıklık getirmektir (Yanow, 2007: 408).

Niteliksel yaklaşımlar temelinde oluşturulan ve kamu politikası analizine yön veren teorilerden araştırmanın kapsamı dikkate alınarak bahsetmek geliştirilecek olan modelin daha iyi kavranmasına yardımcı olmaktadır.

Niteliksel yaklaşımlar içerisinde değerlendirilen Geleneksel Kurumsalçı Yaklaşımda bireysel ve ortak kararların belirleyicisi demokratik kurumsal kurallardır. Kamu politikası her zaman siyasi bir varlık olarak birey (homo politicus) tarafından anayasal kurumlar ve formel kurallara göre üretilir (Knoepfel vd., 2007: 91). Bu anlamda, kamu politikası, toplumun ve yönetimin temelini oluşturan değerler ve ahlaki kavramların bir yansıması olan kurumların oluşturduğu ortamın bir çıktısıdır.

Dolayısıyla, bir toplumdaki kurumların yapısının, eğilimlerinin ve faaliyetlerinin analizi, bu kurumların toplumla etkileşimi sonucunda ortaya çıkan kamu politikalarının analizi için önemli veriler sağlamaktadır.

Kamu politikaları kurumsal bir yaklaşımla analiz edilirken dikkat edilmesi gereken bazı önemli noktalar bulunmaktadır (Knoepfel vd., 2007: 94-96):

- Kurumsal Kurallar: Söz konusu politikayı oluşturan kurumsal kuralların formel, yani açıkça anlaşılır ve yazılı bir şekilde kurallaştırılmış veya informel, yani belirli bir kurumun içinde izlenen teamüller veya yazılı olmayan kurallar olup olmadığı,
- Kurumların Karakteri: Kurumların kamu politikasının etkinliğini veya kurumların oluşturduğu faydayı artırmak için zaman içerisinde değişip değişmediği,
- Kurumsal Davranış: Kurumların politikaları kendi stratejileri doğrultusunda mı ürettiği, toplumsal normlar ve toplumsal uyumla tutarlı olarak geliştirilip geliştirilmediği.

Diğer bir geleneksel yaklaşım olan Grup Yaklaşımına göre kamu politikaları çıkar grupları arasındaki mücadelenin bir çıktısıdır. Çoğulcu bir yaklaşım olan bu yaklaşımda aktörler olan gruplara ve bu grupların kamu politikası üretilmesi sürecindeki ağırlıklarına odaklanılmaktadır. Grup Yaklaşımına göre gruplar arasındaki çekişme ve etkileşim siyasi hayatın merkezinde yer almaktadır. Dolayısıyla, değişik gruplar arasında siyasi gücün nasıl dağıldığı, bunların nasıl bir etkileşim içinde oldukları, savundukları çıkarları kamuya sunuşları ve kamu kurumları ile etkileşimleri (Knoepfel vd., 2007: 4-5) önemli analiz noktaları olabilmektedir. Grupların mücadelesinin ortaya çıkardığı kamu politikası, bir anlamda belirli bir siyasi dengenin de göstergesi olmaktadır (Çevik, 1998: 108; Knill ve Tosun, 2008: 7). Ancak, karmaşık bir süreç olan kamu politikası üretme sürecinin tüm diğer aktörler (halk, kurumlar, sivil toplum, finansal lobi, bürokrasi, vb.) dışarıda bırakılarak sadece siyasi ve çıkar grupları arasındaki mücadeleye indirgenmesi analiz için çok daraltılmış bir bakış açısı oluşturmaktadır.

Grup Yaklaşımına çok yakın bir başka yaklaşım Sosyal Ağlar Yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, bireysel ve kolektif davranışın açıklanmasında, ağlar ve ağlar arasındaki ilişkiler ve bağımlılıkların önemine vurgu yapmaktadır. Dolayısıyla kamu politikası

siyasi partiler, çıkar grupları, kamu kurumları gibi birçok ağın ilişkilerinin bir sonucu olarak değerlendirilmektedir (Fischer, 2011: 28).

Elitist (Seçkinler) Yaklaşımına göre, kamu politikaları yöneten bir grup olan seçkinlerin değerlerini ve tercihlerini yansıtır. Bu yaklaşımda toplumsal değerlerin seçkinler tarafından tahsis edildiği ve oluşturulan kamu politikası aracılığıyla kaynakların bu değerleri güçlendirmek yönünde kullanıldığı ifade edilmektedir. Elitist Yaklaşımda kamu politikası seçkin yönetici kesimin kolektif olarak tüm toplum için aldıkları bağlayıcı kararları ifade eder. Bu kararların olabildiğince sağlıklı bir şekilde hayata geçirilmesi gerekmektedir, aksi takdirde başlangıçta belirlenen politika amaçlarından sapmalar demokratik hakların ihlali olarak yorumlanabilir (Pülzl ve Treib, 2007: 94-95). Bu yaklaşımda kamu kurumlarının ve kamu politikasının belirli bir kesimin çıkarları için kullanılan araçlar olduğu vurgusu yapılmakla birlikte (Knoepfel vd., 2007: 4), bu durum ortaya çıkan kamu politikasının “tüm halkın zararına” olduğu anlamına gelmemelidir, çünkü yönetici seçkinler tüm kamunun faydası için çalışmak durumundadırlar (Çevik, 1998: 108).

Rasyonel (Ussal) Yaklaşımın temelleri ekonomik düşüncede yatmaktadır. Rasyonel hareket eden aktörlerin en az masraf ile en fazla faydayı üreten seçeneği tercih etmeleri beklenmektedir. Bu yaklaşımda, kamu politikasını üreten bireylerin de rasyonel hareket ettikleri varsayılarak, ortak (toplumsal) sorunlara yönelik optimal (en uygun) çözümün çeşitli kısıtlar (mali, siyasi, kurumsal, kültürel, vb.) göz önüne alınarak, oluşturulan birçok çözüm içerisinde seçilmesi (rasyonel bir seçim yapılması) sonucu kamu politikalarının oluşturulduğu savunulur (Griggs, 2007: 174-176). Rasyonel Yaklaşımda kamu politikası, sorunun belirlenmesi, karar vericilere rehberlik edecek hedeflerin belirlenmesi ve önemlerine göre sıralanması, bunların arasından ulaşılabilir veya gerçekleştirilebilir seçeneklerin detaylı olarak değerlendirilmesi, bütün alternatif seçeneklerin birbiriyle karşılaştırılması ve optimal çıktının elde edilmesi için bu alternatifler arasından en iyi olanın seçilmesi safhalarını içeren bir süreç sonucunda ortaya çıkar (Knill ve Tosun, 2008: 6).

Rasyonel Seçim Yaklaşımından yola çıkan bir başka yaklaşım Kamu Seçimi Yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre, kişisel çıkarlar bireylerin ekonomik kararlarını etkilediği gibi, siyasal kararları da etkiler. Bireyler; seçmenler, baskı gruplarının bir parçası ve ya siyasi parti üyeleri olarak minimum çaba ile en fazla bireysel faydayı

sağlayacak çıktının peşindedirler (Butler, 2012: 4). Dolayısıyla, kamu politikası, kamu politikası sürecinde bireylerin ve grupların faaliyetlerinin mantığını ve temellerini araştırarak anlaşılabilir (Knill ve Tosun, 2008: 6).

Siyasal Sistem Yaklaşımına göre ise politika süreci, kendi ortamının taleplerine cevap veren bir siyasal sistem içinde gerçekleşir. Siyasal sistem, bir toplumda uyulan kararları alan (toplumun kaynaklarını tahsis eden), tanımlanabilir ve birbirleriyle ilişkili kurumlar ve faaliyetlerden oluşur. Toplum siyasal sisteme talepler ve destekler biçiminde girdiler sağlar ve siyasal sistem bunları çıktılara, yani kamu politikalarına dönüştürür (Osman, 2002 : 39). Siyasal sistemin çıktıları kanunlar, kurallar, hukuki kararlar vb. olabilirler ve bu çıktılar temelinde kamu politikasının esasını oluşturan otoriteye dayalı değerlerin tahsisi gerçekleştirilmiş olur.

Kültürel Yaklaşım, kamu politikasının oluşturulması ve analizinde kültürel değer ve tercihlerin etkisini odak noktasına almaktadır. Kültürel yaklaşımı savunanlar sosyal ortamın, sosyal ilişkiler, kültürel yanlılık veya önyargılar ve davranışsal stratejiler arasındaki seçici bağlılık ve ortak bağımlılıktan kaynaklanan dinamiklerle işlendiğini (Hoppe, 2007: 290), dolayısıyla sosyal ortamın sorunlarına çözümler getiren kamu politikasının da kültürel farklılıkları göz önünde bulundurmasının avantajlı olacağını öne sürmektedir. Bu bağlamda kültürel yaklaşımın kamu politikası oluşumu ve politikanın analizinde şu noktalarda önemli katkıları olmaktadır (Hoppe, 2007: 293):

- Kültürel değerlerin göz önünde bulundurulması; toplumun temel değer yargılarının ve hâlihazırda farklı politika söylemlerinde ve seçkin inanç sistemlerinde kendiliğinden var olan kurumsal ve uygulamaya dayalı çeşitli faktörlerin (araçlar, süreçler vb.) tam anlamıyla analiz edilmesine olanak sağlamaktadır.
- Kültürel bir bakış açısı; gözden kaçmış seçeneklerin çabukça ortaya çıkarılmasına yardımcı olmakta ve politika analistleri ile karar vericilerin politika görüşmeleri ve politika tasarımı esnasında kültürel olarak karma; ancak etkin politikalar üretmelerine yardımcı olmaktadır.
- Kültürel özellikleri dikkate alan bir yaklaşım, politika analistlerinin belirli bir politikanın yan etkilerini tahmin etmelerine ve politika odaklı öğrenme süreçleri tasarlamalarına yardımcı olmaktadır.

- Kültürel Yaklaşım problemin yapılandırılmasında ve toplumsal değerleri içerisine alan bir sorunun tahlilinde bulguların net bir şekilde tespit edilmesini de sağlamaktadır.

Süreç Yaklaşımı kamu politikalarının oluşturulması ve değerlendirilmesi sürecini birbirini izleyen ve birbiriyle ilişkili safhalardan oluşan bir süreç olarak ele almaktadır. Başlangıçta kronolojik olarak birbirini izleyen gündem belirleme, politika oluşturma (formülasyon), karar verme, uygulama ve değerlendirme safhalarından oluşan bir sürece odaklanan bu yaklaşım, daha sonraları bu safhaların birbirine geri dönüşüm veren ve birbirlerine girdi-çıktı sağlayan bir döngüsel yapı içinde gerçekleştiği fikrine doğru evrilmiştir. Bu yaklaşım ile siyaset sürecinin kesintisiz bir politika yapma süreci olarak belirli bir çerçevenin içinde tanımlanması, bu sürecin içerisinde yer alan ve politikaların sonuçları üzerinde etkili olan çeşitli aktörlerin, güçlerin ve kurumların toplam (kümülatif) etkilerinin değerlendirilmesi önem kazanmıştır (Jann ve Wegrich, 2007: 44). Döngüsel süreç yaklaşımı, çok fazla basite indirgenmiş yapısı ile gerçek dünyayı tam anlamıyla yansıtmak açısından zayıf kalmaktadır. Bununla birlikte, süreç yaklaşımı kamu politikasının çıkış noktalarını ve etkilerini anlamak adına önemli bir kestimsel (heuristic) araçtır. Ancak, süreç yaklaşımı tam anlamıyla kamu politikasının nedensellik bağlantılarını (örneğin, belirli bir politikanın başlangıçta tasarlanan şeklinde uygulama esnasında neden değişime gidildiğini) açıklayamamakla birlikte, genel olarak kamu politikasının göreceli başarısı veya başarısızlığını ölçebilmek için kesin kıstaslar sunmaktadır (Jann ve Wegrich, 2007: 55-58; Usta, 2013: 86).

Nedensellik Yaklaşımında kamu politikasının ortaya çıkmasına neden olan arka planı açıklayan “nedensel geçmiş” odak noktasıdır. Böylece kamu politikasının ortaya çıkışını gerektiren sorunların ne olduğu veya uygulanan kamu politikasının sonuçlarının nasıl ortaya çıktığı detaylı bir şekilde açıklanmaktadır. Sorunların ve çıktıların detaylı bir şekilde ifade edilmesi yolu ile sorunlara çözümler üretilmesi veya yetersiz çıktılar durumunda yeni çözüm yolları tasarlanması için sağlam bir zeminin oluşturulmaktadır (Birkland, 2007: 73).

Nedenselliği öne çıkartan bir başka yaklaşım olan Artırımcı (Inkremental) Yaklaşım, geçmiş yönetimlerin uyguladığı kamu politikalarının ilave düzenlemeler veya düzeltmelerle devam ettirilmesine dayanmaktadır. Rasyonel yaklaşıma bir tepki olarak ortaya çıkan Artırımcı Yaklaşım, karar vericilerin gerçekçi olarak politika kararlarını

nasıl aldıklarına odaklanır ve körü körüne bir rasyonellik varsayımından ziyade, “sınırlı rasyonellik” varsayımından hareket eder. Sınırlı Rasyonellik varsayımına göre karar vericilerin erişebilecekleri bilgi ve bilişsel kapasiteleri sınırlıdır. Bu bağlamda, mevcut politikalarda yapılacak olan arttırımcı değişiklikler de sınırlıdır (Knill ve Tosun, 2008:6).

Nicel yöntemlere dayanan yaklaşımlar ise elde edilen kamu politikası verilerinin sayısallaştırılarak istatistiki yöntemlerle değerlendirilmesiyle kamu politikalarının etkilerinin analizi ve sonraki kamu politikalarının oluşturulmasında altlık oluşturacak hedef değerlerin belirlenmesini içermektedir.

Nicel yaklaşımlar çeşitli sayısal ve istatistik yöntemleri içermekle etki alanı çok geniş olan kamu politikasında, örneklerde yapılan gözlemler sonucu, oluşan sapmalarının değerlendirilmesine, karar vericilerin varsaydığı hipotezlerin kabulü veya reddi kararına temel teşkil etmektedir. Bu anlamda betimleyici istatistikler (frekans tabloları, kümülatif frekans tabloları, eğilim grafikleri, ortalama, medyan ve mod değerleri vb.) mevcut durumu en iyi şekilde resmedebilmek ve kamu politikası analizinde verileri en etkin ve anlamlı bir şekilde özetleyebilmek açısından mutlak suretle dikkate alınmalıdır. Düşünülen kamu politikası değişkenleri arasındaki ilişkinin mevcut olup olmadığı, mevcutsa istatistiki olarak anlamlı olup olmadığı, yönü ve gücünün ölçülmesi ise karar alıcılara kamu politikasının yönünü belirlemede yardımcı olmaktadır (Yang, 2007: 354-355).

Gelişmiş istatistik yöntemler; kamu politikası uygulanan kesimlerle uygulanmayan kesimler arasındaki farklılıkları ortaya çıkarmak (t-testi, F-Testi, Anova), kıt kaynakların dağılımı ve kaynak tahsisinin ne kadar olacağını belirlemek ve doğrusal programlama yapmak (regresyon analizi), belirli bir eğilimi analiz etmek ve tahminlerde bulunmak, neden-sonuç ilişkilerini analiz etmek (zaman serisi analizi), toplumda belirli kesimlerin veya kuruluşların belirli deneyimleri tekrarlama nedenlerini bulmak ve açıklamak (olay tarihi analizi) gibi amaçlarla kullanılmaktadır (Yang, 2007: 355-360). İstatistiki yöntemler çoğunlukla olayları doğrusal olarak ele almakta, kamu politikasının çıkış nedenleri ve çıktıları arasındaki ilişkileri neden-sonuç bağlamında ele almaktadır. Bunun yanı sıra, kamu politikasının oluşturabileceği etkileri tahmin edebilmek ve karar vericilere destek sağlayabilmek için bilgisayar simülasyonları ve bilgisayar destekli yöntemler de kullanılmaktadır.

Nicel Yaklaşımlarda verinin toplanmasında tarama önemli bir yer tutmaktadır. Taramalarda genellikle anketler kullanılmakta olup bu bağlamda anket sorularının tasarımı önemli hale gelmektedir. Unutulmaması gereken en önemli husus, anketler aracılığıyla sübjektif sorulardan objektif veriler çıkarılmaya çalışılacaktır. Bu anlamda, nicel analizin temelinde de yine nitel analiz yatmaktadır. Taramalar; ihtiyaçların ve sorunların belirlenmesi, kamu politikasına olan destek veya muhalefet eğilimlerinin belirlenmesi ve kamu politikalarının etkilerinin değerlendirilmesi için kullanılabilir (Mitchell, 2007: 373-375).

Nicel yöntemlere dayanan yaklaşımlardan en öne çıkanlar Oyun Teorisine dayanmaktadır. Politika ortamında başkalarının aldığı kararların sonucu olan birçok farklı durumla karşılaşmaktadır. Bir toplumdaki aktörler kendi çıkarları doğrultusunda en çok faydayı kovaladıkça, faaliyetleri birbirleri üzerinde etkiler oluşturmakta, hem çekişmeyi hem de işbirliğini içeren bir oyun ortamı oluşmuş olmaktadır. Oyun teorisine dayalı yaklaşımlar kamusal alandaki aktörlerin birbirleriyle yarışan veya birbirlerine zıt sonuçları olabilecek politika alternatifleri arasından seçim yapabilmesine yardımcı olmaktadır. Bu anlamda, çıkarların çatıştığı bir ortamda, belirli sonuçları olan stratejilerin seçilmesi ve bazen bu politikaların uygulanabilmesi için ortak görüş ve hareketin seçilmesi, rasyonel olarak seçeneklerin tartıldığı belirli bir oyun sonucu ortaya çıkmaktadır (Yang, 2007: 363).

Hem nicel hem de nitel değerlendirme öğelerinin bulunduğu diğer bir yaklaşım Maliyet-Fayda Yaklaşımıdır. Temel olarak, kamu politikası için harcanan bir birim para karşılığında elde edilen faydanın parasal değerinin ölçülmesini içeren bu analiz, bir politika veya programın, stratejinin veya projenin devam ettirilip ettirilmeyeceği veya hangi bileşenlerinin değiştirileceği veya düzeltileceği veya birbiriyle yarışan program ve politikalar arasından hangilerine kaynak tahsisi yapılabileceği konularında karar vericilerin seçimler yapmalarına yardımcı olmaktadır (Miller ve Rollins, 2007: 465). Ancak, bu yaklaşımda ölçülmesi güç olan sosyal faydaların parasal değere çevrilmesi önemli bir zorluktur. Bununla birlikte, alternatif program, proje ve politikaların uygulanmamasının topluma getireceği maliyet (sosyal fırsat maliyeti) de iyi bir şekilde anlaşılmalı ve karar alıcılar tarafından dikkate alınmalıdır. Politikaların benimsenmesi için de zamana yayılmış amortisman oranları ve fayda tahminleri topluma çok açık, basit ve anlaşılabilir bir şekilde duyurulmalıdır (Miller ve Rollins, 2007: 471).

Son yıllarda gelişen ve hem nicel hem de nitel öğeleri taşıyan bir başka yaklaşım ise Nitel Karşılaştırmalı Analiz (Qualitative Comparative Analysis-QCA) Yaklaşımıdır. Bu yaklaşım yoruma dayalı, nitel yaklaşım ile değişkenlere dayalı nicel yaklaşımı birleştiren bir orta yol yaklaşımı olarak görülmektedir. QCA Yaklaşımı, sosyal gerçeklikte nedensellik ilişkilerinin karmaşık olduğu varsayımına dayanmakta, nedensellik koşullarına ait kombinasyonların belirli bir sonuca yol açabileceği ve herhangi bir koşulun sonuç üzerindeki etkisinin diğer koşullar ile olan etkileşimine veya kombinasyonuna bağımlı olduğu varsayımına dayanmaktadır. Bu yaklaşımda her bir sonuç ve koşul için değerlerin atandığı “gerçeklik tablosu” kullanılmaktadır. Bu tablo ile gereksiz veya ilgisiz olan faktörler dışarıda bırakılmakta ve sadece belirli bir durumu etkileyen gerekli veya yeterli sayıda faktör veya belirli bir sonuçla neticelenen koşulların kombinasyonu ortaya çıkarılmaktadır. Eğer eldeki koşullar ile belirli bir sonuç ortaya çıkartılamıyorsa, tekrar başa dönülmekte ve söz konusu politika veya programın değişkenleri tekrar araştırılmaktadır (Fischer, 2011: 29). QCA yaklaşımı doğru uygulandığında bir kamu politikasının veya safhalarının uygulanıp uygulanmamasının getiri ve götürüleri analiz edilebilmektedir.

3.2. Bölgesel Kalkınma Kavramı

Bu bölümde kalkınma ve bölgesel kalkınma kavramları ayrıntılı bir şekilde incelenmektedir.

3.2.1. Kalkınma Kavramının Tanımı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi

Kalkınma, bir ülkedeki ekonomik, sosyal, kültürel ve politik yapının geliştirilmesi yani toplumun yaşam seviyesindeki artış olarak ifade edilebilir. Adam Smith kalkınmayı maddi ilerleme olarak açıklarken Marx ise tarihsel şartlardaki değişme olarak görmüştür (Yavilioğlu, 2002: 60-61).

Kalkınma kavramının zihinde çağrıştırdığı değişik algılar nedeniyle tek bir kalıp içerisinde anlatılamayacak ölçüde geniş kapsamlı olan bir kavramdır. Bu nedenle araştırmacılar ve düşünürler bu kavramı farklı şekillerde tanımlamışlardır. Bu geniş ve kapsamlı kavramı sadece ekonomik boyuta indirgemek toplum içerisinde yaşanan toplumsal gerilimleri, bölgesel dengesizlikleri, gazete okuma oranının azalması gibi önemli verileri görmezden gelmemiz anlamına gelir (İldırar, 2004: 5).

Kalkınma kavramı içinde bulunduğu döneme bağlı olarak bazen sanayileşme, ilerleme, yapısal değişim, modernleşme ve büyüme kavramlarının yerine kullanılabilmiştir. Çünkü kalkınma kavramının bu kavramların tamamını kapsayan geniş içerikli bir kavramdır. Zira kalkınma kavramı toplumun yapısında var olan sorunları çözme veya azaltma anlamında da kullanılabilir. Hedefin toplumsal sorunları çözme veya azaltma olması durumunda bu hedefi gerçekleştirmek için ilişki içerisinde girilecek aktör sayısı artmaktadır. Bu durum ise bu kavramı birçok aktörü içerisinde barındıran ve katılımcı anlayışı egemen kılan yönetime vurguya zorunlu kılmaktadır (Yüceyılmaz, 2007: 8-9).

Kalkınma kavramı içerisinde, belirli bir plan ve programa bağlı olarak uzun vadeli projeksiyonlarla, toplumun bütün yönleriyle geliştirilmesini, kaliteli eğitimin sunumu, adil gelir dağılımı, yeterli ve etkin sağlık hizmetlerinin sunumu, ulaşım ve alt yapının arzu edilen niteliklerde olması gibi hususlarda bütünsel bir değişim ve gelişimi barındırmaktadır. Toplumun içinde bulunduğu refah düzeyinden daha ileri bir refah düzeyine ulaştırma anlamında kullanılabilen kalkınma kavramının işsizlik ve enflasyonun düşürülmesi kişi başına milli gelirin artırılması, istikrarlı bir ekonomik düzen hedeflerini de içerisinde barındırmaktadır. Dolayısıyla bu kavram içerisinde sağlığa kaliteyi artırma, teknolojik gelişmelerden yararlanma, kültürel değerleri geliştirme ve yayma yanında ekonomide de iyi noktalara gelme de hedeflenmekte ve bu yönü ile gelişme kavramı ile eş anlamlı olmaktadır. Yani belirli bir noktada ilerleme sağlanırken geliştirilen politikalar ile bunun toplumun geneline yayılması da hedeflenmektedir (Berber, 2011: 8-9).

Kalkınma kavramı yukarıda izah edilen nedenlerle büyüme kavramından ayrılmaktadır. Zira büyüme kavramı üretimi arttırma, tüketimdeki niceliksel artışı sağlama, tasarrufları üretime dönüştürme, gayrisafi milli hasılayı ve kişisel geliri arttırma gibi ekonomik verilerin gelişimine odaklanırken kalkınma kavramı ise bunları da kapsayan ancak bunların yanında toplumun top yükün gelişimini hedef alan bir kavramdır. Büyüme kavramı niceliksel gelişimleri odaklanırken kalkınma kavramı hem niceliksel hem de niteliksel gelişimleri içermekte, bu yolla büyümenin sürdürülebilir olmasını da hedeflemektedir (Berber, 2011: 9-10).

3.2.2. Bölge Kavramı

Bölge sözcüğünün kökeni incelendiğinde, bu kelimenin Latince karşılığının "regio" yani herhangi bir tarafa giden göl arazi, çevre, havza, mahalle, il, ilçe gibi çeşitli anlamlarda kullanıldığı görülmektedir. Sözcüksel anlamında olduğu gibi bölge, çeşitli kavramları temsilen kullanabilmektedir. Bazen bir kent, bazen birkaç il, bazen birkaç mahalle ve bazen de bir ülke ya da bir kıta bölge olarak tanımlanabilmektedir. Ancak genel anlamda, günlük hayatta sık kullanış şekli ile bölge dendiğinde akla gelen şey, kentten büyük ülkeden küçük mekan parçasıdır. Bu mekân parçasının oluşumunda ise iklim ve toprak yapısındaki benzerliğin önemli bir sınıflandırma kriteri olduğu görülmektedir. Bu açıdan yaklaşıldığında bölge, seçilmiş bazı ölçütler açısından türdeş görülen ve bütünlük taşıyan, bu nitelikleri nedeniyle diğer alanlardan farklılaşan mekan olarak tanımlanabilmektedir. Bu ölçütlerin sayısı ve niteliği ise bölge kavramına hangi açıdan bakıldığını göre değişmektedir. Bazen kültürel özellikleri birbirine benzeyen insanların yaşadığı alan bölge olarak tanımlanırken, bazen de bu kültürel benzerlik yerini coğrafi kıstaslara ya da yönetsel benzerliklere bırakabilmektedir (Özel, 2004: 99; Hasanoğlu ve Aliyev, 2006: 82).

Kamu yönetimi açısından yaklaşıldığında, bölge çeşitli ölçütler kullanılarak tanımlanabilir. Bunlardan ilki, bazı ülkelerde merkezi yönetimle yerel yönetim arasında kalan ara yönetim kademesi, bazı ülkelerde ise yerel yönetim birimi olarak tanımlandığıdır. İkincisi ise, bölge kavramı hizmetler de eşgüdümlü sağlamak için oluşturulan il üstü coğrafi yönetsel birim olarak tanımlandığıdır. Bu iki yaklaşımın temelinde bölge kavramının devlet içi kamu örgütlenmesinin bölümlerinden biri olduğu vardır. Üçüncü olarak ise daha geniş bir tanımlama ile coğrafi veya toplumsal özellikler bakımından bir bütün oluşturan ve bu özellikleri nedeniyle başka yerlerden ayrılan toprak parçası olarak tanımlandığı görülmektedir. Dördüncü olarak bölgenin bir yönetim birimi olduğu; ancak bazen federe devleti, bazen özerk bir topluluğu ve bazen de yerel yönetim birimini ifade ettiği görülebilmektedir. Yani devletin yetki genişliği ilkesi gereği oluşturduğu taşra birimlerine bölge denebildiği gibi bölgesel özerklikten yararlanan ayrı bir anayasası olan yasama ve yargı yetkileri bulunan mekânlara da bölge denebilmektedir. Bu bağlamda yaklaşıldığında bölgenin bazen devletlerin içerisinde bulunan bir alt düzeyi, bazen birden fazla devletler topluluğunu ve bazen de

devletler topluluğu anlamında bir kıtayı ifade ettiği görülebilmektedir (Bozkurt vd., 1998: 39; Newmen, 2000: 39).

Ulus devlet anlayışının temel edilmiş görüşe göre bölge, ulus devlet dışına kapalı ve ulus devletin denetiminde olan sınırları belirli bir yönetim birimidir. Bu anlayışta bölgelerin ulus devlet yapısını bozmayacak şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Geleneksel görüş olan bu görüşte bölge kavramının oluşmasındaki ana neden bir mekân parçasının diğer mekan parçalarından bazı farklı özelliklerinin olmasıdır. Bu farklılıklar onları bir araya getirerek bölge kavramının mekânsal sınırlarını çizmektedir (Günaydın, 2013: 75).

Ulus devlet yapısına zarar verme ihtimali olan farklılıkları ortadan kaldırmaya endeksli bir tanım olan yukarıda izah ettiğimiz bölge tanımı, zamanla değişmiş ve küreselleşme ile birlikte bölge kavramı mekândan bağımsız, ilişki ağına bağlı, ulus devletin sınırlarını ölçü olarak kabul etmeyen ve uluslararası ilişkilere açık, sınırları değişken birimler olarak görülmeye başlanmıştır. Dolayısıyla günümüzde bölge tanımlaması yapılırken sadece nüfus, insan kaynakları, fiziksel unsurlar gibi kriterler değil ekonomi, kültür, tarih ve karşılıklı bağımlılık gibi niteliksel boyutların ağırlık kazandığı kriterler de kullanılmaktadır. Teknolojinin gelişimi ile birlikte bölge kavramının içeriği kendini yenilemiş ve mekânlardan ziyade ilişkiler üzerine kurulu bir yapıya bürünmüştür (Devlet Planlama Teşkilatı: 2000: 7-8).

Bu çalışmada bölge kavramı, ilden daha geniş ülkeden ise küçük, idari sınırları ülkenin idari sınırları ile örtüşen; fakat etki ve ilişki bakımından bu sınırları aşabilen planlama ve veya yönetim birimini ifade etmektedir.

3.2.3. Bölgelerin Sınıflandırılması

Bu bölümde makroekonomik açıdan ve gelişmişlik açısından bölgeler sınıflandırılma şekillerine ilişkin bilgi sunulmaktadır.

3.2.3.1. Makro Ekonomik Açıdan Bölgeler

Makroekonomik açıdan bakıldığı zaman bölgelerin homojen, polarize ve plan bölge olarak ayrıldığı görülmektedir (Dinler, 2001: 77-81, Beceren, 2007: 16-17).

Homojen bölge birçok özelliği bakımından birbirine yakın olan alanları ifade eden bir kavram olup bölgeleri birbirinden ayırmak için çeşitli kıstaslar kullanılmaktadır. Bu

ayrım da iki yerin veya daha fazla yerin homojen bölge olarak ortak bir ad altında birleştirilebilmesi için hem birçok özelliğinin birbirine benzer olması, hem de mekânsal yakınlığın bulunması gerekmektedir. Niteliksel olarak birçok ortak noktası olsa da mekân olarak birbirinden uzak olan alanlar homojen bölge kavramı içerisinde değerlendirilememektedir. Yani bu ayrımda hem mekânsal yakınlık hem de niteliksel yakınlık önem arz etmektedir. Bu itibar ile mekan olarak birbirine yakın olan yerler de okur yazar oranı, çalışma gücüne katılım oranı, sağlık hizmetlerinden yararlanma oranı gibi bazı kıstasların benzer olmaması halinde homojen bölge kavramı içerisinde değerlendirilememektedir. Homojen bölgelerde ekonomik, sosyal ve kültürel yönden benzerlikler aranacaktır; ancak her zaman bu benzerlikleri tam olarak sağlama imkânı da bulunmamaktadır. Bu nedenle homojen bölgenin oluşması için tamamen birbiriyle aynı niteliklere sahip yerlerin bulunması durumunu aramak yanlış olacak, aynılık yerine yakınlık kriteri önem kazanacaktır (Dinler, 2001: 77-78).

Polarize bölge, gelişmişlik açısından güçlü olan bir merkezin kendisinden daha az güçlü bir veya birden fazla yeri etkisi altına alarak, yoğun ilişki ağının kurulduğu, bir yerin cazibe merkezi haline gelerek etkisi altına aldığı diğer yerler ile birlikte oluşturduğu alanları ifade etmektedir. Polarize bölgeler, özellikle ekonomik gelişme farkının olduğu yerlerde, bir yerin çeşitli açılardan diğerlerinden daha avantajlı konumda olması nedeni ile çekim merkezi haline geldiği durumda söz konusu olmaktadır. Bu tanımlamada konumdan kasıt ekonomik gelişme hızının fazla olması niteliğidir. Bu niteliği nedeniyle bir yer doğal olarak diğer yerleri fonksiyonel anlamda geri planda bırakmakta, kendisi ön plana çıkmakta ve diğer yerler tarafından yoğun sosyal, ticari ve/veya kültürel ilişkilerin yaşandığı bir merkez haline dönüşmektedir. Özetle, yine mekânsal anlamda birbirine yakın olan yerlerde, daha hızlı gelişen yerler görece az gelişen yerler tarafından merkez olarak görülmekte ve bu merkez ile bunun etki alanı olan tüm çember birlikte değerlendirildiğinde bu daire polarize bölge olarak adlandırılmaktadır (Becerren, 2007: 16-17).

Makroekonomik bölge sınıflarında son bölge türü ise plan bölgedir. Adından da anlaşılacağı üzere bu bölge tipi belirli planların uygulanması amacıyla oluşturulmuş alanları ifade etmektedir. Bazen bir ulusal planın uygulanabilmesi amacıyla oluşturabileceği gibi bazen de bir alana has sorunun çözümü amacıyla oluşturulan mekânlar olarak görülmektedir. Dolayısıyla buradan planın yapılma gerekçesi bölgenin

sınırlarının tayininde ölçü durumundadır. Dengeli büyümeyi sağlamak amacıyla oluşturulmuş olan bir planın uygulanabilmesi için bölgelerin büyüme hızlarına göre sınıflandırılması ve bu sınıflandırma sonrası uygulanmak istenen planına yönelik adımların atılması gerekecektir. Dolayısıyla atılacak olan adımlar bölgenin büyüme hızına göre değişmekte, mekânsal ayırım yapılırken büyüme hızları birbirine yakın olan yerler bölge olarak değerlendirilmekte, bu bölgelere has adımları tasarlanarak planın hedefine ulaşması için çalışmalar yürütülmektedir. Örneğin okur yazar oranının yükseltmek amacıyla hazırlanmış olan bir plan uygulama safhasında nerede, nasıl iş ve işlemlerin yürütüleceği tasarlanırken okur yazar oranı birbirine yakın olan yerler aynı bölgeler, bu oranın birbirinden uzak olduğu yerler ise farklı bölgeler olarak değerlendirilmesi ve hazırlanacak olan prosedür ve adımların bu husus gözetilerek uygulanması gerekmektedir. Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere bölgesel kalkınma politikaları uygulanırken en sık karşılaşılan bölge tipi plan bölgedir. Plan bölgenin esasını oluşturan kalkınma planında kullanılan ölçütler farklılaştıkça plan bölge türlerinin sayısı da değişmektedir (Dinler, 2001: 109).

Bu üç bölge tipinin en önemli özelliği kalkınma politikaları bağlamında birbirlerinin tamamlayıcısı durumda olmalarıdır. Çünkü bu kavramlar hem bölgesel politikaların tasarlanması hem de uygulanması esnasında birçok kesim için önemli araçlar olarak değerlendirilmektedir.

3.2.3.2. Gelişmişlik Açısından Bölgeler

Bölgeler, ekonomik gelişim düzeyleri bakımından farklı yapıda olan yerleri ayırmak için kullanılan kavramlar olarak karşımıza çıkabilmektedir. Bir bölgenin kendisine özgü yeraltı kaynakları, nüfusu, coğrafi yapısı, nitelikli işgücü ve konumu gibi özellikleri olduğundan ve bu özellikler ekonomik gelişim hızını etkilediğinden bölgelerin ekonomik gelişim düzeyleri farklılaşabilmektedir. Ekonomik gelişim düzeyi birbirinden farklı olan bölgeler gelişmekte olan, gelişmiş ve az gelişmiş bölge olarak üçe ayrılmaktadır.

Az gelişmiş bölgeler toplumsal ve bireysel ihtiyaçları karşılayabilme düzeyi, mevcut potansiyelini harekete geçirebilmek gücü ve diğer bölgelere göre gelişmişlik düzeyi gibi kriterler dikkate alındığında geride kalan bölge olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bölgelerde kişi başına düşen reel gelir düşük olup işsizlik düzeyi

yüksektir. Bunun yanı sıra gelir dağılımında adaletsizliklerin gözü çarptığı az gelişmiş bölgelerde, eğitim düzeyinin düşük olduğu, göçlerin yaşandığı, sosyal imkânların kısıtlı olduğu, eğitim hizmetlerinin yeterli düzeyde olmadığı, alt yapı hizmetlerinin yatırımcı çekebilecek düzeyin çok altında olduğu görülmektedir. Bir bölgenin az gelişmiş bölge statüsünde olabilmesi için yukarıda örneklediğimiz tüm niteliklerin aynı anda ortaya çıkması veya hepsinin aynı bölgede olması zorunluluğu yoktur. Az gelişmiş bölgeler sahip oldukları kötü nitelikleri nedeniyle bulunduğu yerdeki diğer bölgelere nazaran daha alt konumda olan bölgelerdir. Dolayısıyla bir bölgenin az gelişmiş bölge olarak nitelendirilebilmesi için karşılaştırma kriterleri iyi belirlenmiş olması gerekmektedir. Bir ülkenin az gelişmiş olarak görülen bir bölgesi başka bir ülkeye göre gelişmiş bölge statüsünde değerlendirilebilir. Buna rağmen az gelişmiş bölgeler için geçerli olan en önemli husus diğer mekânlara nazaran sosyo-ekonomik dengesizliklerin bulunduğu bölgelerdir. Gelişme potansiyelini kaybetmiş olma, gelişme avantajı olmama kriterleri de az gelişmiş bölge kriterleri arasında değerlendirilir. En önemli özelliği ise bu bölgelerde gelir düzeyi ve gelişme hızı bulunduğu ülkenin ortalamasının altındadır (Dinler, 2001: 123).

Gelir seviyesi bulunduğu ülke ortalamasının altında olmakla birlikte gelişim hızı yani büyüme hızı ülke ortalamasının üstünde olan bölgeler gelişmekte olan bölge olarak nitelendirilir. Bu bölgelerin en önemli özelliği ekonomik potansiyellerinin ve avantajlarının fazla olmasıdır. Bu potansiyeller tam anlamı ile değerlendirildiğinde bu bölgeler gelişmekte olan bölge statüsüne geçebilmektedir. Bu bölgelerin işgücü, yeraltı kaynakları, girişimci niteliği gibi bazı özellikleri bölgenin ekonomik büyüme hızını olumlu yönde etkilemektedir. Tüm bunların yanı sıra gelişmekte olan bölgelerde önemli bir diğer husus da sosyo-kültürel yapıdaki olumlu yöndeki gelişimin kendini hissettirmesidir. Yani ekonomik veriler düzelirken aynı zamanda eğitim seviyesinde ve kalitesindeki, sağlık hizmetlerinde ve bunların niteliğindeki gözle görülür iyileşmeler dikkat çekmektedir. Ancak tüm bu olumlu ilerlemelere rağmen bu bölgeler gelişmiş bölge statüsüne geçecek yetkinliğe ulaşmamıştır. Bu yetkinlik kriteri ülkeden ülkeye değişiklik göstermektedir (Dinler, 2001: 217, Barlas, 1979: 52).

Gelişmiş bölgeler, kişi başına düşen gelir seviyesi ve gelişim hızı anlamında ülke ortalamasının üzerinde olan bölgeler olup sosyo-kültürel değerler açısından da bölge ülke standartlarının üstünde bulunmaktadır. Az gelişmiş bölgelerin sorunları olan alt

yapı hizmetlerinin yeterli olmaması, üretim faktörlerinin verimlilik ve niteliğinin düşük olması, gelir dağılımındaki adaletsizliğin ciddi boyutları, tasarruf düzeyinin çok düşük olması gibi sorunlar bu bölgede bulunmamaktadır. Gelişmiş bölgelerin en dikkat çekici özelliği kalkınma hızının diğer bölgelerle ve ülke geneli ile kıyaslandığında yüksek oluşudur. Ayrıca az gelişmiş bölgelerin önemli sorunlarından biri olan güç sorunu esasen bu bölgelere doğru insan akımıdır. Az gelişmiş bölgelerden bahsederken kullandığımız eğitim seviyesindeki düşüklük ve eğitimde yeterli kalitenin olmaması, sağlık hizmetleri ve kalitesindeki yetersizlik bu bölgelerde savaşılan sorunlar arasında değildir. Bu bölgeler eğitim, sağlık, ulaşım, sanayi gibi temel alanlarda ülke standartları anlamında belirli bir noktaya gelmiş olup yakalamış olduğu ülke ortalaması üzerindeki büyüme ve gelişim hızı ile gelişmiş bölge statüsünü hak ettiğini ispatlamıştır (Gündüz, 2006:14).

3.2.4. Bölgesel Kalkınma Kavramının Tanımı ve Unsurları

Bölgesel kalkınma, bölgenin mevcut potansiyelini tespit ederek bu potansiyele ulaşmak, tüm aktörlerin katılımı ile belirlenen vizyon ve misyonu gerçekleştirmek ve bu yolla bölgenin refahını artırmak amacıyla ortaya konan gelişim sürecinin kavramlaşmış halidir (Ildırar, 2004: 16). Her bölgenin güçlü ve zayıf yanları, üstesinden gelmeye çalıştığı sorunları, hedeflediği noktaları, insan kaynaklarının nitelikleri, yeraltı ve yerüstü değerleri gibi birçok farklı yönü bulunmaktadır. Tüm bu nitelikleri ile birlikte bölgeyi bir insana benzettiğimizde bölgesel kalkınma dediğimiz kavram; bu insanın mevcut durumunu ortaya koymak için vücuduna ilişkin tahlil ve testler yapılarak, sosyo psikolojik durumu tespit edilerek, eğitim ve becerileri belirlenerek ve tecrübeleri de dikkate alınarak, ülkesindeki ve dünyadaki değişim gözetilerek, yakın çevresi ve kendisi ile birlikte belirlenen vizyona ulaşması için oluşturulan planlama ve uygulama adımlarını içeren bir gelişim bütünüdür.

Bu kavram tanımlanırken üzerinde durulması gereken en önemli şey ülkedeki ve değişim ve kalkınma planlarının bölgesel planlarda üst norm niteliği taşımasıdır. Yani bölgesel kalkınma kavramının içerisinde ülke kalkınmasına katkı sunacak adımlar olmalıdır. Ülke kalkınmasına ilişkin adımlar da ülkesel kalkınma planları ile belirlenmektedir. Bu nedenle bölgesel kalkınma dediğimiz kavramın ana haritası ülkelerin kalkınma planları ile uyumlu olmaktadır. Bu özelliği nedeniyle bölgesel

kalkınma ifadesi bölgesel planlama kavramı ile bir arada kullanılabilir (DPT, 2000: 256-257).

Bölgesel kalkınmanın ana araçlarından olan bölge planları ülke içindeki diğer bölgeler gözetilerek oluşturulmakta, özellikle bölgeler arası dengesizliklerin azaltılması hedefiyle tasarlanmaktadır. Dolayısıyla bölgesel kalkınma kavramı sadece gelişim düzeyi düşük olan mekanların kalkınma hızını arttırmak amacıyla değil, gelişmişlik seviyelerini ülke içerisinde birbirini yakınlılaştırmak amacıyla oluşturulan adımları da içermektedir. Bu yolla ülke içerisinde bölgeler arası rekabet edilebilirliğin artışına katkı sunmak ve büyüme hızının sürdürülebilir artışını sağlamak hedeflenmektedir. Bölgesel kalkınma kavramında kullanılan ölçütlerden sadece bir tanesi ekonomik büyüme hızıdır. Bu ölçüt genel kabul görmüş bir gösterge olup bu ölçütün yanında bölgedeki sağlık hizmetlerine ulaşım hızı, eğitim kalitesindeki artış, altyapı hizmetlerinin gelişimi gibi ölçütler de bölgesel kalkınma kavramında kullanılabilen göstergelerdendir (Gönel, 2010: 15). Bu ölçütlerle detaylandırıldığı zaman bölgesel kalkınmanın tanımı farklı boyutlarda karşımıza çıkabilmektedir. Fakat ölçütler ve tanımların içeriğinde bazı değişiklikler olsa da genel olarak bölgesel kalkınma, bölgedeki refahın ve kaynak verimliliğinin artırılması, ülke kaynakların dağılımı noktasında diğer bölgeler de gözetilerek adil dağılımın sağlanması, atıl kaynakların istihdam edilmesi, girişimcilik ruhunun geliştirilmesi, sosyal ekonomik ve mekânsal sorunların çözüme kavuşturulması gibi ortak bazı hedeflere varma idealini içermektedir (Uzay, 2005: 15-16). Tüm bu açıklamalardan yola çıkarak bölgesel kalkınma için, bir bölgedeki niteliksel ve niceliksel gelişimlerin tümü şeklinde bir açıklama yapabiliriz. Burada nitelikselden kasıt sosyal, kültürel ve politik gelişimler olup nicelikselden kastedilen ise ekonomik gelişimlerdir.

Bölgesel kalkınma kavramı zaman içerisinde bazı noktaları özellikle hedef edinen bir tanımlama haline gelmiş ve bu yönü ile kavram, bölgesel dengesizlik sorununu ortadan kaldırmak ve geri kalmış bölgeleri geliştirmek amacıyla yapılan iş ve işlemleri ifade etmek için sıklıkla kullanılır olmuştur. Bir ülkede farklı bölgesel gelişim düzeylerinin bulunması nedeniyle bölgeler arasında dengesizlikler oluşabilmektedir. Bu dengesizlikler, yani bir bölge geri kalmış iken aynı ülkedeki başka bir bölgenin gelişmiş düzeyde olması sorunu, ülkenin genel kalkınmasını olumsuz yönde etkileyebilmekte, ülkeyi küresel dünyaya entegre olabilmek için yapmış olduğu çalışmalar yanında, kendi

içerisinde de ekonomik bütünleşmeyi sağlamak için bölgeler arasındaki gelişmişlik farklarını azaltma amacıyla politikalar üretmeye zorlamaktadır. Geri kalmışlık sorunu, yaşam kalitesinin kötü olduğu, yoksulluğun arttığı ve ülke kaynaklarının adil dağılımının gerçekleşmediği bölgelerde ortaya çıkmakta, bu bölgelerdeki sorunların çözümü ise uzun vadeli planlamalar ve bu planların hem oluşum hem de uygulama safhasında ilgili bölge paydaşlarının katkısı ile gerçekleşebilmektedir. Bu nedenle bölgesel kalkınma kavramı uzun vadeli hedefleri ve stratejileri içeren, çok paydaşlı ve karmaşık bir süreci içerisinde barındırmaktadır (Uzay, 2005: 16-17).

Bölgesel kalkınma ile bölgenin mevcut potansiyelini arttırmak için bölge dışından bölgeye yeni kaynakların çekimini sağlamak, bu yolla bölgenin üretimini arttırmak, gelir seviyesini yükseltmek ve kaynakların etkin kullanımını sağlamak hedeflenmektedir. Bu hedefler tümevarım mantığıyla düşünüldüğünde, bölgelerin bir araya giderek ülkeleri oluşturduğu gerçeği ortaya çıkmakta ve bölgenin kalkınmasının aynı zamanda ülkenin kalkınması olduğu sonucunu doğurabilmektedir. Ancak ülke kalkınmasından farklı olarak bölgesel kalkınmada, gelişimin ülkenin bir bölgesinde veya birkaç bölgesinde olması nedeniyle ortaya çıkan azgelişmiş bölge ve bölgeler arası dengesizlikler sorunu ön plana alınmaktadır. Aslında bu sorun ülkenin genel kalkınmasını da olumsuz etkileyen bir niteliktir. Unutulmaması gereken bir diğer nokta da bölgesel kalkınmanın içerisinde sadece bölgeler arasındaki gelişim dengesizliklerinin değil, aynı bölgede bulunan iller arasındaki kalkınma dengesizliklerinin de sorun olarak algılandığı ve bu sorunun üstesinden gelmeye yönelik gelişim adımlarının ortaya konulması gerektiğidir. Dolayısıyla her yönüyle dengeli kalkınma bölgesel kalkınmanın önemli hedefidir (Gündüz, 2006: 177).

OECD; bölgesel kalkınmayı, bölgenin istihdam ve gelir üreten ekonomik faaliyetlerinin desteklenerek bölgesel adaletsizliklerin azaltılması çabası olarak tanımlamaktadır (OECD, 2016: 1). Bu tanımlama geleneksel yaklaşıma yakın bir tanım olup bölgesel kalkınma kavramı tanımlanırken çağdaş yaklaşımları içeren bir tanım yapmak da mümkündür. Geleneksel yaklaşımda tanımda vurgu, bölgenin gelişmesi ve kaynakların bölgeler arasında yeniden dağılımı iken çağdaş yaklaşımda ise vurgu bölgede yeniliklerin üretilmesi ve bölgesel potansiyelin harekete geçirilmesidir. Geleneksel yaklaşımlarda bölgesel kalkınma tanımı yapılırken merkezi yönetim, dışardan sunulacak katkının ve sorunlu alanların tespitinin önemi vurgulanırken çağdaş

yaklaşımında ise geniş katılımlı aktörlerin işbirliğine dayalı platformlar, yerel potansiyeli kullanma ve avantajı olan alanların ön plana çıkarılması vurgulanır (Keskin ve Sungur, 2010: 278)

Yapılan açıklamalar ışığında bu çalışmada bölgesel kalkınma kavramı ile, bölgenin potansiyelini harekete geçirerek ülkenin bölgeleri arasındaki gelişmişlik farklarını azaltmayı hedefleyen, bölgenin rekabet gücünü arttırmaya çalışan, ekonomik, sosyal kültürel ve politik boyutları olan kalkınmanın sağlanabilmesi için tüm aktörlerin aktif katılımını hedefleyen, bölge içerisinde de dengeli gelişime katkı sunan, bölgenin avantajlı olan yanlarını ön plana çıkararak, ülkenin kalkınma plan ve programları ile uyumlu çalışmalar bütününe ifade edilmektedir.

3.3. Bölgesel Kalkınma Politikaları

Bu bölümde bölgesel kalkınma politikasının ortaya çıkış nedenleri, ilkeleri ve amaçları ile teorik gelişimi açıklanmakta ardından Dünya’da ve Türkiye’de uygulanan bölgesel kalkınma politikaları analiz edilmektedir.

3.3.1. Bölgesel Kalkınma Politikasının Ortaya Çıkış Nedenleri

Ekonomik kaynakların ülke içerisindeki ve ülkeler arasındaki dağılımı farklılık gösterdiğinden kalkınma hamleleri de ülkeler arasında ve ülke içerisinde farklı boyutlarda ortaya çıkmaktadır. Sosyoekonomik kaynaklarla ilgili olan kalkınma bu nedenle bölgeler arasında farklı boyutlarda gerçekleşmekte, bu durum ise dengeli bir kalkınmadan ziyade sosyo-ekonomik kaynakların dağılımına bağlı bir kalkınmayı ortaya çıkarmaktadır. Kalkınma zamana bağlı olarak değişen bir kavram olduğundan dinamik bir yapıya sahiptir. Bu dinamik gelişim süreci zaman içerisinde aynı ülkede farklı gelişmişlik düzeyine sahip yerlerin oluşmasına neden olmaktadır. İşte bu farklılıklar zamanla birçok sorunu da beraberinde getirmekte, oluşan sorunların çözümü kavuşması amacıyla bölgesel kalkınma politikaları oluşturulmaktadır (Demiral ve Tutar, 2007: 66).

Ülke içerisindeki mekânlar arasında oluşan gelişme farklılıkları iktisadi, sosyal ve kültürel birçok değişimi beraberinde getirmektedir. Bu değişimler zaman içerisinde ülke içinde farklı bölgelerin oluşumuna yol açan ekonomik, sosyal, siyasi, kültürel ve hatta coğrafi fırsat eşitsizliğine kadar gidebilmektedir. Bu eşitsizlikler sadece geri kalmış

ülkelerin değil, gelişmekte olan ve gelişmiş ülkelerin de önemli sorunlarından biridir. Zira bölgesel dengesizliklerle birlikte ülkelerin farklı bölgelerinde yaşayan insanları arasında yaşam kalitesi anlamında önemli farklılıklar ortaya çıkmıştır. Yaşam kalitesindeki bu farklılıklar ise ülkenin ekonomik ve sosyal hedeflerini gerçekleştirmesinin önündeki önemli engellerden biri haline gelmiştir. Ülkeler gelişmişlik düzeylerini artırma çabası içerisinde faaliyetlerini sürdürürken gelişmeyen bölgeleri görmezden gelen politikalarla yola devam edememektedirler. Çünkü gelişim, ülkenin bir bütün olarak mal ve hizmet sektöründe rekabetçiliğin ve kalitenin artmasını, yenilikçilik ve girişimciliğin artmasını ve vatandaşlara daha yaşanabilir bir ortamda hayatını sürdürme olanağının sunulmasını içermektedir. Oysa sanayi devrimi ile başlayan ekonomik gelişme, ülkelerin bazı bölgelerinde kendini hissettirirken bazı bölgelerde bu gelişme ya çok az gerçekleşmiş ya da hiç gerçekleşmemiştir (Gamble, 2000: 17). Dolayısıyla bütün bölgeler aynı anda ve aynı düzeyde gelişme gerçekleştiremediğinden ülke içinde ve dışında bölgesel dengesizlikler artmıştır.

Yukarıda bahsetmiş olduğumuz bölgesel farklılıklar ile oluşan gelir eşitsizlikleri, üretim, tüketim ve bölüşümdeki farklılıklar ile kaynakların yetersiz dağılımı; etkin kullanım sorununa, iç ve dış pazardan yeterince yararlanamamaya, yatırımların sürdürülebilir olmamasına, sermayenin dengesiz dağılımına, eğitim düzeyinin düşmesine, insan kaynaklarının gelişmemesine, alt yapı sorunlarına neden olabilmekte ve bu durum ise zamanla kangrenleşen bölgesel dengesizlik sorununu ortaya çıkarabilmektedir. Bu sorunlar ortaya çıkmadan önce, bölgeler arası dengesizliğe neden olan mevcut bölgesel farklılıklara müdahale edecek politikalar geliştirmek bu problemlerin kangrenleşmesini önlemektedir. İşte bu nedenle bölgesel kalkınma politikaları ortaya çıkmış ve günümüzde de bu politikaların doğru oluşumu önemini artan oranda devam ettirmektedir (Can ve Ersin, 2007: 29).

Bölgesel kalkınma politikalarının oluşum sebepleri ülkelere göre farklılık göstermekte birlikte; doğal ve coğrafi nedenler, sosyal, siyasi ve ekonomik nedenler ile tarihsel nedenler olarak üç sınıfta İncelenebilir. Doğal ve coğrafi nedenler; iklim, bitki örtüsü, yeraltı ve yerüstü zenginlikleri ile ulaşım haberleşme gibi çeşitli unsurları etkileyen doğal koşulların ülke bazında dağılımını ifade etmektedir. Bu koşullar bulunduğu bölgede; tarımın mı sanayinin mi gelişeceğine, hangi ürünlerin üretileceğine, yatırımcının bu bölgeyi tercih edip etmeyeceğine ve yeraltı zenginliklerine bağlı

sanayinin gelişimine etki ederek bölgenin gelişim kaderine tesir etmektedir. Bölgenin sahip olduğu yeryüzü şekilleri, yeraltı zenginlikleri ve iklim bazen ekonomik anlamda gelişime katkı sunarken bazen de ekonomik gelişimi olumsuz etkileyebilmektedir. Örneğin karasal iklim koşullarının hakim olduğu bir bölgede yetişilecek ürün çeşidi az iken, ılıman iklime sahip olan bölgelerde ürün çeşidi artmakta ve buna bağlı olarak bu ürünün hammaddesi olduğu sanayi dallarının dolayısıyla ekonomik yapının yönü değişebilmektedir. Bu değişimle birlikte bölgeler arasında hem farklı gelir düzeyleri hem de farklı yaşam standartları ortaya çıkabilmektedir (Gündüz, 2006: 101). Bu farklılıkları birbirine yaklaştırmak ve olumlu yönde etkilemek için de bölgesel kalkınma politikaları geliştirilmektedir.

Ekonomik, siyasi ve sosyal nedenler ise; yukarıda bahsettiğimiz coğrafi ve doğal sebepler kaynaklı bölgede işgücünün sanayi veya tarıma odaklanması, bu odaklanmaya ve eğitime bağlı olarak bölgedeki işgücü verimliliğindeki değişimler, bölgedeki kamu yatırımlarının dağılımı, girişimcilik ve sermayenin yeterliliği, teknolojinin kullanım düzeyi, tasarrufların yatırıma dönüşebilme düzeyi ve hızı, tasarruf oranının yeterliliği, nitelikli veya niteliksiz göç, bölgede çalışanların yeterli düzeyde işçi haklarına sahip olup olmadığı, bölge halkının eğitim sağlık ve kültür hizmetlerinden yeteri derecede faydalanma imkânının olup olmadığı, siyasi oluşumlara ve ülke yönetimine etkin katılımının olup olmadığı, nüfus artışı hızının ekonomik büyümeye ayak uydurup uydurmadığı, sanayi tesislerinin sayısı ve üretim hacmi ile kişi başına düşen milli gelirin yeterli olup olmadığı hususlarını içermektedir (Önen, 2007: 19-20). Bu hususların yeterli düzeyde olup olmaması bölgenin gelişmesini etkilemekte, dolayısıyla diğer bölgeler ile kıyaslandığında gelişmiş, az gelişmiş veya gelişmekte olan bölge sınıfı içerisinde yer almasına neden olabilmektedir. Az gelişmiş veya gelişmekte olan bölge sınıfında yer alan mekânları bir üst düzeye çıkarabilmek için bölgesel kalkınma politikaları geliştirilmektedir.

Tarihsel nedenler ise ülkelerin yönetim yapılarının tarihi bağları sebebiyle bazı önemli niteliklere sahip olması ve bu niteliklerin gelişimi etkilemesi, farklı ülkeler ile ilişkilerine tarihi olayların etki etmesi ve bu etki düzeyinin kalkınmaya olumlu veya olumsuz katkısı, geçmişten miras olarak kalan ekonomik ve sosyal kurallar ile politikaların ve anlaşmaların bugünkü yönetsel ve iktisadi yapıya etkisi gibi hususları içerisinde barındırmaktadır. Bu hususlara dayalı tarihi bağlar ülkelerin ekonomik, siyasi

ve kültürel yapısını etkilediğinden bölgesel anlamda kalkınmayı da etkilemektedir. Bu etki sonrası oluşan durum bölgesel dengesizliklerin oluşumuna sebebiyet vermekte, bu dengesizlikleri gidermek için ise bölgesel kalkınma politikaları oluşturulmaktadır (Gündüz, 2006: 103).

3.3.2. Bölgesel Kalkınma Politikasının Teorik Gelişimi

Bölgesel kalkınma politikasının teorik gelişimini 1980 öncesi ve sonrası ayrımı ile yapmak İktisat teorilerindeki köklü değişimlerin dikkate alınmasını sağlayacaktır. Bu nedenle biz bu çalışmamızda bölgesel kalkınma politikalarının teorik gelişimine ilişkin açıklamaları 1980 öncesi ve 19880 sonrası ayrımını gözeterek yapmaktayız.

Bu bölümde bölgesel kalkınma politikalarına ait teorilerin ikinci Dünya Savaşı sonrasında 80'li yıllara ve 80'li yıllardan günümüze kadar olan gelişimi incelenmektedir.

3.3.2.1. 1980'li Yıllara Kadarki Teorik Gelişimi

1929 bunalımı ile birlikte kapitalizmin ekonomik dengeyi sağlayacağı ve ekonomideki olumsuzlukları ortadan kaldırılacağı görüşü ortadan kalkmış, bu görüş yerini devletin müdahalesinin gerekli olduğu ve bu müdahale olmadan ekonomik dengenin oluşamayacağını anlatan Keynesyen Ekonomik Modele bırakmıştır. Bu değişim, bölgesel kalkınma politikaların oluşumuna da etki etmiş ve ekonomide devletin ön plana alındığı bölgesel kalkınma politikalarının etkili olmasına sebep olmuştur. Özellikle, savaş yıllarında ortaya çıkan yıkımın onarımı için devletin etkin rol alması, bu dönemde gelişmişlik farklılıklarının artması ve bölgesel dengesizliklerin kendini iyice hissettirmesi nedeniyle devlet müdahalesinin kaçınılmaz olduğunu savunan görüşler yaygın hale gelmiştir. Bu dönemde kaynak dağılımında etkinliğini sağlamak ve bölgeler arasındaki dengesizlikleri gidermek için devletin ekonomiye aktif müdahalesi, devletin yatırım yapması ve gelirin yeniden dağılımını sağlayacak araçlar kullanması sık sık dile getirilmiş ve devlet desteklerinin teşvik temelli araçlar ile kaynak dağılımında etkinliğe hizmet etmesi gerektiği vurgulanmıştır. Hangi bölge daha az gelişmiş ise devletin o bölgeye yatırım yapan yatırımcıdan daha az vergi alması, eğer o bölgeye yatırımcı gitmiyorsa devletin bölgede yatırım yapması gerektiği görüşü ağırlık kazanmıştır. Bu görüşler ile birlikte devlet ekonomideki en aktif aktör haline gelmiştir.

Keynesyen politikalarla birlikte, devlet geri kalmış bölgelerde fabrikalar açarak iş olanaklarını artırmış ve bu bölgedeki halkın gelirinin artmasında önemli rol oynamıştır. Ancak devletin bu fabrikaları açmak için kullanmış olduğu kaynakları etkin ve verimli kullanıldığı hususu ise tartışmalı bir konudur. Zira devlet yapmış olduğu bu ataklar ile bütçede açıklar vermeye başlamış, oluşan bütçe açıkları ile alınan borçların faizi ekonomik anlamda önemli bir yük haline gelmiştir. Yani devlet geri kalmış bölgelerin geri kalmışlıklarını ortadan kaldırmak için bütçeyi kullanmış; ancak yapmış olduğu yatırımlar da kârlılık unsurunu geri plana attığından dolayı yatırımlar sürdürülebilir olmamış ve netice itibari ile zaman içerisinde zarar eden kuruluşlar ortaya çıkmış, zarar eden bu kuruluşlar zamanla buldukları bölgelere fayda sunamaz hale gelmiştir. Bu durum birçok hantal ekonomik kuruluşun ortaya çıkmasına neden olmuş ve zamanla bunların borçları ile baş edemeyen devleti bunlardan kurtulmanın gerekli olduğu görüşüne itmiştir (Elmas, 2004: 119-120).

1950'lerden itibaren 70'lere kadarki dönemde korumacı ve müdahaleci olan Keynesyen Yaklaşım ile bölgelere az gelişmişlik ve gelişmişlik ölçeğini dikkate alarak plan yapma ve bu plan ile pozitif büyümeyi gerçekleştirerek bunun sonucunda da geri kalmış bölgelerdeki refah seviyesini yükseltme hedeflenmiştir. Bu planlama sürecinde yerel katkıları görmezden gelen merkezi idare tarafından oluşturulan planlar uygulamaya konulmuştur. Bu planların ortak özelliği, yerel motiflerin dikkate alınmadan, merkezden standartlaştırılarak oluşturulan hedef ve faaliyetler bütünü olmalarıdır. Dolayısıyla ile bölgesel farklılıklar dikkate alınmadan bölgeler arasındaki gelişmişlik farklılığı azaltılmaya çalışılmıştır. Ulus devlet anlayışının ön planda olduğu ve yerel aktörlerin karar alma sürecinin herhangi bir noktasında aktif rol almadığı bu yaklaşımla bölgelerin kendine has durumu görmezden gelinerek adımlar atılmış ve verilen maddi destekler de bu nedenle hedefe ulaşmaya vesile olamamıştır (Tiftikçigil, 2008: 327).

Bu dönemde etkili olan Keynesyen Bölgesel Büyüme Modeli, bölgede ihracatın yapılmasına odaklanmakta ve bölgesel gelirin artması için ihracatın artırılması gerektiğini vurgulamaktadır. Dolayısıyla ihracat temelli bu yaklaşıma göre gelir ve istihdamın artması ihracat talebinin bir fonksiyonu olarak görülmekte ve bölgede dengeli bir gelişim için ihracatın ve yerel gelirin aynı hızla artması gerektiği vurgulanmaktadır. Belli alanlara odaklanmış, büyüyen, olgunlaşmış merkezi şehirlerin

oluşturulması ve bu şehirlerden diğer şehirlere ihracat yapılmasının bölgesel gelişimin olmazsa olmazı olduğu fikri bu modelin en belirgin özelliği olmuştur (Ildırar, 2004: 72).

1980'lere kadarki dönemde etkili olan bir diğer model ise Neo Klasik Bölgesel Büyüme Modeli olup bu model Kenesyen Model'in sadece ihracata vurgu yapmasını eleştirmiş, bölge içinde ve bölgeler arasında dengeli büyümenin gerçekleşebilmesi için mal ve faktör piyasasına devletin müdahalesinin olmaması gerektiğini vurgulamıştır. Piyasalarda tam rekabetin olması halinde, gelir ve büyüme farkları zamanla ortadan kalkacağı ve bölgesel farklılıkların ve eşitsizliklerin fiyat mekanizması aracılığıyla düzeleceği görüşü bu modele hakim olmuştur. Bu görüşte zaman içerisinde bölgelerin birbirleriyle rekabet edeceği ve gelişmişlik düzeyi farklılıklarının da kendiliğinden ortadan kalkacağı vurgulanmıştır (Özgür ve Erdal, 2003: 339).

Merkezi Alan Teorisi 1980'lere kadar olan süreçte gelişmiş olan modellerden bir diğeridir. Bu modelde şehir adı verilen merkezlerde mal ve hizmet üretimi yapıldığı ve bu üretimin şehrin çevresindeki kişiler tarafından satın alındığı vurgulanmaktadır. Dolayısı ile bu modelde şehir ve çevresi birbirine bağımlı bir yapı oluşturmaktadır. Tüm tüketicilerin kendilerini en yakın merkezden mal ve hizmet alacağı varsayımına dayanan bu görüş satın alma gücü olduğu sürece girişimcilerin mal ve hizmet üretmeye devam edeceğini varsaymaktadır. Oysa gelişen ekonomik ilişkiler ve küreselleşen dünya ile birlikte mal ve hizmet alımında mekânsal yakınlık önemli bir faktör olmaktan uzaklaşmıştır (Erkan, 1987: 28).

3.3.2.2. 1980'li Yıllardan Sonraki Teorik Gelişimi

1970'lerden sonra küresel anlamda hem yönetim bilimi hem de ekonomi biliminde ciddi değişimler görülmüştür. Devletin ekonomiye her alanda müdahalesi sorunlara çözüm üretmemeye başlamıştır. Bu çözümsüzlük ise tüm dünyada yeni arayışların ortaya çıkmasını sağlamış ve ulus devleti anlayışından yavaş yavaş uzaklaşmış, ardından küreselleşme ile birlikte uluslararası kurumların etkinliği ön plana çıkmıştır. Uluslararası kurumlar serbest piyasa ekonomisinin hakim olması amacı ile devletin ekonomiye müdahalesini en aza indirgeyen politikaları tüm dünyaya yaymaya başlamıştır. Yenilikçilik, girişimcilik ve bilgi toplumu gibi kavramların temelinde piyasada rekabetin hakim olması esasına dayalı bir sistem gelişmeye başlamıştır. Rekabetin hakim olduğu bu sistemde devlete rekabet şartlarının devamını

engelleyen hususları ortadan kaldırma amaçlı müdahale yetkisi verilmiştir. Yani yeni oluşan sistemde devlete verilen görev rekabet şartlarının devamını sağlamaktır. Bu da devletin ekonomiye müdahalesi yerine, devletin ekonomiyi düzenlemesi şeklinde yorumlanmıştır. Tüm bu değişim ve dönüşüm bölgesel kalkınma politikalarında da kendini hissettirmiş ve bölgesel kalkınmada rekabetçilik, yenilikçilik, serbest girişimcilik gibi kavramlar önemini hissettirmiştir. IMF, Dünya Bankası ve Dünya Ticaret Örgütü gibi ön plana çıkan kurumlar vasıtasıyla serbest piyasa koşulları, özelleştirme, deregülasyon, ihracat engellerin ortadan kaldıran politikalar ve rekabetçilik ekonominin temel taşları haline getirilerek tüm dünyaya bu kabul ettirilmiştir (Tiftikçigil, 2008: 323-324).

Tüm dünyaya hakim olan bu yeni görüş, küresel ekonomilerin kurallarına ayak uydurabilmek için bölgeleri de rekabetçi bir anlayışa yöneltmiştir. Ayakta kalmak isteyen ve gelirlerini artırmak isteyen her bölge artık tüm dünyayı takip etmek ve dünyadaki gelişmelere bağlı olarak kendini yenilemek ve rekabet savaşı vermek zorunda kalmıştır. Ancak bu Neo-liberal sistemin Keynesyen sistemle ortak noktası; merkez tarafından belirlenen kuralların yerele dikte edilmesi ve yerel yönetimler ile diğer yerel paydaşların politika oluşum sürecinde yer almamasıdır. Bu Neo-liberal sistemin Keynesyen sistemden farkı ise, bu sisteme pazarın deregülasyonunu, eğitim, ulaşım, alt yapı sistemlerinin iyileştirilmesi, teknolojik gelişmeyi takip etme ve yatırımcıların devlet tarafından desteklenmesi görüşlerinin hakim olmasıdır. Keynesyen anlayıştaki yalnızca devleti önemseme ve Neo-liberal anlayıştaki bölgesel aktörlere yeterince önem vermeme hususları bölgesel politikaların kalkınma noktasında yeterli ilerlemeyi sağlayamamasına sebep olmuştur. Bu durum bölgesel dengesizliklerin daha da artmasına neden olmuş ve ilgili kesimler yeni sistem arayışları içerisine girmek zorunda kalmıştır (Elmas, 2004: 119-120).

Yoğun rekabet savaşlarının yaşandığı yeni dönemde merkezin belirlediği ve yerele dikte ettiği kurallarla bu savaşı kazanmak imkânsız hale gelmiş, bu nedenle yeni yönetim anlayışı katılımcı bir anlayışla yerel katkıyı ön plana almıştır. Yukarıdan aşağıya yönetim anlayışından, aşağıdan yukarıya katılımcı yönetim anlayışına geçiş süreci hızlanmış, böylece Yeni Katılımcılık Anlayışı ortaya çıkmıştır. Bu anlayış yönetimde ve ekonomide çok paydaşlı ve birçok aktörlerle koordinasyon içerisinde işlerin yürütülmesinin gerekli olduğunu benimsemektedir. Bu noktada hizmet sunulan

kişiler de önem kazanmaya ve rekabetin vazgeçilmez şartı olan müşteri odaklılık dikkat çekmeye başlamıştır. Dolayısıyla merkezi yönetim, yerel yönetim, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler, vatandaş, uluslararası kuruluşlar ve diğer devletler kalkınma politikalarının oluşumu sürecinde önemli roller üstlenmeye başlamıştır. Bu noktada devlet de koordinasyonu sağlama hususunda önemli bir aktör haline gelmiştir (Bakır ve Öngen, 2013: 93-94).

Çok aktörlü yeni yönetim modelinde, bilgi, yenilikçilik, öğrenme ve girişimcilik ile sürdürülebilirlik gibi kavramlar bölgesel kalkınmanın en önemli yapıtaşları haline gelmiş ve bölgelerin dünya ekonomisinde rekabet edebilmeleri ve gelirlerini arttırabilmeleri için bu hususları dikkate alarak yeni bir yapılanma içerisine gitmeleri zorunlu olmuştur. Böylesi bir ortamda bölgelerin yapması gereken ilk şey; potansiyelini tespit ederek güçlü ve zayıf yönlerini belirledikten sonra, hedefini ortaya koymak ve bu hedefe tüm aktörlerin katkısı ile varmaya çalışmaktır. Tüm bu tespitler de geniş katılımların olduğunu paydaş toplantıları ile belirlenmeli ve topyekûn kalkınma hedeflerine varma için çaba sarf edilmelidir. Zira kalkınma hızını arttırmak ancak topyekûn bir çaba ile mümkün olmaktadır. Sadece devletin veya sadece özel sektörün tek başına kalkınma hızını arttırma ihtimali yoktur. Kalkınma artık devlet, özel sektör, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler ve ulusal uluslararası kuruluşlar ile diğer devletlerin işbirliği içerisinde gerçekleştirebilecekleri bir olgudur. Bu durum ise bu aktörler arasında koordinasyonu sağlayacak ve bölgelerin kendine has özelliklerini tespit etmesinde aktörlere yardımcı olacak yeni yapıların oluşumunu hızlandırmıştır (Yılmaz, 2011: 32-33).

Çok paydaşlılığın ve katılımcılığın önemi üzerine kurulu bu anlayış beraberinde yeni kalkınma modellerini ortaya çıkarmış ve endojen kalkınma modeli ile cazibe merkezi modeli dikkat çekmeye başlamıştır. Endojen bölgesel kalkınma modelinde en önemli husus, her bölgenin kendi potansiyelini kendisinin tespit etmesi ve tespit edilen bu iç potansiyele bağlı olarak bölgenin üstün ve zayıf yanlarını da belirleyip, bu hususların temelinde bölgesel hedeflerini belirlemesi gerektiğidir. Bu modele göre her bölge kendi kaderini yaptığı çalışmalarla kendisi belirleyecek ve bölge içerisindeki tüm aktörleri içerisine alan katılımcı bir yaklaşımla kalkınma sürecini kendisi yönetecektir. Ancak her bölge kalkınma hamlelerini belirlerken daha önceden belirlenmiş olan ve kendisini bağlayan kural ve standartları dikkate almak zorundadır. Bölgeler daha önce

belirlenmiş olan kural ve standartları dikkate almak zorunda oldukları gibi ileride ortaya çıkabilen gelişimleri takip etmek ve yeni teknolojiyi de kullanmak zorundadırlar. Ayrıca bölgeler kurmuş oldukları iletişim ağları ile diğer bölgelerle sürekli ilişki içerisinde olmak zorundadır. Bu ilişkilerin öğrenmeyi, kolektif üretimi ve diğer olumlu gelişmeleri tetiklemesi gerekmektedir. Yani kurulan ilişkiler üretimde verimi artırma üzerine odaklanmalıdır (Çetin, 2004: 46-47).

Cazibe merkezleri modelinde ise, isminden de anlaşılacağı üzere, bir merkezin bölgenin diğer yerlerinden daha fazla gelişmesine bağlı olarak, bu merkeze diğer bölgelerden işgücü, sermaye ve girişimci göçü gerçekleşmektedir. Zamanla bu bölgenin tamamında gelişim hızlanırken diğer bölgelerde ise gelişme hızının düşmesi söz konusu olmaktadır. Modelde esas olarak bölgelerde belirli merkezlerin teşvikler ve diğer destekler yolu ile cazip hale getirilmesi, bu yolla diğer bölgelerden girişimcilerin, nitelikli işgücünün ve sermayenin bu bölgeye göç etmesinin sağlanması arzu edilmektedir. Yani geri kalmış yörelerde kalkınma hızının arttırılabilmesi için buralarda belli cazibe merkezi oluşturulmakta, bu cazibe merkezine doğru oluşan göçün zaman içinde merkezin bulunduğu çevreyi de etkilemesi söz konusu olmaktadır. Cazibe merkezi modelinin temelinde yerleşim birimlerinin üstün yönlerini ön plana çıkararak, yani bölgenin merkezinin tanıtımını yaparak, buraları hızlı gelişen ve çevresini de geliştiren önemli noktalar haline getirme hedefi yatmaktadır. Bu hedefi gerçekleştirebilmek için bölgede cazibe merkezi olarak belirlenen noktada altyapı hizmetlerinin tam olarak sağlanması, buraya gelecek olan girişimcilere çeşitli teşviklerin sunulması ve ucuz hammadde, enerji temini ile arsa tahsisi gibi araçların bu merkeze özgü kullanılması gerektiği modelde vurgulanmaktadır. Meso-structure yaklaşımda ise çok bölgesel ve çok uluslu işletmelerin bölgesel kalkınmadaki önemine dikkat çekilerek, devletin sübvansiyon, yatırım yeri tahsisi gibi çeşitli teşvik amaçlı müdahalelerinin artık yeterli etkiyi doğurmadığı dolayısı ile bu teşviklerin yerini merkezi planlama yolu ile yatırımların bölgesel dağılımına yön verecek araçlara bırakması gerektiği vurgulanmaktadır (Özgür ve Erdal, 2003: 356-357).

3.3.3. Bölgesel Kalkınma Politikasının İlkeleri

Bölgesel kalkınma politikasına ait ilkeler; halkın katılımı, sosyal karlılık ve kalkınma kutbu olmak üzere üç ana prensipten oluşmaktadır. Halkın katılımı ilkesi, bölgesel kalkınma politikalarının oluşum sürecinden uygulama safhasına kadar ki tüm adımlarda halkın katılımının esas olması gerektiğine vurgu yapan ilkedir. Bu ilke, alınan kararların başarılı olmasının; kararların alınması aşamasında tüm paydaşların etkin olması halinde mümkün olacağını belirtmektedir. Dolayısıyla bu ilke; bölgesel kalkınmada karar vericilerin tüm paydaşların görüşüne başvurması gerektiğini, bu yolla oluşacak olan kararların benimsenmesinin ve uygulanmasının kolay olacağını vurgulamaktadır. Kararların alım sürecine katılan halk, bu kararları benimsediği gibi başka kesimlerin de kararlara saygı duymasını talep edecek ve bu kararların gereğini yerine getirmesi noktasında telkin edici rol üstlenecektir. Böylece kararların sahibi merkez, yönetim olmaktan ziyade, kararlar geniş bir tabana yayıldığı için, kararın sahibi kararı uygulayan ve kararın üzerine uygulandığı kesim yani halk olacaktır. Halkın katılımı ilkesine dikkat edilerek oluşturulan politikalar yolu ile halkın aidiyet duygusu yükseltilmekte, kalkınma politikaları ile alınan kararların benimsenmesi ve denetlenmesi kolaylaşmakta, kendisinin önemli olduğunu hisseden halkın motivasyonu artarak yönetime ve bölgenin potansiyeline olan inancı artmaktadır. Tüm bunlar da bölgesel politikaların önemli hedeflerinden biri olan kalkınma hızını artırma ve bölgenin yaşam kalitesini yükseltme hedeflerine varmayı kolaylaştırmaktadır (İldırar, 2004: 17-19).

Sosyal kârlılık ilkesi ise, piyasa ekonomisine hakim olan firma kârının yerine toplumsal kârını ön plana alan ve gelişmişlik noktasında geride kalmış olan bölgeleri bu durumdan kurtarabilmek için toplumsal maliyeti düşük ancak toplumsal faydası yüksek olan kararların alınması gerektiğine vurgu yapan ilkedir. Bu ilke gereği eldeki kaynaklar toplumsal faydayı maksimize edecek yönlere kanalize edilmeli ve kullanılan bu kaynaklar ile en yüksek sosyal faydayı gerçekleştirmek hedeflenmelidir. Maliyet fayda analizi yapılırken toplumsal sorunların çözümü için harcanan kaynaklar ile bu harcama sonrası oluşan sosyal faydanın karşılaştırması yapılmalıdır. Eğer harcanan kaynakları ile sosyal sorunların çözümüne katkı sunulmuş ise ve bu katkı kullanılabilir en az kaynak ile gerçekleştirilmiş ise sosyal kârlılığın varlığından bahsedilebilmektedir. Sosyal kârlılık ilkesi devletin belirli alanları müdahalesini ön kabul olarak görmektedir.

Özellikle, piyasa ekonomisi içerisinde firmaların kendi karlarını artırma hedefi ile çalıştığı gerçeği, toplumda oluşan bazı sorunların çözümü için devletin başat bir aktör olarak ön plana çıkması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu ilke gereği, devlet toplumsal faydayı ön plana alarak, geri kalmış bölgelerde ekonomiyi canlandırmak, yaşam kalitesini artırmak gibi amaçlar ile teşvik araçlarını uygulama, ücretsiz eğitimler verme, altı yapı hizmetlerini iyileştirme gibi enstrümanları kullanmalı, bu yolla sosyal faydayı maksimize etmeye çalışmalıdır. Bu gereklilik nedeniyle bölgesel politikaların tasarlanması sürecinde sosyal faydayı maksimize etmek, yani sosyal kârlılık ilkesini gözetmek kaçınılmaz olmaktadır (Dinler, 2012: 271-272).

Kalkınma Kutubu ilkesi, F. Perroux tarafından geliştirilen bir ilke olup kalkınma hızındaki artışın bölge içerisinde en uygun koşullara sahip olan yerlerden başlayacağını ve buralarda belirli bir düzeye geldikten sonra bölgenin geneline yayılacağını ifade etmektedir. Bu ilkeye göre tüm ülkede, aynı anda, dengeli ve ülke geneline yayılan bir kalkınmanın gerçekleşmesini beklemek hayalden ibarettir. Zira mekânlar birbirinden farklı koşul ve özelliklere sahiptir. Bu nedenle bölge içerisinde gelişime en uygun olan yer diğerlerinden daha hızlı ve çabuk kalkınmakta, bu yörenin kalkınması belirli bir noktaya geldikten sonra bu yer diğer bölgeleri peşi sıra kalkındırmaktadır. Bu nedenle az gelişmiş bölgelerdeki sorunları ortadan kaldırabilmek için, buralarda kalkınma kutupları oluşturmak ve bu kutupların diğer bölgelere örnek olmasını ve çarpan etkisi yolu ile diğer bölgeleri kalkındırmasını sağlamak kalkınma politikalarının önemli ilkesi olarak görülebilmektedir (Dinler, 2012: 272).

3.3.4. Bölgesel Kalkınma Politikasının Amaçları

Ülke içerisinde kalkınmanın ahenkli dağılımının sağlanması için özellik itibari ile birbirinden farklı bölgelerde oluşan dengesizliklerin giderilmesi gerekmektedir. Bir ülkenin çeşitli bölgeleri arasında oluşan bu kalkınma hızı farklılıklarına ait yapısal sorunların ortadan kaldırılması ülkeler için en önemli gündem maddesi haline geldiğinden, çeşitli açılardan avantajlara sahip olan bölgeler daha hızla geliştiğinden bu avantajlara sahip olmayan bölgelerdeki gelişim hızını bu bölgelere yaklaştırmak ulusal kalkınma politikalarının ana hedefi olmuştur. Bu hedefe varabilmek için bölgesel dengesizliklerin azaltılması, bölgelerin potansiyellerinin tam olarak değerlendirilmesi ve geliştirilmesi, bölgelerin rekabet gücünün artırılması, bölgede

oluşan sosyoekonomik problemlerin giderilmesi, ulusal gelirden bölgelerin adil pay alabilmesi ve ulusal kaynakların bölgeler arasında adil dağılımının gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu gerekliliklerin yerine getirilmemesi halinde bölgesel dengesizlikler devam edecek, ülke içindeki piyasa dengesiz bir şekilde büyüyecek ve bu büyüme ile ülke ekonomisi gerekli genişlemeyi sağlayamayacaktır. Bu durumlar da ülke içerisinde üretim, talep ve gelir yetersizliğinin yaşanmasına, sermaye birikiminin yavaşlamasına ve yatırımların durağanlaşmasına neden olacaktır. Bu sorunların yaşandığı ülkelerde doğal olarak kalkınmanın yeterli düzeye erişmesi de beklenemeyecektir. İşte bölgesel kalkınma politikaları bu noktada devreye girmekte ve bu sorunları çözmeyi amaçlamaktadır (Dinler, 2012: 274-275).

Günümüzde bütün ülkeler; geri kalmış bölgelerini kalkındırmak amacıyla kendi sosyoekonomik koşullarına uygun spesifik politikalar üretmekte, bu politikalar vesilesiyle ulusal ekonomik bütünleşmeyi ve ülkede gelişmişliğin ahenkli dağılımını sağlamaya çalışmaktadırlar. Ülküler bu yolla; gelir grupları arasında uyumu gözeterek halkın refahını artırmaya ve bu refah artışında bölgeler arası dengeyi sağlamaya, ülke kaynaklarının optimal bir şekilde ülke geneline dağılımını sağlamaya, istihdam imkanlarını ve kamu hizmetlerini bölgeler arasında dengeli kalkınmayı sağlayacak şekilde düzenlemeye ve sosyoekonomik imkanları ülke genelinde eşit fırsatlar sunacak şekilde dağıtmaya gayret sarf etmektedirler. Bu çaba sarf etme sürecinde devlet ana aktör olup kendi imkânlarını bu hedeflere yönelik olarak kullanmakta ve özel sektörün de yatırım yaparken bu hedefleri dikkate alabilmesi için çeşitli teşvik araçlarını kullanmaktadır. Özel sektörün kalkınmanın ahenkli dağılımına hizmet edebilmesi için de devlet tarafından, görece az gelişmiş olan bölgelerde vergi indirimi, ücretsiz arsa tahsisi, ucuz enerji temini gibi çeşitli uygulamaların hayata geçirildiği görülmektedir (Gündüz, 2006: 38).

Bu uygulamalar hayata geçirilirken devletin az gelişmiş bölgeleri korumaya yönelik kullanmış olduğu araçların, gelişen bölgelerdeki gelişimi durduracak niteliğe bürünmemesine özen gösterilmelidir. Yani devlet tarafından sunulan pozitif ayrımcılığa neden olan bölgesel teşvikler, gelişmemiş bölgelerdeki bürokratik engellerin kaldırılması, yatırımların belli bölgelerden geri kalmış bölgelere taşınması için taşınma masraflarının karşılanması, arsa tahsisi, sosyal güvenlik birimlerinin devletçe ödenmesi gibi tedbirler diğer bölgeleri olumsuz etkilememeli, onların gelişme hızlarını

düşürmemelidir. Aksine devletin yönlendirmesi ile hem ekonomik hem de sosyal kârlılığı yüksek olan yatırımların gelişmemiş olan bölgelerde hayata geçmesi gelişmiş bölgelerin gelişim hızını arttırıcı sonuçlar doğurmalıdır. Yani devletçe alınan tedbirler ile gelişmemiş olan bölgelerin gelişmeye başlaması, gelişmekte olan bölgelere yeni pazarların açılmasına vesile olmalı ve buradaki gelişme hızını olumlu etkilemelidir. Bu nedenle devlet tarafından alınan tedbirler belirlenirken gelişmekte olan bölgelerde kurulacak olan yeni ekonomik işletme ve kuruluşlarda gelişmiş bölgeler ile rekabet etmesini gerekli kılacak unsurları taşıması yerine onları tamamlayan unsurları taşıması gerekmektedir. Bunun gerçekleşebilmesi için bölgesel politikaların oluşum sürecine hem politikanın uygulanacağı yerdeki yerel paydaşların hem de diğer bölgelerden ilgili paydaşların katılımı gerekmekte, yani sürecin yönetim ve katılımçılık ilkeleri gözetilerek yönetilmesi gerekmektedir. Özetle bölgesel politikalar belirlenirken bölgenin dokusu, paylaşıları ve çevresi dikkate alınmalıdır (Ildırar, 2004: 20-21).

Katılımcılık esas alınarak tasarlanan bu bölgesel kalkınma politikalarının ilk hedefi dengelemeye ve eşitlemedir. Bölgeler arasında kaynakların dengeli dağılımını sağlamak, bölgeler arasındaki gelir ve refah dengesizliğini azaltarak bölgeler içerisinde yaşam kalitesi anlamında birbirine yakın merkezler oluşturmak, bölgesel kalkınma politikalarının dengeleme ve eşitleme amaçları içerisinde yer almaktadır. Eğitim, sağlık ve sosyal imkanların yanında ekonomik imkanların da bölgeler arasında birbirine benzer düzeyde olması ülkenin kalkınma hedeflerine varabilmesi için muhakkak suretle gereklidir. Bu dengeleme ve eşitleme hedefi gerçekleşmeden bölgeler arasındaki hareketliliğe son vermek, yani az gelişmiş bölgelerin gelişmiş olan bölgeye göçü engellemek mümkün değildir. İşgücü ve sermaye göçü hem göçün yaşandığı bölgede hem de göç olunan bölgede birçok sorunu beraberinde getirmektedir. Bu sorunların çözümü için ülke kaynakları kullanılmakta, bu durum ise alternatif yatırım imkânlarını kısıtlamaktadır. Göç sorunu ile karşılaşmamak için dikkat edilmesi gereken en önemli husus ülke düzeyinde kaynak dağılımında adaleti sağlamaktır. Bölgesel kalkınma politikalarının en önemli hedefi kaynakların ülkenin tüm bölgelerine dengeli ve eşit bir şekilde yayılımıdır (Dinler, 2012: 274-275).

Bölgesel kalkınma politikalarının amaçlarından birisi de büyüme hızının artırılmasına yönelik bölgesel tedbirler alınmasını sağlayarak büyüme hızını yavaşlatma ihtimali olan bölgesel geri kalmışlıkların ortadan kaldırılmasıdır. Bu amaçla politikalar

tasarlanırken bölgelere gelir seviyesini arttırmaya yönelik yatırımları çekme ve bölgede iş gücünü büyümeye uygun hale getirme hedeflenir. Özellikle geri kalmış bölgelerde büyüme hedeflerine varabilmek için öncelikle bölgesel potansiyeli kullanma, ardından üretim imkânlarını arttırabilmek için çeşitli teşvik edici araçlar kullanmak gerekmektedir. Hedeflenen büyüme hızı rakamlarına varabilmek için atıl kalan kaynakları tespit eden yönetim, bu kaynakları ekonomiye kazandırma amaçlı politikaları geliştirecek ardından atıl kaynakların istihdam edilmesi ile birlikte bölgeye yeni kaynakların göç edebilmesi için bölgenin çekim merkezi haline gelmesine yönelik adımlar atacaktır. Bu yolla üretim potansiyeli artırılarak bölgesel gelir artmış olacaktır (Erkan, 1987: 4; Ildırar, 2004: 20-21)

Bölgedeki kaynakları tam kullanma ve yeni kaynakların bölgeye transferi için gerekenler yapıldıktan sonra bölgesel kalkınma politikaları ile hedeflenen diğer amaca yani istikrara geçilecektir. İstikrar bölge içerisindeki ekonomik ve sosyal verilerin dengeli bir şekilde değişimini ve gelişimini ifade etmektedir. Konjonktürel ve yapısal dalgalanmalar karşısında alınması gereken tedbirler bölgesel politikaları tasarlanırken öngörülerek, bu politikalar uygulama süreci içerisinde alınmalı, böylece bölge içerisinde ekonomik ve sosyal istikrar sağlanmalıdır. Şüphesiz bunun sağlanması bölge çevresindeki özel ve kamu sektörü ile sivil toplum kuruluşları arasındaki koordinasyon ile mümkün olacaktır. Koordinasyon içerisinde çalışan bu yapılar, bölge içerisinden ve dışarisinden gelebilecek her türlü tehdide ilişkin riskleri önceden öngörerek, bu risklere yönelik tedbirlerin bir bütün olarak alınmasını sağlamalıdır. Bölge içerisindeki fiyat, gelir ve istihdam verilerinin dengeli değişimi ve gelişimi bölgeye yatırım yapmak isteyenler için de önemli veri durumundadır. Bu nedenle bölgesel kalkınma politikalarında bölgesel gelişmişlik düzeyini artırılabilmesi için istikrarın sağlanması önemli hedefler arasındadır (Özdemir, 1999: 122).

3.3.5. Bölgesel Kalkınma Politikasının Araçları

Bölgesel kalkınma politikası araçları ülkeler arasında farklılık gösterebilmekte, gelişmiş bir ülkede kullanılan araçlar ile gelişmekte olan veya az gelişmekte olan ülkelerde kullanılan araçlar birbirinden farklı olmaktadır. Bu bakımdan bölgesel kalkınma politikalarının araçları incelenirken tüm ülkeler için uygulama ortaklığı olabilecek nitelikteki araçları sınıflandırarak incelemek mantıklı bir çözüm

olacaktır. Bölgesel kalkınma politikalarının araçlarını örgütsel, iktisadi ve kültürel nitelikli araçlar olmak üzere üç gruba ayırabiliriz. Örgütsel nitelikli araçlar, bölgesel kalkınma politikalarının gerçekleştirilmesi için oluşturulması gereken örgütler ile yapılması gereken kurumsal çalışmaları ifade etmektedir. Örgütsel araçlar yönetim yapısının bölgesel kalkınma politikalarının uygulanması için reformize edilmesini içermektedir. Özellikle bölgesel kalkınma politikalarının tasarlanması ve uygulanması sürecinde yönetsel anlamda oluşan eksiklikleri tespit ederek bu eksiklikleri gidermeye yönelik yetki genişliği, yetki devri, yerel yönetimlerin kaynaklarının artırılması ve paydaşlar arasında koordinasyonu sağlayacak örgütlenmelerin gerçekleştirilmesi gibi uygulamalar ile bu sürecin sağlıklı yürütülmesi gerekmektedir. Bu amaçla çeşitli ülkelerde farklı örgütsel araçlar kullanılmaktadır. Bölgesel kalkınma planları ile bölgelerin güçlü ve zayıf yanlarını tespitine yönelik oluşturulan stratejik planlar, kalkınma ajansları, cazibe merkezleri ve yatırım destek ofisleri bu araçların en önemlilerindedir (DPT, 2008: 24-25; Poroy, 2004: 3).

Bölgesel kalkınma politikalarında kullanılan iktisadi araçlar da örgütsel araçlarda olduğu gibi çok çeşitlidir. Organize sanayi bölgeleri kurmak, bölge içi sektörel sanayi ağları oluşturmak, teknoparklar ve bilim parkları oluşturmak, küçük sanayi siteleri kurmak, bölgesel teşvik ve yardım uygulamaları ile geri kalmış bölgelerde gelişimi tetikleyecek kamusal yatırımlar gerçekleştirmek, yeni fikir ve ürünler için girişim sermayesi oluşturmak, müşterek bölgesel kalkınma uygulamalarını yürürlüğe koymak ve metropolitan bölgelerin gelişimini sınırlandırmak bunlardan en önemlidir (DPT, 2008: 25-28; Akpınar vd., 2001: 10).

Kültürel nitelikli bölgesel gelişme araçları olarak; alternatif turizm olanaklarını geliştirme, kültür merkezleri açma, rekreasyon ve eğlence parkları kurma ile konferans, sergi ve fuar gibi kültürel etkinliklerin gerçekleştirileceği merkezler kurma sayılabilir. Bu araçların hepsi aynı anda kullanılmaz. Bölgenin ihtiyacına bağlı olarak ve bölgesel gelişme politikalarının stratejileri ile uyumlu olarak bir veya birkaçı kullanılabilir. Bu araçlar, kalkınmanın sosyokültürel boyutu üzerine odaklanmakta olup bölge içerisinde daha yaşanabilir merkezler oluşturmak için önemli uygulamalardır (DPT, 2008: 29-32).

3.3.6. Dünyada Bölgesel Kalkınma Politikaları

Dünyada uygulanan bölgesel kalkınma politikaları genel olarak değerlendirildiğinde, çalışmamızın önceki bölümünde anlatılan, bölgesel kalkınma politikalarının teorik evrimiyle paralellik gösterdiği görülmektedir. Bu nedenle dünya bölgesel kalkınma politikalarını teorik evrimdeki dönemleri dikkate alarak incelemek konunun daha iyi anlaşılması açısından gerekli olmaktadır. Bu çalışmamızda dünyadaki bölgesel kalkınma politikalarını dört döneme ayırarak inceleyeceğiz.

3.3.6.1. 1950'ye Kadar Olan Dönem

Bu dönemde bölge kavramı üniter yapıyı ve ulusal devleti tehdit olarak algılanmış, bu nedenle bölgesel yapılanmalara izin verilmemiştir. Ulusallığı ile baskın olan devletler yapmış olduğu planlarla ülke içerisinde farklı gelişme düzeylerine sahip olan yerler arasındaki kalkınmışlık farklılıklarını azaltabilmek amacıyla merkezi planlar uygulanmış ve bu planları esas alan araçlar geliştirmişlerdir. Bu plan ve araçlar bölgesel nitelik taşımadığından bölgesel kalkınma politikaları kapsamında değerlendirilme olanağı bulunmamaktadır. 1950'lere kadar yaşanan krizlere, ekonomik sorunlara ve gelişmişlik farklarına çözüm üretme noktasında olanlar ise bu krizleri daha çok ulus devlet anlayışı ve müdahalecilik yaklaşımı ile çözmeye çalışmışlardır. Ülke sınırları içerisinde yaşanan tüm sorunlar bir bütün olarak değerlendirilmiş ve bu sorunlara yönelik çözümler yerel etkileri ve nitelikleri görmezden gelerek sadece devletin ana semsiyesi altında ve resmi görüşe uygun bir şekilde çözülmeye çalışılmıştır (Tiftikçigil, 2008: 326).

İkinci Dünya Savaşı sonrasında bölgesel dengesizlikler hat safhaya çıkmış, özellikle savaşın oluşturduğu problemlerle birlikte daha da belirginleşen bu bölgesel farklılıkları ortadan kaldırma amaçlı programlar oluşturulmaya ve uygulanmaya başlanmıştır. Bu programlar ve uygulamalar sonrası bölgesel politikalar politikalarının amaçları, araçları ve ilkeleri ile aktörlerine yönelik çeşitli çalışmalar başlamıştır. Bu çalışmalarla birlikte devletin kaynak dağılımına müdahale etmesi ve bölgesel dengesizliklerin azalması için aktif olması gerektiğine yönelik vurgular yapılmaya başlanmıştır (Özdemir, 1999: 121).

3.3.6.2. 1950 - 1970 Yılları Arası

1929 krizinden sonra ilk etkilerini göstermeye başlayan ve 1950'li yıllardan itibaren de etkileri belirginleşen bölgesel dengesizliklerin artışı beraberinde bu soruna çözüm üretmeye yönelik bölgesel politikaların tasarlanması gerekliliğini doğurmuştur. Dolayısıyla tüm dünyada bu dönemden itibaren milli kalkınma planları yanında bölgesel sorunların çözümüne yönelik bölgesel politika araçları da kullanılmaya başlanmıştır. Ancak bu dönemde kullanılan bölge kavramı ve bölgesel politika araçları ulus devlet politikalarıyla uyumlu olarak Keynesyen politikaların kontrolünde olmuştur. Gelişmiş ülkelerde, gelişmeye başlayan ülkelerde ve az gelişmiş ülkelerde bölgesel politikada benzer uygulamalar müdahaleci devlet anlayışı ile yürürlüğe konulmuştur. Özellikle ulus devletin kalkınmasına engel oluşturan az gelişmişlikle mücadele edilmiş, bölgelerin kendi içerisindeki dengesizlikleri ulus devletinin kalkınması noktasında engel oluşturuyorsa bu dengesizlikler görmezden gelinmiştir. Ulus devlet temelli bu müdahaleci yaklaşım bölgeleri sadece bulunduğu bölgenin altı coğrafi birimi olarak görülmüştür. Yani birbirinden farklı özelliklere sahip olsa dahi bu yerler belirli sınırları olan farklı alanlar olarak değerlendirilmemiş, bölgeler sadece buldukları ülkelerin alt parçası olarak ön plana çıkmıştır. Keynes'in refah devleti anlayışının hakim olduğu bu dönemde, ülkenin genel kalkınmışlık düzeyini artırabilmek için tasarruf oranlarını artırmak, sermaye birikimini sağlayarak üretim kapasitesini geliştirmek ve kaynakları etkin şekilde kullanarak sosyoekonomik gelişim sürecinde iç bütünlük ile dengeli kalkınmayı sağlayabilmek ve bu idealleri ülke geneline yayarak gelir seviyesini artırmak önemli hedefler haline gelmiştir. Bu hedeflere varmaya çalışırken geri kalmış olan bölgelerde de gelişme düzeyinin, devletin müdahaleci yaklaşımı ile artırılması gerektiği vurgulanmıştır (Eceral, 2005: 90-92).

Bu dönemde her bölgenin kendine has yapısı, coğrafi özellikleri, sosyokültürel nitelikleri, ekonomik kaynaklarının yeterli olup olmaması, insan kaynağının nitelikleri gibi iç dinamikler görmezden gelinmiş, tüm her yer bir bütün olarak değerlendirilmiş ve merkezi planlamadan kendine düşen payı almıştır. Her yöreye aynı standarttaki planların uygulanması, merkezden yönetilen planlama anlayışı, yöre halkını yok sayışı da beraberinde getirmiş, dolayısı ile halk tarafından desteklenmeyen politikaların uygulanması nedeniyle bu politikalar en başından başarısızlığını adeta ilan etmiştir. Uygulamaya konulan bölgesel politikalarda ise bölgesel sorunlar sadece kaynakların

dağılımı ile değerlendirilmiş, bir bölgeden başka bir bölgeye kaynak transferi sağlanması halinde birçok soruna çözüm bulunacağı düşünülerek politikalar geliştirilmiştir. Bölgesel politikaların sadece kaynak dağılımını indirgenmiş olması ise beraberinde transfer edilen kaynakların israf edilmesi sonucunu doğurmuştur. Kaynak transferi noktasında ise devletin kurmuş olduğu özel teşebbüslerin faaliyet alanına giren yapılar kullanılmıştır. Yani devlet büyük işletmeler kurmuş ve bu büyük işletmeler yolu ile piyasaya müdahale etmiş, böylece devlet ekonomideki en büyük kaynak üreticisi olmuştur. Bu durum ise özel sektörün gelişmesini olumsuz etkilemiştir. Piyasada hakim konumda olan devlet ve devlet ile birlikte aynı piyasada ayakta kalmaya çalışan büyük firmalar ekonomiye yön vermeye başlamış, karma ekonomik sistem bölgesel politikaların üretimi ve uygulanmasında ön planda olmuştur. Genel itibari ile büyük yatırımlar ve istihdam olanakları gelişmiş bölgelere doğru kaymış, bu nedenle de bölgesel dengesizlikler daha da belirgin bir hal almıştır. Bu durum karar verme sürecindeki merkezi etkinin artması, bölgenin karar verme sürecine katılamaması, ulusal kaynakların sadece merkezi planlama ile kontrol edilmesi, üretim yapılanmasında yer alan bölgelerdeki küçük ve orta ölçekli işletmelerin görmezden gelinmiş olması gibi nedenlerle geri kalmış bölgelerdeki ekonomik başarısızlıkları tetiklemiştir. Bu dönemde; Perroux (1950), Hirschman (1958), Rostow (1960) ve Myrdal gibi araştırmacıların bölgesel kalkınma ve dengesiz gelişme konusunda analizler yaptıkları görülmektedir (Tiftikçigil, 2009: 717-718).

3.3.6.3. 1970 - 1990 Yılları Arası

1970'li yılların en önemli özelliği petrol krizi ile birlikte müdahaleci iktisadi görüşte değişimler yaşanmış olması ve kitlesel üretimden vaz geçilerek esnek üretim modelinin benimsenmeye başlanmış olmasıdır. 70'li yıllarda Keynesyen politikaların sürdürülebilir olmadığı fark edilmiş ve bu politikaların gelişmiş ülkeler ile gelişmekte olan ülkeler ve az gelişmiş ülkeler arasındaki farkı daha da artırdığı tespit edilmiştir. Bu tespiti ile birlikte neoliberal politikalar ön plana çıkmaya başlamış, Uluslararası Para Fonu ve Dünya Bankası gibi uluslararası kurumların küresel ekonomideki etkinliği artmıştır. Bu kurumlar ise merkezi planlamanın yerine stratejik planlamaya doğru bir ilerleyişi savunmuş ve savunulan bu görüş küresel nitelik kazanarak dünyada birçok ülkede kabul görmüş ve egemen görüş haline gelmiştir. Kabulü küreselleşen bu görüş

ile birlikte bölgesel politikalardan ziyade uluslararası kalkınma politikaları ön plana çıkmıştır. Dolayısı ile bölgeler arası dengesizlikleri gidermekten ziyade küresel bütünleşmeyi hedef edinen politikalar etkinliğini artırmıştır (Tiftikçigil, 2007: 326-327).

1980'lerle birlikte bu politikalar etkisini iyice hissettirmeye başlamış, kamunun ekonomi üzerindeki gücü zayıflamış, kamunun hizmet sunduğu alanlarda özel sektörün etkinliği artmıştır. Bu dönemde devletin esas görevinin; rekabeti engelleyen hususları ortadan kaldırmaya yönelik düzenlemeler yapması ve bu düzenlemelere uymayanlara yaptırımlar uygulanması olduğu benimsenmiştir. Tüm dünyada arz yanlı iktisat politikaları etkili olmuş, müteşebbislerin üretim hamleleri desteklenmiş ve rekabetin önü açılarak neoliberal politikaların etkisi ile yerel ve küçük üretime dayalı ekonomiler ön plana çıkmıştır. Kitlesele, standardize olmuş üretim modeli terk edilerek, küçük ve farklılaştırılmış üretime dayalı modelin ön plana çıkmış olmasında bu tarz işletmelerin krizlere adapte olmasının daha kolay olması da yatmaktadır. Bu dönemde kullanılan önemli araçlardan biri de özelleştirme ve emek piyasasının esnekleştirilmesidir. Devlet daha önce kendi elinde bulunan ticari hayatta faaliyet gösteren müesseselerinin başarılı yönetememesi nedeni ile bu işletmeleri özelleştirmekte ve bu özelleştirme sürecinde bölgesel dinamikler ve bölge halkı tercihleri ön plana alınmaktadır. Artık firma merkezli ve teşvik temelli devletin desteğine dayalı üretim modelinden neoliberal politikalarla şekillenmiş yerel ve bölgesel potansiyeli harekete geçirici küçük ve orta büyüklükte üretim modeline geçiş söz konusudur (Müftüoğlu, 2005: 361-362).

60'lardan 70'lere kadar olan dönem ile 70'lerden 90'lara kadar olan dönemdeki en önemli ortak nokta ise devlet merkezli teşvik sisteminin devam etmesi, işletme merkezli karar modellerin yaygınlığını koruması, iç dinamikler yerine dış destekli bölgesel politika araçlarının ön planda olması ve yerel halkın kararlara etki düzeyinin sınırlı olmasıdır. Böylesi bir model, bölgeler arasındaki dengesizliği azaltamamış, kalkınmada istenilen düzeyde gelişmeyi getirmemiş ve yeni politika arayışlarını zorunlu kılmıştır (Amin, 2004: 48).

3.3.6.4. 1990'lardan Günümüze Kadar

1990 yıllarda yaşanan iletişim ve ulaşım teknolojisindeki gelişmeler ile birlikte mekanlar önemini yitirmeye başlamış, küreselleşmenin de etkisi ile bölgeler artık ulusların alt alanları olmaktan ziyade tüm dünya ile rekabet eden birimler haline

dönüşmüştür. Bu gelişmeye bağlı olarak yapısal değişimler hız kazanmış, değişen zamana ve mekana uyum sağlayabilen esnek yapılar ve hedefler ön plana çıkmıştır. Sınırların önemini yitirmeye başladığı bu dönemde yaşanan küresel rekabet, potansiyeli tam değerlendirmenin önemini iyice hissettirmiş ve bu açıdan bölgeler de kendi potansiyellerini tespit etmeye ve bunu geliştirmeye yönelik stratejileri belirleyerek hedefler koymaya ve bu hedeflere varmak için stratejik adımları belirlemeye odaklanmıştır. Farklılıkların zenginlik olarak değerlendirildiği bu dönemde, farklılıkları avantaja çevirmeye yönelik stratejiler ortaya konulmuştur. Bölgelerinde içerisinde yer aldığı coğrafyalarda, ekonomik ve sosyal yapı farklılıklar üzerine kurulmaya başlanmıştır. Dolayısıyla bu dönemde bölgelerin farklılıkları dikkate alınarak, bu yapıları sadece kendi ülkesinde değil, küresel anlamda diğer aktörlerle de rekabet edebileceği niteliğe taşınmanın gerekli olduğuna yönelik bölgesel politikalar şekillenmeye başlamıştır (Tiftikçigil, 2009, 719-720).

Yerel potansiyelin önem kazandığı bu dönemde, paydaşların tamamının yer aldığı toplantılarda katılımcı anlayışla şekillenen stratejik hedefler ve bu hedeflere varmak için oluşturulan adımlar bölgesel kalkınma politikalarının önemli unsurları haline gelmiştir. Yapılan bu tespitlerde her ülke ve ülke içerisinde yer alan her bölgenin farklı özelliklere sahip olduğu, dolayısıyla bunlara yönelik plan ve programların da farklı olması gerektiği üzerinde uzlaşma oluşmuştur. Bu uzlaşma zemini katılımcılığı ve yeni yönetim anlayışını beraberinde getirerek bölgesel politikalarda yönetim kavramının ön plana çıkmasını sağlamıştır. Bu nedenle plan ve programlar artık merkezden hazırlanıp yerele dikte edilen kurallar bütünü olarak nitelendirilmemiş, bunun yerine merkezi yönetim, yerel yönetim, sivil toplum kuruluşları, özel sektör ve diğer inisiyatiflerin içerisinde yer aldığı platformların katkıları ile oluşturulan hedef ve faaliyetler bütünü olarak nitelendirilmiştir. Bu nitelendirme ise bölgeleri; potansiyellerine uygun üretim alanlarında, kendine özgü tasarımlar ile maliyetleri en aza indirgeyen optimum ölçekli işletmelerin merkezi haline getirmiş, KOBİ adı verilen bu işletmelerin zaman içerisinde küresel piyasalara entegrasyonunun da gerçekleştirilmesiyle, dünyadaki diğer rakipleri ile rekabet edebilen bölgesel yapılar ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu anlamda bölgesel politikalarda dikkati çeken önemli değişimler görülmeye başlamıştır. KOBİ'lerin küresel entegrasyonuna verilen önemin artması, bölgesel ekonomik kuruluşların bölgenin potansiyeline uygun gelişimine destek verilmesi, sermaye birikimini hızlandıran, yeni

teknolojiyi kullanan, küresel kuralları dikkate alan ve iktisadi kapasiteyi artıran teşvik unsurlarının ön plana çıkarılması, proje bazlı desteklerin artarak projelerde sürdürülebilirlik, yenilikçilik ile çarpan etkisine verilen önemin artması bu değişimlerden birkaçıdır (Müftüoğlu 2005: 361-362;Kendir, 2006:58-59).

1990'lerden sonra yukarıda bahsetmiş olduğumuz gelişmeler nedeniyle Keynesyen ve neoliberal politikalar etkinliğini yitirmiş bu görüşler yerini Yeni Bölgeselcilik olarak adlandırılan bir görüşe bırakmıştır. Tüm dünyada etkin olan Yeni Bölgeselcilik Anlayışı ile birlikte bölge temelli, bölgenin potansiyelini önemseyen ve çok paydaşlı bölgesel politikalar ortaya konulmaya başlanmış ve tasarlanan bu politikaların politikayı oluşturulan kişiler tarafından benimsenmesi ise doğal bir hal halini almıştır. Bu anlayış bölgeleri ilişki ağı temelinde açıklayarak coğrafi temelli bölge kavramından uzaklaşılması gerektiğini ve bölgenin sosyo kültürel ve ekonomik çevresi ile birlikte değerlendirilmesi gerektiğinin vurgusunu yapmıştır. Bu vurguları dikkate alarak oluşturulan bölgesel planlar ile bölgelerin güçlü ve zayıf yönlerinin analizi yapılmış, zayıf yönleri geliştirebilmek ve güçlü yönlerin de sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla çeşitli hedefler konulmuştur. Bu hedeflere varılabilmesi için de bölgede yer alan aktörlerin topyekûn hedeflere odaklanması ve bu hedeflere yönelik gerekli adımları her paydaşın kendi cephesinde (görev alanında) atmasının gerekli olduğu belirtilmiştir (Kesgin ve Sungur, 2010: 277-278). Her paydaşın hedefe yönelik atmış olduğu adımları performans anlamında ölçülemek için çeşitli göstergeler ortaya konulmuş, bu göstergeler aracılığı ile başarı düzeyleri ölçümlenmiştir. Yenilikçilik, sürdürülebilirlik, katılımcılık, yatırımcı çekebilme gücü, rekabet edebilirlik gibi göstergeler bölgesel kalkınma politikalarının başarısını ölçmek için kullanılan ölçütler halini almıştır. Kendi öz kaynaklarına önem veren bu içsel büyüme ve kalkınma modelinde belirlenen hedeflere varma düzeyinin ölçülüyor olması bölgesel politikaların başarı karnesinin oluşturulabilmesine imkân tanımıştır. Bu karnede en dikkat çeken husus ise bölgelerin uluslararasılaşma düzeyine, altyapı imkânlarının gelişmesine, doğanın korunarak çevreye uyumluluğun sağlanmasına, sağlık, eğitim ve kültürel standartlarının oluşmasına, sosyo ekonomik gelişmişlik düzeyinin ilerletilmesine verilen önemin artmasıdır (Kaya, 2007: 58-60).

3.3.7. Türkiye’de Bölgesel Kalkınma Politikaları

Türkiye’de uygulanan bölgesel kalkınma politikalarını dönemler itibariyle incelediğimizde, dünyadaki gelişime benzer bir gelişim seyir izlediği görülmektedir. Bu bölümde Türkiye’deki kalkınma politikalarını 1950'lere kadar olan politikalar, 50-70 arası politikalar, 70-90 arası politikalar ve 90 sonrası politikalar olarak sınıflandırarak incelemekteyiz.

3.3.7.1. 1950'ye Kadar Olan Dönem

Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluş yılları, savaşın ardından gerçekleşen tahribatı ortadan kaldırılması ve gerçekleşen değişime uygun yeni yapılanmaların oluşması çabası ile geçmiştir. Bölgesel kalkınma kavramı bu yıllarda farklı önceliklerin ön planda olması nedeniyle çok fazla ilgi görmemiş ve ekonomik gelişmeler 1923 yılında gerçekleşen İzmir İktisat Kongresi ile değerlendirilmeye başlanmıştır. Savaştan yeni çıkan ve kendi ayakları üzerinde durmaya çalışan Türkiye Cumhuriyeti Devleti, bu kongrede ulusal ekonominin Türk girişimcilerin katkısı ile büyütülmesi prensibi temelinde çeşitli ekonomik tespitler yapmıştır. Bu kongrede bölgesel dengesizlikler veya bölgesel gelişmeye vurgu bulunmamaktadır. Bu dönemde bölgesel farklılıklar anlamında ülkede en dikkati çeken husus yatırımların ve nüfusun İstanbul ve çevresinde yoğunlaşmış olmasıdır. Bu gerçek göz önüne alındığında Ankara'nın başkent olarak seçilmiş olması Anadolu'ya yönelik ekonominin gelişiminin başlamasının önemli bir adımı olmuştur. Nitekim bu dönemdeki önemli yatırımlardan biri olan demir yolları projesi de Ankara, Sivas ve Samsun bağlantısı ile Anadolu'nun gelişimine katkı sunmuştur. Ankara'nın başkent olarak seçilmesi ile birlikte Anadolu'ya yönelik bu ve benzeri projelerin Ankara merkezli yapıldığı görülmekte olup bu durumun İstanbul çevresinde yoğunlaşan arz ve talebin diğer illere kaymasına katkı sunduğu görülmektedir. (Şahin, 2012: 62-63).

Yapılan ulaşım projeleri, demir yollarının millileştirilmesi ve Anadolu'ya uzanması ile özellikle hammaddenin sanayiye taşınması noktasında önemli mesafe kat edilmiş ve bu durum ülkenin iç pazarlarının birbirleriyle olan bağlantısının gelişmesine katkı sunmuş, bu katkı ile ithal ve yerli sanayi mallarına talep artmıştır. Bütünleştirilmiş iç pazar oluşturulma stratejisi ile daha önceden kendi içerisinde kapalı olan bölgeler diğer bölgeler ile iletişime geçebilme imkânı bulmuş, ürünlerin bir bölgeden diğer

bölgeye ve küçük kentlerden büyük kentlere taşınması kolaylaşmıştır. Bu kolaylıklar ise ülkenin iç piyasasını genişleterek sermaye birikiminin artmasını sağlamış ve kuruluş yıllarında Türkiye Cumhuriyeti'ne önemli katkılar sunmuştur. 1927 yılında çıkarılan Teşviki Sanayi Kanunu ile birlikte özel sektörün gelişmesine uygun ortamları oluşturma görevi devlete verilmiş; ancak bu kanun da bölgesel kalkınma, bölgeler arası gelişmişlik farklarını azaltma gibi hususlara yer verilmemiştir. Dolayısı ile bu gelişmeyle, savaşın yeni çıkmış olan özel sektörün kendine gelmesini sağlayacak yatırımların yapılması hedefiyle atılacak adımlara odaklanılmıştır. Bu dönemde ortaya çıkan 1929 bunalımının da etkisiyle devletin ekonomiye müdahalesi daha da artmış ve devletçilik ilkesi ekonomideki temel prensip haline dönüşmüştür (Tezel, 2002: 233-235).

1934 ile 1938 arasını kapsayan 1. Beş Yıllık Sanayi Planı ile 1939 ve 1949 arasını kapsayan 2. Beş Yıllık Sanayi Planı bu dönemin önemli kalkınma adamlarındandır. 1. Beş Yıllık Sanayi Planı uygulamaya konulmuş; ancak 2. Beş Yıllık Sanayi Planının uygulanması mümkün olmamıştır. Uygulamaya konulan 1. Beş Yıllık Sanayi Planı ve uygulanmayan fakat çeşitli izler bırakan 2. Beş Yıllık Sanayi Planı ile bölgesel politikalardan ziyade ulusal kalkınma ön plana alınmış, kaynakların ekonomide verimli alanlara yönlendirilmesi vurgulanmış, İthal malların ikamesini sağlayacak tüketim ve ara malların üretimine odaklanılmış, planların merkezi devlet tarafından kurulan endüstriyel firmalarla ilgili yatırım projeleri olmasına rağmen, özel sektörü görmezden gelmeyen karma ekonomik model benimsenmiş, alt yapı yatırımlarının yetersizliğine, nitelikli işgücü imkânının azlığına ve teknik personelin kısıtlı olmasına rağmen belirgin düzeyde bir sanayileşme sağlanmıştır. Bölgesel gelişmeyle ilgili prensiplerine yer vermeyen bu planlar ile yatırımların Türkiye'nin tamamına yayılması için çaba sarf edildiği görülmekle birlikte, bölgeler arasındaki gelişmişlik farklarının azalmadığı tespitini yapmak mümkündür (Özyurt, 1981: 143-144).

3.3.7.2. 1950-1960 Yılları Arası

Bu dönem özel girişimciliğe dayalı ve piyasa koşullarının hakim olduğu, devletin müdahalesinin azaldığı bir dönem olarak tasarlanmışken içerde ve dışarda yaşanan gelişmeler nedeniyle bu tasarı uygulanamamıştır. Ancak bu yıllarda bölgesel kalkınma anlamında önemli adımlar atılmıştır. Ülkemizde bölgesel planlama kavramı bu dönemde gündeme gelmiştir. 1957 yılında Bayındırlık Bakanlığı bünyesinde Bölge

Planlama Müdürlüğü oluşturularak bölge planlamasından sorumlu bir devlet birimi ilk kez kurulmuştur. Ardından 1958 yılında İmar ve İskân Bakanlığı ve bu Bakanlık içerisinde Planlama ve İmar Genel Müdürlüğü kurulmuştur. Uluslararası Para Fonu ile yapılan anlaşma gereği de 1958 yılında Koordinasyon Bakanlığı ve Bakanlıklar Arası Yatırımlar Kurulu oluşturulmuş; ancak bu yapılara rağmen bölgesel planlama çalışmaları hayata geçememiş, tüm çalışmalar sadece plan safhasında kalmış, planları uygulama mümkün olmamıştır. Bu durum ülkemizde bölgesel planlama çalışmalarının bölgesel kalkınma politikalarından önce başladığını göstermektedir. Ancak ortaya çıkan bu bölgesel planlama çalışmaları kalkınmanın bir aracı gibi kullanılmamış, planlarda sadece bölge ve şehirlerin imar ve fiziki yerleşme boyutları ön planda tutulmuştur (Akpınar ve Özaslan, 2005: 236).

50 ile 60 yılları arasındaki dönemler liberal dönem olarak nitelendirilmekte birlikte, ikinci Dünya Savaşı'nın neden olduğu yıkım sebebiyle özel sektör yeterince gelişemediği için merkezi baskı ekonomide kendini hissettirmeye devam etmiştir. Merkezi yönetim; nüfusun, kentleşmenin ve sanayileşmenin belli şehirlere ve bölgelere doğru yoğunlaşması nedeniyle bölgeler ve şehirler arasında ortaya çıkan dengesizlikleri giderebilmek için yukarıda bahsettiğimiz bölgesel planları yapmaya başlamıştır. Özel sektöre ait yatırımların %66' sının Marmara ve Ege Bölgesi'nde yoğunlaşmış olduğu bu dönemde, bölgesel gelişmenin önünde engel olarak görülen bu yatırım dağılımına rağmen, yapılan planlamalarda ve alınan kararlarda ulusal kalkınmanın bölgesel kalkınmadan daha öncelikli görüldüğü tespit edilebilmektedir. Zira kamu yatırımlarının büyük bir kısmı şehir merkezinin dışında yapılırken, bu yatırımların gelişmekte olan veya az gelişmiş bölgelere doğru kayması için planlı bir politikanın oluşmadığı görülmektedir. Bölgesel kalkınma politikalarının oluşmaması nedeniyle de bölgeler arasındaki kalkınmışlık farkı giderek artmıştır. Ülkenin kalkınması önünde önemli bir engel haline dönüşen bu sorunu çözebilmek için devlet büyük yatırımlardan bazılarını gelişmekte olan bölgelere yapmaya başlamış; ancak özel sektörün yatırımlarını İstanbul ve çevresinde yapmayı tercih etmesi nedeniyle bölgeler arasındaki dengesizlikler giderilememiştir (Bayramoğlu, 2005: 51; Dinler, 2010: 181-182).

1950 ila 1960 yılları arasında Türkiye'de ciddi bir siyasi değişim yaşanmış, bu siyasi değişimi ile birlikte iktidarda olan siyasi partinin belirlemiş olduğu programlara göre kalkınma politikaları da farklı bir boyut kazanmıştır. Daha önceki dönemlerde

uygulanan demir yolları projeleri yerine kara yolları projeleri ulaşım sorunlarının çözümü için reçete olarak görülmüş, özel sektörün ihtiyaç duyduğu enerji ve altyapı yatırımlarına önem verilmiş, sulama, gübreleme, tarımda makineleşme gibi alanlarda önemli adımların atılmıştır. 1960'lara gelindiğinde dünyada kalkınma planlarının önemi artmış ve kalkınma iktisadî önemli bir disiplin haline gelmeye başlamıştır. Merkezi planlamaya dayalı kalkınmanın egemen olduğu bu dönemde ülkemizde gerçekleşen 1960 darbesi sonrası oluşan yeni bürokrasinin yönlendirmesi ile Devlet Planlama Teşkilatı kurulmuştur (İmga, 2003: 232).

3.3.7.3. 1960 - 1990 Yılları Arası

1960 yılında kurulan DPT ile birlikte daha önce İmar ve İskân Bakanlığı tarafından yerine getirilen bölgesel plan yapma görevinin DPT ile birlikte yürütüleceği belirtilmiştir. Bu iki kurum bölgesel farklılıkları en aza indirmek amacıyla bölgesel planlamayı bir araç olarak kullanmaya başlamıştır. Ancak kullanılan aracın ve planlara yönelik uygulamaların bu amaca hizmet edip etmediği hususu tartışmalıdır. 1960 ile 1990 yılları arasında beş adet kalkınma planı hazırlanmış ve bu kalkınma planları içerisinde bölgesel dengesizlik konuları da incelenmiştir. 1960 ile 1990 yılları arasındaki dönem kalkınmada öncelikli yörelerin belirlenmesi, bu yolla az gelişmiş bölgelerin teşvikine ilişkin önlemlerin uygulanması ile hazırlanan beş yıllık beş kalkınma planlarının uygulanmasıyla geçmiştir. Bu nedenle 1960 ve 1990 yılları arasındaki bölgesel politikaları incelemek için dönemin kalkınma planları ve uygulamalarını irdelemek gerekmektedir (Dinler, 2010: 65).

1963 ile 1967 yılları arasını kapsayan 1. Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda "Bölge Planlaması ve Kalkınması" başlığı yer almış bu başlık altında bölgesel kalkınma incelenmiştir. Bu planın amacının aşırı şehirleşme ve nüfus problemlerinin çözülmesi, kamu hizmetlerinin adaletsiz gelir dağılımını düzeltici bir şekilde yapılması ve devletin sunduğu hizmetler ile bölgeler arasındaki dengesizlikleri azaltmaya hizmet etmesi gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca bölge politikasının hedefleri olarak; iktisadi ve sosyal üretkenliği arttırarak genel verimliliği yükseltmek, dengeli gelirin dağılımını sağlamak için yatırımlar yapılırken bölgeler arasında dengeli kalkınmanın esaslarını gözetmek, bölgeler arasındaki dengesizliği gidermek için geri kalmış bölgelerin daha hızlı kalkınmasına yönelik önlemleri almak belirlenmiştir. Bu planda bölgeler üçe ayrılmış

olup bölgeler; metropolitan bölge, potansiyel gelişme bölgeleri ve geri kalmış bölgeler olarak isimlendirilmiştir (DPT, 1963: 471-477).

Bu tespitin ardından potansiyel gelişme bölgelerinin avantajlı olduğu kısımlar dikkate alınarak bu bölgelerin gelişimi üzerine yoğunlaşmak gerektiği vurgulanmıştır. Bu sınıflandırmada Doğu ve Güneydoğu Anadolu geri kalmış bölgeler, Antalya Bölgesi potansiyeli gelişme bölgesi, İstanbul ile Zonguldak ise metropolitan bölge olarak değerlendirilmiştir. Antalya ve Çukurova'da DPT tarafından, Marmara Zonguldak ve Keban'da ise Bayındırlık ve İskan Bakanlığı tarafından bölgesel planlama çalışmaları başlatılmıştır. Bu planda geri kalmış bölgelerin kamu hizmetlerinden eşitlik ilkesi gereği tam anlamıyla yararlanabilmesi için bu bölgelere pozitif ayrımcılık yapılması gerektiği vurgulanmıştır. Metropolitan bölgelerde ise yeni çekim ve büyüme merkezleri oluşturarak sanayi gelişimi sağlama, böylece yoğun nüfus için istihdam ve iktisadi çalışmalarda daha düzenli dağılımı sağlayacak araçları kullanma hedefi konulmuştur. Ayrıca Gelir Vergisi Yasası'nda bölgelere özgü değişiklikler olmuş, geri kalmış bölgelerde çalışan personelin ücretlerinde iyileştirmeler yapılmış, bu bölgelere yatırımları cazip hale getirmek için vergi indirimleri uygulanmaya başlanmıştır (Gündüz, 2006: 188).

1968 ila 1972 yılları arasını kapsayan 2. Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda ise; bölgesel kalkınmanın ulusal kalkınmanın bir alt kolu olduğu ve tamamlayıcısı olduğu, bölgelerin mevcut kapasitelerinin ve bölgelerin ekonomik ve sosyal gelişmelerinde öncü olacak büyüme noktalarının tespitinde kamu ve özel sektörün işbirliği yapması gerektiği değerlendirilmesi ile bölge planlamaları yapılmıştır. Bölge planları yapılırken DPT merkezli olunması gerektiği ve bu kurumun yönlendirici ve koordinasyonu sağlayan kurum olduğunun dikkate alınması gerektiği, DPT'nin geliştireceği teknik ve metotlar ile planların yapılması, planlama çalışmaları için ilgili kuruluşların bütçelerinde ödenek ayrılması ve bu çalışmalarda görev alacak personel tespitinin yapılması istenmiştir. Ayrıca bu beş yıllık kalkınma planında cazibe merkezleri veya kalkınma kutupları dediğimiz model az gelişmiş bölgelerin iktisadi kalkınmasının sağlanabilmesi için önerilmiş, bu bölgelerde büyüme potansiyeli fazla olan stratejik şehir merkezlerinde yoğunlaşacak olan yatırımlar ile çevresini etkileyen gelişme noktalarına ulaşılması temel hedef haline gelmiştir. Bu hedefi gerçekleştirebilmek için de kamunun elindeki en önemli araç olan alt yapı yatırımlarını bu bölgelere kaydırmak kullanılmıştır. Özellikle

alt yapısal anlamda önemli mesafe kat etmiş olan organize sanayi bölgelerinin bu yörelerde oluşturmak, özel sektörün yatırımlarını bu bölgelere çekebilmek için teşvik tedbirlerini uygulamak ve özel kredi imkânları ile vergi indirimleri uygulamak 1968 ile 1972 yılları arasında bu hedefe varmak için kullanılan diğer araçlardandır (DPT, 1968: 263-269).

Bu dönemde DPT bünyesinde geri kalmış yörelerin sorunlarına çözüm üretmek üzere Doğu Grubu isminde bir örgüt oluşturulmuş bu grup Doğu ve Güney Doğu Anadolu Bölgeleri'ndeki sorunlarla ilgilenmiştir. 1968 Yılı Program Kararnamesiyle Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgeleri'nde yer alan tüm iller ile Artvin, Gümüşhane, Sivas ve Kahramanmaraş'ın da içinde bulunduğu 22 il yatırım teşvik mevzuatı ile kalkınmada öncelikli iller olarak tespit edilmiştir (Akpınar ve Özaslan, 2005: 236).

1973 ile 1977 yılları arasını kapsayan 3. Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda ise bölge kelimesi yerine yöre kelimesinin sıklıkla kullanıldığı ve yöreler arasında gelişmiş, az gelişmiş veya gelişmekte olan yöre ayrımına vurgu yapmaksızın tüm yörelerin gelişmesi için planlar yapmak gerektiği vurgulanmıştır. Yöreler arası dengesizliklerin kısa zamanda çözüme kavuşmasının zorluğundan bahsedilerek kısa vadeli çözümlerin etkin olmadığı ve kaynak dağılımını bozduğu, sermaye birikimini yavaşlattığı dolayısıyla ekonomik kalkınmayı olumsuz etkilediği vurgulanmıştır. Bölgesel dengesizliklerin uzun dönemli planlamalar ve faaliyetler ile azaltılabileceği, bölgelerin potansiyelinin harekete geçirilebilmesi için yerel yönetimlerin etkin çalışmasının gerekliliği vurgulanmıştır. Bu nedenle, ulusal ölçekteki önemli yatırımlarda ekonomik kriterler esas alınarak kuruluş yeri belirlenmelidir fikri ağırlık kazanmıştır. Bu planda bölgesel kalkınma konusu açıkça yer almamış, köyün sorunları, şehirleşme ve çevre sorunları ön planda tutulmuştur (DPT, 1973: 947-949).

Bölgesel dengesizlik anlamında değerlendirilebilecek sorunların çözümü için 3. Beş Yıllık Plan'da Kalkınmada Öncelikli Yöre uygulaması başlatılmıştır. Ayrıca bazı yörelerin ekonomik, sosyal ve kültürel açıdan geri kalmış olabileceği; ancak bunların coğrafi sınırlarının tam olarak belirlenebilmesinin imkânsız olduğu vurgulanmıştır. Geri kalmış olan yöreleri geliştirmek için bu yörelerin potansiyelini iyi belirlemek, ulusal kalkınma planlarındaki dengeleri bozmadan buraların gelişmesine yönelik tedbirleri almak, bu yörelerde kurulmaya uygun bazı sanayi kollarını bu yörelere götürmek, tüm çalışmaları o yörelerdeki paydaşlar ile işbirliği içerisinde gerçekleştirmek ve bu

çalışmalarda DPT'nin de yönlendirici ve birleştirici olmasının gerekli olduğu vurgulanmıştır (DPT, 1973: 947-949).

1979 ila 1983 yılları arasını kapsayan 4. Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda ise; bölgesel kalkınma konusu "Bölgesel Gelişme ve Yerelleşme" başlığı altında ele alınmış olup uygulanacak olan bölgesel politikalar ile geri kalmış bölgelerde gelişme sürecini başlatmak ve sürekli kılmak; gelişmiş veya hızla gelişmekte olan bölgelerde ise kentleşmede düzeni sağlamak, arazi kullanımını kurallara uygun hale getirmek, sanayi alt yapılarını düzenlemek hedeflenmiştir. Ayrıca bu planda daha önce uygulanmış olan üç planın başarısız olduğu belirtilmiş ve bu planların başarısız olmasının altında yatan en önemli neden olarak gelişmemiş olan yörelere özel sektörün yönlendirilmemiş olması grlmştir. Daha önce üç planın geri kalmış bölgelerdeki kamu yatırımlarını da azalttığı ve bu bölgelerin gelirinin sürekli azalmakta olduğu vurgulanmıştır. Geri kalmış bölgelere yönelik planlama kararlarının mekansal bütünlük iirmesi hususunda gerekli özenin gösterilmediği vurgulanmıştır. Bu özenin gösterilmesi halinde, ekonomik ve sosyal planlamaya mekân boyutu eklendiğinden, hizmetlerin, altyapının ve sanayinin ülke ve bölgesel dağılımında mekansal bazında değerlendirmesi yapılacağından yatırımların ve işletmelerin yer seçimi ile ilgili kararları daha sağlıklı alınmasının mümkün olacağı vurgulanmıştır (DPT, 1979: 72-75).

4. Beş Yıllık Kalkınma Planı diğer planları eleştirmesine rağmen 3. Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda yer alan KÖY görüşünü devam ettirmiş, Doğu ve Güneydoğu Anadolu'nun gelişimi için aynı görüş üzerinden çözümler üretmeye çalışmıştır. Bu planda geri kalmış bölgeler olarak değerlendirilen Güneydoğu ve Doğu Anadolu Bölgeleri'nde büyük projelerin hazırlanması ve uygulamaya konulması, ulaşım imkânlarının iyileştirilerek yatırım yeri seçiminde dış pazarların dikkate alınarak hareket edilmesi gerektiği, sürükleyici ekonomik yatırımların yapılmasına olanak verecek Şekilde kamunun büyük yatırımlarını bu bölgelere kaydırması gerektiği, özellikle Doğu Anadolu'da hayvancılığın geliştirilebilmesi için tedbir alınmasının önemi, kuruluşlara ve yatırımlara yönelik yer seçimi yapılırken kamu ve özel sektör arasında işbirliğinin geliştirilmesi için DPT'nin aktif rol alması gerektiği vurgulanmıştır (DPT, 1979: 292-293).

1985 ila 1989 arasındaki yılları kapsayan 5. Beş Yıllık Kalkınma Planı Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgeleri'ne özel bir önem vermiş ve bu bölgelerin kalkınmasını

temel hedef edindiğini belirtmiştir. Bu plan; daha önceki planlarda uygulanan KÖY projesine devam edilmiş, kalkınmada öncelikli yörelerin gelişmesinin bu yörelere özgü itici güç olabilecek sektörlerin bu yörelerde hayata geçirilmesi ile mümkün olabileceğini tespit etmiş, bu yörelerde hem büyük projelerin hem de küçük ölçekli ve emek yoğun projelerin geliştirilmesi gerektiğini vurgulamış, teşvik araçlarının da bu hususları dikkate alarak tasarlanması gerektiği belirtilerek, tüm bu yatırımların hayata geçebilmesi için enerji imkanları ve alt yapının bu yörelerde iyileştirilmesi gerektiğinin tespitini yapmıştır (DPT, 1985: 163-164).

Bölgelerde hayata geçirilecek olan projelerin nitelik ve nicelik olarak geliştirilmesi için Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'na bağlı proje ofislerinin kurulması fikri, yapılacak bölgesel planlama çalışmalarında yatırım programlarının DPT tarafından yapılması tespiti, gelişmekte olan bölgelerde kurulacak olan firmaları teşvik için kar ortaklığı belgesi uygulamasına geçilmesi yeniliği, altı yapı ve sosyal hizmetleri alanında yatırım yapan yatırımcılara vergi kolaylıklarının geliştirilmesine yönelik destek, nüfusu azalan bölgelere İstihdam imkanları sağlanarak bölgeler arasında nüfus hareketliliğinin azaltılması fikri, idari sınırlarına bağlı olmayan fonksiyonel bölgelerinin oluşturulmasının gerekliliğine yönelik tespit bu planı diğer planlardan farklı kılan nitelikleridir. Ayrıca bu plan kapsamında; Güneydoğu Anadolu Projesi idaresi kurulmuş, GAP bölgesel gelişme projesine dönüştürülerek yerel merkezlerinin kademelenmesi gerçekleştirilmiş ve 16 adet bölgesel gelişme merkezi kurulmuştur (DPT, 1985: 161-163; İldırar; 2004: 184).

3.3.7.4. 1990'lardan Günümüze Kadar

1990 ila 1994 yılları arasını kapsayan Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planında özellikle tarımsal sanayinin geliştirilmesi için sulama projeleri ve teknik destekler ile kırsal bölgelerde istihdam sorununu çözmek, bölgenin mevcut potansiyelini ortaya çıkarabilmek için turizm dokumacılık hayvancılık gibi alanlarda yatırımcılara destek verilmiştir. Üniversitelerle işbirliği içerisinde bölgesel sorunlara çözüm üretebilmek için birçok üniversitede araştırma enstitüleri kurulması gerektiği belirtilmiş, organize sanayi bölgelerinin bulunduğu mekânlarda da hizmet içi eğitim yolu ile nitelikli işgücü temini sağlanması hedeflenmiştir. Bu nedenle planda dikkati çeken husus, kalkınmanın sosyo-kültürel boyutuna verilen önemin artmış olması, bu amaçla plan ve proje

düzenlenmesinin önemine yapılan vurgudur. Bu planda Beşinci Kalkınma Planı'nda yer alan 16 bölgeden vazgeçilmiş, tekrar KÖY'lere yönelik çalışmalar hız kazanmış ve bölge planlaması kavramı yerine bölgesel gelişme kavramı sıklıkla kullanılmıştır. KÖY uygulamasındaki esas hedef ise Doğu ile Güneydoğu Anadolu Bölgeleri'nde ve kalkınmada öncelikli diğer yörelerde sosyo kültürel bakımdan gelişmeyi sağlamak ve bu yolla bölgesel farklılıkları en aza indirmek hedeflenmiştir. Bu hedefe varabilmek için AB'nin bölgesel politikalarında gözettiği amaç, ilke ve uygulamaların dikkate alınacağı da bu planda ifade edilmiştir. Bu ifade, planın önceki planlardan ayırt edici en önemli özelliği haline gelmiştir (Bayramoğlu, 2005: 73; DPT, 1990: 318).

Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı'nın "Bölgesel Gelişme" başlığı altında; sanayinin bölgeler arasında dengeli gelişiminin teşviki amacıyla organize sanayi bölgelerinin yapımına ağırlık verilmesi, bölgelerin etki alanları ile karşılıklı mal, hizmet, nüfus, haber iletimi ve coğrafi konumları dikkate alınarak yeni bölge tanımlarının geliştirilmesi, nüfusun dengeli dağılımını sağlayabilmek için nüfusun az olduğu bölge merkezlerinin geliştirilmesine ilişkin ilke ve politikalar belirlenmiştir (DPT, 1990: 29-30). Ayrıca bu planda; gelişmekte olan ve az gelişmiş yörelerdeki fiziksel ve sosyal altyapı eksikliklerinin giderilmesi, yerleşme merkezlerinin öneminin kavranarak kalkınmanın önemli bir aracı haline dönüştürülmesi, kalkınmada öncelikli yörelerde bölgelerin alt bölgelere ayrılıp bunlar içinde planlar hazırlanması ve gümrük kapılarının bulunduğu yerden sınır ticaretinin artması için çalışmalar yapılmasına yönelik ilke ve politikalar da belirlenmiştir (DPT, 1990: 318-319).

1996 ila 2000 yılları arasında kapsayan Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda iki farklı başlık ile bölgesel politikalar ele alınmıştır. Bunlardan birincisi "Bölgesel Gelişme ve Fiziki Planlama ve Metropollerle İlgili Düzenlemeler", diğeri ise "Bölgesel Dengelerin Sağlanması" başlığıdır. "Fiziki Planlama ve Metropollerle İlgili Düzenlemeler" başlığı altında; metropollerin çağdaş kent haline getirilebilmesi için kültür, sanat, finans ve turizme dair şehir kimliklerinin ön plana çıkarılması gerektiğine, buralarda yaşanan göç sorununu çözebilmek için yatırımcıların yer seçimine dair yönlendirmelerin yeniden belirlenmesi gerektiğine, sağlıklı kentleşme için ülke çapında gelişme kutupları oluşması gerektiğine, metropollerin ulaşım sorunlarını çözebilmek için toplu taşıma imkânlarının geliştirilmesi gerektiğine, metropollerde çevrenin sağlıklı

gelişimi için yeni çöp alanlarının tespiti ve katı atık yönetim sistemlerinin kurulmasının önemine dair ilke ve politikalar belirlenmiştir (Dinler, 2005: 202; DPT, 1996: 185-187).

Bölgesel kalkınma politikalarına ilişkin diğer başlık olan “Bölgesel Dengelerin Sağlanması” başlığı altında ise; kaynak tahsisinde KÖY'ler ile diğer bölgeler arasında uyumun sağlanması, KÖY'lerdeki istihdam sorununu çözebilmek için potansiyelin iyi değerlendirilmesi, yatırımcının KÖY'lere yatırım yapması için buralara yatırım yapanlara teşviklerin uygulanması ve yatırımların gelişme merkezlerine çekilmesi, KÖY'lerin ihracat yapabilmesi için çalışmalar yapılması, bölgesel gelişme çalışmaları ve planlamalar da sürdürülebilir kalkınmaya önem verilmesi, bölgelerin karakteristik özelliklerini uygun ekonomik faaliyetlerin teşvik edilmesi, nüfus artış hızının yüksek olduğu yerlerde aile planlamasına gerekli hassasiyetin gösterilmesi, kentsel altyapı ve çevre düzenlemelerinde dünya standartlarının ölçü alınması ve tüm çalışmalarda doğal koşulların devamı ve ekolojik dengeye önem verilmesi, tarım ürünlerinin işlenerek katma değer oluşturacak ürün haline getirilmesi, bu ürünlerin satışı için gerekli desteğin sağlanması ve Güneydoğu ve Doğu Anadolu Bölgeleri'nde hayvancılık ile geçimini sağlayan aile işletmelerinin geliştirilmesi için destekler sağlanmasının önemine ilişkin ilke ve politikalar belirlenmiştir. Ayrıca bu dönemde bölge ve alt bölgeler bazında ayrıntılı çalışmalar ve aksiyon planları uygulamaya konulmuş olup bu bölgelere ait bazı ihtiyaçların da karşılanabilmesi için Acil Destek Programı uygulanmıştır. Yine bu dönemde Doğu Anadolu Projesi, Doğu Karadeniz Bölgesel Gelişme Planı ve Yeşilirmak Havzası Gelişim Projesi gibi önemli projelere ait çalışmalar başlatılmıştır (Küçükler, 2001: 467; DPT, 1996: 170-178).

2001 ila 2005 yılları arasını kapsayan Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda ise bölgesel kalkınma politikalarına ilişkin düzenlemeler bölgesel gelişme hedef ve politikaları başlığı altında incelenmiştir. Bu dönemin en önemli özelliği İstatistikî Bölge Birimleri ile Ön Ulusal Kalkınma Planı'nın hazırlanmış olması ve Kalkınma Ajanslarının kurulmasına yönelik mevzuat çalışmalarının başlatılmasıdır. Ayrıca bu dönemde Doğu Karadeniz Bölgesel Gelişme Planı (DOKAP) ve GAP ile ilgili önemli düzenlemeler yapılmıştır. Planın hazırlanmasında temel hedef olarak, bölgeler arasındaki dengesizlikleri en az da indirerek ulusal kaynakların en yüksek ekonomik ve sosyal faydayı sağlayacak şekilde kullanılması, bölgesel kalkınma politikalarının uygulanmasında kültürel gelişme, katılımcılık, sürdürülebilirlik, yaşam kalitesinin

iyileştirilmesi, sosyal ve ekonomik dengelerin sağlanması ile bölgeler arası bütünleşme ilkelerinin gözetilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Bu planın diğer dikkat çeken özellikleri ise; il bazında, il geliştirme planları çalışmalarının başlatılması ve bu gelişme planları için veritabanı oluşturulacak İl Envanter Modellemesi Projesi'nin tamamlanması, yerleşme merkezlerinin kademelendirilmesine ilişkin araştırmaların güncellenmesi, göçün metropoller yerine gelişme potansiyeli yüksek olan bölgelere doğru yönlendirilmesi, AB politikaları ile uyumlu bölgesel gelişme politikalarına hız verilmesine yönelik vurgularıdır. Bu dönemde bölgesel istatistiklerin toplanabilmesi için NUTS (İBBS) 2002 yılında üç düzey olarak oluşturulmuştur (Akpınar ve Özasan, 2005: 237; DPT, 2001: 59-63).

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda eğitime önem verilmiş olup, bölgesel politikalar içerisinde yerel radyo ve televizyonların halkın sosyo kültürel gelişimini artırma amaçlı eğitim programları yapmaları için desteklenmesi ve kadın nüfusun bilgi ve becerilerini artırma amaçlı kurslara ağırlık verilmesine yönelik planda yer alan tespitler bunu doğrulamaktadır. Bu planda, metropollerde özellikle yanlış ve sağlıksız kentleşmeden doğan çevre kirliliği, trafik ve işsizlik gibi birçok sorunun çözümü için bölge planları çerçevesinde tespitler yapılması gerektiği ve bu sorunların ortadan kalkması için metropollerin çağdaş yönetim şekline kavuşturulabilmesi amacıyla yeni düzenlemelerin oluşturulması gerektiği de vurgulanmıştır. Sürdürülebilir kalkınmanın ancak bölgede yer alan paydaşların katılımı ile mümkün olabileceğini dair ilkeler de bu planda yer almaktadır. Planda; yeni sanayi odalarının kurulması, yeni kurulacak sanayi odalarının kuruluş aşamalarında destekleyici özelliği olan organize sanayi bölgeleri ile küçük sanayi sitelerine yönelik kurulum çalışmalarının başlaması ve sektörlerin uzmanlaşması adına kurumsal ve finansal açıdan bunlara destek verilmesi gerektiği belirtilmiştir (DPT, 2001: 64-71).

1999 Helsinki Zirvesi'nde Türkiye'nin AB üyeliğine aday olduğu ve Türkiye'deki reformların hızlandırılması için katılım öncesi stratejilerin oluşturulması ve bu sürecin ülkenin lehine olacak şekilde yönetilmesi gerektiğine yönelik kararlar alınmıştır. Bu karar gereği 2001 yılında Katılım Ortaklığı Belgesi, Avrupa Toplulukları Resmi Gazetesi'nde yayınlanarak Türkiye'nin AB müktesebatına uyum yükümlülükleri, katılım öncesi süreçte beklenen mali yardımlar ve üyelik için gerekli kısa ve orta vadeli öncelikler ile Türkiye'nin Kopenhag Kriterleri'ne uyum için atması gereken adımlar

belirlenmiştir. Bu tespitlerin ardından Türkiye'nin AB'ye uyum için yapması gereken hususları ve mali yardımların planlanması amacıyla hazırlanması gereken politikayı kapsayan AB Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Ulusal Program, Bakanlar Kurulu'nca kabul edilmiş ve 2001 yılında resmi gazetede yayınlanmıştır. 2001 yılında bu ulusal programının eki olan Ön Ulusal Kalkınma Planı da hazırlanarak, Türkiye'de kalkınma plancılığına yönelik önemli değişimler yaşanmış ve ülkemizin AB'ye sosyo ekonomik uyumu için katılım öncesi mali yardımların programlanmasını içeren çerçeve, yani üyelik sonrası yararlanılabilecek olan fonlara hazırlık için merkezi ve yerel düzeyde gerekli altyapı çalışmalarının yapılması amacıyla 2004-2006 dönemine yönelik stratejik çerçeve oluşturulmuştur. (Somel ve Ekiz, 2005; 125). 2006 yılında kırsal kesimde kalkınmayı sağlayabilmek için Ulusal Kırsal Kalkınma Stratejisi hazırlanarak yürürlüğe konulmuş olup ülkemizin AB'ye üyelik süreci bölgesel kalkınma politikaları anlamında köklü değişimleri gerekli kılmıştır. Bu süreçte, katılımcılığa dayalı yönetim anlayışına yapılan vurgular ile katılımcılığın sağlanabilmesi için kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasında işbirliğini gerçekleştirebilecek, bölgelerin potansiyel kaynaklarını etkin kullanmaları yolunda onlara destek verebilecek ve bölgesel gelişime ile değişime hız kazandırabilecek yeni yapılara ihtiyaç duyulduğu belirtilerek 2006 yılında Kalkınma Ajanslarının Hizmetlerine İlişkin Kanun, Düzey 2 bölgeleri temelinde hazırlanarak, yürürlüğe girmiştir (DPT, 2007: 18).

2007 ila 2013 yılları arasını kapsayan Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı AB mali takvimini dikkate alarak oluşturulmuş, bu nedenle hem bir yıl gecikmiş hem de yedi yıllığına çıkarılmıştır. Bu planda temel olarak işsizlik sorunu ile başa çıkabilmek, yatırımları hızlandırmak ve bölgesel kalkınmada özel sektörün desteğini artırmak için yeni teşvik tedbirleri esas alınmıştır. Plan; istikrarlı, gelirin adil paylaşıldığı, diğer ülkelerle rekabet edebilecek niteliklere haiz ve AB'ye üyelik sürecini tamamlamış ülke hedefi ile formüle edilmiştir. Planın etki düzeyinin ve benimsenme niteliğinin artırılabilmesi için 57 özel ihtisas komisyonu kurulmuş ve bu komisyonlara kamu, özel kesim ve üniversitelerden 2252 katılımcı iştirak etmiştir. Bu katılımcıların görüşleriyle oluşturulan raporlar ile alanlarında uzman profesyonellerin ve kamu bürokrasisinin istişareleri sonucu bu plan şekillendirilmiştir (DPT, 2006b: 107-110).

Dokuzuncu Planın en önemli özelliği, diğer planlardan farklı olarak, aşağıdan yukarıya bölgesel gelişme politikasının gerekli olduğuna inanılarak hazırlanmış

olmasıdır. Bu açıdan bu plan ile kamu, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki koordinasyon, iletişim ve ortak hedefler için birlikte hareket etme anlayışının oluşumu; bölgelerin potansiyelini ortaya çıkarmak ve buralardaki yaşam kalitesini arttırmak için gerekli görülmüştür. Paydaşların artması ile birlikte devletin ekonomideki rolünün yeniden belirlenmesi gerekmiş ve oluşturulan stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için şeffaflık, etkinlik ve hesap verilebilirlik ilkeleri ön plana çıkarılarak bu ülkelerin uygulanıp uygulanmadığının kontrolü amacıyla da izleme ve değerlendirme aşamaları oluşturulmuştur (DPT, 2006a: 56).

Planda bölgeler arasındaki sosyo-ekonomik yapı ve gelir dengesizliklerin giderilmesinin, şehirlerin fiziki ve sosyal altyapı düzenlemelerinin gelişime uygun hale getirilmesinin önemine vurgu yapılarak artan nüfus yoğunluğunun oluşturduğu olumsuz sonuçların; ancak bu şekilde ortadan kaldırılacağı belirtilmiştir. Nüfus yoğunluğunun belirli bölgelerde göç nedeniyle artışının önüne geçebilmek için başta KOBİ'ler olmak üzere bölgelerdeki işletmelerin rekabet edebilme özelliklerinin geliştirmesi, bu amaçla fonların oluşturulması, işletmelerin kendilerini geliştirebilmek için yeni finansman imkanlarına kavuşturulması gerektiği belirtilmiştir. Güneydoğu Anadolu Bölgesel Kalkınma Projesi, Doğu Anadolu Projesi, Doğu Karadeniz ve Zonguldak, Karabük, Bartın ile Yeşilirmak Havza Gelişme Projesi uygulamaları devam etmiş; ancak projelerin yürütülmesi sürecinde finansman zorlukları ile karşılaşmıştır (DPT, 2006b: 137-139).

Barış ve istikrarın dünya genelinde dengeli dağılımına katkı sunmak amacıyla gerçekleştirilen En Az gelişmiş Ülkeler Birleşmiş Milletler Konferansı 2011 yılında Türkiye'de yapılmış, Türkiye az gelişmiş ülkelerin gelişmişlik seviyelerin artırabilmesi için bu ülkelere 200 milyon dolar destek sağlama sözü vermiştir. Türkiye bu ve benzeri yardımları ile uluslararası kalkınma işbirliklerinde ön plana çıkmaya başlamış, bu alanda üstlendiği roller ile uluslararası kalkınmanın önemli aktörlerinden biri haline gelmiştir (Kalkınma Bakanlığı, 2013a: 146).

2014 ila 2018 yılları arasını kapsayan Onuncu Kalkınma Planı 2023 hedefleri temelinde hazırlanmış, küresel anlamda yaşanan değişim ve dönüşümlere ayak uydurabilmek için atılması gereken adımlar ve faaliyet planları tasarlanmıştır. Planda “Bölgesel Gelişme ve Bölgesel Rekabet Edebilirdik” başlığı oluşturulmuş, bu başlık altında bölgesel kalkınmaya ayrı bir önem verilmiştir. Planda; bölgesel kalkınma

yanında istikrarlı ekonomik büyüme, bölgelerin uluslararası alanda rekabet gücünü artırma, çevrenin korunması ve doğal kaynaklardan sürdürülebilir şekilde yararlanma, refah seviyesini artırma ve hukukun üstünlüğünü egemen kılma gibi birçok önemli hususa değinilmiştir. Uluslararası kalkınma alanında Türkiye'nin etkinlik sahasını arttırmaya odaklanan Onuncu Kalkınma Planı uluslararası kalkınma işbirliklerine de ayrı bir önem vermiştir (Çağlar ve Acar, 2013: 12).

Bu planda; bulunduğu coğrafyada önemli bir ekonomik aktör haline gelen Türkiye'nin, kendi ülkesi içerisinde de bölgesel gelişmişlik farklarını azaltarak refahı ülke geneline adil bir şekilde yayma amaçlı bölgesel politikalar geliştireceği ve tüm bölgelerin potansiyellerini tam anlamda değerlendirerek ulusal kalkınmaya hız kazandıracığı tespiti yapılmaktadır. Bu hedefe varabilmek için bölgesel kalkınmaya yönelik devlet destekleri arasında koordinasyon ve tamamlayıcılığı sağlamak, bölgesel anlamda yenilikçi finansal teşvik araçları oluşturularak Bölgesel Girişim Sermayesi Kredi Garanti Fonu'nu başlatmak, orta düzeyde gelire sahip olan bölgelerde üretim yapısının mevcut gelişimlere uyumunu sağlayarak bu bölgelerde sektörel çeşitliliği arttırmak gerekli görülmüştür. Düşük gelirli olan bölgeler ile dezavantajlı diğer bölgelerin kalkınabilmesi için bilgi teknolojilerinden etkin faydalanmasını sağlayacak alt yapı hizmetlerini geliştirmek, KOBİ'lerin gelişmesini sağlamak, tarımsal verimliliği arttırmak, ekonomik faaliyet çeşitliliğini arttırmak, beşeri ve sosyal sermayeyi güçlendirmek bölgesel politikanın alt hedefleri olarak belirlenmiştir (DPT, 2013: 123-125).

Onuncu Kalkınma Planı'nda bölgesel gelişme ve bölgesel rekabet edilebilirlik anlamında ülke düzeyinde öncelik ve hedefler belirlemek, alt ölçekli plan ve stratejilere genel çerçeve oluşturmak, mekânsal gelişme ile kalkınma politikaları arasındaki uyumu güçlendirmek için Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisinin yürürlüğe konulacağı da belirtilmiştir. Ayrıca bu planda sivil toplum kuruluşlarının hem ülkesel, hem yerel, hem de bölgesel düzeyde kalkınmaya katkılarını artırabilmek için karar alma süreçlerine aktif katılımlarının sağlanması, teşviklerin bölgesel etkilerinin tespit edilmesi, kalkınma ajanslarının kurum ve kuruluşlar arasında işbirliği, koordinasyon ve kaynak yönetimi gibi konularda etkili faaliyet göstermesi için güçlendirilmesi gerektiği belirtilmiştir. Bu planın dikkat çeken diğer bir özelliği ise Avrupa Birliği'ne yapılan vurgunun azalması

ve bu Birliğin kendi içerisinde krizler yaşadığı bu nedenle de etkinliği azalan bir birlik haline dönüştüğüne yönelik tespitlerdir (DPT, 2013: 123-125).

Bu planda bölgesel kalkınmanın sağlanabilmesi amacıyla iki farklı program tespit edilmiştir. Bunlardan birincisi Yerelde Kurumsal Kapasitenin Güçlendirilmesi Programı diğeri ise Rekabetçilik ve Sosyal Uyum Geliştiren Kentsel Dönüşüm Programıdır. Bu kapsamda planda; şehirlerde aşırı niteliksiz büyüme, barınma, trafik, güvenlik, altı yapı, sosyal uyum ve çevre sorunlarının hala önemli boyutta olduğu vurgulanmakta ve ülkemizdeki yerleşmelerin dağılım ve düzeninin mevcut gelir ve kalkınma düzeyimize daha uygun hale getirilmesi gerektiği belirtilmektedir. Yerel kuruluşların kurumsal kapasitelerinin artması için; bu planda tecrübeli ve nitelikli kamu personelinin merkez ve taşra arasındaki dağılımının düzeltilmesine, yerel yönetimlerin mali yapılarının güçlendirilmesine ve şehir rantlarının kurumsal kapasiteyi artırıcı yönde değerlendirilmesine yönelik politikalar bulunmaktadır. Yine planda bölgesel dengesizliklerin azaltılması için bağlanabilirlik ve erişilebilirliğin önemli olduğu tespiti yapılmakta ve üçüncü havalimanı projesinin bu konuya katkısı olacağı belirtilmektedir (Çağlar ve Acar, 2013: 12).

3.4. Bölgesel Kalkınma Ajansları

Bu bölümde dünyada ve Türkiye'de kalkınma ajanslarının kuruluşu ve gelişimi anlatılmakta ve Türkiye'deki kalkınma ajanslarının yapı ve fonksiyonlarının dünya örnekleriyle karşılaştırmalı analizi yapılmaktadır.

3.4.1. Dünyada Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu ve Gelişimi

Bu alt bölümde bölgesel kalkınma ajansının kavramsal tahlil yapılmakta, ajansların tarihsel gelişimi, örgütsel yapıları, temel fonksiyonları ve finansal özellikleri incelenmektedir.

3.4.1.1. Bölgesel Kalkınma Ajansının Tanımı

Bölgesel kalkınma ajansları ile ilgili yapılmış olan çalışmalarda birçok tanıma rastlamak mümkün olup bazıları şunlardır:

Kalkınma ajansları, bir bölgenin sosyal, ekonomik ve kültürel koşullarını geliştirerek faaliyet alanı içerisindeki bölgeyi canlandırmak amacıyla kurulan, merkezi

yönetimden bağımsız idari örgütlenme şekli olan, faaliyetlerini kısmen veya tamamen kendi bütçesi ile yürüten kurumlardır. Bölgeler arasındaki gelişmişlik farkını en aza indirerek bölgelerin kalkınması hedefi ile oluşturulan, bu hedefe varabilmek için özel ve kamu sektörü ile sivil toplum kuruluşları ve diğer aktörler arasındaki işbirliğini arttırmaya yönelik faaliyetler yürüten, kuruldukları bölgelerdeki girişimcilik ruhunu canlandırarak ekonomik gelişmeyi hızlandırmaya çalışan ve faaliyetlerini kamu ve özel sektörden aldığı fonlarla finanse eden, bulunduğu ülkelerin mevzuat yükümlülüklerine dayalı olarak kurulmuş olan örgütlerdir. Uluslararası bir kuruluş olan Avrupa Bölgesel Kalkınma Ajansları Birliği (EURADA) ise kalkınma ajanslarını; sektörel, bölgesel ve genel kalkınmaya ilişkin sorunları tespit edip bunlara yönelik çözüm önerileri geliştiren ve bu çözümleri hayata geçirebilmek için gerekli faaliyet ve adımları destekleyen örgütler olarak tanımlamıştır (Koçberber, 2006: 37; EURADA; 1999: 6).

Bölgeler arası gelişmişlik farkı birçok ülkede görülen bir sorun olup bu sorunla baş edebilmek amacıyla üretilen önemli araçlardan biri olan kalkınma ajansları; yukarıdan aşağıya yönetim modeli yerine aktif katılımçılık temelinde, bir konuyu ilgilendiren tüm paydaşların bir araya gelmesi ile oluşturulan süreçler ile yönetilen, yerel potansiyeli tespit etmek ve bölgelerin yerel dinamiklerini harekete geçirmek amacıyla oluşturulan bölgesel gelişme araçlarıdır. Bölgesel potansiyelin tespitinin ardından, bunlara uygun gelişimi sağlayacak stratejilerin oluşturulması, uygulanması ve bu stratejilere uygun girişimciliğin desteklenerek yatırımcının yerelde yaşadığı her türlü sorunla ilgili ona yardımcı olunması, bölgelerin yatırım ortamlarının tanıtılması ve bölgelere yatırımcı çekilmesi, bölgenin gelişmesine hız kazandıracak projelerin desteklenmesine yönelik faaliyetler yürüten operasyonel yapılardır. Bir başka tanımlamada ise kalkınma ajansları; bölgesel kalkınma politikalarına ilişkin araçları kullanan, temel bölgesel strateji ve politikaların tespitini yaparak bu politikalarada etkisi olan aktörler arasındaki işbirliğini sağlayan, bölgelerde yaşanan kalkınma sorunlarına yönelik sorunları tanımlayarak bu tanımlar temelinde çözümler geliştiren kamusal veya yarı kamusal örgütlerdir (Öz, 2007; 361; Sezgin, 2013: 38).

5449 Sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu Koordinasyonu ve Görevleri hakkında kanunun birinci maddesinde kalkınma ajansları; bölgesel kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak, yerel potansiyeli harekete geçirerek kamu ve özel kesim ile sivil toplum kuruluşları arasında işbirliğini geliştirmek, bölgeler arasındaki

gelişmişlik farkını azaltmak, bölgesel gelişme standartlarını ulusal kalkınma plan ve programlarındaki ilke ve politikalara uyumlu hale getirmek, bölgesel gelişme hızındaki artışta sürdürülebilirliği sağlamak amacıyla kurulan kuruluşlar olarak tanımlanmış olup daha sonra bu tanımdaki “ulusal kalkınma plan ve programlarındaki ilke ve politikalara uyumlu hale getirme” ifadesi 15.07.2018 tarih ve 4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 184. Maddesi ile “Cumhurbaşkanınca belirlenen politikalarla uyumlu hale getirme” olarak değiştirilmiştir.

3.4.1.2. Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Tarihsel Gelişimi

1929 ekonomik bunalımı ile birlikte dünyadaki iktisat teorisi ve uygulamalarında birçok değişiklik meydana gelmiştir. Mevcut iktisadi görüşlere uygun politikalar ile çözülemeyen sorunlar devletin ekonomiye müdahalesinin ağır bastığı politikaları beraberinde getirmiş, bu durum da dünyada kalkınma politikalarında değişimin yaşanmasına neden olmuştur. Etkilerini uzun yıllar devam ettiren bu krizin olumsuzluklarını ortadan kaldırabilmek veya azaltabilmek için birçok politika aracı kullanılmıştır. Bunlardan biri de bölgesel kalkınma ajanslarıdır. Bu aracın kullanımına ilişkin ilk örnek Amerika'da 1933 yılında görülmüştür. Tennessee Valley Authority (VTA) dünyadaki ilk kalkınma ajansı olup bölgede yaşanan istihdam ve elektrik problemlerini ortadan kaldırabilmek amacıyla kurulmuştur. Bu kuruluş; Amerika'nın dördüncü büyük drenaj yatağı ve tek nehir yatağı olan Tennessee Nehri drenaj yatağını geliştirmek, bu nehir yatağının çevresindeki bölgelerde sosyo ekonomik gelişim hızını artırmak, bu amaçla yapılacak çalışmalarda yerel yönetimler ile işbirliğini arttırmak ve bölgede kimyasal gübre fabrikası kurmak ve bunu işletmek amacıyla kurulmuştur. Bu kuruluş şirketlere sermaye ve yatırım kredisi de vermiş; ayrıca bunların kuruluş yeri seçiminde danışmanlık hizmeti de sunmuştur (Ünsal, 2011: 44).

ABD'deki bu kalkınma ajansı sonraki yıllarda birçok ülkede bölgesel kalkınma ajansının kuruluşunda öncü olmuştur. Özellikle savaş nedeniyle oluşan kriz ve tahribatlar sonrası ekonomik gelişmeye katkı sağlamaya ve bölgeler arasında ortaya çıkan gelişmişlik farklarını en aza indirmeye yönelik politikalar dünya gündeminin ön sıralarına oturmuş, bu amaca hizmet etmeye yönelik politika araçları tüm dünyada yayılmaya başlamıştır. Avrupa'da ilk kez bölgesel gelişme farklarını azaltabilmek amacıyla Birleşik Krallık ve İtalya'da bölgesel kalkınma ajansları kurulmuştur. 1950'li

yıllarda Fransa, Avusturalya, Belçika, İrlanda'da kalkınma ajansı kurulmuş; Almanya, İskoçya, Hollanda ve Galler'de de 1960'lı yıllarda kalkınma ajansları faaliyete başlamıştır. 1980'li yıllara gelindiğinde de Yunanistan, Danimarka, Finlandiya ve İspanya'da kalkınma ajansları kurulmuştur (Filiztekin, 2007: 97). 1970'li yıllarda Neo Liberal politikaların gündemde olması ile birlikte kalkınma politikalarında da çok önemli değişiklikler yaşanmıştır. Bu yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'nde ekonomik gelişmeyi hızlandırmak amacıyla birçok yasal düzenleme yapılmış ve 1969 yılında özel bölgelerde endüstriyel kalkınma ajansları faaliyete başlamıştır. Sektörel kalkınma ajanslarının zamanla sayısı artmıştır. Bugün sadece ABD'de yaklaşık 115 sektörel kalkınma ajansı faaliyet göstermektedir (Hevesi, 2006: 3).

1990'lı yıllarda Portekiz, Çek Cumhuriyeti, Polonya, Estonya, Slovakya, İsveç, Litvanya, Ukrayna ve Macaristan'da da kalkınma ajansları kurulmuş olup tamamında bölgesel gelişme farklılıklarını azaltmak temel hedef edinilmiştir. Örneğin, Fransa'da Paris ve çevresinin diğer bölgelere nazaran daha hızlı gelişim göstermesi, İngiltere, Galler ve İskoçya'da eski sanayi yapılarının işlev göremeyecek hale gelmesi, İtalya'da İtalya'nın kuzeyi ile güneyinde oluşan bölgesel farklılığının ciddi sorunlara neden olması gibi bölgesel dengesizliklerin varlığı, birçok ülkenin bölgesel kalkınma politikalarına önem vermesini gerekli kılmıştır. Bu gereklilik ile birlikte yukarıda örnek verdiğimiz şekilde tüm dünyada bölgesel kalkınma ajansları bölgesel kalkınma politikalarının önemli araçları olarak faaliyete başlamıştır. Dünyada bölgesel kalkınma ajanslarının tarihsel gelişimine bakıldığında kalkınma ajanslarının, bölgesel dengesizlikleri gidermek ve bölgeler arasındaki gelişme hızı farklılıklarını en aza indirmek ortak paydası ile kuruldukları da görülmektedir (Can ve Ersin, 2007: 130).

1991 yılında kalkınma ajansları arasında ortak bir platform oluşturulması, Avrupa Birliği'ndeki kalkınma ajansları ile dünyadaki bölgesel kalkınma ajansları arasında ortak projeler gerçekleştirilebilmesi, ajansların birbirleri ile bilgi ve tecrübe paylaşımı yapabilmesi hedefiyle ve AB'ye bölgesel kalkınma konusunda danışmanlık hizmeti verme göreviyle Bürüksel de Avrupa Bölgesel Kalkınma Ajansları Birliği (ABKAB) kurulmuştur. 150'ye yakın kalkınma ajansının üye olduğu bu birlik Avrupa Birliği içerisinde yer alan işletmelere yönelik bölgesel kalkınma ve destek programlarının gelişmesine ve bu programların Birlik geneline dağılımına destek vermek, kalkınma ajansları tarafından uygulanan örnek destek ve uygulamaların diğer ajanslara

yayımlında öncü olmak, Avrupa Birliği'nde yer alan kuruluşlar ile ajanslar arasındaki teknik işbirliğini kuvvetlendirmek, yeni kurulacak olan ajanslara kuruluş aşamasında teknik destek vermek, Avrupa Birliği politikalarına ilişkin değişim ve gelişmeler hususunda üyelerini bilgilendirmek, üyelerine faaliyet alanı ile ilgili yararlanabilecekleri fon kaynaklarına ilişkin bilgilendirme yapmak ve ajansların ekonomik büyüme ile kalkınmaya destek veren örgütler olduklarına yönelik dünya genelinde gerekli tanıtım çalışmalarını yapmak amacıyla kurulmuştur (Özen ve Özmen, 2010: 228).

Ajansların tarihsel gelişimi dikkate alındığında kuruluş yıllarında alt yapı, enerji, tarım olan faaliyet alanının 2000'li yıllara gelindiğinde sanayi, hizmet sektörü ve ileri teknolojinin desteklenmesine yönelik faaliyet alanı olarak değiştirdiği ve bölge temelinde oluşan merkezîyetçi baskının zamanla yerini bölgesel yerinden girişimciliğe bıraktığı görülmektedir. Merkezi yönetimin hantal bürokrasinden uzaklaşarak küresel değişimlere ayak uydurabilmek ve bölgelerin potansiyellerini tespit edip bunları harekete geçirerek ekonomik kalkınmayı hızlandırma hedefiyle kurulan ajanslar zamanla kamu kuruluşu etiketinden da uzaklaşarak özel hukuka tabi örgütler kimliğini edinmiştir. Dünya Bankası başta olmak üzere birçok uluslararası kuruluşun vermiş olduğu fonların da etkisiyle ajansların görev alanı zamanla daha da değişime uğramış ve bölgeler arası rekabeti sağlayabilmek ile kalkınmada sürdürülebilirliği artırma hedefleri doğrultusunda çalışmaya başlayan ajanslarda merkezi yönetimin etkisi giderek azalmıştır (Eryılmaz ve Tuncer, 2013: 170).

3.4.1.3. Kalkınma Ajanslarının Genel Özellikleri ve Örgütsel Yapıları

Dünyada birçok ülkede örnekleri görülen kalkınma ajansları; farklı yapı, özellik ve fonksiyonlara sahip olmakla birlikte, hepsinin ortak özelliği kamu gücüne dayalı olarak bölgeler arasındaki dengesizlikleri azaltmak amacı ile kurulmaları, ekonomik kalkınmayı hızlandırmak için sınırları belirli olan coğrafik alan içerisinde yerel aktörlerle işbirliği içerisinde faaliyet göstermeleri ve yeni bölgesel kalkınma anlayışı ile şekillenen bölgesel kalkınma politikalarının örgütsel araçları olmalarıdır. Bu temel unsurları sebebiyle ajanslar; hizmetlerini halka yakınlık ilkesine bağlı olarak sunmakta, faaliyet gösterdikleri bölgelerin problemlerine yönelik stratejiler geliştirmekte, buldukları bölgelerde yer alan firmalara hizmet verecek nitelikte uzman personel İstihdam etmekte ve siyasi baskıdan uzak bir şekilde ekonomi ve kalkınma konularında

uzun dönemli izleme, değerlendirme ve strateji geliştirme konularına odaklanmaya çalışmaktadırlar. Bölgesi için gerekli yenilikleri takip etmeye çalışan ajansların; sürekli değişim içerisinde olan sosyo ekonomik konularda faaliyet gösterebilmeleri, bölgeye yatırımcı çekebilmeleri, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarını bölgesel kararların alım sürecine dahil edebilmek için koordinasyon faaliyetlerini yürütebilmeleri amacı ile dinamik, esnek, hızlı karar alabilen ve şeffaf yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Geleneksel yani tavandan tabana yaklaşım esaslı ile kurulan ajanslar; merkezi yönetime bağlı ve bürokrasinin hakim olduğu, karşılaştığı olay ve sorunlara tepki veren ve sadece bölgeler arasında eşit gelişim hızını sağlama ve tüm ülkede benzer ekonomik büyüme hedeflerini edinmiş, kamuya ekonomik konularda danışmanlık hizmeti veren kurumlar şeklinde örgütlenirler. Oysa yeni kamu yönetimi yaklaşımı yani tabandan tavana yaklaşımda ise ajanslar; özerk veya yarı özerk yapıya sahip, alanında uzmanlaşmış personel ile esnek, dinamik ve şeffaf bir örgütsel yapıya haiz, bölgesinde olası sorunları önceden tespit ederek risk yönetimi temelinde gerekli önlemleri alan, uluslararası rekabeti de dikkate alarak bölgesinde bulunan tüm yapıların rakipleri ile rekabet edebilme kapasitesini artırmaya çalışan, bu yolla bölgenin ekonomik büyümesine hız katan, sadece kamuya ekonomik anlamda danışmanlık hizmeti değil, aynı zamanda özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarına da birçok alanda danışmanlık hizmeti veren kurumlar şeklinde örgütlenirler (Hasanoğlu ve Aliyev, 2006: 89-92).

Kalkınma ajansları incelendiğinde birçoğunun merkezi hükümeti tarafından kurulduğu, iş ve işlemlerinde kamu gücünü kullandığı görülmektedir. Kamusal bir işlem ile kurulan ajansların; genel itibari ile kendine ait tüzel kişilikleri olduğu ve faaliyetlerini yürütebilmeleri amacıyla tahsis edilen bütçelerinin bulunduğu görülmektedir. Kendine has bütçesi ve tüzel kişiliği olan ajanslar, bu özellikleri sebebiyle bağımsız hareket edebilme gücü kazanmışlardır. Bu tüzel kişilik, bütçe ve bağımsız hareket edebilme gücünü ise ancak kendileri için çizilmiş olan bölge sınırları içerisinde ve bölgesel amaçlarla kullanmak zorundadırlar. Bu örgütlerin bölgesel amaçlarla hareket etmiş olmasına rağmen bölge yönetimi olmadıklarını söylemekte fayda vardır. Yani bu örgütler merkezi yönetimin taşra birimi değildirler ve aynı zamanda federal devletin federe birimi niteliğinde de değildirler. Bu nitelikleri gereği kalkınma ajanslarının kalkınma alanında göstermiş olduğu faaliyetler de başarı düzeyini arttırabilmek için hızlı karar almasına yardımcı olacak ve bağımsızlığını arttıracak

örgütsel nitelik ve araçlar ile donatılması gereklidir. Bu nedenle birçok ülkede ajanslar özerk veya yarı özerk bir şekilde örgütlenmiştir (Keleş, 2010: 29-30).

Ajansların yasal yapıları ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Örneğin Almanya'da yasalar ile kurulan kamu kuruluşu olan ajanslara, Belçika'da belediyeler arası kurum niteliğinde olan ajanslara rastlanmakta; İspanya'da ise kamu özel ortaklığı ile kurulan ajanslar bulunmaktadır. Romanya ve Danimarka'da vakıf şeklinde örgütlenen ajanslar görülürken, Litvanya, İsveç, Portekiz, İrlanda, Yunanistan, İtalya, Çek Cumhuriyeti, Fransa ve Estonya'da ise ajanslar şirket olarak örgütlenmiştir. Yani dünya genelinde bölgesel kalkınma ajansı olarak faaliyet gösteren örgütler içerisinde yapısı limitet veya anonim şirket olan veya kamu kurumu olan ya da belediye birliklerinin birleşerek kurmuş olduğu yapı şeklinde örgütlenmiş ajanslara rastlamak mümkündür (Uçkun ve Yüksel, 2010: 710).

Ajansların örgütsel yapısını etkileyen en önemli husus kuruluş biçimi olup merkezi hükümetler aracılığı ile kurulan ajanslardaki yapı ile yerel ve bölgesel otoriteler aracılığı ile kurulan ajansların yapıları birbirinden farklı olmakta ve kamu kesimi ile özel kesim ortak kuruluşu olan ajansların yapıları ise bunlardan tamamen farklı olabilmektedir. Ayrıca bölgesel kalkınma ajanslarının örgütsel yapıları ülkelere göre de farklılık gösterebilmektedir. Ancak ajansların birçoğunda bir genel kurul, bir yönetim kurulu, yönetim kurulunun işlerini yürütmekle görevli bir genel sekreterlik ya da genel müdürlük, iş ve işlemleri denetleyen denetleme komitesi veya denetim kurulu ve özellikle bölgenin kaynaklarını ve potansiyelini tespit amaçlı araştırmalar yapan çalışma grupları ile büyük komitelerin bulunduğu söylenebilir. Ajansların günlük işlerinin genel sekreterliğin emri altında çalışan birimler ve personelleri aracılığı ile yürütüldüğü ve genel sekreterliğin yönetim kurulu tarafından alınan kararları uygulamakla yükümlü olduğu da birçok ajansta görülebilmektedir. Ajansların birçoğunun genel politikasının genel kurul aracılığı ile şekillendirildiği ve şekillenen bu politikanın son halinin yönetim kurulu tarafından verildiği, yine yönetim kurulu tarafından bu politikaya uygun iş ve işlemlerin tesisi amaçlı kararların alındığı, alınan kararlara yönelik faaliyetlerin genel sekreterlik aracılığı ile planlandığı, oluşturulan çalışma grupları ve komitelerin ise planlarda belirlenen konu ve alanlarda araştırmalar yaptığı görülmektedir (Dura, 2007:147-149).

Ajansların genel kurul veya kalkınma kurullarının o bölgede faaliyet yürüten kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektör temsilcileri ve sivil toplum kuruluşu temsilcilerinden oluştuğu birçok ajansta gözlemlenmektedir. Ajansların yönetim kurulunun ise hükümet tarafından atanan üyelere oluşturulduğu ve bu üyelerin ajansların kurulmasında etkili olan kuruluşların temsilcileri olduğu gözlemlenmektedir. Bu yönetim kurulu yapısı ve genel kurulun oluşum sistemi; ajansların, yerel ve bölgesel idarelerin, sermayedarların, uluslararası veya ulusal şirketlerin, işçilerin, meslek odalarının ve birliklerin temsilcileri ile sürekli iletişim içerisinde olmasını sağlamaktadır. Şüphesiz yönetim kurulunda dikkat çeken en önemli husus özel sektör temsilcilerinin yönetim kurulunda yer alması ve bu kurulun genel müdürü belirlemesidir. Bu yapılanma ile ajanslar aşağıdan yukarıya yönetim anlayışına yönelebilmekte ve yönetim ilkeleri çerçevesinde birçok aktörün yönetime ve karar alma süreçlerine katılımı sağlanabilmekte, bölgesel sorunlara ortak çözümler aranabilmekte ve bölgede bulunan kurum ve kuruluşlar arasında koordinasyon sağlanabilmektedir (Çalt, 2005: 9).

3.4.1.4. Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Kuruluş Amaçları

Bölgeler arasındaki kalkınma farklarının her geçen gün arttığı dünyada bölgesel politikaların önemli araçlarından biri olan kalkınma ajansları; bölgesel gelişmişlik farklarını azaltmak, bölgelerin sosyo ekonomik gelişmesini sağlamak, bölgedeki aktörler arasında işbirliğini geliştirerek ve bölgelerin potansiyelini de dikkate alarak kalkınmaya yönelik bölgesel hedefler belirlemek, bölgesel sorunların tespiti ve çözümü için gerekli stratejileri belirlemek ve faaliyet alanı içerisindeki yerlerin yatırım ortamını tanıtarak ulusal veya uluslararası yatırımcıyı buralara çekmek ortak amaçları ile kurulmuştur. Bu ortak amaçların yanında ülkelerin kendine has özellikleri nedeni ile bölgesel kalkınma ajanslarının amaçlarında bazı farklılıklar görülebilmektedir. Kuruldukları ülkelerde kalkınma ajansları; yenilikçi ve girişimciliği desteklemek, kümeleme ve sektörel standardizasyonu sağlamak, bölgedeki istihdam olanaklarını artırmak, bölgesel rekabet edebilirlik gücünü arttıracak şekilde teşvik ve finansman kaynaklarının oluşumuna katkı sunmak, sürdürülebilir ulusal kalkınmaya katkı sunmak, yenilikçilik ve girişimciliği desteklemek, yatırımlarda etkinlik, etkililik ve verimlilik artışına destek olmak, yeni bilgi ve teknolojileri takip ederek bunların yatırıma

yönlendirilmesi noktasında destek vermek, sağlıklı kentsel gelişim ve çevreye duyarlı yapılaşma ve yatırım imkânlarının oluşumuna katkı sunmak, kamu ve özel kesim ile sivil toplum kuruluşlarına çeşitli konularda teknik destek sağlamak için çalışmalar yürütebilmektedir. Bu amaçlar kalkınma ajanslarının kuruluş gerekçelerinde de belirtilmektedir (Ercan, 2012: 32-35).

Yukarıda belirtmiş olduğumuz amaçlar; kalkınma ajanslarının kuruldukları bölgelerde, iktisadi, sosyal, kültürel ve diğer birçok alanda yeniliklerin desteklenerek bölgenin tüm kaynaklarının etkin kullanımı yolu ile bölgelerin kalkınma hızlarının artırılmasını hedeflediğini göstermektedir. Birçok ülkede örgütlenme tarzı farklı olmakla birlikte kalkınma ajanslarının; bölgedeki ekonomiyi canlandırmak, bölge halkının refah düzeyi artışına katkı sunmak, bölgesel potansiyeli harekete geçirmek ve bu potansiyeli geliştirmek, bölgedeki kamusal yararı ön planda tutarak özel sektörün ve sivil toplum kuruluşlarının bölgeye kalkınmasına olan katkılarını artırmak, buldukları yerlerin güçlü ve zayıf yanları belirledikten sonra bölgeler için uzun vadeli ve ulusal üst planlar ile uyumlu kalkınma stratejileri geliştirmek, bölgenin gelişmesine katkı sunacak yenilikçi ürün ve hizmetlerin üretimine destek vermek, rekabet gücü yüksek olan KOBİ'lerin sürdürülebilir hale gelmesine katkı sunmak, bölgesel kalkınmaya uygun altyapı faaliyetlerinin gelişimini sağlamak, dengeli ekonomik büyümeye yardımcı olacak enstrümanlar geliştirmek, bölgesel, ulusal ve uluslararası fonlara yönelik proje hazırlama kapasitesini geliştirmek ortak hedefleri bulunmaktadır (Kaya, 2007: 118).

Bölgesel kalkınma ajanslarının bu kuruluş amaçlarına varabilmesi ve bunlara yönelik çalışmalar yürütebilmesi için bölgenin potansiyelini iyi tespit edebilmesi, bu sorunlara yönelik projeler geliştirebilmesi, tespit ve proje geliştirme safhasının sağlıklı olması için nitelikli elemanlara haiz olması, bağımsız karar alabilecek özellik örgütsel yapıya sahip olması, siyasi baskılardan uzak; ancak bürokratlar, siyasiler diğer aktörler ile işbirliği içerisinde çalışması, personelinin kalkınma ajansının vizyon ve misyonunu benimsemiş olması, bulunduğu ülkenin ve bölgenin aktörlerinin kalkınma ajansının önemini kavramış olması, özellikle bulunduğu bölgedeki özel sektör temsilcileri ile uyumlu çalışması, kendi finansal kaynaklarını oluşturabilecek araçlarla donatılması, koymuş olduğu hedef ve stratejilere varıp varmadığının kontrolüne ilişkin sistemin kurulmuş olması ve bulunduğu ülke ve bölgenin şartları dikkate alınarak örgütlenmiş olması gerekmektedir (Akgül ve Efe, 2010: 418).

3.4.1.5. Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Temel Fonksiyonları

Kalkınma ajansları fonksiyonları bakımından incelendiğinde tek işlevli ve çok işlevli olmak üzere iki tip kalkınma ajansının olduğu görülmektedir. Tek işlevli olan, zayıf diğer adı ile küçük ajansların yatırımcıların bilgilendirilmesi, bölgenin ulusal ve uluslararası tanıtımının yapılması, bölgeye yatırım yapacak firmalara yönelik teşvikler sağlanması, yeni yatırımcılara stratejik ortaklar bulunması, yeni teknolojileri ile yatırımcıların buluşturulması ve bölgeye teknoloji transferinin yapılmasına öncülük edilmesi gibi fonksiyonları bulunmaktadır. Bu ajansların örgütlenmeleri de çok sınırlı olup genel itibari ile bilgi bankaları oluşturmak, enformasyon hizmeti sunmak ve metropollerde ve yurtdışında tanıtım amaçlı küçük ofisler kurmak gibi fonksiyonları bu örgütlerin esas işlevi haline almıştır. AB'de kurulan kalkınma ajanslarının %70'ine yakını zayıf ajanstır (Kumral, 1994: 24).

Kuvvetli, diğer adı ile büyük ajanslar ise geri kalmış veya az gelişmiş olan bölgelerde özellikle yapısal sorunları çözebilmek için kurulan ve kurulduğu yerin ekonomik kalkınması için birçok fonksiyon üstlenen geniş teşkilatlı ajanslardır. Bu ajanslar bölgedeki alt yapı hizmetlerinin iyileştirilmesi, tarıma dayalı sanayinin teknolojik yeniliklere uygun şekilde dönüştürülerek geliştirilmesi, kırsal kalkınmanın artmasına yardımcı olacak KOBİ'lere destek sunulması, uluslararası fonların yönetilmesi, geniş kapsamlı danışmanlık hizmetlerinin sunulması, stratejik planların hazırlanması ve kentsel alanların yeniden yapılandırılması gibi fonksiyonları üstlenmişlerdir (Sezgin, 2013: 41).

Tek işlevli veya az fonksiyonlu ajanslardan ziyade çok fonksiyonlu, güçlü ajansların yapılarının ve fonksiyonlarının incelenmesi ajansların önemini anlaşılması açısından gereklidir. Güçlü ajanslar; merkezi hükümet tarafından finanse edilen hibelere aracılık etme yolu ile bölgesel mali destekler vererek, büyük yatırımları için arazi temini ile fabrika binası inşası gibi gayrimenkul faaliyetleri yürüterek, fizibilite çalışmaları yaparak ve vergi mevzuatı, pazar yapısı, teknolojik imkânlar, nitelikli insan gücü, iş planlaması gibi konularda yeni yatırımcılara danışmanlık hizmeti sunarak bölgeye yeni yatırımcıyı çekmeye çalışmaktadır. Yine bu büyük ajansların önemli fonksiyonlarından biri de yatırımlara uygun altyapı faaliyetlerinin geliştirilmesi, bu yolla yatırımcının kendisine sunulan eksiksiz hizmet ile maliyet avantajına sahip organize alanlarda faaliyetlerini devam ettirmesi sağlanmaktadır. Büyük ajansların diğer önemli bir

fonksiyonu da sermayeye katılım ya da orta veya uzun vadeli kredi temini yolu ile büyük proje ve işletmelere fon sağlamaktır. Bölgesine yatırımcıyı çekebilmek için bir çok fonksiyonu üstlenen ajanslar aynı zamanda bölgeye gelecek olan işletmelerin nitelikli iş ve mesken temininde de yardımcı olmakta, dolayısıyla bu ajanslar bölgeler arasında yatırımcıyı daha fazla çekebilme rekabetinde ön plana geçmek için bir çok fonksiyonu üstlenebilmektedir (Uzay, 2005: 74).

Yukarıdaki ayrıma rağmen bölgesel kalkınma ajanslarının temel olarak bölgesel kalkınma stratejileri oluşturma, bölgeler arasındaki gelişme farklılıklarını en aza indirmeye yönelik çalışmalar yapma, bulunduğu yörenin ekonomisini canlandırma, bölgeye yatırımcı çekme, paydaşların bölgesel kalkınma kararlarına aktif katılımını sağlama, bölgenin üstün yanlarını ön plana çıkararak rekabet gücünü artırma ve ülke genelinde dengeli kalkınmaya destek sağlama fonksiyonları vardır (Demir, 2009: 712).

3.4.1.6. Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Finansal Yapıları

Kalkınma ajanslarının finansal yapıları onlara biçilmiş olan görev ve yetkiler ile faaliyet alanının büyüklüğüne bağlı olarak değişmektedir. Özellikle ajansların kuruluşunda etkin olan güçler tarafından şekillenen kalkınma ajanslarının bütçeleri genel itibari ile merkezi yönetimin bütçesinden ayrılan ödenekler, yerel idarelerin bütçelerinden ajanslar için ayrılan paylar, vergi gelirlerinden ajanslar için kesilen paylar, kuruluş yıllarında ajanslara sunulan kuruluş sermayesi fonları, ajansların ücretli olarak sunduğu hizmetlerden elde edilen gelirler, ajansların yönetiminde yer alan özel sektörden sağlanan gelirler, ajansların özel sektöre sağlamış olduğu danışmanlık ve diğer destek hizmetleri karşılığı almış olduğu harçlar, ajansların ulusal veya uluslararası kurum ve kuruluşlara sunmuş olduğu projeler ile elde ettiği fonlar, çeşitli nedenlerle alınan bağışlar, özel sektörün nakdi ve ayni yardımlar ile ajansların yönetmekte olduğu fonlar sayesinde elde ettiği gelirlerden oluşmaktadır. Ayrıca ajanslara; kuruluş aşamasında bina, personel ve ekipman desteği ile hizmetlerinden elde ettiği gelirlerde vergiden muaflik gibi avantajlar da sunulabilmektedir. Özellikle Avrupa'da Dünya Bankası ile Avrupa Birliği'nin kalkınma ajanslarına sağlamış olduğu fonlar ajansların düzenli gelirleri arasında yer almaktadır (Oskay ve Kubar, 2007: 208).

Tüm bu finansal kaynaklar dışında ajansların geçici nitelikte olan bazı finansal imkânları da bulunmaktadır. Avrupa Birliği geliştirmekte olan veya az gelişmiş ülkelere,

uluslararası rekabete adapte olmaları, alt yapılarını kalkınma hızını olumlu etkileyecek şekilde geliştirmeleri ve yerel kalkınmaya öncelik vermeleri için Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonunu kullanılabilmektedir. Ayrıca Katılım İçin Yapısal Araç Fonu aracılığı ile AB'ye katılım sürecinde olan aday ülkelerdeki ajanslara AB tarafından altyapı projelerini gerçekleştirebilmeleri için ajansların bütçesine finansal katkı sunulmaktadır. Anonim şirket şeklinde kurulan kalkınma ajansları borsa yatırımlarından ve gayrimenkul sektöründe yapmış oldukları ticari iş ve işlemlerden de gelir elde edebilmektedir. Ayrıca ajanslar kendi bölgelerindeki bazı firmalara, projelere ve gelir getirme potansiyelinin yüksek olduğunu düşündüğü girişimlere ortak olarak veya kendisi bizzat işletmeyi işleterek bu firmaların elde etmiş olduğu gelirlerinden de pay alabilmektedir (Özer, 2012: 56-57).

Ajansların çeşitli finansal kaynak imkânları bulunmakta birlikte, ajansların bütçe yapıları; çalışmamızın ajansların fonksiyonları başlığı altında sınıflandırıldığımız güçlü veya zayıf bölgesel kalkınma ajansı olmasına bağlı olarak değişmektedir. Zayıf bölgesel kalkınma ajansları gelirlerini genel olarak proje geliştirme yoluyla elde etmekte veya uluslararası kuruluşların çeşitli fonlarından yararlanarak oluşturmaktadır. Bu ajanslar bunların dışında gelir getirici herhangi bir imkâna sahip değildir. Güçlü bölgesel kalkınma ajansları ise merkezi yönetim, yerel yönetim ve özel kesimden aldığı yardımlar ile ödenekler yanında uluslararası kuruluşlardan elde ettiği fonlar ile kendi faaliyetleri sonucu elde ettiği gelirleri de içine alan geniş bütçe imkânlarına sahip olabilmektedir. Dolayısı ile yukarıda saymış olduğumuz bütçe kalemleri ajansların üstlenmiş olduğu fonksiyonlara bağlı olarak finansal yapısı içerisinde yer alabilmektedir. Şüphesiz ki ajansların fonksiyonları da kuruluş aşaması esnasında kuruluşta etkili olan aktörlere şekillenmektedir (Özen, 2005: 6).

3.4.2. Dünyada Kalkınma Ajansı Uygulama Örnekleri

Bu bölümde Dünya'da uygulanan kalkınma ajansları örneklerinden beş adedinin örgütsel yapısı, amaçları, faaliyetleri, finansal yapıları ve denetim sistemleri anlatılmaktadır.

3.4.2.1. ABD'de Bölgesel Kalkınma Ajansları

Geniş bir coğrafi alanda kurulmuş olan Amerika Birleşik Devletleri kurulmuş olduğu topraklarda yaşanan bölgesel gelişme farklılıklarını ortadan kaldırmak amacıyla birçok örgüt kurmuştur. Bu amaçla kurulan birçok örgütten biri olan Tenesse Vadisi Otoritesi kalkınma ajanslarının dünyadaki ilk örneği olan kamu kuruluşudur. Tenesse Nehri, Amerika Birleşik Devletleri'nin dördüncü büyük nehridir. Bu havza yaklaşık 41.000 mil karelik alanı kapsamaktadır. Bu alanda yaşayan bölge nüfusunun yarısından fazlası tarımla uğraşmakta ve 1930'lu yıllarda bu bölgenin en önemli sorunu elektrik hizmetlerine yeterli derecede ulaşamamaktır. 1933 yılında Amerikan Kongresi'nde kabul edilen yasa ile kurulan Tenesse vadisi otoritesi; elektrik üretimi, sel ve erozyon gibi tabii afetlerin ve bölgedeki barajların yönetimi, bölgedeki tarımın gelişebilmesi için gerekli olan kimyasal gübreyi üretecek fabrikaların kurulması, bölgenin fiziksel ekonomik ve toplumsal kalkınmasını hızlandıracak araştırma ve incelemelerin yapılması, eyalet ve yerel yönetimler arasında işbirliğinin artırılması ve gemiciliğe yönelik iş ve işlemleri ile ilgili faaliyetler yürüterek bulunduğu bölgenin ekonomik kalkınmasını hızlandırmakla görevlendirilmiştir. Bu örgüt ile birlikte ilk kalkınma planı kapsamlı bir şekilde oluşturulmuş olup bölgede yaşayan insanların yaşam kalitesinin artırılması ve bölgede yeni kaynak geliştirme yöntemleri kullanılarak kapasitenin artırılması hedeflenmiştir. Bu hedefleri varabilmesi için örgüte devlet arazileri karşılıksız olarak sunulmuş ve güçlü bir bütçe tahsis edilmiştir. Ayrıca örgüte Federal Finans Bankası'ndan devlet borçlanması yapabilmesi imkânı da tanınmıştır (Bozkurt, 2001: 55).

Bu örgüt Amerikan kongresinde kabul edilen yasa ile belirtilen 3 kişilik müdürler kurulu tarafından yönetilmektedir. Bu üç kişi senato tarafından önerilmekte ve Amerikan Başkanı tarafından atanmaktadır. Başkan tarafından belirlenen sıra ile bu üç kişi, üçer yıldan toplam dokuz yıl bu kurulun başkanlığını yürütmektedir. Bu müdürler kuruluna bağlı bir denetim birimi ve başkan yardımcısından oluşan iki önemli danışmanlık birimi bulunmaktadır. Ayrıca bu örgütün kurul başkanına bağlı planlama, finansman iletişim, insan kaynakları, enformasyon, enerji, kaynak geliştirme gibi birimleri bulunup bu birimlerin başında ise başkan yardımcıları yer almaktadır. Bu yapıda en dikkati çeken husus birçok başkan yardımcılığının ve çok sayıda birimin oluşturulmuş olmasıdır. Örgüt şeması içerisinde başkan yardımcısı sayısının bu kadar

çok olması örgütün yönetimini zorlaştırmaktadır. Örgütün yapısında dikkat çeken önemli bir özellik de örgütte sadece başkana bağlı bir denetim sisteminin olması bunun dışında örgütün denetlenmemesidir. Bu durum örgütün özerk yapısını güçlendirmekle birlikte, birçok kişinin eleştirilerinin odak noktasına dönüşmesine de sebebiyet vermektedir (Gündüz, 2006: 48; Ergün 1993: 75).

Yukarıda açıklanan örgütsel şema ile kurulan bu örgüte; bölgedeki özel sektörün teşvik edilmesi, bölge halkının refahının yükseltilmesi için gerekli çalışmaların yapılarak doğal kaynakların korunması ve geliştirilmesi, tarımda verimliliğin arttırılarak bölgede yer alan bataklıkların kurutulması, erozyonun önlenmesi ve sel başta olmak üzere diğeri tabii afetlerle ilgili kontrol mekanizmalarının kurulması, bölgenin en önemli kaynağı olan Tennessee Nehri'nin drenaj çalışmalarının yapılarak bu nehirden hidroelektrik enerji üretimi, taşımacılık, sulama, balıkçılık gibi yararlanılabilecek tüm alanlarda maksimum faydayı sağlayacak şekilde nehrin yönetimin gerçekleştirilmesi, sekiz eyaletten oluşan bu bölgeye yatırım çekerek bölgenin göç veren bölge niteliğinden kurtulmasını sağlama görevleri verilmiştir. 1940'lı yıllara gelindiğinde savaşın egemen olduğu bir dönemde bu bölgesel kalkınma idaresinin faaliyetleri değişmiştir. Özellikle savaş ile birlikte gelişen savaşa yönelik üretim sanayisinin ihtiyaç duyduğu enerjinin üretilmesi işi bu örgüte verilmiş ve 1950'li yıllara kadar bu bölgede 12 hidroelektrik santral projesi hayata geçirilmiştir. 1950 yıllara gelindiğinde yaklaşık 1000 km uzunluğunda su kanalları da açılarak örgüt bölgenin en büyük elektrik üreticisi haline gelmiş ve bölgedeki ekonomik büyüme hızlanmıştır. 70 ve 80'li yıllara gelindiğinde ise enerji fiyatlarında dalgalanmalar yaşanmış, özellikle enerji fiyatları ve inşaat maliyetlerinde meydana gelen artışlar ile birlikte bu sektörde rekabet ciddi boyutlara ulaşmış, bu durum Tennessee Vadisi Otoritesi'ni birçok alanda yenileşme ve değişime gitmeye zorlamıştır. Enerji fiyatlarındaki artış ile birlikte talep azalmış, bu durum yeni enerji projelerinin durdurulmasına neden olmuştur. Bu dönemde örgüt yaklaşık 800 milyon dolarlık maliyet azalışına gitmiş, istihdam miktarını yarı yarıya düşürmüş ve birçok santralin inşaatını da durdurmuştur (Ergün, 1993: 76-77).

Enerji talebinin durması veya arzın azalması ile birlikte enerji tasarrufuna ilişkin projeler geliştirilmiş ve tasarrufa yönelik harcamalar bölgesel kalkınma ajansı tarafından finanse edilerek desteklenmiştir. Enerji üretimi alanında uzmanlaşmış olan ve bölgeye bu vasıta ile ekonomik kalkınma anlamında ciddi katkılar sunmaya çalışan

kalkınma ajansı niteliğindeki Tennessee Vadisi Otoritesi, yedi eyalette faaliyet gösterdiğinden bu eyaletlerde bölgesel iktisadi kalkınma ofisleri kurmuş ve bu ofisler aracılığı ile yerli ve yabancı yatırımcıya bulunduğu bölgede hangi alanlarda yatırım yapılabileceği, bu yatırımları kurarken gerekli koordinasyon ve bilgi alışverişi hizmetini sunmuştur. Ayrıca bu ofisler aracılığı ile yeni kurulacak olan yatırım işletmeleri ile hâlihazırda mevcut bulunan işletmelere finansal destek de verilmiştir. Bu ofisler buldukları yerlerde ilgili bölgesel potansiyeli tespit amacıyla araştırmalar yapmış, mimari ve mühendislik alanlarında da danışmanlık hizmeti sunmuştur. Görevi olan araştırma ve danışmanlık hizmetlerini sunabilmek için elde ettiği verileri bölgesel planlarının hazırlanması için kullanan bu ofisler, aynı zamanda işletmelere sermaye ve yatırım kredisi de temin etmiştir. Ayrıca bu ofisler bölgelerine gelecek olan firmalara yatırımlarını nerede yapmaları gerektiğini yani kuruluş yeri seçimi için nelere dikkat etmeleri gerektiğine ilişkin danışmanlık hizmetini de sunmuşlardır. Bu ofisler aracılığıyla yapılan çalışmalarla birlikte bu bölge Amerika Birleşik Devletleri'nin en önemli tarım merkezleri haline dönüşmüş, dolayısıyla bölgede ekonominin canlanması ve kalkınma hızının artırılması hedefine ulaşılması için önemli adımlar atılmıştır (Dura, 2007: 17; Watkins, 1998: 2).

Bu örgütün gelirleri ürettiği enerji satışından ve sunduğu hizmetlerden elde ettiği gelirle, hazineden ve diğer fon sağlayıcılardan aldığı borçlardan oluşmaktadır. Bu örgütün giderleri ise; genel işletme giderleri, vergi ödemeleri, tahvil borçlarının ve kongrenin isteği üzerine hazineden aldığı desteğin geri ödemesini kapsamaktadır (Ergün, 1009 93: 80).

Yukarda yapmış olduğumuz açıklamalar bu örgütün finansal ve örgütsel yapısını, kuruluş amaç ve gerekçelerini ortaya koymaktadır. Bu bölgesel kalkınma ajansı; bölgede yapmış olduğu barajlar ve yükseltme havuzları ile sel tehlikesinin önüne geçmiş, bu vesile ile ırmağın etrafında birçok fabrikanın kurulmasını ve bu fabrikalara kurulan barajlar aracılığı ile ucuz enerjinin temin edebilmesini de sağlamıştır. Bu gelişmeler ve sunulan teknik destekler ile nehrin etrafında sanayi tesislerinin kurulmasını ve kırsal alanlarda küçük kasaba ve kentlerde sanayi parklarının oluşumunu sağlamıştır. Ayrıca nehir ve kanallarda yapılan ıslah çalışmaları neticesiyle su yolu taşımacılığı geliştirilerek taşımacılık maliyetlerinin düşürülmesi de sağlanmıştır (Altay vd., 2004: 206).

Kurulan bu tesislerde yapılan ekonomik faaliyetler ile bölgede kişi başına gelir artışı sağlanmış; ancak bu gelirin adil dağılımı noktasında çeşitli sorunlar oluşmuştur. Bölgenin çeşitli yörelerinde gelir farklılıkları oluşmuş ve bölge içi dengesizlik kendini göstermeye başlamıştır. Dolayısıyla bölgede yaşam kalitesinin farklı olduğu yerler ortaya çıkmış bazı yerlerde işsizlik sorunu yok iken, aynı bölge içerisinde yer alan yörenin daha az gelişmiş yerinde ise işsizlik artmaya başlamıştır. Ayrıca fabrikalarının yoğun olarak kurulduğu yerlerde çevresel sorunlar kendini göstermeye başlamış, dengesiz büyümenin ortaya çıkardığı sorunlarla baş edebilmek için yeni politikaların tasarımı zorunlu hale gelmiştir. Bu çalışmalarla birlikte bölge kapsamına giren eyaletlerin tamamına yatırımcıyı çekebilecek teşvik mekanizmaları oluşturulmaya başlanılmış ve nitelikli işçi havuzları oluşturularak, sanayi kuruluşlarının fabrika kurabilecekleri alanlar tespit edilerek, yaşanan sorunlara ilişkin durum tespitleri ve çözüm önerileri yapılarak yeni yol haritası oluşturulmuştur. Yatırımcıların tercih etmediği noktalara yatırımları çekebilmek için de bir işletmenin kurulabilmesi için gerekli olan hizmetlerin büyük bir kısmı bu örgüt tarafından sunulmuştur. Bu gelişmeler bölgede ekonomik büyümenin dengeli dağılımına katkı sunmuş ve birçok yerde yeni iş imkânlarının oluşmasını sağlamıştır. Ayrıca Kalkınma Ajansı'nın enerji tasarruflarını desteklemeye yönelik girişimi ülke ekonomisine ciddi katkılar sunmuştur (Ergün, 1993: 76).

Bu örgütün kuruluş amaçlarından biri de yeni gübre fabrikalarının kurulmasıydı. Tennessee Vadisi Otoritesi bu alanda yapmış olduğu çalışmalar ile Ulusal Gübre Geliştirme Merkezi'nin kurulmasını sağlamıştır. Bu merkez; büyük bir araştırma merkezi halini alarak faaliyetini sürdürmüş, tarımda verimliliği artmasına yönelik deneyler yapmış ve yapmış olduğu araştırma ve geliştirme faaliyetleri ile ülkede tarımsal gelişimin hız kazanmasına katkı sunmuştur. Yine bu örgütün önemli görevlerinden biri de çeşitli alanlarda destek vererek bu alanlardaki üretimin katma değerini artırmak olup özellikle çiftlik ürünleri ve orman ürünleri sanayine dönük verilen destek ile bu sektörlerde gözle görülür bir gelişme yaşanmıştır. Sel denetimi ve toprak kaymasının önlenmesi ile ilgili Tennessee Vadisi Otoritesi'nin yapmış olduğu çalışmalar ile hem doğal yaşamın sürdürülebilirliğine katkı sunulmuş hem de yeni dinlenme ve eğlence merkezleri oluşturularak bölgeye turist çekilmesi noktasında turizm sektörüne destek verilmiştir. Ayrıca yapılan ağaçlandırma, bataklıkların

kurutulması ve yeşil alan miktarının artırılması çalışmaları neticesinde bölgede zengin orman alanları oluşmuş, bu orman alanları bölgedeki orman ürünleri ve kâğıt sanayinin gelişimini de hızlandırmıştır (Filiztekin, 2008: 97-98).

Bulunduğu bölgede 29 hidroelektrik barajı, 11 termik santral, 3 nükleer santral, rüzgâr tribünleri ve güneş panelleri kurulumuna imza atan Tennessee Vadi Otoritesi; bölgede refah ve ekonominin gelişmesine yönelik kamu sektörü ve özel sektör işbirliği ile önemli endüstri alanlarını belirleyerek bu alanlara yatırım yapılması için gerekli altyapı çalışmalarını yürütmüştür. Ayrıca bu örgüt 2020 yılına kadar Tennessee Vadisi'nin enerji ihtiyacını karşılamak üzere yeni plan projeler geliştirmiş olup bölgede ekonomik kalkınma hızının artması için yeni desteklerle çalışmalarına devam edeceğini belirtmektedir. Tennessee Vadisi'ni yüksek verimliliğe sahip bir tarım bölgesi haline getiren bu kalkınma ajansı; ürettiği ucuz enerji ile de bölgede birçok sanayi kolunun gelişimini sağlamış ve vadiyi Amerika Birleşik Devletleri'nin en önemli tarım ARGE merkezlerinden biri haline dönüştürmüştür (Dura, 2007: 17-18; Ergün, 1993: 77-78).

Tennessee Vadisi Otoritesi dışında bölgesel kalkınma alanında Amerika için faaliyet gösteren başka bir örgütte ABD Uluslararası Kalkınma Ajansı'dır. Bu örgüt diğer kalkınma ajanslarından farklı olarak bulunduğu ülkenin dışına yatırım yapma politikası olanlar için stratejik ortaklıklar düzenlemekte ve uluslararası işbirlikleri vasıtasıyla yabancı ülkelere yapılacak olan yatırım programlarını yönetmektedir. Bu örgüt ülkeye ait uluslararası şirketlerin çıkarlarını göz önünde bulundurarak, geri kalmış olan diğer ülkelerdeki bölgelerin kalkınma hızının artmasına katkı sunabilmek için Amerika Birleşik Devletleri sınırları dışında yatırım yapılabilecek olan ülkeleri belirlemekte, bu ülkelere yatırımların aktarılması için gerekli süreçleri yönetmektedir. ABD Uluslararası Kalkınma Ajansı'nın merkezi Washington olup dünyanın çeşitli bölgelerinde de ofisler kurmuştur. Uluslararası yatırımların yönetilmesi noktasında aktif rol oynayan bu örgüt; özel sektördeki örgütlerle, gönüllü ve yerli organizasyonlarla, sivil toplum kuruluşlarıyla, üniversitelerle, uluslararası şirketlerle ve uluslararası ajanslar ile hükümetlerle işbirliği içerisine girmekte, özellikle ekonomik büyüme, ticaret, tarım, insani yardım gibi alanlarda projeler geliştirerek Afrika, Asya, Yakın Doğu, Latin Amerika gibi ülkelere az gelişmiş bölgelerin gelişmesine katkı sunmaktadır (Eraslan, 2012: 40; Arslan, 2010: 92).

Tennessee Vadisi Otoritesi dışında bölgesel kalkınma alanında çalışmalar yapmak üzere kurulan diğer bir örgüt de Bölgeleri Yeniden Kalkındırma İdaresi'dir. Bu örgüt 1960 yılında bölgesel politikaların yürütülmesinde önemli bir aktör olarak faaliyetlerine başlamış olup zaman içerisinde yeniden yapılandırılarak Ekonomik Kalkınma İdaresi ismi ile yeni bir örgüte dönüşmüştür. Ekonomik Kalkınma İdaresi federal, eyalet ve yerel yönetimler arasında ekonomik koordinasyonu geliştirmek, yeni iş imkânlarının oluşmasını teşvik ederek işsizliği azaltmak ve ekonomik yönden geri kalmış bölgelerin kalkındırılması için politikalar yürütmek temel hedefi ile kurulmuştur (www.eda.gov).

Bu kuruluş; rekabetçiliği arttırarak Amerika'daki bölgelerin gelişimini hızlandırmayı ve bölgelerin uluslararası alanda başarılar elde edebilmesi için gerekli altyapı çalışmalarının yapılmasını ve Amerika'nın kalkınma politikalarında öncü kuruluş olmayı hedeflemiştir. 1967 yılında geri kalmış olan bölgeleri ön plana almak amacıyla geliştirmiş olan "en kötü ilk" politikası uygulamaya konulmuş; ancak bu politikada başarılı olunamayınca örgüt bu politikadan vazgeçerek ekonomik kalkınma bölgeleri olarak isimlendirilen geniş kalkınma birimlerinin oluşturulmasına yönelik faaliyetlere odaklanmıştır. Bu örgüt Amerika'da değişik yerlerde altı bölgesel ofis kurmuş ve bu ofisleri aracılığıyla bölgesel kalkınma politikaları ve uygulamalarının yönetiminde önemli roller üstlenmiştir. Bu yeni birimler vasıtası ile yeniden kalkındırılacak alanlar ve büyüme merkezlerinin oluşturulması çalışmalarının yürütülmesi hedeflenmiştir. 1998 yılında çıkarılan Ekonomik Kalkınma İdaresi ve Bölgesel Kalkınma Reformu Kanunu ile bölgesel politikaların yürütülmesinde sorunlu alanların tespiti yapılarak bunlara yönelik çözüm amaçlı projeler geliştirilmesinin hedeflendiği belirtilmiş olup bölgesel dengesizlikleri azaltabilmek için problemleri kentsel alanlara yönelmek ana düşüncesi benimsenmiştir (www.eda.gov).

Amerika ekonomik kalkınma idaresinin yatırım önceliklerinden biri de bölgesel inovasyon ve işbirliğini gerçekleştirmektir. Bunu gerçekleştirebilmek için örgüt; kamu ve özel sektör arasındaki işbirliklerine, mevcut ve yeni sanayinin büyümesine destek veren inisiyatiflere, bölgesel rekabetçiliği arttırmaya yönelik inovasyon kümelerinin gelişim ve büyümesini destekleyen inisiyatiflere önem vereceğini vurgulamıştır. Ayrıca örgüt; kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının ortak kaynakları ile kurulan yatırımların önemli olduğunu, dezavantajlı bölgelere yapılacak olan yatırımlara öncelik vermek gerektiğini, küresel ekonomik pazarda rekabet edebilmek için potansiyeli

yüksek olan işletme ve yenilikçi girişimcilerin sayısının artmasının gerektiğini belirterek küresel rekabette ülke ve bölgelerin ön plana çıkmasına destek verecek politikaların önemli olduğunu belirterek bu alanda çalışmalar yürütüleceğini açıklamıştır (www.eda.gov).

3.4.2.2. İngiltere’de Bölgesel Kalkınma Ajansları

İngiltere siyasi ve idari yönden kendine özgü gelenekleri olan bir ülke olup bu geleneklerde kraliyet kuralları ile merkeziyetçi yönetimin ilkeleri önemli bir yere sahiptir. Whitehall Sistemi olarak isimlendirilen bu yönetim tarzında hiyerarşik ilişkiler ile merkezi yönetimin ağırlık kazandığı örgütsel nitelikler ön plandadır. Bu merkeziyetçi yapı 1990’lı yıllarla birlikte bazı değişikliklere uğramış ve birçok önemli kurum, merkeziyetçi yapı içerisinde yerel yönetimlerin önemine vurgu yapılarak kurulmuştur. Bu gelişmeler ile birlikte İngiltere’de merkeziyetçi yönetim yapısının alışık olmadığı yetki devri kavramını ön plana çıkaran, merkezi hükümetin yetkilerinin bir kısmını kurulmuş olan yerel örgütlere devredildiği (örneğin ajanslara bölgelere özgü politikalar ve stratejiler geliştirme imkânı verilerek) bölgesel niteliklere haiz yapılar kurulmuştur. Mojar hükümeti yönetiminde, 1994 yılında, Standart İstatistiki Bölgelerde faaliyet gösteren Eğitim ve Çalışma, Sanayi ve Ticaret ile Çevre ve Ulaştırma Bakanlıklarının bölgesel düzeydeki birimleri birleştirilerek dokuz bölge idaresi kurulmuştur. Bu bölge idarelerinin temel hedefi sağlıklı bölgesel planlamalar yapabilmek ve bölgesel düzeydeki hizmetlerin kalitesini arttırabilmek için bakanlıkların bölge birimleri arasındaki koordinasyonu sağlamaktır. Ancak mevcut hükümetin bölgeselleşme politikalarına yeterli önemi vermemesi nedeniyle bu yapılar yeterince etkin olamamıştır. 1997 yılında hükümet kurma yetkisini kazanan parti olan İşçi Partisi bölgeselleşme ve bölgelerin ekonomik kalkınmasına destek vereceği söylemiyle iktidara gelmiş olup, bu dönemde bölgeler arasındaki dengesizlikleri ortadan kaldırmak ve bölgelerin ekonomik gelişmişlik düzeylerinin arttırılmasına katkı sunmak amacıyla bölgesel kalkınma ajansları ve bölge kurullarının oluşturulmasına yönelik çalışmalar hız kazanmıştır. Yapılan bu çalışmalarda İskoçya ve Galler’de kurulan bölgesel kalkınma ajansları örnek alınmıştır (Kontoğlu, 2008: 138; Robert ve Lylod, 2000: 75).

İngiltere’de kalkınma ajansları; 1998 yılında; kuruldukları bölgelerde yatırımları, rekabetçiliği ve verimliliği teşvik etmek, istihdamı arttırmak, istihdamla ilgili

becerilerin geliştirilmesini sağlamak, sürdürülebilir kalkınmaya destek sunmak, iktisadi kalkınma ve bölgesel yenilemeyi arttırmak amacıyla, Bölgesel Kalkınma Ajansları Yasası ile, kamu kurumu statüsü verilerek NUTS 1 istatistiki bölge esasları ölçeğinde kurulmuşlardır. Kalkınma ajansları için oluşturulan bölgesel sınırlar muhafazakâr parti tarafından kurulan Bölgesel Hükümet Ofisleri'nin sınırları dikkate alınarak belirlenmiştir. Ajansların kuruluş kanunlarında görevleri; bölgelerin dengeli gelişimini gerçekleştirmek, bölgenin potansiyelini geliştirmek, bölge ekonomisini canlandırmak, bölgede kurulan ve kurulacak olan işletmelere gelişimlerini olumlu etkileyecek destekleri sunmak, ekonomik gelişmenin ve yatırımların bölgenin geneline yayılımını sağlayarak yatırımlardan elde edilecek faydayı maksimize etmek, bölgeye teknoloji transferini kolaylaştırmak ve bu transferi teşvik etmek, AB yapısal fonlarının kullanımında aktif rol almak, yüksek eğitim enstitülerinin faaliyetleri ile bölgeye sağlayacakları faydayı maksimize etmek, bölgede yapılması düşünülen önemli yatırımlara ilişkin ilgili bakana tavsiyelerde bulunmak, bölgeler arası ilişkileri geliştirmek, yatırımların bölgesel koordinasyonunda ve önemli yatırım projelerinde aktif rol almak ve kamu özel ortaklığı ile oluşturulan projelere destek vererek bu yatırımların hayata geçmesinde hızlandırıcı rol oynamak şeklinde belirtilmiştir. Ajanslar ekonomik görevleri yanında ulaşım, planlama ve arazi kullanımı, yüksek öğrenim, halk sağlığı, suçun engellenmesi, kültür ve spor ile konut alanında da bir çok görevi üstlenmiştir. Bu görevleri yerine getirebilmesi için 1999 Nisan ayında sekiz kalkınma ajansı (Batı İç Bölge, Doğu İç Bölge, Kuzey Doğu, Kuzey Batı, Güneydoğu, Güney Batı ve Doğu İngiltere ile Yorkshire ve Hamberside Kalkınma Ajansları) ve 2000 Yılında da Londra Kalkınma ajansı faaliyete başlamıştır. Böylece İngiltere sınırları belirli dokuz bölgeye ayrılmıştır (Kayasü vd., 2003: 39-42; Dura, 2007: 159-160).

Ajanslar kuruluş kanunu ile kendilerine verilen görevlerin yanında her bölge için ayrıca belirlenmiş olan bölgesel iktisadi stratejilere uygun olarak faaliyetlerini yürütmekte ve buldukları bölgelerde yerel yönetim, sivil toplum kuruluşları, özel sektör ve diğer paydaşlar ile birlikte bu bölgesel iktisadi stratejiyi şekillendirmektedir. Belirlenen bu stratejiler diğer paydaşların da katılımıyla her üç yılda bir güncellenerek ilgili bakanlığa onayı için gönderilmektedir. Yani İngiltere'de ajanslar kendilerine verilmiş olan görevleri içerisinde buldukları bölgenin paydaşları ile birlikte yerine getirebileceklerine inanmış, bu amaçla koordinasyon ve işbirliği faaliyetlerini

geliştirmeye yönelik adımlar atmışlardır. Bölgesel iktisadi stratejiler; bu şekilde paydaşların katılımı ile şekillendirilen ve bölgenin on yılının öngöründüğü, SWOT analizinin yapıldığı, yapılacak olan kalkınma ve büyüme çalışmalarının ana önceliklerinin belirlendiği ve bölgesel gelişiminin merkezi hükümet politikalarıyla uyumunun gözetildiği, bölgenin geleceğine yön veren, bölgelerin stratejik eylem planları olan önemli dokümanlardır. Bu dokümanlarda, teknoloji temelli kalkınma, bölgesel rekabetin artırılması, kümeleme çalışmalarına hız verilmesi gibi ekonomik kalkınmaya ilişkin tespit ve ekonomik tecrübeler yer almıştır. Ajanslar bu dokümanlar aracılığı ile ulusal ve Avrupa Birliği programlarını etkilemekte ve hükümet programlarına bir çerçeve belgesi oluşturmaktadır. Bu çerçeve belge ile ajansların yıllık aksiyon planlarına ait faaliyetler ve varmak istedikleri noktalar stratejik yönetime uygun olarak belirlenmektedir. Bu açıdan bu dokümanlar ajansların en önemli ürünleri ve belgeleridir. Ajansların önemli ürünlerinden biri de ajansların üç yıllık dönemini kapsayan birleşik planlar olup bu planlarda ajanslar çalışma programlarını şekillendirmektedir. Bu planlar ilgili bakana sunulmakta ve bakan tarafından onaylandıktan sonra yürürlüğe girmektedir. Bu planda ajansların performansları da değerlendirilmekte yeni hedefler belirlenebilmektedir (Kontoğlu, 2008: 141-142; Bache, 2008: 160-161).

Ajanslar; Eğitim ve Beceri Konseyleri, Bölgesel Planlama Birimleri, işçi ve işveren temsilcileri, yerel yönetimler, yükseköğretim kurumları, ticaret odaları ve gönüllü sektörler ile işbirliği ve koordinasyon faaliyetlerine yönelik çalışmalar yapmışlardır. Bazen de kendilerine verilmiş olan görevleri başka kurumlar veya örgütler aracılığıyla yerine getirebilmek için bu faaliyetleri yürüten örgüt ve kurumlara finansal veya aynı destek vermek suretiyle yerel potansiyeli harekete geçirmeye odaklanmışlardır. Ayrıca özel sektör ve kamu sektöründe yaşanan bazı bürokratik sorunları çözebilmek için aracı olmuş, özel sektör yatırımlarının hızlı bir şekilde hayata geçebilmesi için yatırımcının İş ve işlemlerini takip sürecinde aktif rol oynamışlardır (Allen, 2002: 11).

Ajanslardan sekizi görevlerini yerine getirebilmek için gerçekleştirdikleri faaliyetleri faaliyet raporları aracılığı ile ilgili Bakanlığa raporlamakta, Londra Kalkınma Ajansı ise Londra Meclisi ve Belediye Başkanı'na rapor olarak sunmaktadır. Ayrıca ajansların çalışmalarının kuruluş amaçlarına ulaşmaya katkısı bakanlıklar

tarafından belirlenen bölgesel göstergeler ve temel göstergeler aracılığıyla kontrol edilmekte ve performansları değerlendirilerek denetlenmektedir. Ajansların performanslarının değerlendirilmesi ve birbirleriyle karşılaştırılabilmesi için; şirketlerin sürdürülebilirliği, işsizlik oranı, ortalama yaşam standartlarının üzerinde yaşayan nüfus oranı, imalat sanayideki katma değer ve hizmetlerdeki katma değer, yenilenen araziler üzerine kurulan konut miktarı, yeni işe başlayan kişi sayısı, bölgeye çekilen yabancı sermaye miktarı, eğitim faaliyetlerini sürdüren örgüt sayısı, kişi başına gayri safi yurtiçi hasılanın Avrupa Birliği ortalaması ile kıyaslanması gibi göstergeler kullanılmaktadır. Bu göstergeleri de dikkate alarak ajanslar faaliyetleri aracılığı ile yıllık hedeflerine ne kadar ulaşabildiklerine ilişkin kamuoyunu bilgilendirme raporlarıyla aydınlatmakta ve yılsonu ile her yarıyıl sonunda açıklanan raporlarıyla da birçok konuda hangi noktada ne kadar ilerleme kaydettiklerini ayrıntıları ile ve sayısal verilerle açıklamaktadırlar. Ayrıca hükümet bölgesel kalkınma ajansının denetiminde bölgesel kurulları da kullanabilmekte olup bu kurullar ilgili Bakanlığa veya Belediye Başkanlığına faaliyetler ve denetimleri ile ilgili düzenli raporlar göndermektedir (Güner, 2007: 86; Allen, 2002: 26).

Ajanslar kendilerine verilmiş olan bu görevleri devlet kredileri, devlet garantileri, devlet destekleri ve borçlanma yolu ile finanse etmektedir. Bu finansman kalemlerini kendi bütçesine; Ticaret ve Sanayi Bakanlığı, Çevre Gıda ve Kırsal İşler Bakanlığı, Birleşik Krallık Ticaret ve Yatırım Bakanlığı, Başbakan Yardımcılığı Ofisi, Eğitim ve Beceri Geliştirme Bakanlığı ile Kültür Medeniyet ve Spor Bakanlığının bütçeleri aracılığıyla aktarmaktadır. Bu bakanlıklardan kesilen ödenekler bir havuzda toplandıktan sonra ilgili ajanslara gönderilmekte olup aktarılan bütçenin yaklaşık büyüklüğü her yıl 2.1 milyar Sterlin civarındadır. Bu para bütün ajanslara eşit olarak paylaştırılmamakta merkezi hükümet tarafından hangi ajansa, ne kadar kaynak aktarılacağı belirlenmektedir. Örneğin 2005 - 2006 yılları arasında Londra Kalkınma Ajansı'na Doğu İngiltere Kalkınma Ajansı'na ayrılan kaynağın üç katı tutarında kaynak ayrılmıştır. Ayrıca İngiltere'deki kalkınma ajansları AB Yapısal Fonuna; kentsel ve kırsal alanlarda fiziki yenilenme, turistik tanıtımla zenginleştirme, terkedilmiş bölgeleri iyileştirme, finansman ve danışmanlık faaliyetleri ile işletmeleri destekleme gibi alanlarda projeler hazırlayarak bu fona ait programlardan kaynak elde etmişlerdir. AB

Yapısal Fonu yanında aynı zamanda ajanslar Avrupa Birliği Uyum Fonu'ndan da faydalanabilmektedir (Harding, 2006: 113-114).

Ajansların bu fonlardan elde etmiş olduğu kaynak bakanlıklar aracılığıyla tahsis edilen kaynağın yarısı civarındadır. Bu yapısal fonların bölgelere dağılımı incelendiğinde genellikle gelişme düzeyi düşük olan bölgelerin bu fondan daha fazla pay aldığı görülmektedir. İngiltere'deki ajanslar bu fondan tam anlamıyla yararlanabilmek amacıyla Brüksel'de birer ofis açmıştır. Ajanslar; bu bütçelerini bölgesel altyapı, yenilikçilik, iletişimde kalkınma, sürdürülebilir kalkınma, içsel yatırımlar, girişimcilik kültürünün desteklenmesi, turizm, eğitim becerilerin geliştirilmesi, bölgesel imaj ve çevre yönetimine katkı, kırsal, ekonomik ve toplumsal zenginlik oluşturma, iş geliştirme ve iyileştirme başlıkları altında sınıflandırmaya tabi kodlar altında kullanmaktadır (Steinberg, 2004: 3; Harding, 2006: 114).

Ajansların örgütsel yapısı incelendiğinde bakanlık dışı kamu kurumları olarak kuruldukları, buldukları bölgenin özellikleri dikkate alınarak yapılandırıldıkları ve (Londra Kalkınma Ajansı hariç) ilgili bakana karşı sorumlu oldukları görülmektedir. Ajansların biri başkan olmak üzere sekiz ila on beş arasında değişen üye sayısından müteşekkil yönetim kurulu aracılığıyla yönetilmekte olduğu ve bu yönetim kurulunun üyelerinin ilgili Bakan tarafından atandığı görülmektedir. Londra Kalkınma Ajansı'ndaki üyeler ise Londra Belediye Başkanı tarafından atanmaktadır. Yönetim kurulu sayısı on ve üzerinde olan ajanslarda bu kurula altı kişi iş dünyasından, üç kişi yerel konseylerden ve geri kalanı ise gönüllü kuruluş, birlik ve diğer ilgili gruplardan seçilmektedir. Sekiz ajansta üyelerin ve başkanın görev süresi üç yıl, Londra Kalkınma Ajansı'nda ise dört yıldır. Başarılı olan üyelerin üyelikleri bakanın veya Londra Belediye Başkanı'nın onayı ile yenilenebilmektedir. Ancak üyelik süresi on yılı geçmemektedir. Ayrıca yönetim kurulu üyelerinin belirlenmesinde kullanılan diğer bir kriter de; üye sayısının dörtte biri geçmemek üzere Yönetim Kurulunda dört yerel meclis üyesi ile en az üç bayan üyenin bulunması, etnik üye sayısının ise toplam üye sayısının %5'ini aşmaması ve en az bir üyenin de kırsal bölgeleri temsil etme niteliğine haiz olması gerektiğidir. Tüm atamaları açık yarışma ilkesine uygun olarak yapılmakta olup boşalan üyelik veya başkanlık için ulusal ve yerel basında duyurular yapılmakta ve bu duyurular sonrası gerekli niteliğe haiz olanlar başvuru yapabilmektedir. (Kontoğlu, 2008: 138-139; Karasu, 2005: 236).

Yönetim kuruları ayda iki gün toplanır ve başkanlar haftada iki veya üç gün bölgesel kalkınma ajansları çalışmalarını yürütürler. Ajansların örgütsel yapısı ve yönetim kurulu şekillendirilirken bölgelerin coğrafi yapısı ve kırsal kent dengesinin gözetilmeye çalışıldığı görülmektedir. İngiltere'de ajanslar kuruluş yıllarında Çevre Ulaştırma ve Bölge Bakanlığı'na karşı sorumlu iken 2001 yılında yapılan değişikliklerle Ticaret ve Sanayi Bakanlığı'na ve parlamentoya karşı sorumlu tutulmuştur. 2007 yılında yapılan değişikliklerle ise İş Girişim ve Düzenleyici Reform Bakanlığı ilgili bakanlık haline gelmiştir. Londra Kalkınma Ajansı diğer ajanslardan farklı olarak Londra Belediye Başkanı'na ve Londra Meclisi'ne karşı sorumludur. İngiltere'de ajanslar arasındaki koordinasyonu ise 2000 yılında kurulan İngiliz Bölgeler Ağı Kurumu yürütmektedir. Ajanslar ilgili bakana karşı sorumlu olup bakan ajansın gerekli kurallara uygun faaliyet gösterip göstermediğini denetleyebilmekte ve bu hususlara uygun olmayan ajanslara emir verebilmekte ve Yönetim Kurulu üyelerini görevden alabilmektedir (Aydın, 2012: 54; Allen, 2002: 13).

Ajansların Yönetim Kurulu Başkanı da üyeleri atamaya yetkili olan makam tarafından belirlenmekte olup en dikkati çeken husus Yönetim Kurulu Başkanı'nın özel sektörde tecrübesi olan İş dünyasında başarılı kişiler arasından seçilmiş olmasıdır. Diğer Yönetim Kurulu üyeleri ise yerel yönetimler, ticaret odaları, gönüllü kuruluşlar ve özel sektörde çalışmalarını devam ettiren kişiler arasından seçilmektedir. Tüm atamaların kamusal atamalar komiseri tarafından hazırlanmış olan kurallara uygun olma zorunluluğu bulunmakta olup bakan atayacağı üyede ajansının görev alanına giren konularda tecrübe sahibi olma özelliğini de aramak zorundadır. Yönetim kurulunun kararlarının uygulanması, ajansın iç işleyişi ve faaliyetleri ile ilgili günlük işleri takip etmesi için bir yönetici atanmakta olup bu yönetici Yönetim Kurulu tarafından atanmakta ve atama ilgili bakan tarafından onaylanmaktadır. Bu yönetici; ajansın muhasebe işlerini, harcamalarını, personel işlerini, programların uygulanmasını, bu programların takibini ve bölgede yer alan paydaşlar ile koordinasyonun yürütülmesine ilişkin faaliyetleri gerçekleştirmekten sorumludur. Bu yöneticinin iş ve işlemlerini sürdürebilmesi için kendisine bir ekip tahsis edilmektedir. Bu ekip ajansının görev alanına giren konularda tecrübe sahibi olan ve İngiliz Ortaklıkları Kırsal Kalkınma Komisyonu ile Hükümet Ofisleri'nde çalışan tecrübeli personellerden oluşmaktadır. Bu personeller doğrudan doğruya ajans tarafından istihdam edilmekte ve işe alma, işten

çıkarma gibi süreçler de ajansın tabii olduğu mevzuata uygun olarak ajansça gerçekleştirilmektedir. Ajanslara yapılacak olan alımlar bölgesel ve ulusal yayın organlarında duyurulmakta ve ardından işe alma süreci başlatılmaktadır. Ajanslar tarafından istihdam edilen, kendi alanlarında uzman olan personel sayısı yıllara bağlı olarak değişmekle birlikte 200 ila 450 civarında personelin çalıştığı görülmektedir (Akpınar, 2004: 80; Harding, 2006: 115).

İstihdam edilen personellerden oluşan ekibin yanı sıra ayrıca farklı konularda çalışmalar yapmak üzere çeşitli konseyler oluşturulmaktadır. Bu konseylerden en önemlisi Bilim ve Sanayi Konseyi olup özel sektör, kamu sektörü, üniversite ve ilgili uzmanlardan oluşan bu yapı aracılığı ile bilim ve yenilikçilik alanında bölgeye danışmanlık hizmeti verilmektedir. Ayrıca bu konsey aracılığıyla bölgenin teknolojik anlamda yetenekleri, potansiyeli ve mevcut durumu tespit edilerek Ulusal Teknoloji Stratejisi çalışmalarına destek verilmektedir. Konseyler dışında ajansların, örgütsel yapısında ajansa bağlı birimler olmamakla birlikte, bölge kurulları veya meclisleri de bulunmaktadır. Bu kurullar faaliyet gösterilen bölgenin fiziki ve politik durumuna uygun olarak belirlenen nitelik ve nicelikte bölge halkı içerisinde seçilen üyelerden oluşmaktadır. Ajansların yapısında böylesi bir kurulun oluşturulması yolu ile yerel aktörlerin bölge kaynaklarını kullanılmasında ve planlanmasında söz sahibi olması böylece yerel işbirliği ve koordinasyon faaliyetlerinin güçlendirilmesi hedeflenmiştir. Ajansların personel yapılarının bölgenin ihtiyaçları gözeticilerle şekillendirilmesi istenmekte olup bu nedenle ajansların birbirinden farklı personel yapısına sahip olduğu görülmektedir (Allen, 2002; 14-16).

İngiltere'de 1999 yılına gelinceye kadar ki dönemde bölgesel örgütler planlama, ulaşım ve konut gibi alanlarda projeler üretmiş ve bu projelere yönelik karar alma ve uygulama noktasında merkezi hükümet denetiminde ve hükümet programlarına uyumu esas alarak çalışmalar yapmıştır. 1999 yılından sonraki döneme bakıldığında ise İngiltere'de bölgeler arası dengesizliklerin artmış olduğu ve bölgelerin potansiyellerinin yeterince değerlendirilemediği noktası vurgulanmış ve buna bağlı olarak AB bölgesel politika ilke ve esasları da gözeticilerle kalkınma ajanslarına önemli görevler verilmiştir. İngiltere'de kurulan Kalkınma Ajanslarından biri olan Londra Kalkınma Ajansı'nın faaliyetleri incelendiğinde bu ajansın insan kaynaklarına yönelik yatırım faaliyetleri dikkat çekmektedir. Londra Kalkınma Ajansı işsizliğin azaltılabilmesi amacıyla kalifiye

işgücü miktarını arttırabilmek için birçok program yapmış ve önemli projeler gerçekleştirerek bu alanda ciddi yatırımların yapılmasına öncülük etmiştir. Ayrıca bu ajans; mekân ve altyapı faaliyetleri anlamında bölgelerde sürdürülebilir kalkınma sürecini devam ettirmek ve yüksek kaliteli ürünlerin bölgelerde üretilmesine destek olabilmek için birçok proje ve yatırım gerçekleştirmiştir. Tüm bunların yanı sıra Londra Kalkınma Ajansı Londra'yı bir ticaret merkezi haline dönüştürmek için de girişimcilere önemli teşviki unsurları sunmuş ve işletmelerin gelişimine katkı sunarak bunların küresel anlamda rekabet etme gücünü arttırmak için çeşitli destek mekanizmaları geliştirmiştir. Bu kalkınma ajansı Londra'nın dünyada daha iyi tanınabilmesi özellikle turizm, eğitim ve yatırım anlamında tanıtımının tam anlamıyla yapılabilmesi için çeşitli tanıtım faaliyetleri yürütmüştür. Ayrıca Londra'da sağlık, güvenlik, adalet gibi hizmet alanlarının daha da gelişebilmesi için bu konularda gelişime hizmet eden projelere yönelik mali destek programları sunmuştur (Doğruel, 2012: 62-63).

İngiltere'de kalkınma ajansları kuruluşundan beş yıl sonra bir değerlendirmeye tabi tutulmuş ve bu değerlendirme sonucunda kalkınma ajanslarının hedeflerine varamadığı noktasında bir konsensüs oluşmuştur. Bu konsensüste varılan sonuç, merkezi hükümet ile kalkınma ajansları arasında hedef uyumsuzluğunun olduğu bu nedenle kalkınma ajanslarının kendilerinden beklenen sonuca ulaşamadığıdır. Ayrıca yapılan araştırmalarda ajans kaynaklarının görevlerini gerçekleştirebilme noktasında yetersiz kaldığı, var olan kaynakların ise hedeflere yönelik kullanılmadığı, ajansların birçok kurumun gözetiminde olmasının ajansları önemli hatalara sürüklediği, merkezi baskının fazla olması sebebiyle ajansların yerel yönetimlerle yeterince koordinasyon içerisinde çalışmadığı ortaya çıkmıştır. Bu nedenlerle bölgesel farklılıkları gidermek ve bölge kalkınmasına hız katma anlamında ajansların başarısız araçlar olduğu sonucuna varılmış ve 2007-2008 krizinin ardından ortaya çıkan kamu kurumlarını sayıca azaltma ve bazı kamu kurumlarını yerel yönetimlere aktarma hedefinden ajanslarda etkilenerek koalisyon anlaşması ile ajansların kapatılması yönünde karar alınmıştır. Bu karar sonrası 2010 yılı bütçe görüşmelerinde ajansların kapatılması ve 2012 yılında da kalkınma ajanslarının yönetim kurularının dağıtılması, bunların yerlerine yerel girişim ortaklıklarının kurulması kararlaştırılmıştır. Yerel girişim ortaklıkları genel yönetimleri ile özel sektör arasında kurulan küçük ölçekli şirketler olup bu şirketler özellikle bina, karayolu ve diğer önemli bazı alanlarda bölgenin

önceliklerini belirlemektedir. Bu girişim ortaklıklarının yerel alanları içerisinde ekonomik öncelikleri belirleme ve ekonomik büyüme ile iş geliştirmeye öncülük etme hedefleri kalkınma ajanslarının amaçlarına benzemekle birlikte, bu örgütleri kalkınma ajanslarından ayıran en önemli fark yönetimlerinde yerel paydaşlarının etkin olması, merkezi kamu otoritesinin süreçlerde etkisinin azaltılmış olması ve kullandıkları kaynağın ajansların kullandıklarından çok düşük olmasıdır (Doğruel, 2012: 63).

3.4.2.3. Polonya'da Bölgesel Kalkınma Ajansları

Polonya, Avrupa ülkeleri arasında özellikle iç talep artışı ve sermaye yatırımlarının olumlu katkısı ile gayri safi yurtiçi hasıla büyüme oranı Avrupa birliği ortalamasının üzerinde gerçekleşen ekonomik anlamda başarılı ülkelerden biri olup Avrupa'nın altıncı büyük ekonomisine sahip ülkesidir.

Doğu Bloğundaki dağılmanın etkisi ile bu ülke 1989 yılında köklü bir değişim yaşayarak sosyalist ekonomik düzenden liberal sisteme geçiş kararı almıştır. Bu sistemsel değişimin ardından 1990'lı yıllarda yaşanan ve Avrupa ülkelerine topluluk yardımı programı kapsamında sunulan iki önemli hareket bölgesel kalkınma politikalarına yönelik araçların şekillenmesine etki etmiş olup bu iki hareket yerel ekonomik kalkınma hareketleri ve kamusal yeniden yapılanma hareketleridir. Bu hareketlerinde etkisi ile 1991 ve 1992 yılları arasında yerel yönetimlerin yeniden yapılandırılması süreci hız kazanmış ve yerel yönetimler özerk yönetimler haline dönüşmüştür. Bu süreçte yaşanan idari ve bölgesel reformlar ile ülkede 49 bölge oluşturulmuş ve bölgelere kendi meclislerini kurma imkânı verilerek kurulan meclisler aracılığıyla bölgelerde izleme ve danışmanlık faaliyetleri yürütülmüştür. Yukarıda bahsettiğimiz iki önemli hareketin gerekleri ve bölgesel meclislerin beklentileri karşılamamış olması nedeniyle kamu kurumlarının bölgesel kalkınmada yeterli etkiyi sağlayamadığı ve ülkenin gelişmemiş olan bölgelerinde sosyo-ekonomik kalkınma için yeni mali kaynak ve araçlara ihtiyaç duyulduğu gerçeği tüm aktörlerce kabul görmüştür. Bu tespiti ile birlikte bölgesel kalkınma ajanslarının kuruluşunun ülke için önemli bir ihtiyaç olduğu vurgulanmıştır (Ersun ve Akgün, 1998: 8-10).

Bu gelişmelerle birlikte bölgelerin ekonomik anlamda gücünün yetersiz olması sebebiyle 1990 yılına kadar bölge idareleri bölgesel politikalar anlamında kendilerinden beklenen gelişimi ve etkiyi gösteremediği için 1991 yılında yeni mali kaynakları ülkeye

kazandırabilmesi amacıyla ilki Lublin'de olmak üzere Polonya'da yedi bölgesel kalkınma ajansı kurulmuş, 1997 yılına kadarki süreçte ise 26 kalkınma ajansı bunlara ilave edilmiş ve sonraki dönemlerde 33 kalkınma ajansı kuruluşuna 26 kalkınma ajansı daha eklenmiştir. Kurulan kalkınma ajanslarından 2 tanesi 1991 ila 2010 yılları arasında tasfiye edilmiştir. Bu kalkınma ajansları incelendiğinde bunların bir kısmının NUTS-2 yani bölgesel, bir kısmının NUTS-3 yani alt bölgesel ve bir kısmının ise NUTS-4 yani kentsel düzeyde olduğu görülmektedir. Kuruluş gerekçeleri arasında bölgesel kalkınma için yeni mali kaynaklara ulaşma amacı ağır basan ajanslar zamanla tüm ülke geneline yayılmış ve Avrupa Birliği fonlarından faydalanabilmek için çeşitli faaliyetler yürütmeye başlamıştır. Batı Avrupa'nın etkisiyle Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinde kurulan kalkınma ajansları esasen bu ülkelerin kurumsal yapılarına uygun olmadığından ithal kurumlar niteliği taşımaktadırlar. Polonya için de ithal kurum niteliği olan kalkınma ajanslarının ülke içerisindeki durumunun tam olarak anlaşılabilmesi için ülkenin yönetim yapısının incelenmesi gerekmektedir (Killianski, 2011: 6-14).

Parlamentar demokrasiye hakim olduğu ülkede 1997 yılında yapılan referandum ile kabul edilen anayasaya göre iki kademeli parlamento bulunmakta olup bunlardan biri senato diğeri ise Millet Meclisi'dir. Yine bu anayasaya göre Polonya'da bakanlıkları ve diğeri devlet kurumlarını içeren bir merkezi yönetim bulunmakta ve bu merkezi yönetimin bölgesel organları aracılığıyla hizmetler ülke genelinde yürütülmektedir. 1998 yılında Polonya'da bulunan 49 bölge birleştirilerek yeni 16 bölge oluşturulmuş ve 1998'de bölgeler için bölgesel hükümet kurulması kararlaştırılmış, böylece özerk yönetim yapısına sahip 16 bölge, bu bölgeler içinde 380 il ve 2489 belediyeye kurulmuştur. Ardından 1999 yılında Devlet İdari Reformu ile NUTS İstatistik Bölge Birimi Sistemi oluşturulmuş ve Mayıs 2000'de Bölge Kalkınma Yasası yürürlüğe konularak bu kanunun uygulamasında genel koordinasyonun gerçekleşebilmesi için de Bölgesel Kalkınma Bakanlığı kurulmuştur. Daha sonra bu bakanlık kapatılarak teşkilatları Ekonomi Bakanlığı'na bağlanmıştır. 2000 yılında AB standartlarında etkin veri toplanması amacıyla oluşturulan yeni İstatistik Bölge Birimi Sistemi ile ülke 5 NUTS birimine bölünmüştür. Birinci grup tüm Polonya, ikinci grup 16 bölge, üçüncü grup 44 il grubu, dördüncü grup 380 il, beşinci grup 2489 belediyeden oluşmuştur (Stanislaw, 2003: 7-8).

Ülkenin bu şekilde sistematize edilerek bölgeler ayrıldığı Polonya’da ilgili bakanlık aracılığıyla 5 yıllık dönemler için ulusal bölgesel kalkınma stratejisi hazırlanmakta olup bu strateji ile ülke düzeyinde hangi alanlara teşvik uygulanacağı belirlenmektedir. Bu strateji belgelerine göre bölgesel kalkınmada; bölgelerin tamamının kalkındırılması ve yaşam standartlarının iyileştirilmesi, altyapının geliştirilerek ekonomik çeşitliliğinin artırılması bölgeler arasındaki gelişmişlik farklarının en aza indirilerek bölgeler arasında fırsat eşitliğinin sağlanması, bölgeler arası koordinasyon ve işbirliği faaliyetlerinin geliştirilmesi, teknolojik imkânların iyileştirilerek yeni teknolojilerin uygulanmasına yönelik takibin sağlanması, insan kaynaklarının geliştirilerek işsizliğin azaltılması, kırsal alanlarda verimliliğin artırılarak buradaki yaşam kalitesinin iyileştirilmesi, çevre ve doğal kaynakların korunması önemli alanlar olarak belirlenmiştir. Bu tespitlerin tamamı oluşturulan bölgesel ve operasyonel programların çerçevesinin belirlenmesine önemli katkılar sunmuştur. Bu tespitler ve stratejik hedeflerin daha sonra geliştirilecek olan bölgesel operasyonel programlar ile değiştirilmesi ve güncellenmesi planlanmış olup 2004 - 2006 dönemini kapsayan 16 bölgesel operasyonel program birleştirilerek entegre bölgesel operasyonel program oluşturulmuştur. Oluşturulan bu operasyonel programlardan Ekonomide Rekabet Edilebilirliğin Geliştirilmesi Sektörel Operasyonel Programı ile insan kaynakları ve altyapı geliştirme uygulamalarında ajanslar aktif rol almışlardır. Ajansların aktif rol aldığı bu alanlarda bölgesel rekabet edilebilirliğin artırılması amacıyla çevrenin korunması, alt yapının iyileştirilmesi, kültür ve turizmin geliştirilmesi, metropollerde toplu taşıma sistemlerinin iyileştirilmesi bölgesel ulaşımın modernizasyonu ve iyileştirilmesi konularında da ajansların önemli katkıları olmuştur. Yine bu operasyonel programlar kapsamında bölgelerin insan kaynaklarının geliştir edebilmesi için girişimci bireyin teşvik edilmesi, bölgesel inovasyon stratejileri ile bilgiye dayalı ekonominin geliştirilmesi, iş yerlerinin yeniden yapılanmasından etkilenen çalışanlar için yenileme eğitimlerinin ve dezavantajlı yörelerden gelen öğrenciler için burs imkânlarının sağlanması ile yerel pazar dinamikleri çerçevesinde ve mesleki eğitim alanında beceri kazandırılması konularında ajansların önemli katkıları olmuştur. Operasyonel programlarının yerel kalkınma başlığı altında kırsal kalkınmanın geliştirilmesi, mikro düzeydeki işletmelerin kapasite artışına destek verilmesi, yeniden yapılandırma kapsamındaki sanayi bölgelerinin iyileştirilmesi, cazibesini kaybetmiş eski sanayi

bölgeleri, kasabalar ve askeri arazilerin ekonomiye kazandırılması ile yerel sağlık altyapısı, eğitim ve spor imkânlarının artırılması konularında yapılan çalışmalarda da ajanslar önemli faaliyetler yürütmüşlerdir (Stanislaw, 2003: 10-11).

2007 ila 2013 yılları arasını kapsayan dönem içinde ulusal stratejik referans çerçevesi hazırlanmış ve 16 bölgesel operasyonel program oluşturulmuştur. Bu çerçevede belirlenen tedbirlerin gerçekleştirilmesinde ulusal kuruluşlardan daha çok bölgesel ve yerel kuruluşlara aktif görev verilmiştir. Ancak bu çalışmalarda ajanslara verilen görevler azalmış ve sadece 16 bölgesel kalkınma Ajansı'nın Yenilikçi Ekonomi ve Doğu Polonya Programı'nın aracı kuruluşları içerisinde yer aldığı görülmektedir. Ajansların aktif rollerinin azalması, bölgeyi iyi tanımayan kuruluşlara önemli roller verilmesi nedeniyle yapısal fonların kullanımında etkinlik ve verimlilik azalmıştır. Ajansların aktif rol aldığı girişimcilik desteği, iktisadi devlet kuruluşlarının yeniden şekillendirilmesi, bölgesel inovasyon sistemi ve ağlarının kurulumu ile bölgenin tanıtımı ve iç yatırımların teşvik edilmesi konularında önemli gelişmeler yaşanmıştır (Stanislaw, 2003: 12-13).

Polonya'daki ajanslar hukuksal statü anlamda incelendiğinde; dört tanesinin limited şirket, iki tanesinin vakıf diğerlerinin ise anonim şirket olarak kayıtlı olduğu görülmektedir. Dolayısı ile bu ülkede kalkınma ajanslarının büyük bir kısmının yapısı anonim şirket şeklinde oluşturulmuş olup ajansların ticaret kanununa uygun faaliyet göstermesi sağlanarak ajansların performanslarının ve mali etkinlik ölçeklerinin sınırlarının belirlenmesi sağlanmıştır. Ayrıca bu yolla ajans kurucuları, özel sektör standartlarıyla çalışan ajansların faaliyetlerinin kârlılık düzeylerini denetleyebilmektedirler. Ancak ajanslar yürütmüş oldukları faaliyetlerde kârlılığı ön plana çıkarmaktan ziyade sosyal faydayı ön plana aldıklarından ticaret hukukuna göre faaliyette bulunmaları ve kârlılıklarının ölçüt olarak alınması birçok sorunu da beraberinde getirmiştir. Ayrıca Polonya'da yürürlükte olan ticaret kanununa göre ajansların birçok önemli hususta karar alınabilmesi için tüm pay sahiplerinin katıldığı toplantı ile kararın alınması gerektiğinden ajansın iç işleyiş süreci oldukça yavaşlamış, özellikle elde edilen karın sosyal faydayı hedef edinen amaçlara tahsis edilebilmesi noktasında bürokratik sıkıntılar ortaya çıkmıştır (TEPAV, 2005: 9).

Polonya'da ticaret hukukuna göre faaliyet gösteren ajanslardan bir kısmı da limitet şirket şeklinde kurulmuş olup bu ajanslarda da kârının tüm ortakların kararıyla

dağıtılabilmesi gibi sebepler nedeniyle karar alma süreçlerine ilişkin önemli sorunlar ortaya çıkmıştır. Ticaret hukukuna göre faaliyet gösteren bu ajansların statüleri; ajansların kamu kurumu olmamaları nedeniyle kamu gücünü kullanamamalarına sebebiyet verdiğinden, bölgesel kalkınma alanında yaşanan ve kamu gücünün kullanımını gerekli kılan olaylarda bazı sorunların çözülebilmesi noktasında önemli engellerin oluşumuna zemin hazırlamıştır. Yaşanan bu sorunları ortadan kaldırmak için dernek ve vakıf statüsü esas alınarak yeni kalkınma ajansları kurulmuş; ancak sivil toplum kuruluşu statüsü ile kurulan bu ajanslarda da bürokrasinin iyice kendini göstermesi nedeniyle verim azalmış, dolayısıyla bu modelden vazgeçilmesine yönelik baskılar artmıştır. Oluşan bu baskılar sonrası ajanslarda sivil toplum örgütü statüsüne göre şekillenmeye son verilmiş ve şirket statüsü ile kurulan ajanslarda ortaya çıkan sorunları ortadan kaldırmak için reform çalışmaları başlatılmıştır (TEPAV, 2005: 10).

Polonya'da kurulan bu kalkınma ajanslarının kurucu yapılarına bakıldığında, ajansların %43'ünün bölgeler, %23'ünün yerel yönetimler, %20'sinin Polonya bölgesel kalkınma ajansı, %7 sinin yerel komiteler kalan %7 sinin ise özel teşebbüs ve diğer örgütleri tarafından kurulduğu görülmektedir. Örgütsel yapıları ve kurucuları farklı olanlar ajansların niceliksel anlamda ülkeye dağılımı da belli bir uyum içermemekte olup bölgede kurulan ajans sayısı ile o bölgeye ait sosyo-ekonomik göstergeler arasında herhangi bir ilişki bulunmamaktadır (Stanislaw, 2003: 7).

Bu ülkede bölgesel kalkınma ajanslarının faaliyetleri ile ilgili sorumluluğu bulunan üç ana kurum bulunmaktadır. Bunlardan ilki Polonya Bölgesel Kalkınma Ajansı olup diğeri Sanayi Kalkınma Ajansı, diğeri ise Bölgesel Kalkınma Ajansları Ulusal Birliği'dir. Polonya Bölgesel Kalkınma Ajansı ve Sanayi Kalkınma Ajansı milli politikaları yürütmek amacıyla merkezi hükümet tarafından kurulmuş kamu kurumlarıdır. Polonya Bölgesel Kalkınma Ajansı, bölge kalkınma programlarını yürütmek amacıyla 1993 yılında Polonya Hazine Bakanlığı tarafından kurulan tek ajanstır. Ancak bölge kalkınma programlarına ilişkin destek vermek üzere birçok yerli ve yabancı kurum da Polonya'da faaliyet göstermektedir. Bölgesel Kalkınma Ajansları Ulusal Birliği ise ajanslara yönelik eğitimler düzenleyerek bilgi ve tecrübe paylaşımı gibi konularda çalışmalar yapmaktadır. Ajanslarla ilgili önemli kurumlardan biri olan

Sanayi Kalkınma Ajansı da kalkınma ajanslarının sermaye ortağı olup özellikle ajanslara yönelik mali konularda faaliyetler yürütmektedir (TEPAV, 2005: 4).

Sanayi başta olmak üzere inşaat, ulaşım, tarım ve haberleşme sektörlerinde önemli bir ivme kazanan ve yabancı doğrudan yatırımın merkezi haline gelmeye başlayan Polonya'da kalkınma ajanslarının görevleri siyasi ve ekonomik değişimle birlikte farklılaşmıştır. Kuruluş yıllarında ekonomik kalkınma ve kamu iktisadi kuruluşlarının yeniden yapılandırılması noktasında aktif rol üstlenen ajanslar daha sonra mali araçlar ile yapılandırılmış krediler, mikro krediler ve öz sermaye finansmanı ile KOBİ'lere yönelik hizmet süreçlerinde destek tedbirlerinin uygulanması noktasında yeni rollerle donatılmışlardır. Bu rollere de zamanla yenileri eklenmiş olup bunlardan katılım öncesi fonların ve yapısal fonların yönetilmesi ve geliştirilmesi rolleri dikkat çeken rollerdendir. Ayrıca kalkınma ajansları zaman içerisinde; buldukları bölgenin yatırımcılara tanıtılması, yerli ve yabancı yatırımın bölgeye çekilmesine öncülük etme, yatırımcılara danışmanlık hizmeti verme, paydaşların kalkınma hususunda bilgilendirilmesi çalışmalarına yürütme, bölge halkının kalkınma politikalarına aktif katılımını sağlama, firmalar arasında ortaklık kültürünü geliştirme, bölgesel ekonomilerin yeniden yapılandırılmasını sağlama, bölge içerisinde ve bölgeler arasında ortaya çıkan gelişmişlik farklarını en aza indirme, bölgenin gelişim hızını artırma, istihdam olanaklarının artırılarak nitelikli işgücü artışı sağlama, bölge içerisinde ekonomiyi canlandırmaya vesile olacak fuar ve organizasyonlar düzenleme, serbest ticaret ve üretim bölgeleri kurulumu çalışmalarında aktif rol alma gibi işlev ve fonksiyonlar üstlenmişlerdir (Dura, 2007: 165).

Bu işlev ve fonksiyonların yanında Polonya'da kalkınma ajansları; özel sektörün çalışma yürüttüğü faaliyet alanına yönelik hizmet üretme, ticaret sektörlerinde tıpkı özel firmalar gibi birçok alanda hizmet verme ve özel sektör ile rekabet içerisine girmeye yönelik işlev ve fonksiyonlar da görmüştür. Yapmış olduğu bu ticari üretim ile ajanslar gelir de elde etmeye çalışmış, bu yolla finansal imkanlarını geliştirmişlerdir. Polonya'da kurulan ajansların bütçeleri incelendiğinde nakdi ve aynı kaynaklarının büyük bir kısmının başlangıç sermayesiyle yıl içerisinde kendine tahsis edilen bütçeden oluştuğu görülmektedir. Ajansların bütçelerinde bu iki önemli kalem dışındaki ana gelir kalemleri yerel kaynaklar ve AB Yapısal Fonları ile AB Uyum Fonu kaynaklıdır. AB fonlarının bütçedeki yerini anlatabilmek açısından 2004 ila 2006 dönemi arasındaki

zaman dilimi incelendiğinde yaklaşık 12.8 milyar Euro'nun Avrupa Yapısal Fonu'ndan alınarak ajanslarca kaynak olarak kullanıldığı, bu fondan 2007 ile 2013 dönemi için ise 39.4 Euro'nun Polonya'daki ajanslara ayrıldığı görülmektedir. AB'ye uyum fonundan ise bu örgütler aracılığı ile 2006 yılına kadar 4.1 milyar € kullanılmış ve aynı fondan 2007 ile 2013 dönemi için ise 22.1 milyar € ajanslara kullanılmıştır. Bu dönemler arasında Polonya Avrupa Birliği fonlarından en fazla faydalanan ülke olmuştur (Ferry, 2007: 459; Killianski, 2011: 4).

Bu bütçelere rağmen Polonya'daki ajanslar hedeflerini gerçekleştirebilme noktasında mali sorunlarla karşılaşmış ve mali anlamda yerel yönetimler ile yerel paydaşların desteğini almakta zorlanmışlardır. Bu durum ajansların merkezi hükümet tarafından mali olarak desteklenmesini zorunlu kılmış; ancak gerekli destek alınamayınca da ajanslar hizmetlerini yerine getirme noktasında önemli problemlerle karşı karşıya kalmıştır. Ajanslar faaliyetlerini kendi kaynaklarıyla finanse etmeye çalışmış; örneğin ajanslardan bazıları kendi mağaza ve marketlerin açmış, ancak ajansların elde ettikleri kaynaklar ile faaliyetlerini finanse edebilme durumu mümkün olamamıştır. Bu finansal zorluklar ajanslarının personel imkânlarını da etkilemiştir. Özel sektördeki koşullara göre personel istihdamı yapan ajanslar personel maaşlarının ödenmesi ve yeni personel istihdamı noktasında önemli sorunlar yaşamış, bu nedenle ihtiyaç duyduğu personeli istihdam edememiştir. Ajansların ortalama olarak 19 personel ile yukarıda belirtilen işlev ve fonksiyonları yerine getirmesi de imkansız hale gelmiştir (Dura, 2007: 165; TEPAV, 2005: 13).

Bu kaynak sıkıntısına rağmen Polonya'daki kalkınma ajansları; kurulmuş oldukları yıldan bu güne kadar bölgesel ekonomide önemli değişimlerin yaşanmasına vesile olmuş ve yönetsel ilkeler anlamında özel sektör ile kamu sektörü arasında olan yeni bir organizasyon yapısının ülkede tecrübe edilerek bu yeni yapının ülke menfaatleri için bir araç olarak kullanılması deneyiminin oluşması sağlanmıştır. Dolayısıyla kamu sektörü ile özel sektörün özelliklerinden bazılarının birleştiği bu yeni organizasyon yapısı, kamu ile özel sektörün tamamen birbirinden ayrılmış olduğu ülke için önemli bir yönetsel yenilik olmuştur. Ayrıca ajanslara sağlanan aynı katkılar ve ajansların kuruluş dönemlerinde ajanslara sunulan imkanlar bu örgütlerin uzun dönemli sürdürülebilirliğine önemli katkılar sunmuştur. Bu katkılarının yanı sıra ajansların bölgelerinin özerk yetkilerle donatılması sürecine uygun bir yaklaşımla örgütlenmiş

olmaları da ajansların faaliyetlerini olumlu etkilemiştir. Ajansların faaliyetlerini ve başarılarına olumlu etkileyen bir diğer faktör de bu örgütlerin Avrupa Birliği ve diğer uluslararası fon programlarından yararlanmadaki başarı düzeyi olmuştur. Bu süreçteki başarılar ajanslara önemli fon kaynaklarının transferini sağlamış, bu durum da ajansların hedeflerine yönelik faaliyetlerinin finansmanına önemli katkı sunmuştur. Ajansların özel sektöre yönelik sunmuş olduğu danışmanlık hizmetleri de ajans personelinin kendisini bu alanda uzmanlaştırmasını sağlamış, özellikle proje yönetimi ve fon programlardan faydalanma noktasında edinilen pratik deneyimlerle ajanslar kamu kurum ve kuruluşları arasında fark edilebilir düzeyde niteliksel üstünlük kazanmıştır. Bu başarılarının yanı sıra Ajanslar; kamusal altyapı yatırımları, finansal araçların kullanımı, inovasyon ve teknoloji alt yapısına ilişkin gelişmeler, ekonomik destekler sunan kuruluşlarla iletişim ağı oluşturma, iktisadi enformasyon hizmetleri, bölgesel kalkınma stratejileri, işyerleri için danışmanlık hizmetleri, yeni işyeri açma ile ilgili danışmanlık hizmetleri, ulusal ve bölgesel otoriteler için fon yönetimi gibi alanlarda buldukları bölgelerde önemli hizmetler sunarak bu konularda ihtiyaç duyulan tecrübeli örgüt talebini karşılamışlardır (TEPAV, 2005: 16; Killianski, 2011: 17).

3.4.2.4. İrlanda’da Bölgesel Kalkınma Ajansları

İrlanda, 29 yönetim bölgesinin bulunduğu 70.282 km²’lik bir alanı parlamenter demokrasi ile yönetmekte olup 60 üyesi bulunan Senato’su ve 162 milletvekili olan Temsilciler Meclisi beş yılda bir yapılan seçimler ile yenilenmektedir. Milletvekilleri arasından başbakanı atayan cumhurbaşkanı yedi yılda bir halk tarafından seçilmektedir. Yerel idareleri ise 1898 tarihli yerel yönetimler kanununa göre oluşturulmuş “country”lerden meydana gelmiştir. Bu yönetim düzeyinde 29 bölge konseyi, 5 şehir konseyi ve 75 ilçe konseyini kapsayan 114 yerel idari birimi bulunmaktadır (DTM, 2004: 108-111).

4.5 milyonluk nüfusunun büyük bir bölümü genç olan İrlanda, aktif nüfus oranı Avrupa’nın en yüksek oranına sahip olup bağımlı nüfus oranı açısından da en düşük orana sahip Avrupa ülkesidir. Ayrıca nüfusun niteliği anlamında da yüksek oranda kalifiye işgücünün sahip bir ülkedir. 1950’lere kadar korumacı politikalar ile devletin ağırlıklı olduğu ekonomik düzene sahip olan ülke 1950’lerden itibaren dışı açılım ve ekonomik entegrasyon anlamında önemli atılımlar yapmış ve ülkeye yabancı sermayeyi

çekme noktasında dikkate değer gelişmeler kaydetmiştir. İrlanda 1958 yılından itibaren dış ticarete getirisi yüksek sanayi alanlarına yatırım yapmış, 1965'te imzaladığı serbest ticaret anlaşması ile Avrupa Birliği'ne giriş hazırlıklarına başlamış ve 1973 yılında İngiltere ile birlikte Avrupa Birliği'ne girmiştir (İZKA, 2008: 293-294). 1980'lere kadar Avrupa'nın ekonomik anlamda en geri ülkelerinden biri olan İrlanda 1980'lerden bu güne kadar sergilemiş olduğu önemli iktisadi başarılar ile adeta bir başarı hikâyesi yazmıştır. Yaklaşık 800 milyar dolar tutarında doğrudan yabancı sermayeyi ülkesine çekmeyi başaran ve bu sermayenin yarısından fazlasını ABD'den getirebilen, imalat sanayindeki hasılatın ve istihdamın yarısından fazlasını, ayrıca ihracatın ise %65'ini bu yolla temin eden ve 4,5 milyonluk nüfusu ile 25 milyar dolarlık GSMH'ye ulaşan İrlanda'nın bu başarı hikâyesi eğitim ve sanayi alanında yaşanan ilerlemeler, vergi politikaları ile hükümet hizmetlerindeki iyileşmeler vesilesiyle yazılmıştır. Özellikle eğitim sektörünün sanayi ile entegre çalışmalar yapması, uluslararası üretim yapan firmaların ihtiyaç duyduğu nitelikli işgücünün bu yolla oluşturulması ve gelişimin gerçekleşmesi için Avrupa Birliği fonlarının finansal destek görevi görmesi İrlanda'nın başarısını arttırmıştır. Bu başarının önemli aktörlerinden biri de İrlanda'daki kalkınma ajanslarıdır (DTM, 2004: 110-113; Kayasü vd, 2003: 48-49; Whelan, 2013: 2-3).

Avrupa Birliği üyesi olan bu ülkenin bölgesel politikaları Birliğin politikalarına uygun olarak hazırlanmakta olup 2007 ila 2013 döneminde "herkes için daha iyi bir yaşam kalitesi" hedefi ile şekillendirilmiştir. Bu hedefin gerçekleştirilebilmesi için koordinasyon görevi üstlenen ve bölgesel kalkınma alanında faaliyet gösteren önemli dört yapı bulunmaktadır. Bu dört örgüt ile ilişkileri Girişim İstihdam ve Ticaret Bakanlığı yürütmektedir. Bu yapılardan biri ulusal nitelikli ve İrlanda'nın endüstriyel gelişiminden sorumlu olan (Industrial Development Agency) Endüstriyel Kalkınma Ajansı'dır. İrlanda'daki firmaların teşvikle ilgili iş ve işlemlerine yönelik alanda Enterprise Ajansı ve firmaların uymaları gereken mevzuat çalışmalarına yönelik alanda ise Forfas Kalkınma Ajansı faaliyet göstermektedir (Whelan, 2013: 3-4).

Tüzel kişiliğe sahip olan Endüstriyel Kalkınma Ajansı ülkeye yabancı sermayeyi çekmek ve İrlanda ekonomisinin dışa kapalı durumdan kurtularak, ülkenin ihracatını arttırmaya yönelik adımların desteklendiği bir ekonomik düzene kavuşması hedefi ile kurulmuştur. Bu hedef 1973 yılında İrlanda'nın Avrupa Birliği'ne üye olması ile birlikte daha da önemli hale gelmiş ve yabancı yatırım çekme hedefi ile kurulmuş olan

Endüstriyel Kalkınma Ajansı bölgesine Amerika Birleşik Devletleri'nden önemli sayıda şirketi çekmeyi başarmıştır. 1994 yılında ajansın ismi İrlanda Sanayi Kalkınma Ajansı olarak değiştirilmiştir. Uluslararası örgütlenmeleri bulunan bu kalkınma ajansı birçok ülkede yatırım ofisi açmış ve bunlar aracılığı ile yabancı yatırımcıya yerinde hizmet vererek ülkelere yabancı sermayeyi çekmeye çalışmıştır. Ajans bir yabancı yatırımcıyı bölgeye çekebilmek ve bu yatırımcı aracılığı ile bölgede bir projenin hayata geçmesini sağlayabilmek için yüzlerce yatırımcı ile bağlantıya geçmekte, onlarca toplantı düzenlemekte yani ulusal rekabet ortamında yılmadan çalışılmaktadır. Bu Kalkınma Ajansı'nın girişimleri ile yaklaşık 1000 uluslararası şirket bölgede faaliyete başlamış olup bu şirketler bölge ekonomisine katkı sunan hatırı sayılır miktarda yeni iş sahası oluşturmuştur. Bu sanayi ajansının bölgeye çekmiş olduğu firmaların yıllık ihracatı 100 milyar €'yu aşmış olup bu gelir aynı zamanda bölge yönetimi için önemli vergi geliri kalemi haline dönüşmüştür. İrlanda Endüstriyel Kalkınma Ajansı bu başarısını yapmış olduğu doğru sektörel analizlere dayandırmaktadır (Kayasü vd, 2003: 49-51). Bir ülkeye kalifiye yatırımcı çekebilmek için kilit noktanın yatırımcı profilinin ülkenin kalkınma ajansları tarafından doğru tasarlanmasında olduğunu vurgulayan bu ajans katma değeri yüksek sektörleri belirlendikten sonra bu sektörlerle yönelik yatırımcıların bölgeye çekilmesi için çalışmalar yürütmüştür. Yürütülen bu çalışmalar ile kümeleme tekniğine uygun endüstriyel gelişim sağlanmış, böylece belirli alanlarda sektörel yoğunlaşmalar sağlanarak ülke ekonomisine yukarıda özetlediğimiz önemli katkılar sunulmuştur. Ajansın odak noktası ve stratejileri; hükümetin yatırım alanlarına yönelik altyapı çalışmaları ile strateji ve politikalarına yön vermek, yatırımcıların ihtiyaç duyduğu politikaların oluşumu için gerekli çalışmaları yürütmek, mevcut şirketlerin kapasitesini artırmak, ülkeye yeni ve kalifiye yatırımcı çekmek, yatırımların ve iş imkânlarının bölgesel anlamda adil dağılımına katkı sunmak, internet, biyoteknoloji ve yeşil enerji konusunda sektörel gelişimi ve yatırım alanlarını arttırmak, ARGE ve inovasyon alanlarında gelişimi artıracak destekler sunmaktır (İZKA, 2008: 301 - 305).

İrlanda'nın ulusal nitelikli kalkınma ajanslarından biri de Enterprise Ireland'dır. Bu Ajans Sanayi Kalkınma Ajansı'ndan farklı olarak yerli firmaların kurumsal kapasitelerini geliştirmek için kurulmuştur. Yerli firmaların özellikle yabancı firmalar karşısındaki rekabet noktasındaki zayıf durumunu düzeltmek amacı ile yaklaşık 900 personeli ile dokuz bölge ofisi ve 30 uluslararası hizmet noktasında faaliyet

yürütmekte olan bu örgütün hizmetleri devlet bütçesinden gelen gelir ile finanse edilmektedir. İrlanda'daki yerli firmalarının küresel anlamda pazar paylarını artırarak ulusal ve bölgesel refaha katkı sunmak amacıyla kurulan bu örgütün hizmetlerinin önemli kısmı kırsal kalkınma ile tarım ve ticari alanda örgütlenen sivil toplum kuruluşlarının kurumsal kapasitelerinin güçlendirilmesi konularındaki çalışmalardan oluşmaktadır. Bu ajansın hizmet verdiği şirketler; yiyecek, mobilya ile içecek alanında faaliyet gösteren küresel şirketler, on kişiden fazla işçi çalıştıran İrlanda menşeli şirketler, yenilikçilik alanında faaliyet gösteren yüksek gelişim potansiyeli olan şirketler ile ilk üç yılında ondan fazla işçi çalıştıran ve 1 milyon € üzerinde cirosu olan şirketlerdir. Bu örgüt; hedef kitlesine yönelik mali ve teknik destek sunmakta olup araştırma ve yenilikçilik, kurumsal pazarlama ile uluslararası pazarlama ve ortaklıklar geliştirme konularında danışmanlık faaliyetleri de yürütmektedir. Bu kuruluş; hizmet sektörü ile imalat alanında pazara yönelik yenilikçiliği desteklediğini, başarılı işletmelerin potansiyellerini arttırabilirmeleri amacı ile gelişim planları ve stratejiler tasarlayarak onları geliştirdiklerini, işletmelerin ihracat kapasitelerini arttırarak güçlü rekabetçi niteliğe sahip olmalarına yönelik büyüme fonu sunduğunu ve işletmelerin potansiyellerini maksimize edebilmek ve onları istikrarlı büyümeye teşvik amaçlı istikrar fonu sunduğunu ifade etmektedir. Bu kuruluş kısa dönemde, stratejik önemi olan firmaları güçlendirebilmek için onların fon kaynaklarına erişimine, cirolarını arttırmalarına, rekabetçilik niteliklerini geliştirmelerine, ARGE çalışmalarına ve girişimcilik ruhunu arttırmalarına yönelik faaliyetlerine destek vermektedir. Kısa dönemli bu hedefinin yanı sıra uzun dönemde ise rekabetçilik ve sürdürülebilirlik noktasında belirli bir ivmeyi elde etmiş olan ihracat kapasitesi yüksek firmaların yüksek teknoloji transferine ve ARGE faaliyetleri ile girişimcilik ortamını arttırarak yeni pazarlara yönelmesine destek vermektedir. Örgüt 2009 yılında yürütmüş olduğu bu hedeflere varmaya yönelik faaliyetler ile yaklaşık 150.000 istihdam sağlamış ve 100.000 üzerinde iş sahası oluşturmuş, 20 milyar €'luk yatırımın gerçekleşmesine ve 32.6 milyar €'luk satışın yapılmasına vesile olmuştur. Ayrıca yine 2009 yılında 14.3 milyar €'luk ihracat da bu örgütün çalışmalarının ortaya koyduğu katkı ile gerçekleşmiştir (Whelan, 2013: 3-5).

İrlanda'daki kalkınma ajanslarından biri olan Shannon Kalkınma Ajansı beş yönetim bölgesinde faaliyet göstermekte olup ülke nüfusunun yaklaşık %12'sini

oluşturan bir kesime hizmet veren ve 1950'lerde Amerika ve Avrupa arasındaki uçuşlarda önemli yakıt ikmal noktası olan Shannon Bölgesindeki hava alanının uçuş teknolojilerinin gelişimi ile birlikte etkinliğini yitirmesi nedeni ile bu hava alanının yeniden yapılanması için Shannon Serbest Havaalanı Kalkınma Şirketi ismi ile 1959 yılında kurulan bölgesel nitelikli kalkınma ajansıdır. Yapmış olduğu hizmetler ile ülkenin geri kalmış olan bölgelerinin kalkınma hızını artırmayı, gelişmiş bölgelerinde ise tüm potansiyelin aktif kullanımını sağlayarak kalkınmaya katkı sunmayı ve bölge için önemli olan Shannon Hava Alanı'na yönelik talebin artırılmasını, bölgenin endüstriyel ve turistik açıdan gelişiminin artmasını hedeflemektedir. Bu Ajans hedeflerini gerçekleştirebilmek için 1990 yıllarının sonlarına kadar bir kamu kurumu niteliği ile faaliyet göstermiş ve merkezi bütçeden gelen gelirler ile faaliyetlerini sürdürmüştür. Ancak son 27 senedir şirket statüsü ile faaliyetlerini devam ettiren bu ajans faaliyetlerini Merkezi Hükümetten sağlanan fon, AB fonları ve sunduğu hizmetler sonucu elde ettiği kazanç ile finanse etmektedir. Ajansın faaliyet alanına göre iki tür fonu bulunmakta olup bunlar Yatırım ve Kalkınma Ajansı ile İrlanda Girişimi'nin sağladığı fon ve Oireachtas ödeneğidir (İZKA, 2008: 303- 306). Ajans faaliyet alanı ile ilgili yeni şirketler açabilmekte ve bu şirketlerin yürüttüğü faaliyetlerden gelir elde edebilmektedir. Bunların dışında Avrupa Birliği Bölgesel Fonu ve Avrupa Birliği programları ile Avrupa Birliği Sosyal Fonu tarafından verilen danışmanlık hizmetlerinden de finansal kaynak sağlayabilmektedir. Kurum tamamen özel bir şirket statüsünde olmakla birlikte kurumun merkezi hükümetle arasındaki ilişkiyi düzenleyen ve koordinasyonu sağlayan bir üst kurulu bulunmaktadır. Bu üst kurul, Girişim İstihdam ve Ticaret Bakanlığı ile merkezi hükümetin Ajansın Yönetim Komitesi ile ilişkilerini güçlendirerek Ajansın gelecekteki program ve plan önerileri ve geçmiş faaliyetlerine yönelik devlet erkanını bilgilendirmektedir. Ajansın örgütsel şemasında bu üst kurulun altında yönetici komitesi bulunmakta ajans çalışanları bu komiteye bağlı olarak çalışmalarını sürdürmektedir (Lenihan vd, 2008: 153-154).

Dünyanın ilk gümrüksüz bölgesi olan ve İrlanda'nın çok sektörlü ve çok uluslu en büyük kümesi niteliğine haiz olan Shannon Serbest Bölgesi 243 hektarlık uluslararası iş parkı ile bölgenin önemli endüstriyel hizmetlerinin sunulduğu alandır. Bu alanda yaklaşık 7500 kişiyi istihdam eden 120'den fazla uluslararası firma faaliyet göstermekte olup firmalar üretmiş oldukları ürünleri bölgedeki hızlı ulaşım altyapısı ile tüm dünyaya

pazarlamaktadırlar. Bu serbest bölge Shannon Kalkınma Ajansı tarafından yönetilmekte olup Ajans bu bölge için master planı hazırlamış ve bu plan ile firmaların maliyetlerini düşürecek nitelikteki üretim ölçeğine kavuşmasına, yeni üretim ve depolama alanları ile önemli tetkik ve gelişimlerin yapıldığı laboratuvarlarının sayısını arttırmaya yönelik adımlar tasarlamıştır (Lenihan vd, 2008: 155-158). Tüm bunların yanı sıra bu kalkınma ajansı; bölgede girişimcilik kültürünü geliştirmek, bilgi toplumunun ekonomiye güçlü katkılarına yönelik farkındalık oluşturmak, sanayi sektöründe büyümeyi arttırmak, Serbest Bölge’yi uluslararası ticaret ve imalat alanında dünya çapında adından söz edilire hale getirmek, yeni iş fikirlerinin oluşum sürecini geliştiren ve hızlandıran, aynı zamanda bölgedeki diğer paydaşlar ve yabancı yatırımcılar ile etkileşimde olan iş parklarını geliştirmek, bilgi ağları kurarak bunları yönetmek, turizme yönelik değerleri ön plana çıkararak bunların ticari getirilerini arttırmak, Avrupa Birliği Bölgesel Kalkınma Fonlarının yönetimini sağlamak için faaliyetler yürütmektedir. Kalkınma ajansı; finans, mühendislik, bilgisayar teknolojileri, sağlık, uzay gemileri gibi alanlarda faaliyet gösteren birçok firmayı, sundukları yatırım alanlarının ve teşvik sistemlerinin tanıtımını yaparak, bu serbest bölgeye çekmeyi başarmıştır. Ajans; bölgenin potansiyelinin tam olarak kullanılmasına ve bölgeye ait değerlerin ekonomik ürün haline gelmesine yönelik faaliyetler ile bölgede yer alan diğer paydaşlar ile işbirliği ve koordinasyonu artırarak kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasında oluşturulacak sinerji ile farklı alanlarda faaliyet gösteren aktörlerin kalkınmaya katkısını arttırmaya yönelik çabası ile ön plana çıkmaktadır (Kayasü vd, 2003: 50-52).

Ajansın bölge ekonomisine önemli katkılarından biri de; yerli ve çok uluslu birçok şirketin içerisinde faaliyet gösterdiği, ülkenin ilk bilim ve teknoloji parkı olan Ulusal Teknoloji Parkı’nın kuruluşunda, 1984 yılında, Limerick Üniversitesi ile birlikte öncü rol üstlenmesidir. Yaklaşık 140 dönüm bir alan üzerinde kurulu olan, yazılım ve araştırma geliştirme faaliyetlerinin ağırlık kazandığı bu teknopark ajans tarafından yönetilmekte olup bilgi teknolojileri temelli ileri teknoloji üreten 90’dan fazla şirketi bünyesinde barındırmakta ve yaklaşık 3 bin kişinin istihdamına vesile olmaktadır. Bu alanda Limerick Üniversitesi ve Teknoloji Enstitüsü de bulunmakta olup ajans Shannon Bölgesi’nde yer alan bu üniversite ile birlikte yürüttüğü işbirliği faaliyetleri ile dikkat çekmektedir (Lenihan vd, 2008: 159-154). Bu iş birliği faaliyetlerinden en önemlileri üniversite ve kalkınma ajansı tarafından 1997’de kurulan ve bölgenin ekonomik

yapısını bilişim sektörü lehine değiştiren Shannon Yazılım Kumesi ile yenilikleri desteklemek için kurulan Yenilik Kurulu ve mühendislik ve elektronik firmaları arasında işbirliğini sağlamak amacıyla kurulan ve 25 firma üyeli Shannon Tedarik Ağı'dır. İrlanda'ya gelen doğrudan yabancı sermayenin nitelikli işgücü talebinin diğer üniversiteler tarafından karşılanamaması nedeni ile Avrupa'daki yeni teknoloji üniversiteleri model alınarak 1972 yılında kurulan bu üniversitede yaklaşık 13.000 öğrenci tarafından mühendislik, mimarlık, hukuk, tıp bilimleri gibi alanlar üzerine çalışmalar yapılmakta ve üniversitede dört fakülte, üç enstitüsü ve çok sayıda ARGE merkezi faaliyet göstermektedir. Ajansın da katkıları ile üniversite ve teknoloji enstitüleri bölgenin ihtiyaç duyduğu niteliklere uygun insan kaynağı yetiştirilmesini sağlamaktadır (İZKA, 2008: 303- 307).

Ajans teknoloji parkını yönetirken; hem uluslararası hem de ulusal firmaların bu teknoloji parkına erişimine yönelik tüm engelleri ortadan kaldırmak, bölgenin ihtiyaçlarına cevap verebilen verimliliği yüksek bir örgütlenme oluşturmak, gelişen ve değişen şartlara uyum sağlayabilen esneklikte bir örgütlenme modeli kurmak ve bunu sürdürülebilir kılmak, teknoloji parkının ulusal ve uluslararası alanda imajını yükselterek bilinirliğini artırmak ile bu parktan faydalananların rahat hizmet alımının sağlayacak konforu temin etmek hedeflerine odaklandığını vurgulamaktadır. Bu hizmetlerin bölge genelinde adil ve verimliliği arttıracak şekilde dağılımını sağlamak için farklı iş parkları ve teknoloji parkları da kurulmuştur. Bunlar arasındaki koordinasyon ve işbirliği bu bölgesel kalkınma ajansı tarafından sağlanmakta olup teknoparklar ile şirketleri birbirine bağlamak için kurulmuş olan bilgi ağları ve gerçekleştirilen teknoloji transferi ile bölgesel kalkınmaya yönelik ciddi katkılar sunulmaktadır (Whelan, 2013: 2-4).

Özetle Shannon kalkınma ajansı; 1978 yılında küçük bölge içi sanayinin gelişimi için ürettiği projelerle, 1984 yılında Ulusal Teknoloji Parkı kurmasıyla, 1986 yılında Limerick Gıda Merkezi kurması ile, 1991 yılında Shannon Dünya Havacılık Parkını kurmasıyla bölge kalkınma hızının artışına ciddi katkı sağlamış olup günümüzde de iletişim, bilgi teknolojileri ulaşım ve istihdamın artırılması konularında yürüttüğü projeler ile bu katkısını devam ettirmektedir (Kayasü vd, 2003: 54).

3.4.2.5. Çek Cumhuriyeti'nde Bölgesel Kalkınma Ajansları

Çek Cumhuriyeti 1980'li yılların sonlarına kadar komünizmin etkisiyle devletin ekonomiye hakim olduğu bir dönemi yaşamış, 1990'ların başlarından itibaren ise siyasi, sosyal ve ekonomik değişime odaklanmıştır. Bu dönemde en önemli yenilik 1992 yılında cumhuriyetçi anayasanın kabul edilmesidir. Anayasanın değişimi ile birlikte yönetsel değişimler de ortaya çıkmış ve Çek Cumhuriyeti'ndeki kamu kurum ve kuruluşları, belediye ve bölge düzeyinde teşkilatlandırılmıştır. Temel olarak belediye ve bölgelerden oluşan yerel idareler arasında alt üst ilişkisi bulunmayıp hizmetsel anlamda koordinasyonun sağlanmasına yönelik düzenlemeler söz konusu olmuştur (McMaster, 2004:1).

Bölgeler seçimle üyeleri belirlenen Bölgesel Konseylerce yönetilmekte olup bu konseylerinin üyeleri arasından bir başkan, başkan yardımcısı seçilmekte ve yürütme kurulu oluşturulmaktadır. Merkezi yönetimin taşra teşkilatının yürütmediği hizmetler özerk olan bölgeler tarafından sunulmaktadır. Bu yönetsel değişimle birlikte Çek Cumhuriyeti'nde bölgesel kalkınma politikaları ile ilgili de önemli gelişmeler yaşanmış ve Bölgesel Ekonomik Politika'nın İlkeleri isimli yasa kabul edilerek devletin piyasa ekonomisinin etkin işlemesi için yapması gerekenleri etkili bir biçimde plan ve programa bağlanması gerektiği ve yine bu amaçla küçük ve orta ölçekli işletmelerin teknik ve finansal anlamda desteklenmesi gerektiği de vurgulanarak ekonomide yeni bir dönemin başlangıcı sayılabilecek önemli adımlar atılmıştır. Bölgelerde piyasa ekonomisinin etkin işlemesi için bölgesel eşitsizliklerin azaltılması önemli bir konu olarak görülmüş ve belirginleşen bölgesel gelir dağılımındaki adaletsizliğin ortadan kaldırılabilmesi için çeşitli aktörler farklı zamanlarda farklı uygulamalar geliştirerek bu soruna çözüm aramışlardır. Ancak bu dönemde yaşanan bölgesel kalkınmaya dönük gelişmeler sınırlı ve kapsamı dar niteliktedir (İzmir Kalkınma Ajansı, 2008: 25).

1996 yılında Çek Cumhuriyeti'nde hem bölgesel adaletsizlikler soruna çözüm üretme hem de Avrupa Birliği'nin sorunun çözümü amacıyla vermiş olduğu fonlardan etkin bir şekilde yararlanma ve bu fonlara ilişkin faaliyetlerde koordinasyonu sağlama görevini yürütmek üzere Bölgesel Kalkınma Bakanlığı kurulmuştur. Bu husus Çek Cumhuriyeti'nin bölgesel kalkınma sorununa verdiği önemi göstermekte olup Avrupa'nın başka bir yerinde işi sadece bölgesel kalkınma olan bir bakanlık mevcut değildir. Kuruluşunun ilk yıllarında bu Bakanlığın yetkilerinin ve finansal kaynaklarının

sınırlı olması nedeniyle kurum etkin çalışmamış bu durum 1997 yılında Avrupa Birliği tarafından hazırlanan Çek'in AB'ye üyelik başvurusu ile ilgili komisyon raporunda açıkça ifade edilerek Çek Cumhuriyeti'nde nitelikli bir bölgesel kalkınma politikasının bulunmadığını vurgulanmıştır (Özen ve Özmen, 2010: 255).

Bu rapor sonrasında bölgesel politikalara yönelik önemli reformlar gerçekleştirilmiş ve bölgesel politikadaki yetki ve finansal kaynak sorununun çözümü için yasal düzenlemeler yapılmıştır. 1998 yılında Avrupa Birliği İktisadi Bölge Birimleri sınıflandırması kabul edilerek Çek Cumhuriyeti'nde Düzey I ülkeyi, Düzey II 8 uyum bölgesini, Düzey III 14 idari bölgeyi, Düzey IX 76 ilçe ile Prag'ın 22 merkez ilçesini ve Düzey V 6258 belediyeyi kapsayacak şekilde alt birimler oluşturulmuş böylece belediyeler ile merkezi yönetim arasındaki yeni idari bölgesel örgütlenmeler hayata geçirilmiştir. Bu bölgelerde yer alan Bölgesel Kalkınma Konseyleri seçimle oluşmakta ve bölgesel kalkınma faaliyetlerinin yönetiminden sorumlu olmaktadır. Bu konseyler bölgelerinin gereksinimlerine uygun şekilde ekonomik istikrar ve dengeli kalkınmanın sürdürülebilir hale gelmesi için hizmetler yürütmektedir. Bölgesel kalkınmayı ilgilendiren bölgenin spesifik ihtiyaçlarını belirleme, gelişimi bölge içerisinde dengeli hale getirme, bölgenin niteliklerini analiz etme ve bunlara uygun kalkınma programlarını uygulama hususundaki iş ve işlemleri yerine getirme bölgelerin görev ve sorumlulukları arasındadır (İzmir Kalkınma Ajansı, 2008: 253-254).

1998 yılına gelindiğinde hem Çek Cumhuriyeti'nde bölgesel politikalarla ilgili önemli bir kararname yayınlanmış ve bu kararname ile bölgesel kalkınma politikalarının stratejilerini ve gelişmeye yönelik adımlarını içeren bir model oluşturulmuş ve bölgesel kalkınma stratejilerinin hayata geçirilebilmesi için bölgedeki tüm paydaşların aktif olmalarını temin edecek örgütsel reformlar hayata geçirilmiştir. Bu bölgesel politika ve örgütsel yapıdaki değişimin ardından bölgesel kalkınma yardımlarından yararlanmaya ilişkin usul ve esasları çıkarılan bir yasa ile düzenlenmiş ve bu düzenlemeler ile Avrupa Birliği fonlarının ve bölgesel kalkınma amaçlı diğer finansal mekanizmaların nasıl kullanılacağına, kullanım sonrası elde edilen gelişimlerinin nasıl takip edileceğine, bölgesel kalkınmayı sağlayacak kurumsal yapının nasıl olması gerektiğine ilişkin çerçeve oluşturulmuştur. Böylece ulusal, bölgesel ve yerel düzeyde kalkınmayla ilgili sorumluluğu ve yetkisi olan kuruluşların Düzey III ve Düzeyi II alanlarındaki fonksiyonları netleştirilerek aktörlerin yetki ve işlevleri birbirinden ayrılmıştır. Aynı

dönemde bu yetki ve sorumluluklar paralelinde, kamu yönetimi reformu süreci gereği Belediyeler ve Bölgeler Kanunu da yürürlüğe konulmuştur. Bu çerçevede NUTS III Bölgelerinin kalkınmasına yönelik ana sorumluluk ve koordinasyon Bölgesel Kalkınma Bakanlığı'nda olmak üzere Maliye, Tarım, Sanayi, Çalışma, Ulaşım, Çevre ve Savunma Bakanlıkları bölgesel yardımlara ilişkin konularda çeşitli fonksiyonlar üstlenmişlerdir. Bölgesel Kalkınma Bakanlığı merkezi yönetim ve bölgesel yönetimler ile uyum içerisinde bölgesel kalkınma programlarını ve stratejilerini hazırlamak, uygulamak ve geliştirmekle yükümlüdür. Bölgesel Kalkınma Bakanlığı'nın bir organı olan Bölgesel Kalkınma Merkezi şubeleri ile bölgelerdeki iktisadi faaliyetleri desteklemekte ve kalkınma ajanslarının koordinasyonunu sağlamaktadır. Bölge konseyleri de kalkınma programlarının uygulamalarının değerlendirilebilmesi için istatistiksel ve finansal verileri toplamakta, programlarda istenilen değişikliklere ilişkin öneriler ile bu hususlara ilişkin ara dönem yıllık ve nihai raporları Bölge Kalkınma Komitesi'nin onayına sunmakta ve onaylanan raporları Avrupa Komisyonu'na sunmaktadır (Tepav, 2007:6-8).

2004 yılında Avrupa Birliğine üyeliği gerçekleşen Çek Cumhuriyeti; Avrupa Birliği İktisadi Bölge Birimleri Sınıflandırması'nın kabulü gereği yukarıda değindiğimiz NUTS III sistemine uygun şekilde 14 özerk bölgeye ayrılmış ve ardından NUTS II düzeyinde kurulmuş olan bölgesel konseyler aracılığı ile bölgesel kalkınma programlarını hazırlamaya ve uygulamaya yönelik adımları tasarlamıştır. Bu tasarım; merkezi yönetim ile bölgesel idarelerin ortak çalışmalar yürüterek bölgesel kalkınma da ortak hedeflere varmak için bu hedeflere yönelik faaliyetler geliştirmelerini sağlamaktadır. Bu gelişmelerin sonucu olarak yapılan kapsamlı siyasi ve kurumsal reformlarla ile sınırları ve nitelikleri netleştirilen bölgelerin kalkınma hızının artmasına yardımcı olunmaktadır. Yapılan bu reformlar ile birlikte Çek Cumhuriyeti bölgesel kalkınmada kendine öncelikli alanlar belirlemiş ve bu öncelikli alanlara yönelik geliştirdiği politikalar ile kamu binalarının iyileştirilmesi, sağlık hizmetlerinde kalite artışı, ARGE faaliyetlerinin geliştirilmesi, turizm sektöründe büyüme hızının artırılması, sosyal bütünleşme ile bölgesel yapının geliştirilerek çevrenin korunması konularında önemli projeler hayata geçirilmiştir. Bölgesel kalkınma stratejilerini oluştururken Avrupa içerisindeki tarihsel coğrafi konumuna dikkat çeken Çek Cumhuriyeti yaşam standartlarının iyileştirilmesi ve Avrupa Birliği ortalamasının üzerinde ve tam

donanımlı iktisadi yapının sürdürülebilir kılınmasını ana hedef olarak belirlemiştir. Bu ana hedef etrafında Bölgesel Kalkınma Bakanlığı bölgelerin niteliklerini ortaya koyduktan sonra bölgelere has programlar belirlemiş ve bu programları uygulamıştır. Uygulanan bu programların finansı ise çoğunlukla AB fonları ile karşılanmıştır (Özen ve Özmen, 2010: 255-256).

1990 yıllardan sonra artan bölgesel dengesizlikleri azaltabilmek amacıyla Avrupa Birliği'nin de teşviki ile Çek Cumhuriyeti'nde 14 bölgede 18 kalkınma ajansı kurulmuş olup bu ajanslardan sadece ilk ikisi (Ostrava ve Most Kalkınma Ajansı) merkezi hükümet tarafından kurulmuş, diğerleri ise yerel aktörler tarafından hayata geçirilmiştir. Bu yerel aktörler özel şirketler, üniversiteler, bankalar, sivil toplum kuruluşları gibi aktörlerdir. Bu ajanslardan altı tanesi belediye, belediye bildikleri ve üniversiteler tarafından yönetilmekte olup kalan 12 kalkınma ajansında ise kamunun payı %50 ile %80 arasında değişmekte geriye kalan %20 ila %50 arasındaki payı ise özel sektöre ait bulunmaktadır. Bu ajansların hukuksal anlamda yönetilmelerine, işlev ve statülerine ilişkin usul ve esaslar devlet tarafından belirlenmekle birlikte ajanslar çoğunluğu anonim şirket statüsü ile örgütlenmiş yarı özerk kuruluşlardır. Anonim şirket statüsündeki ajanslar hariç diğer ajansların bütçelerinin önemli bir kısmını kamudan gelen kaynak ile ulusal ve uluslararası fonlardan sağlanan finansal katkıdan oluşmaktadır. Anonim şirketler ise ayrıca paydaşları tarafından sunulan katkı ile faaliyetleriyle elde ettiği gelirleri de finansal kaynak olarak değerlendirmektedir. Merkezi yönetim tarafından kurulan kalkınma ajansları hariç diğer kalkınma ajansları merkezi hükümetten bağımsız olarak faaliyetlerini yürütmekte olup bu durum siyasi baskıdan uzak bir şekilde ajansların yönetilmesini, strateji ve hedeflerinin profesyonelce belirlenmesini ve ölçülebilir olmasını temin etmiştir. Bu standartlar ise ajansların hesap verilebilirlik ve şeffaflık ilkesine uygun yönetimine katkı sunmuştur (İzmir Kalkınma Ajansı, 2008: 254-255).

1990'lı yılların başında kurulan ilk ajanslar örgütsel, fonksiyonel ve finansal yapıları nedeniyle bölgesel kalkınma anlamında etkili olamamışlardır. 1990 yılların ikinci yarısından sonra ise yapılan reformlarla bölgesel kalkınma ajanslarının örgütsel, fonksiyonel ve finansal yapılarında reformlar yapılarak ajansların bölgesel kalkınma konusunda etkili hale gelmesi için önemli adımlar atılmıştır. Her ne kadar farklı aktörlerce kurulsun da kalkınma ajansları; Çek Cumhuriyeti'nde yer alan NUTS III

bölgelerinde ulusal ve uluslararası fonların etkin yönetimini sağlama, bölgeye kalkınma için kullanılacak fon çekmeye çalışma, buldukları bölgelerdeki kalkınma hızının artırılmasına katkı sunma, mali disiplini sağlayarak bölgenin ekonomik istikrarını destek olma gibi ortak amaçlarla kurulmuşlardır. Tüm bunların yanı sıra kalkınma ajansları zaman içerisinde farklı hedefler geliştirmeye başlamış, bu hedefler kalkınma ajansların; yerel yönetimler ve özel sektör arasında koordinasyonu sağlama, paydaşlara proje geliştirme kültürünü aşılamaya, paydaşların kurumsal kapasiteni geliştirebilmesi için danışmanlık hizmetleri sunmaya, bölgedeki değerleri ekonomik getiri sunacak niteliklere kavuşturmaya yönelik faaliyetler geliştirmelerini hızlandırmıştır (McMaster, 2004:2-3).

Çek Cumhuriyeti'nde kurulan bu örgütsel anlamda bağımsız ve profesyonelce yönetildiği ifade edilen kalkınma ajansları kamu ve özel sektörün yaşamış olduğu sorunlara yönelik araştırmalar yapmak, Avrupa Birliği uygulamaları için Bölgesel Operasyonel Programlar ve Bölgesel Kalkınma Stratejileri ile uyumlu ulusal politikalar oluşturmak amacıyla bölgesel kalkınmaya ilişkin belgeleri hazırlamak, Bölgesel Bilgi Sistemini Bölgesel Kalkınma Merkezi ile birlikte etkin yönetmek, bölgedeki kalkınmaya ilişkin aktörler arasında işbirliği ve koordinasyon faaliyetleri yürütmek, bölgenin güçlü ve zayıf yanlarını tespit ederek stratejik kalkınma planlarını uygulamak ve her bölge için o bölgenin sorunun çözümüne yönelik kalkınma projeleri geliştirmek, ülkenin uluslararası entegrasyonuna katkı sunmaya yönelik uluslararası işbirliklerinin ve ihracatın artırılması için gerekli desteği sağlamak, KOBİ'lere ve girişimcilere eğitim vermek ve onlara iş danışmanlığı yaparak ekonomik hayatta başarılarını arttırabilmeleri için destek sunmak, bölgelerin kalkınmasına katkı sunacak turizm teşebbüslerine destek vermek, alt yapı sorunlarının olduğu yerleşim birimlerinde bu sorunların çözümüne yönelik üretilen projelere destek vermek, bölgenin tanıtımına yönelik çalışmalara destek vererek bölgenin güçlü yanlarını katma değer üretir hale getirmek, Avrupa Birliği fonlarına yönelik çalışmalar yürüterek bu fonlar ile ilgili aktörlerle temasa geçmek ve fonların kullanımı konusunda bölgedeki aktörlere tanıtım çalışmaları yaparak bu fonların etkin kullanımına destek olmak, yerel sorunların azaltılması için tasarlanan kalkınma projelerinde gerekli olan ÇED ve fizibilite raporlarının hazırlanması sürecinde aktif rol almak gibi önemli görevler üstlenmişlerdir. Somut örnek olması açısından Çek Cumhuriyeti'nde bulunan Ostrava Kalkınma Ajansının fonksiyonları incelendiğinde, bu

Ajansın Avrupa Birliği projesi ile 1993 yılında hayata geçen ülkenin en etkin kalkınma ajanslarından biri olduğu ve Kuzey Moravyan ve Silesyan Bölgelerini kapsayan coğrafi alanda faaliyet gösterdiği görülmektedir. Ajans; bu bölgelerdeki yeniden yapılanmayı gerçekleştirebilmek için strateji ve politikaların hazırlanması ve geliştirilmesine yönelik faaliyetler yürütmek, ekonomik ve sosyal gelişmeleri büyüme hızını artıracak şekilde yönlendirmek ve yönetmek, yerel aktörlerin bölgesel kalkınmaya destek vermelerine katkı sunacak bilgi hizmetini sunmak görevlerini yürütmektedir (zen ve zmen, 2010: 256-257).

Kalkınma ajansları bu görevleri sürdürürken karşılaşmış olduğu birçok sorundan en önemlisi farklı bölgelerin farklı niteliklere haiz yöneticilerinin, bir araya gelerek, aynı hedef doğrultusunda çalışmaları yani işbirliği ve koordinasyonun sağlanması noktasında yaşanan sıkıntıların zme kavuşmasını sağlayacak etkili mekanizmaların olmamasıdır. Özellikle bölgelerin farklı ihtiyaçları ve farklı önceliklerinin olması bölgelerdeki aktörlerin benzer noktalarda buluşarak destek programlarını ortak şekilde tasarlama ve yürütmelerini zorlaştırmıştır.

3.4.3. Türkiye’de Bölgesel Kalkınma Ajansları

Bu bölümde Türkiye’de bölgesel kalkınma ajanslarının kuruluşuna etki eden faktörler, bu örgütlerin kuruluşunda rol oynayan aktörler, ajansların kuruluş amaçları, görev ve yetkileri ile örgütsel, finansal ve beşeri yapılarıyla, ajanslarda uygulanan denetim sistemi ve fonksiyonel yapısı anlatılmakta, kuruluşlarından bugüne ajansların gerçekleştirdikleri faaliyetler ile ilgili veriler sunulmaktadır.

3.4.3.1. Kalkınma Ajanslarının Kuruluşuna Etki Eden Faktörler ve Aktörler

Bir ülkenin kalkınma hızının sürdürülebilir nitelikte artması ve ekonomik istikrarın devamı için ülke üzerindeki topraklarda ve ülke vatandaşları arasında kalkınmanın dengeli dağılımının sağlanması gerekmektedir. Dolayısı ile ülkelerin kalkınmışlık seviyelerinin artışı için büyüme hızının artması yanında gelir dağılımında adaletin sağlanması ve ülke genelinde, yani il ve bölgeler düzeyinde, ekonomik refahın adil dağılımının sağlanması hususu önemli kriterler arasında yerini bulmuştur. Bu gereklilik günümüzde önemi artan sosyal devlet anlayışının da önemli bir sonucudur. Zira sosyal devlet; toplum içerisinde yaşayan fakir ve zengin bireyler arasındaki gelir

farkını en aza indirerek herkesin huzurlu ve mutlu yaşam sürebileceği, kaliteli hayatın gerektirdiği standartlara sahip ülkenin oluşumu ve yönetimi ile sorumlu yapıyı ifade etmektedir (İldırar, 2004: 5-6).

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

Bölgeler arasındaki gelişmişlik farkının en aza indirilebilmesi, bölgesel kalkınma hızının arttırılması ve bu artışın sürdürülebilir hale gelebilmesi amacıyla her ülkede olduğu gibi ülkemizde de çeşitli politikalar, stratejiler ve araçlar kullanıla gelmiştir. Bu araçlardan en önemlisi ve ülkemizde de kullanılan bölgesel planlar olup bu planlar aracılığı ile bölgeler analiz edilmekte ve bölgelerin güçlü ve zayıf yönleri dikkate alınarak kalkınma hızlarının arttırılmasına, bölgeler arasındaki gelişme farklılıklarının azaltılmasına, geri kalmış bölgelerdeki hayat standartlarının iyileştirilmesine, gelişmiş bölgelerden gelişmemiş olan veya gelişmekte olan yerlere göçün azaltılarak nüfus hareketliliğinde istikrarın sağlanmasına, bölgelerin potansiyellerini tam anlamı ile kullanabilecekleri uygun imkânların oluşturulabilmesine ve plansız büyüme neticesi ile oluşan sorunların azaltılabilmesine yönelik stratejik adımlar tasarlanmaktadır. Ülkemizde bu hedeflerle birçok bölge planının merkez teşkilatı tarafından oluşturulduğu, ancak uygulama sonuçları incelendiğinde bölge planlarının bu hedeflerin çok gerisinde kaldığı ortaya çıkmıştır. Zira 1995-2005 yılları arasında Türkiye'nin kişi başına gelir düzeyi en yüksek olan ili ile en düşük ili arasında yaklaşık on bir kat fark bulunmakta olup sosyo-ekonomik gelişmişlik açısından da ülkenin başkenti olan Ankara'nın yakınında yer alan iller dahi ülke sosyo-ekonomik gelişim düzeyi

ortalamasının altında gelişim seviyesine sahip olmuştur. Ayrıca bu dönemlerde yıllar ilerledikçe gelişim hızının birçok ilde beş yıl önceki gelişim hızının altına düştüğü dahi görülmektedir. Bu olumsuz durumun altında kaynak dağılımındaki düzensizlik, verimli insan kaynağındaki yetersizlik, bölgesel kalkınma alanında çalışma yapabilecek kurumsal yapılardaki eksiklikler ve paydaşların bölgesel kalkınmayla ilgili yeterince bilgi sahibi olmamaları gibi nedenler yatmaktadır (DPT, 2006a: 12-16).

1999 Helsinki Zirvesi ile Avrupa Birliği'ne aday ülke olarak kabul edilen Türkiye'nin bu süreçte yapması gereken yenilik ve reformların analiz edildiği Katılım Ortaklığı Belgesi adı verilen ve Avrupa Komisyonu tarafından kabul edilen belgelerin ilki 2001, ikincisi ise 2003 yılında hazırlanmıştır. Bu belgelerde Türkiye'deki bölgesel kalkınmaya ait niteliksel ve niceliksel değerlerin Avrupa Birliği standartları seviyesine çıkarılabilmesi için Avrupa Birliği tarafından kabul edilen yapı ve uygulamaların Türkiye'de de hayata geçirilmesinin gerekliliği vurgulanmıştır. Bu belgelerde Türkiye'de kalkınma ajanslarının kurulması ve bölgesel kalkınmada sürdürülebilir ekonomik ve sosyal gelişimlerinin sağlanabilmesi için yapılması istenen düzenlemeler ve bu düzenlemelerin hangi süreler içerisinde hayata geçirilmesi gerektiği de açıklanmıştır. Bu açıklamaların Türkiye nezdinde bir bağlayıcılığı olmamakla birlikte Avrupa Birliği'ne tam üye olma hedefi bulunan ülkemizin bu hedefinin gerçekleştirilmesi için katılım ortaklığı belgelerinde ön koşul olarak belirtilen yükümlülükleri zamanında yerine getirmesi gerekmektedir. Bu bakımdan belgelerde yer alan ifadeler ulusal hedefimize varmak amacı ile gerçekleştirmek zorunda olduğumuz yükümlülüklerdir. Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne üyelik süreci ile ilgili bu tespit, gelişme ve gereklilikler ile; ülkemizi bölgesel kalkınmaya yönelik çeşitli adımları atma noktasında teşvik edici olmuş ve bu temelde bölgesel kişi başına ortalama gelir düzeyinin ülke genelinde ahenkli dağılımının sağlanarak gelişmişlik farklarının en aza indirilmesine, Avrupa Birliği bölgesel kalkınma politikaları ile uyumlu strateji ve hedefleri benimseyen kurumsal yapıların oluşturulmasına, İstatistikî Bölge Birimleri Sınıflandırması ile uyumlu bölgesel yerleşme merkezlerinin oluşturulmasına ve yeni bölgesel düzeyler arasında fonksiyonel ilişkilerin kurulması sağlanarak bölgelerin güçlü ve zayıf yönleri netleştirildikten sonra bunların analizlerin yapılmasına imkan tanınmıştır (DPT, 2006b: 5-11).

Avrupa Birliği İstatistik Ofisi Eurostat tarafından 1970’li yıllarda oluşturulan İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması, diğer adı ile NUTS, Avrupa Birliği’ni Düzeyi I Düzeyi II ve Düzey III olmak üzere üç kademeli bölgesel sınıflandırmaya tabi tutmakta olup yukarıda izah ettiğimiz amaçla 2002 yılında, Bakanlar Kurulu kararı ile bölgesel politikaların ana hatları belirlenmiş ve iller arasında coğrafi koşullar, istatistiki verilerin toplanması ve planlamaların yapılabilmesi gibi fonksiyonel ilişkiler göz önüne alınarak ülkemiz NUTS temelli üç düzeyli istatistiki bölge birimleri sınıflandırması ile tanışmıştır. Düzeyi III içerisinde 81 il bulunmakta olup daha sonra bu iller bölgesel kalkınma planları ve nüfus büyüklükleri gözetilerek Düzeyi II ismi ile gruplandırılmış ve 26 adet yeni mekânsal sınıflandırma yapılmıştır. Ardından Düzey II de yer alan 26 mekânsal bölge tekrar gruplandırılmış ve Düzey I adında 12 farklı bölge sınıfı oluşturulmuştur (Taşkan, 2004: 11-18).

Yukarıda açıkladığımız gelişmelerin sonrasında ve bu gelişmeleri tamamlayıcı nitelikte 2003 yılında ülkemizde Katılım Ortaklığı Belgesi, Ön Ulusal Kalkınma Planı ve 2. Düzey bölgeleri esas alan bölgesel kalkınma planları hazırlanmıştır. Avrupa Birliği ekonomik ve sosyal uyum programına yönelik katılım öncesi mali yardımlardan yararlanma kıstaslarının oluşturulması amacı ile hazırlanan, 2004 ila 2006 yıllarını kapsayan Ön Ulusal Kalkınma Planında öncelikli gelişim alanı olarak bölgesel kalkınma konusu belirlenmiş ve bu konuya yönelik faaliyetlerin finansmanı için geniş bütçe ayrılmıştır. Bu planla 11 bölgede Avrupa Birliği katılım öncesi yardımları ile sosyo-ekonomik gelişmişlik göstergeleri esas alınarak bölgesel gelişme programları başlatılmıştır. Tüm reformlar ve yasal düzenlemelerle Avrupa Birliği üyelik sürecinde ve üyeliğin gerçekleşmesi halinde bu uluslararası kuruluşun sağlamış olduğu bölgesel gelişmeye yönelik finansal imkânlardan etkin şekilde faydalanabilmek için stratejik adımlar belirlenmiştir. Yapılan bu çalışmalarda; bölgesel kalkınma farklılıklarını gidermek hedefi ile ulusal ekonomik ve sosyal politikaların geliştirilmesi, öncelikli kamu yatırımlarının nitelik ve nicelik kıstaslarını belirleyebilmek amacıyla çok yıllık bütçeleme sisteminin geliştirilmesi, bölgesel kalkınma politikalarına ilişkin faaliyetlerin planlanabilmesi için yasal düzenlemelerin uygulamasını kolaylaştıracak ana hatların oluşturularak bu konudaki idari yapılanmanın güçlendirilmesi ve kurumsal yapının güçlendirilmesi hedefine katkı sunacak nitelikte ikinci düzey bölge birimlerinin tesis edilmesi gerektiği sıklıkla vurgulanmıştır (Akpınar ve Özaslan, 2005: 243-244).

Bu dönemde özellikle bölgesel kalkınma ile ilgili konularda Devlet Planlama Teşkilatı'nın yapmış olduğu çalışmalarda yeni kurumsal araçların oluşturulması ve ortaya konulacak olan program ve projelerin yürütülmesi süreçlerinin kalkınma ajansları aracılığı ile yerine getirilmesi hususu yukarıda bahsedilen çalışmalarda yerini almıştır. Ayrıca dönemin hükümetleri tarafından hazırlanan acil eylem planlarında da bölgeler arası kalkınma farklarının giderilebilmesi, yerel idarelerin kurumsal kapasitelerinin artırılabilmesi, ekonomik kaynakların tam, etkin ve verimli kullanımının sağlanabilmesi için bölgesel hizmet birimlerinin oluşturulması gerektiği vurgulanmıştır. Bu bölgesel hizmet birimlerinin kalkınma ajansları olacağı ve bu ajanslar aracılığı ile iller arasındaki gelişmişlik farklarının en aza indirilebilmesine ilişkin planlama, uygulama, izleme, değerlendirme ve koordinasyon çalışmalarının yapılacağı da belirtilmiştir. 2005 yılında yayınlanan AB Türkiye İlerleme Raporu'nda; Türkiye'de Düzeyi II bölgeleri oluşturulmakla birlikte bu bölge sınıflandırmasına uygun herhangi bir idari yapılanmanın mevcut olmadığı, yani kalkınma ajanslarının kurulmasına ilişkin yasal çerçevenin oluşturulmadığı, bu yasal çerçeve oluşturulmadan bölgesel gelişme politikalarına yönelik somut adımların atılmasının mümkün olmadığı vurgulanmıştır. Yine bu yıl yayınlanan katılım ortaklığı belgesinde de benzer konular gündeme getirilerek Türkiye'de Avrupa Birliği fonlarından yararlanılmasını sağlayacak yasal ve idari altyapının kurulmamış olduğu ve bölgesel gelişme politikalarının uygulanabilmesi için kurumsal kapasitenin güçlendirilmesi gerektiği vurgulanmış, Türkiye'nin AB'deki bölgesel politikalar ve yapısal araçlarla uyumlu hale gelmesi için "Bölgesel Politikalar ve Yapısal Araçların Uyumlaştırılması" faslına ilişkin gereklilikleri yerine getirmesi istenerek, bu gerekliliklere yönelik mevzuat düzenlemelerinin hızla hayata geçirilmesi istenmiştir (Karaarslan, 2008:72-73).

Yukarıda bahsettiğimiz Türkiye'nin Avrupa Birliği yolculuğuna ilişkin süreçlerde yaşananlar ile dünya genelinde kalkınma ajanslarının kuruluşuna etki eden faktörler birbiriyle paralellik göstermekte olup bugün sadece Avrupa'da yüzün üzerinde kalkınma ajansı bulunmaktadır. Bu ajansların kuruluşuna etki eden faktörler ile ülkemizde kalkınma ajanslarının kuruluşuna etki eden faktörler birbiriyle benzer olup yukarıda açıkladığımız bölgesel kalkınma farklılıklarının artmış olması, ülke düzeyinde kalkınma hızı artışında sürdürülebilirliğin sağlanamamış olması, bölgelerin güçlü ve zayıf yanlarını analiz edilerek buna yönelik stratejik bölge planları hazırlamanın

gerekliliği, değişen dünyada küresel değişimleri esas almadan etkin kalkınma hamlelerinin atılamayacak olması, uluslararası kuruluşların bölgesel gelişime yönelik kural ve yapılanmalarının etkinliği, bölgesel kalkınmanın o bölgede yer alan paydaşların katılımı ile mümkün olabileceği anlayışının hızlı yayılması ve bu anlayışın doğruluğunun taraflarca kabul edilişi, İe dönük bölgesel kalkınma modellerinin başarılı olamayışı, bölgesel gelişme planlarının hem mekan hem de zamansal anlamda esnek, paylaşımcı, yerel potansiyeli bilen ve küresel değişimleri takip eden dinamik bir ekip tarafından tasarlanmasının gerekliliği, bölgelerin geliştirilebilmesi için planlama ve bu planların uygulanması ile plana dair tarafların birlikte hareket etmesini gerektiren tüm süreçlerin proje geliştirme kapasitesi yüksek bir kurum tarafından, diğer paydaşları ile işbirliği içerisinde, yönetilmesinin gerekliliği, çok yönlü ve çok paydaşlı olan bölgesel kalkınma süreçlerinin bir kurum tarafından koordine edilmesinin zorunluluğuna ilişkin görüşün tüm dünyada kabul görmesi gibi faktörler ülkemizde kalkınma ajanslarının kuruluş sürecinin alt yapısının hazırlanmasına vesile olmuştur (Efe ve Ergin, 2010: 465-466).

Yukarıda yapmış olduğumuz açıklamalardan yola çıkıldığında, kalkınma ajansları'nın kuruluş sürecinde, ülkemizde bölgeler arası gelişmişlik farklılıklarının artmış olması, Avrupa Birliği uyum sürecinde ülkemizin yerine getirmek zorunda olduğu yükümlülükler, iktisadi kaynakların bölgesel anlamda akılcı kullanımının zorunlu hale gelişi ile yerel ve küresel potansiyeli öngörebilen ve değişime ayak uydurabilen bölgesel planlama ve proje döngüsü yönetim becerisine haiz, teknik kapasitesi yüksek, esnek yapılara olan ihtiyacın artmasının etkili olduğu görülmektedir. Tüm bu faktörler, aktörler ve yaşananların etkisi ile 2006 yılında 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Hizmetlerine İlişkin Kanun ile Türkiye'de 26 kalkınma ajansının kuruluşu için yasal zemin oluşturulmuştur.

3.4.3.2. Kalkınma Ajanslarının Kuruluş Amaçları

Kalkınma ajanslarının kuruluşu'nun yasal erevesi olan 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Hizmetlerine İlişkin Kanun'un ilk maddesinde, bu birimlerin kamu özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek, ekonomik kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak, bölgeler arası bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak, yerel potansiyeli harekete geçirerek ulusal kalkınma planı ve

programlarında belirtilen esas ve politikalarla uyumlu şekilde bölgesel gelişmeyi hızlandırmak ve bölgesel gelişme hızındaki artışın sürdürülebilir olmasını sağlamak amacı ile kuruldukları belirtilmektedir. Ancak bu madde 15.07.2018 tarih ve 4 sayılı Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar İle Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatları Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 184. Maddesi ile bu birimlerin, kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirmek suretiyle Cumhurbaşkanınca belirlenen politikalarla uyumlu olarak bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, gelişmenin sürdürülebilirliğini sağlamak, bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak amacı ile kuruldukları ifade edilerek değiştirilmiştir. Kuruluşlarına ilişkin mevzuatta amaçları bu şekilde belirlenen kalkınma ajansları; bölgede ilgili kesimlerce hazırlanan stratejileri de dikkate alarak kalkınmaya yön vermek, üretim ve istihdamı arttırabilecek projeleri desteklemek, bölgenin beşeri ve kurumsal kapasitesinin artırılmasını sağlamak, girişimciliği destekleyerek bölgedeki rekabet gücünü arttırmak ve geliştirmek, bölgedeki paydaşlar arasındaki işbirliği ve koordinasyon faaliyetlerinin gelişmesini sağlamak gibi amaçlara da haizdir.

Kalkınma ajansları bu amaçlara varabilmek için; bölgesel potansiyelin kendine has özelliklerini ön planı çıkararak, bunların kültürel ve ekonomik anlamda değerlendirilmesine yönelik faaliyetleri planlamak, bu planlamaları küresel, ulusal ve yerel değişimlere ayak uydurabilen, katılımcı ve rekabetçiliği ön plana çıkaran bir yaklaşımla yapmak, önemli araçları olan mali ve teknik desteklerle özel sektör başta olmak üzere tüm kesimlerde kalkınma bilinci oluşturmak, inovasyonu, rekabetçiliği ve kaynak kullanımında etkinliği arttırmaya yönelik araçları kullanarak kalkınma planları, bölgesel gelişme plan ve programlarının uygulama kapasitesini geliştirmek, istihdam ve üretimde iyileşmeler sağlayarak bölge ve il düzeyinde ekonomik ve sosyal kriterlere dayalı kalkınma göstergelerinin gelişimine katkı sağlamak, ülkenin refah düzeyinin artmasına ve ekonomik istikrarının oluşumuna destek olmak gibi ara hedefler ile faaliyetlerini sürdürmektedir (Erarslan, 2012: 50-51).

Kalkınma ajanslarının önemli hedeflerinden biri de bölgenin güçlü ve zayıf yanları belirleyip analiz ederek yerel potansiyeli ortaya koymak, bölgede yaşanan sorunları bu analiz çerçevesinde netleştirerek bu sorunlara yönelik politikaların oluşumuna katkı sunmak, bölgenin yatırım çekebilme özelliklerini kuvvetlendirerek ve

sosyo-kültürel değerlerinin gelişmesini sağlayarak bölgesel kalkınma hızının artmasını sağlamaktır. Bölgesel kalkınma hızının artırılabilmesi ve bölgesel kalkınma hızındaki düzeyel farklılıkların ortadan kaldırılabilmesi için bölgede yer alan tüm aktörlerin bu hedefe odaklanması gerektiğinden, kalkınma ajansları bu odaklanmayı sağlayabilmek için paydaşlar arasında işbirliği ve koordinasyonun gelişmesi için de gayret göstermektedir (Erarslan, 2012: 50-52).

3.4.3.3. Kalkınma Ajanslarının Görev ve Yetkileri

Kalkınma ajanslarının görev ve yetkileri 5449 sayılı kuruluş kanunlarının beşinci maddesinde sıralanmaktaydı. Ancak bu madde 15.07.2018 tarih ve 4 sayılı Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar İle Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatları Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 188. Maddesi ile değişmiş olup bu mevzuat düzenlemesine göre kalkınma ajanslarının; bölgesel plan ve programları kıstas olarak kırsal ve yerel kalkınma ile ilgili kapasitenin geliştirilmesine destek olmak, bu amaçla üretilen projelere destek sağlamak, bölge plan ve programlarının gerçekleştirilmesine katkı sağlayacak faaliyet ve projelere destek vermek, desteklenen proje ve faaliyetlere ilişkin süreci izlemek, değerlendirmek ve analiz sonuçlarını Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na bildirmek, bölgeler için belirlenen gelişme hedeflerinin gerçekleştirilmesi için kamu, sivil toplum kuruluşları ve özel sektör arasındaki işbirliği faaliyetlerini geliştirmek, bölgelerin kaynak ve imkanlarını tespit edici, ekonomik ve sosyal gelişmeyi hızlandırıcı ve rekabet gücünü artırıcı nitelikteki inceleme ve araştırmaları yapmak veya yaptırmak, başka kişi kurum veya kuruluşların bu hedefle yapmış olduğu çalışmaları desteklemek, ulusal ve uluslararası düzeyde ve paydaşlarla işbirliği halinde faaliyet alanı içerisindeki bölgenin yatırım ve iş ortamının tanıtımını yapmak veya yaptırmak, bölgeye yatırım yapmak isteyenlerin kamudaki izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idari iş ve işlemlerini tek elden takip ve koordine ederek bu işlerin yasal düzenlemelerde öngörülen süreler içerisinde sonuçlandırılmasında destek vermek, Türkiye'nin tarafı olduğu ikili veya çok taraflı uluslararası programlara yönelik faaliyetlerin bölgede tanıtımını yapmak ve bu programlara yönelik proje geliştirilmesine destek vermek, KOBİ'lerin ve yeni girişimcilerin üretim, pazarlama, teknoloji, tanıtım, yönetim, örgütlenme, finansman ve işgücü eğitimi gibi konularda yapmış oldukları ve yapacakları çalışmalara ilgili paydaşlarla işbirliği yaparak destek vermek, ajansa tahsis

edilen kaynakları bölge plan ve programlarına uygun olarak kullanmak veya kullandırmak ve ajansın faaliyetleri, mali yapısı ve faaliyet alanı ile ilgili diğer konularda yayın yapacağı bir internet sitesi kurmaktır.

3.4.3.4. Kalkınma Ajanslarının Örgütsel Yapısı

Kalkınma ajanslarının örgütsel yapısı kuruluş kanunu olan 5449 sayılı kanun ile düzenlenmiş olup dört temel organı bulunmaktaydı. Ancak bu madde 15.07.2018 tarih ve 4 sayılı Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar İle Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatları Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 190. Maddesi ile değişmiş olup teşkilat yapısı içerisinde geçen organlar kalkınma kurulu, yönetim kurulu, genel sekreterlik ve yatırım destek ofisleridir.

5449 sayılı kanunun 8. maddesi Ajansın teşkilat yapısındaki önemli organlarından biri olan kalkınma kurullarını düzenlemekteydi. Ancak bu madde 15.07.2018 tarih ve 4 sayılı Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar İle Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatları Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 191. Maddesi ile değişmiş olup bu kurullar; bölgesel gelişme hızının artırılabilmesi için kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör temsilcileri, sivil toplum kuruluşları, yerel yönetimler ve üniversiteler arasında işbirliği faaliyetlerini geliştirmek ve ajansa yönlendiricilik yapmak üzere oluşturulan, en fazla yüz üyeden oluşan ve bu üye sayısının illere dengeli dağılımının esas olduğu kurullardır. Kurul üyeleri kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör, üniversiteler ve sivil toplum kuruluşları arasından belirlenmekte olup kurulun başkanı ve başkan vekili ilk toplantıda üyeler tarafından seçilmektedir. Başkan ve başkan vekilinin görev süresi iki yıl olup bu sürenin sonunda ilk toplantıda üyeler arasından yine üyeleri tarafından başkan ve başkan vekili seçilmekte olup kurul başkanının daveti üzerine veya üyelerinin en az beşte birinin talebi üzerine kurulu başkanı tarafından toplantıya çağırılmakta ve yılda en az iki defa toplanmaktadır. Kurul bu usullerden biri ile yapılan çağrı ile çağrıda belirtilen tarih ve yerde üye tam sayısının en az yarısından bir fazlası ile toplanabilmekte ve katılanların çoğunluğu ile karar almaktadır. Bu toplantıda yeterli çoğunluk sağlanamazsa başkan tarafından yeni bir toplantı tarihi belirlenmekte ve bu yeni toplantıda toplantı yeter sayısı aranmamaktadır.

5449 sayılı kanunun 9. maddesi Kalkınma kurulunun görev ve yetkilerini açıklamaktaydı. Ancak bu madde 15.07.2018 tarih ve 4 sayılı Bakanlıklara Bağlı, İlgili,

İlişkili Kurum ve Kuruluşlar İle Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatları Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 192. Maddesi ile değişmiş olup kurul; tek ile sahip bölgelerde yönetim kurulunda bulunacak özel kesim ve veya sivil toplum kuruluşlarından gelecek olan temsilcileri ve bunların yedeklerini seçmek, faaliyet alanı içerisinde yer aldığı bölgenin sorunları ve bu sorunların çözümlerine ilişkin tavsiyelerde bulunmak, bölgenin tanıtımı ve potansiyeli ile önceliklerini ilgilendiren konularda yönetim kuruluna tavsiyelerde bulunmak, ajansın yıllık faaliyet raporları ile içi denetim raporlarına ilişkin görüşme ve değerlendirmeler yaparak varsa önerilerini yönetim kuruluna sunmak, yapmış oldukları toplantılara ilişkin sonuç bildirisini yayınlamak ve toplantı sonuçlarını Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na raporlamak görev ve yetkileri bulunmaktadır.

5449 sayılı kanunun 10. maddesi ajansların karar organı olan yönetim kurulunun yapısını açıklamaktaydı. Ancak bu madde 15.07.2018 tarih ve 4 sayılı Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar İle Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatları Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 193. Maddesi ile değişmiş olup bu kurulun üyeleri, ajansın faaliyet alanının tek ili veya birden fazla ili kapsamına bağlı olarak, farklı usullerle belirlenmektedir. Tüm ajanslarda valiler, belediye başkanları, il genel meclis başkanları, ticaret ve sanayi odası başkanları ajansların yönetim kurulu üyesidir. Eğer ajans tek ilde faaliyet gösteriyorsa bu durumda özel kesim ve sivil toplum kuruluşlarından üç temsilci kalkınma kurulu tarafından seçilmekte ve bunlar da yönetim kurulunda yer almaktadır. Yönetim kurulu başkanlığı valiler tarafından yapılmakta, birden fazla ili kapsayan ajanslarda valiler birer yıl ara ile dönüşümlü olarak yönetim kurulu başkanlığını yürütmekte ve yönetim kurulunun ilk toplantısı sonrası üyeler arasından bir başkan vekili yönetim kurulunca seçilmektedir. Tek ilde faaliyet gösteren ajansların yönetim kurulu üyelikleri için kalkınma kurulu tarafından seçilen üyelerin üyelikleri iki yıl süre ile devam etmekte olup bu sürenin bitimi halinde üyeler tekrar seçilebilmektedir. Üyelerin görev süresi sona ermeden herhangi bir nedenle üyeliğin sona ermesi halinde kalan süre yedek üyece tamamlanmaktadır. Yönetim kurulu, başkanın daveti ile her ay en az bir defa olmak üzere toplanmaktadır. Toplantılarda oy çokluğu ile kararlar alınmakta, oyların eşitliği halinde ise başkanın oyu kararın yönünü belirlemektedir. Ajansların genel sekreteri de yönetim kurulu toplantılarına katılmakta ancak oy hakkı bulunmamaktadır.

5449 sayılı kanununun 11. maddesi ajans yönetim kurulunun görev ve yetkilerini açıklamaktaydı. Ancak bu madde 15.07.2018 tarih ve 4 sayılı Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar İle Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatları Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 194. Maddesi ile değişmiş olup bu kurulun; ajansın yıllık çalışma programını kabul etme ve bu programı onaylaması için Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na gönderme, ihtiyaçlar nispetinde ajans bütçesini revize etme, onaylanma ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na gönderme, altı aylık ara rapor ve yıllık faaliyet raporunu Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na gönderme, ajans faaliyetleri için gerekli hizmetlerin alımı ile taşınır ve taşınmaz mallara yönelik alım, satım ve kiralama hususlarında karar verme, ajansa yapılacak bağış ve hibeleri kabul etme, genel sekreterlikte istihdam edilecek personelin işe alınması ve işine son verilmesine karar verme, genel sekreter tarafından hazırlanan çalışma birimleri ve bunlar arasındaki iş bölümüne yönelik kararları onaylama, genel sekreterlik tarafından sunulan program, proje ve faaliyetlerin desteklenmesine ilişkin teklifleri, kişi ve kuruluşlara yapılacak yardımları onaylama, taşıt haricindeki taşınır mallara yönelik alım, satım, kiralama ve hizmet alımı konularında genel sekreterin yetkili olduğu parasal sınırları belirleme görev ve yetkileri bulunmaktadır.

5449 sayılı kanununun 12. maddesi ajansların icra organı genel sekreterliğin yapısını açıklamaktaydı. Ancak bu madde 15.07.2018 tarih ve 4 sayılı Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar İle Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatları Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 195. Maddesi ile değişmiş olup yönetim kuruluna karşı sorumlu olan genel sekreterin, genel sekreterlik ve yatırım destek ofislerinin en üst amiri olduğu belirtilmektedir. 5449 sayılı kanununun 4. Maddesi 2. fıkrası g bendinde de yönetim kurulu tarafından teklif edilen ve/veya Kalkınma Bakanlığınca belirlenen adaylar arasından genel sekreterin Kalkınma Bakanlığınca görevlendirilebileceği ve gerekli gördüğünde yine Kalkınma Bakanlığı'nın genel sekreteri resen görevden alabileceği belirtilmekteydi ancak bu düzenleme yürürlükten kaldırılmıştır. Yine aynı kanununun 13. Maddesinde genel sekreterin taşıması gereken özellikler sayılırken; bu mevzuatta belirtilen lisans bölümlerinden birinden mezun olma, ajansın faaliyet alanına giren konularda yeterli tecrübeye ve uzmanlık gerektiren işlerde en az on yıllık çalışma deneyimine sahip olma, İngilizce düzeyinin 100 üzerinden en az 70 olduğunu gösteren geçerli bir belgeye sahip olma şartları belirtilmekteydi; ancak bu düzenleme de

yürürlükten kaldırılmıştır. 5449 sayılı kanununun 14. maddede ise genel sekreterin görev ve yetkileri açıklanmaktaydı. Ancak bu madde 15.07.2018 tarih ve 4 sayılı Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar İle Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatları Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 196. Maddesi ile değişmiş olup genel sekreter; yönetim kurulu kararlarını uygulamak, ajansın gelirlerini toplayarak yönetim kurulu tarafından uygun görülen harcamaları yapmak, yıllık çalışma programı ve bütçeyi hazırlayarak yönetim kuruluna sunmak, bölgedeki paydaşlarının proje geliştirmeye kapasitelerini artırmaya yönelik faaliyetlerde bulunmak, ajans mali destekleri kapsamında sunulan proje ve faaliyet tekliflerini değerlendirerek yönetim kuruluna bu hususta öneri götürmek, destek alan projeleri ve faaliyetleri izlenmek, değerlendirmek, denetlemek ve raporlamak, bölgesel kalkınmaya ilişkin yurt içi ve yurt dışındaki kuruluşlarla işbirliği yapmak ve ortak projeler geliştirmek, yerel yönetimlerin planlama çalışmalarına teknik destek vermek, genel sekreterliği temsilen bölgesel kalkınmaya yönelik ulusal ve uluslararası toplantılara katılmak ve yurtdışı temaslarda bulunmak, istihdam edilecek ve işine son verilecek personeli yönetim kuruluna teklif etmek, personelin performans ölçütlerini belirlemek ve performansını değerlendirmek, ajansın sekretarya işlerini ve görev alanına giren diğer hizmetleri yerine getirmek gibi görev ve yetkilere haizdir.

Ajans kuruluş kanununun 11. Maddesinde genel sekreterliğe ait çalışma birimlerinin bulunduğu ve bunların genel sekreterce belirleneceği ve yönetim kurulunca onaylanacağı belirtilmekte ve aynı kanununun 12. Maddesinde genel sekreterlik ve yatırım destek ofislerinden bahsedilmekteydi. Ancak bu düzenlemeler yürürlükten kaldırılmış olup 15.07.2018 tarih ve 4 sayılı Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar İle Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatları Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 197. Maddesi ile sadece yatırım destek ofisleri düzenlenmektedir. Yürürlükten kaldırılan 26239 sayılı Kalkınma Ajansları Çalışma Usul ve Esaslarına Hakkında Yönetmeliğin 26. ve 30. maddesi genel sekreterliğin yapısını açıklamakta olup genel sekreterliğin çalışma birimlerinden oluştuğu belirtilmektedir. Bu çalışma birimleri, ajanslar arasında farklılık göstermekle birlikte, ajansın idari iş ve işlemlerinin takip edildiği idari ve mali hizmetler birimi, projelere ilişkin süreçlerin yönetildiği proje yönetim birimi, desteklenen projelerin izlenip değerlendirildiği izleme ve değerlendirme birimi, bölgesel planlama çalışmalarının yürütüldüğü plan ve programlama birimi, ajans

faaliyetleri ile bölgenin yatırım ortamının tanıtımından sorumlu tanıtım birimi, ajansın iç kontrol sisteminin etkin olup olmadığı ile faaliyetlerinin mevzuata uygun gerçekleşip gerçekleşmediğine yönelik olağan denetimleri yapan iç denetim birimi ve ajans hukuk işlerinden sorumlu hukuk müşavirliği gibi birimlerden oluşmaktadır. Bu çalışma birimlerinde istihdam edilen iç denetçi, hukuk müşaviri, uzman ve destek personel eliyle iş ve işlemler yürütülmektedir.

Ajans teşkilat yapısı içerisinde yatırım destek ofisleri bulunmakta olup 5449 sayılı kanunun 15 ve 16. Maddelerinde bu ofislerin yapısı açıklanmaktaydı. Ancak bu maddeler 15.07.2018 tarih ve 4 sayılı Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar İle Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatları Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 197. ve 198. Maddesi ile değişmiş olup bu ofislerde biri koordinatör olmak üzere en fazla beş uzman eliyle; bölge illerindeki yatırımcıların kamu kurum ve kuruluşlarının görev ve yetki alanı içerisine giren izin ve ruhsat işlemleri ile diğer iş ve işlemlerinin makul sürede gerçekleşebilmesi için gerekli takip ve koordinasyonu sağlama, sorumlu olduğu illerdeki yatırımları izlemek, yatırımcıya ilgili mevzuat çerçevesinde bilgi verme ve yol gösterme, yatırım destek ofislerine yapılan başvurular ile ilgili ön incelemeleri yapma, yaptığı iş ve işlemler konusunda valilik ve genel sekreterliğe bilgi sunma görevleri yerine getirilmektedir.

3.4.3.5. Kalkınma Ajanslarının Finansal Yapısı

Örgütlerin finansal yapısının incelenebilmesi için bu örgütlerin gelir ve giderlerinin hangi kalemlerden oluştuğunun analiz edilmesi ve bütçelerinin hazırlanmasına ilişkin süreçlerin incelenmesi gerekmektedir. Ajans gelirleri 15.07.2018 tarih ve 4 sayılı Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar İle Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatları Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 196. Maddesi ile değişmiş olup kurumun gelirlerinin en önemli kısmı genel bütçedeki vergi gelirleri tahsilatı ile ilgili kısımdan vergi iadeleri ile mahalli idareleri ve fonlara devredilen paylar çıkarıldıktan sonra kalan meblağın binde beş oranında ayrılan transfer ödeneğinden, Cumhurbaşkanı tarafından her bir ajans için gelişmişlik düzeyi, nüfus ve performans kriterleri uygulanarak miktarı hesaplanan gelir kaleminden oluşmaktadır. Yapılacak transfer ödeneği, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı bütçesinde gösterilir. Bu

ödenek aylık harcama programına göre Sanayi ve Teknoloji Bakanlığınca ajanslara kullandırılır.

Bu gelir kalemi dışındaki kaynakları da yine aynı maddede belirtilmekte olup ajanslar faaliyet gelirleri ile ve Avrupa Birliği gibi uluslararası fonlardan temin ettikleri yardımlar ile de kaynak temin edebilmektedir. Bu finansal kaynakların yanında ajanslar; bölgelerinde faaliyet gösteren il özel idareleri ile belediyelerin cari yıl bütçesinden (ilgili mevzuatta belirtilen hesaplama yöntemine göre tespit edilen meblağın) %1 oranında pay olarak ve sanayi ve ticaret odalarının bir önceki yıl kesinleşmiş bütçe gelirinin %1'i oranında pay olarak da fon temin etmektedir.

Gelir kalemleri yukarıda özetlenen ajansların giderleri ise kuruluş kanununun 20. maddesinde sayılmaktaydı. Ancak bu madde 15.07.2018 tarih ve 4 sayılı Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar İle Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatları Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 202. Maddesi ile değişmiş olup proje ve faaliyet destekleme giderleri, plan, program ve proje giderleri, araştırma ve geliştirme giderleri, yönetim ve personel giderleri, tanıtım ve eğitim giderleri, taşınır ve taşınmaz mal ile hizmet alım giderleri ve görevi ile ilgili diğer giderlerden oluşmaktadır. Aynı madde ile ajansların personel giderlerine sınırlama getirilmiş olup gerçekleşen en son yıllık bütçe gelirlerinin %15'inin üzerinde personel gideri yapılamamaktadır.

5449 Sayılı kanununun 22 23 ve 24. Maddelerinde ajansların bütçelerine ilişkin hükümler yer almakla birlikte bu maddeler 15.07.2018 tarih ve 4 sayılı Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar İle Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatları Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 204, 205 ve 206. Maddeleri ile değişmiş olup bu maddelere göre, ulusal ve bölgesel düzeydeki plan ve programlar ile Cumhurbaşkanlığı tarafından belirlenen ödenek tavanı ve yıllık çalışma programı dikkate alınarak hazırlanan ajans bütçesi ile örgütün gelir ve giderleri tahmin edilmektedir. Bu tahminler yıllık yapılmakta olup gelir ve gider tahminlerinden oluşan bütçe dışında harcama yapılmasına izin verilmemektedir. Ajans her yıl haziran ayında Cumhurbaşkanlığı tarafından belirlenen pay tavanları ve gelir kalemine ilişkin tahminleri gözü önünde bulundurarak bir sonraki yılın bütçe taslağını (genel sekreterlik tarafından) hazırlamakta ve bu bütçe taslağı çalışma programı İle birlikte ağustos ayı başında yönetim kuruluna sunulmaktadır. Yönetim kurulunda görüşülen bu bütçe taslağı ile çalışma programı en geç eylül ayı başına kadar belgelere ilişkin görüşü alınmak

üzere Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na gönderilmekte olup alınan görüşür sonrası bütçe Merkezi Yönetim Bütçe Kanunu'nun yürürlüğe girdiği tarihten itibaren 15 gün içinde son hali verilerek Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na tekrar sunulmaktadır. Bütçenin kesinleşmesi sürecinde ajansın devam eden faaliyetleri için yapılacak harcamalar ait olduğu yılın bütçesinde gösterilmektedir. Bütçe gerçekleştirmeleri ise genel sekreterce o yılın bitiminden sonraki mart ayı içinde yönetim kuruluna sunulmakta ve yönetim kurulunda görüşülerek karara bağlanmaktadır.

3.4.3.6. Kalkınma Ajanslarının İnsan Kaynakları Sistemi

Ajansların personel yapıları 5449 sayılı kanununun 18. Maddesinde düzenlenmekteydi. Ancak 15.07.2018 tarih ve 4 sayılı Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar İle Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatları Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 200. Maddesi ile bu hüküm değişmiş olup bu maddede ajans hizmetlerinin iş mevzuatı hükümlerine uygun olarak çalıştırılan uzman, destek personel ve iç denetçi vasıtası ile yürütüldüğü belirtilmekte, sekreterlik, arşiv, idari ve mali işler ile halkla ilişkilere yönelik konularda yürütülecek hizmet için çalışılabilecek personel sayısının ajansın toplam personel sayısının %20 sini aşamayacağı kuralı bulunmaktadır.

5449 sayılı kanununun 18. Maddesinde, uzman personel ve iç denetçinin lisans mezunu olması gerektiği, ayrıca yabancı dil bilgisine de sahip olması (100 üzerinden 70 puan almış olması) gerektiği ifade edilmekte ve bu kurumlarda iç denetçi olabilmek için kamuda en az on yıl denetim elemanı olarak çalışmış olması şartı getirilmekteydi; ancak bu madde yürürlükten kaldırılmıştır. 15.07.2018 tarih ve 4 sayılı Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar İle Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatları Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 200. Maddesi'nde ajansta istihdam edilen tüm personelin, genel sekreterin ve yönetim kurulu üyelerinin Türk vatandaşı olması gerektiği, kamu haklarından mahrum bulunmaması gerektiği ve mevzuatta ifade edilen suçlardan dolayı mahkum olmaması gerektiğine yönelik şart yer almaktadır.

5449 sayılı kanununun 18. maddesinin personel yapısı anlatılırken, kamuda çalışanların da yukarıdaki şartları taşımaları halinde, kurumlarından muvafakat alarak, ajanslarda çalışabilecekleri belirtilmekte, bunların ajanstaki görevlerinden ayrılmaları durumunda eski kurumlarına tekrar dönebilecekleri yani ajansta çalıştıkları süre

boyunca kurumlarından ücretsiz izinli sayılacakları ve ajansta çalıştıkları sürenin kurumlarında çalışılmış gibi yasal hak doğuracağı hükümleri yer almakta ve aynı maddenin devamında ajans personelinin emeklilik ve sosyal güvenlik yönünden Sosyal Sigortalar Kanunu'na tabi olduğu, personelin mali ve sosyal haklarının ise Yüksek Planlama Kurulu kararı ile tespit edilen alt ve üst limitleri geçmemek şartı ile yönetim kurulunca belirleneceğine yönelik hükümleri bulunmaktaydı. Ancak 15.07.2018 tarih ve 4 sayılı Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar İle Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatları Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 200. Maddesi ile bu hükümler de değişmiş olup ajanslarda, 375 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin ek 25'inci maddesine göre genel sekreter, iç denetçi veya uzman personel geçici olarak görevlendirilebileceği ve bu şekilde görevlendirilecek personel sayısının toplam personel sayısının yüzde otuzunu aşamayacağı belirtilmektedir.

3.4.3.7. Kalkınma Ajanslarının Denetim Yapısı

Kalkınma ajanslarının denetim yapıları 5449 sayılı kuruluş kanunlarının 75. maddesinde açıklanmaktaydı; ancak 15.07.2018 tarih ve 4 sayılı Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar İle Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatları Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 207. Maddesi ile bu hükmün bir ve ikinci fıkrası değişmiş olup bu düzenlemelere göre ajanslarda denetimin iç ve dış denetim olmak üzere iki yapıya olduğu belirtilmektedir. İç denetimin, yönetim kurulu veya genel sekreter tarafından denetlenen, ajansın iç denetçisi tarafından yapılan ajans faaliyetleri, hesapları, işlemleri ve performansının kontrolünü içeren denetim türü olduğu, bu denetim sonucunda düzenlenen iç denetim raporlarının yönetim kurulu ve kalkınma kuruluna sunulduğu da aynı maddede belirtilmektedir.

Yine bu maddede ajansın dış denetimin; yönetim kurulu tarafından, tüm hesap ve işlemlerin, bağımsız denetim kuruluşlarına her yıl en geç mart ayına kadar incelettirilerek yaptırıldığı ve bu denetime ilişkin usul ve esasların İçişleri, Maliye ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından belirlendiği hüküm altına alınmıştır. Bu dış denetim sonucunda düzenlenen raporlar İçişleri ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na sunulmaktadır. Denetimler sonucunda suç teşkil eden herhangi bir durum veya olay ile karşılaşılması halinde gerekli işlemleri yapmaya İçişleri Bakanlığı yetkili olup ajansın performansı ile ilgili değerlendirmeleri yapmaya ve lüzum görülen tedbirleri almaya ise

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı yetkilidir. Ayrıca ajans bir kamu kuruluşu olduğu için Sayıştay tarafından da dış denetime tabi tutulmaktadır.

Ajansın denetim yapısı açısından önemli bir husus 5449 sayılı kanunun 21. maddesinde düzenlenen mali saydamlık ve hesap verme sorumluluğuydu; ancak 15.07.2018 tarih ve 4 sayılı Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar İle Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatları Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 203. Maddesi ile bu madde değiştirilmiş olup yeni maddeye göre ajanslar kaynaklarının elde edilmesi ve kullanılmasına ilişkin hususlarda denetiminin yapılabilmesi için kamuoyunu zamanında bilgilendirmekle görevlidir. Ajansların bu görevi gereği gibi yerine getirebilmesi için ajansın görev yetki ve sorumlulukları açık bir şekilde tanımlanmalı, yıllık çalışma programları ile bütçenin hazırlanmasına, yetkili organlarda görüşülmesine, uygulanmasına ve sonuçlarına ilişkin raporlar kamuoyuna açık ve ulaşılabilir olmalı, proje ve faaliyetlere yönelik destekler bir yılı geçmemek şartı ile belirli dönemlerde kamuoyuna açıklanmalı, ajansın hesapları genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uygun olarak tutulmalı ve standart bir muhasebe sistemi oluşturulmalıdır. Ayrıca bu madde gereği, ajansın mali ve finansal kaynaklarının temini, kullanılması ve mali denetimin yapılmasında görevli ve yetkili olanlar bu kaynakların ekonomik, etkili, verimli ve mevzuata uygun bir şekilde temininden, kullanılmasından, raporlanmasından, muhasebeleştirilmesinden ve kötüye kullanımı engellemek için gerekli tedbirlerin alınmasından sorumludurlar.

3.4.3.8. Kalkınma Ajanslarının Fonksiyonel Yapısı

15.07.2018 tarih ve 4 sayılı Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar İle Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatları Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 184. Maddesi incelendiğinde kalkınma ajanslarının fonksiyonları ortaya çıkmaktadır. Bu maddeye göre kalkınma ajansları; kamu, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasında işbirliğini geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlayarak yerel potansiyeli harekete geçirmek, Cumhurbaşkanınca belirlenen politikalarla uyumlu bir şekilde bölgesel kalkınmayı hızlandırmak ve bunun sürdürülebilirliğini temin etmek ve tüm bu hedefleri gerçekleştirmek suretiyle bölgeler arası ve bölge içi kalkınma farklarını azaltmak amacı ile kurulmuşlardır.

Ajanslara bu hedefleri gerçekleştirebilmek için çeşitli görev ve yetkileri verilmiş olup aynı düzenlemenin 188. maddesinde bunlar açıklanmıştır. Bu maddeye göre ajanslara; yerel yönetimlerin planlama çalışmalarına destek sağlamak, bölge plan ve programlarının uygulanmasında temin eden faaliyet veya projelere destek vermek, desteklenen faaliyet ve projelerin uygulama sürecini izlemek, değerlendirmek ve neticelerini Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'na bildirmek, bölge plan ve programlarına uygun olarak bölgenin kalkınması ile ilgili kapasitenin geliştirilmesine destek sağlamak ve bu amaçla yürütülen projeleri desteklemek, bölgede kamu ve özel kesim ile sivil toplum kuruluşları tarafından yürütülmekte olan ve bölgenin kalkınması açısından önemli projeleri izlemek ve paydaşları arasında işbirliğini geliştirmek, kurumlarına tahsis edilen kaynakları bölge plan ve programları ile uyumlu bir şekilde kullanmak veya kullandırmak, bölgenin kaynak ve imkânlarını tespit etmeye, ekonomik ve sosyal kalkınmayı hızlandırmaya ve rekabet gücünü geliştirmeye dönük araştırmalar yapmak, yaptırmak ve yapılan araştırmaları desteklemek, bölge illerinde yatırımcıların kamu kurum ve kuruluşları nezdinde takip ettiği izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idari iş ve işlemlerin zamanında sonuçlandırılabilmesini, bu iş ve işlemlerin tek elden takibini ve koordinasyonunu sağlamak, ilgili kuruluşlarla işbirliği sağlayarak küçük ve orta ölçekli işletmeler ile yeni girişimcilere üretim, tanıtım, pazarlama, örgütlenme ve işgücü eğitimi gibi konularda destek vermek ve Türkiye'nin içerisinde yer aldığı ikili ve çok taraflı uluslararası programlara yönelik faaliyetlerin bölgede tanıtımını yapmak ve bu programlar ile ilgili projelerin geliştirilebilmesi için katkı sunmak görev ve yetkileri verilmiştir.

Yukarıda yapmış olduğumuz açıklamaları sonrası bu görev ve yetkiler ile gerçekleştirilmek istenen hedefler birlikte değerlendirildiğinde, kalkınma ajanslarının temel fonksiyonlarının; bölgesel gelişmeye ilişkin araştırmalar yapmak, bu araştırmalar sonucu elde ettiği veriler ile bölgesel plan ve programlar yapmak, bu plan ve programlar ile uyumlu yatırımlara destek sağlamak ve bu yatırımları izlemek, bölgesel anlamda paydaşları arasında işbirliğini geliştirmek, koordinasyonu sağlamak ve bölgesel tanıtım faaliyetleri yürütmek olduğu ortaya çıkmaktadır.

3.4.3.9. Kalkınma Ajanslarının Kuruluşundan Bugüne Gerçekleştirdiği Faaliyetler

Kalkınma ajansları kuruluşlarından bugüne kuruluş amaçlarına varabilmek amacı ile çeşitli faaliyetler yürütmüşlerdir. Bu çalışmamızda kalkınma ajanslarının yürütmüş oldukları faaliyetleri planlama, analiz, araştırma ve raporlama faaliyetleri, mali ve teknik desteklere yönelik faaliyetler, yatırım destek faaliyetleri, tanıtım faaliyetleri, işbirliği faaliyetleri ile diğer faaliyetler şeklinde sınıflandırarak incelemekteyiz.

3.4.3.9.1. Planlama, Analiz, Araştırma ve Raporlama Faaliyetlerine İlişkin Bulgular

Çalışmamızın bu kısmında, kalkınma ajanslarının kuruluşundan bugüne kadar gerçekleştirmiş oldukları araştırma, raporlama ve planlama faaliyetleri; ulusal kalkınma planına yapılan katkı, bölgesel kalkınma planına ilişkin çalışmalar, sektörel eylem planları ile araştırma ve raporlama yönelik tüm çalışmalar yanında AB'ye projeleri kapsamında yürütülmüş çalışmalar ile kalkınma ajansları tarafından çıkarılan kurumsal dergi ve e-bülten çalışmaları incelenmektedir.

3.4.3.9.1.1. Ulusal Kalkınma Planı Çalışmaları

Kalkınma ajansları, Onuncu Kalkınma Planı ile Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi çalışmalarına aktif katılımın oluşabilmesi için yurt genelinde 81 ilden 7200 kişilik katılım ile ulusal kalkınma planının oluşum sürecinde tabandan tavana doğru bilgi akışının sağlanabilmesi amaçlı çalışma platformlarının ve çeşitli mekanizmaların oluşumuna katkı sunmuştur. Ayrıca Düzey 2 bölgelerinin kalkınma öncelikleri ile stratejilerinin oluşumunun sağlanabilmesi için öncelikli sektörlerin ve işbirliği ağlarının belirlenmesi gayesi ile ülke genelinde anket ve değerlendirme çalışmaları kalkınma ajansları tarafından yürütülmüştür. Yürütülen bu çalışmalarda geniş paydaşların katılımının sağlanabilmesi ve paydaşların sosyal, kültürel ve kurumsal yönleri ile tüm çalışmalarda dengeli temsilinin oluşabilmesi amacı ile kalkınma ajanslarının yapılan tüm çalışmalarda koordinatör ve kolaylaştırıcı rolü ile ön plana çıktığı ve çalışmada paydaşların kendi fikirlerinin ortaya çıkmasına engel olabilecek belirleyicilik rolünden ajanslar tarafından uzak durulduğu belirtilmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2013b: 67).

Ajansların paydaşları ön plana çıkararak bu çalışmaları ile ulusal kalkınma planı öncesinde ön planda olacak tematik sektörlerin belirlenmesini sağlamış, böylece

ARGE ve yenilikçilik, enerji, sanayi politikası, üniversiteler, mesleki eğitim ile tarım ve beşeri kaynaklara İlişkin konular ulusal kalkınmada ayrıca ehemmiyet verilen konular haline gelmiştir. Bu konulara yönelik ajanslar öncelikle yönetim kuruları ile kalkınma kurullarında çeşitli istişari çalışmalar yürütmüş ve elde etmiş olduğu tüm verileri yaptırdığı anket, çalıştay, odak grup toplantıları, mülakatlar ve diğer kurum ve kuruluşlardan alınan verilerle harmanlayarak 81 ilde 7200 kişilik katılımı elde edilen bilgi ve belgeleri Kalkınma Bakanlığı ile paylaşmıştır. Ajanslar bu katkıları ile Onuncu Kalkınma Planı ve Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi çalışmalarının şekillenmesinde rol almıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2013b: 67).

3.4.3.9.1.2. Bölgesel Planlama Çalışmaları

Kalkınma ajansının kuruluşuna ilişkin kanunun gerekçesinde (s: 2-12), ülkemizde bölgeler arası gelişmişlik farklarının azaltılarak dengeli bir kalkınma yapısının oluşturulması, bölgesel ve yerel kalkınma hızının artırılması ile sürdürülebilir dengeli bir kalkınmanın ülke genelinde sağlanması için çeşitli araçların bulunduğu bunlardan birinin de bölge planı olduğu belirtilmektedir. Ulusal, bölgesel ve yerel kalkınma stratejileri ile üst ölçekli bölge planlarının DPT tarafından yapılmaya veya yaptırılmaya devam edileceği; ancak bu aracın etkinliğinin artması ve başarısının yükselmesi için bölge planlarının hazırlanması sürecinde aktif rol alacak olan yerel paydaşın, yani kalkınma ajanslarının, en kısa zamanda kurulması ve işler hale getirilmesi gerektiği de vurgulanmaktadır.

Bu hedefe varabilmek amacı ile 23 kalkınma ajansı 2010 yılı içerisinde 2010-2013 yıllarını kapsayan bölge planlarını hazırlayarak Kalkınma Bakanlığı'nın onayına sunmuştur. Bu planlar 2010 yılı içerisinde Kalkınma Bakanlığı tarafından onaylanarak yürürlüğe girmiştir. Ankara ve Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı ise 2011 yılı içerisinde aynı dönemleri kapsayan bölgesel planlarını hazırlamış ve bu planlar Kalkınma Bakanlığı tarafından 2011 yılı içerisinde onaylanmıştır. Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı ise Yeşilirmak Havzası Gelişim Projesi Ana Planını kullanmış yeni bir bölgesel plan hazırlamamıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2011: 25-26). Kalkınma ajanslarının kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları katılımı ile ve Kalkınma Bakanlığı'nın işbirliği ile hazırlamış oldukları bu bölge planlarıyla bölgelerinin sosyo-ekonomik kalkınma düzeylerini, kalkınma potansiyellerini, sektörel hedefleri ile bölgesel faaliyetlerini ve

altyapılarının mevcut durumunu ortaya koydukları belirtilmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2012: 64).

Kalkınma ajansları 2014-2023 dönemini kapsayan bölge planlama çalışmalarına ise 2012 yılında başlamış olup ajanslar; bu bölge planı çalışmalarında, paydaşlarla birlikte vizyonun belirlendiğini, ardından mevcut durumun tespitini yapabilmek amacıyla ilçe ve il düzeyinde paydaşların etkin ve dengeli katılımını sağlayacak nitelikte komisyonlar ile teknik komitelerin oluşturulduğunu, bu paydaşların katılımı ile gerçekleşen çalıştaylar sonucu ve elde edilen verilerin bölge planlamaya yön veren üst ölçekli çalışmalar dikkate alınarak incelendiğini ve bütün paydaşların bölge planlama sürecinde aktif olarak yer alabilmesi için internet, yazılı ve görsel basının aktif olarak kullanıldığını belirtmektedir. Kalkınma Bakanlığı da, yeni bölge planları hazırlanırken uygulanacak usul ve esasları belirlediğinde paydaşların aktif katılımına özel önem verilmesi gerektiğini ve planlar hazırlanırken hangi hususlara dikkat edilmesi gerektiğini 20.05.2013 tarihinde yayınladığı rehberde açıklamıştır. Bu açıklamalar doğrultusunda 25 adet bölge kalkınma planı 2013 yılı sonunda Kalkınma Bakanlığı'na sunulmuştur. (Kalkınma Bakanlığı, 2014: 44). 30.12.2014 tarihinde Bölgesel Gelişme Yüksek Kurulu tarafından onaylanarak bu planlar yürürlüğe girmiştir. Ajans çalışmalarının ve bölgenin on yıllık kalkınma sürecini kapsayan ve bu süre içerisinde bölgedeki tüm paydaşların çalışmalarına yön vermesi beklenen, bölgenin ortak vizyon ve hedeflerinin ortaya konulduğu ve bölgenin potansiyelini tespiti yönelik araştırma ve analizlerin gerçekleştirildiği ifade edilmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2015: 42). Dolayısıyla ajanslar kuruluşlarından bugüne kadar 50 adet bölgesel kalkınma planının oluşumunda rol almıştır.

3.4.3.9.1.3. Sektörel Eylem Planları, Araştırma Raporları ve Diğer Analiz Çalışmaları

Kalkınma ajansları faaliyette buldukları bölgelerde yapılan çalışmalara yön vermek ve planlama ile programlamaya ilişkin araştırmalara veri oluşturmak üzere çeşitli konularda analizler yapmış ve bu analizleri raporlaştırmışlardır.

2010 yılı içerisinde ÇKA “Mersin İli İçin Kümelenme Ön Analiz Çalışması”, DOĞAKA “Hatay’da Öne Çıkan Sektörler İçin Kümelenme Stratejileri” ile “Maraş Biberi İş Kümelenmesi”, İZKA “İzmir Kümelenme Stratejisinin Geliştirilmesine

Yönelik Araştırmalar” ve MARKA ise “Bölgenin Makro Düzey Kümelenmesi Analizi” isimli kümelenme çalışmaları yapmıştır. Ayrıca yine 2010 yılı içerisinde BAKA tarafından sağlık turizmi, golf turizmi, meyve suyu raporu gibi çeşitli konularda 16 sektörel rapor, BAKKA tarafından mobilya ve orman ürünleri sektörel raporu, DAKA tarafından tekstil sanayi raporu, plastik ve kauçuk ürünleri imalatı raporu ve güneş enerjisi PV sistemleri fizibilite çalışması gibi çeşitli konularda 10 sektörel rapor, DİKA tarafından tarımda alternatif enerji kaynaklarının kullanımı raporu, Mazıdağı fosfat tesislerine yönelik rapor ve Şırnak ili konut ihtiyacına yönelik saha çalışması raporu gibi çeşitli konularda 4 sektörel rapor, DOĞAKA tarafından lojistik merkezi raporu, FKA tarafından kayısı araştırma raporu, GEKA tarafından balıkçılık ve inşaat imalatı raporu ile meyve üretimi gibi çeşitli konularda 3 sektörel rapor, Karacadağ Kalkınma Ajansı tarafından Suriye ülke raporu, yenilenebilir enerji ve madencilik raporu gibi çeşitli konularda 8 sektörel rapor, MARKA tarafından markalaşma projesi raporu ile karbon elyaf ve kompozit ürünler raporu, SERKA tarafından İran Ortak Sanayi Bölgesi, lojistik merkezi ve çağrı merkezi raporları gibi çeşitli konularda 4 sektörel rapor hazırlanmıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2011, 36-38).

2011 yılında ise DOĞAKA tarafından Hatay ilgili turizm stratejisi ve eylem planı hazırlanmış ve TRAKYAKA tarafından Trakya lojistik master planı ile Edirne ve Kırklareli illeri lojistik master planı çalışmaları başlatılmıştır. Ayrıca 26 ajans tarafından bölgelerini ilgilendiren çeşitli konularda 44 araştırma raporu hazırlanmıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2012, 64-68).

2012 yılında kalkınma ajanslarının bölgelerine katkı sunacak konularda sosyo-ekonomik gelişmişlik çalışmaları, il ve ilçelerin analizi ile teşvik sistemini açıklayan yatırımcı rehberi gibi 294 adet referans doküman oluşturmuşlardır. Ayrıca ajanslar bu yıl içinde sektörel ve tematik konulardaki analiz ve araştırmalardan oluşan 434 rapora çalışma yapmışlardır (Kalkınma Bakanlığı, 2013b, 68). 2013 yılında da ajanslar 172 farklı konuda 24.634 adet referans doküman ve 214 konuda sektörel ve tematik analizlerden oluşan 15.638 adet doküman yayımlamıştır. Ayrıca bu yıl içerisinde Bursa sağlık turizmi master planı çalışmaları, TR81 bölgesi sektör tanımlama, önceliklendirme ve rekabet analizi raporu, Karabük’teki haddehanelerinin şehir dışına taşınması raporu, Batı Karadeniz gemi inşa ve entegre sanayi sektörü analizi, Karabük ili lojistik merkez fizibilitesi, ahşap tekne ve yat imalatçıları stratejik yol haritası,

Osmaniye il tarım stratejisi ve eylem planı, İzmir ili fonksiyonel bölge ve alt bölgelerinin ve bölgeler arası ilişkilerin tespiti çalışması, bölgesel yenilik stratejisi, ipek yolu turizm koridoru ortak eylem planı, bölgesel inovasyon stratejisi, TR33 bölgesi ulaşım stratejisi ve turizm stratejisi çalışmaları ajanslar tarafından yürütülmüştür (Kalkınma Bakanlığı, 2014, 51-54).

2014 yılında ise ajanslar 103 farklı konuda 15.401 adet referans doküman ve 156 farklı konuda sektörel ve tematik analizlerden oluşan 32.646 adet doküman yayımlamıştır. Ayrıca ajanslar Batı Karadeniz 2015-2025 bölgesel inovasyon stratejisi ve eylem planı, Bursa ili sağlık turizmi master planı ve eylem planı, TRB2 bölgesi turizmi marka kent stratejik eylem planı, akıllı ihtisaslaşma için bölgesel yenilik stratejisi, sivil toplum stratejisi ve eylem planlarını hazırlayıp bunlara ilişkin dokümanları yayınlamışlardır (Kalkınma Bakanlığı, 2015, 43-45). 2015 yılında ajanslar; Amasya, Aydın, Balıkesir, Çanakkale, Çorum, Denizli, Muğla, Samsun ve Tokat illeri sosyal analiz raporu, Balıkesir ve Çanakkale ili biyogaz potansiyeli atlası, Güney Marmara Bölgesi dış ticaret stratejisi ve eylem planı, Adıyaman inanç turizmi raporu, Kilis yatırım fırsatları, Adıyaman dış ticaret raporu, TRC1 göç raporu, turizm sektör raporu, ARGE ve yenilikçilik raporu ile finansal görünüm raporu ve ihracat stratejisi, küçükbaş hayvancılık sektörü raporu, bölgesel kalkınma da sosyal sermayenin önemini anlatan rapor, Konya ve Karaman Serbest bölge raporu, süt ve süt ürünleri sektör raporu, Amasya, Samsun, Çorum ve Tokat il yatırım rehberleri, Kars lojistik merkezi raporu gibi 80 farklı çalışma ile analiz, inceleme, strateji ve planlama çalışmaları yürütmüşlerdir (Kalkınma Bakanlığı, 2016, 84-104).

Kalkınma ajansları 2016 yılında ise; göç analizi raporu, veri tabanı projesi, kırsal yenilik eylem planı, algı analizi, kırsalda kalkınma ve kırsal KOBİ'lerin durum değerlendirmesi, veri depolama ve analiz çalışmaları, sosyal dışlanma sorunsalı ve Zonguldak Roman araştırması, coğrafi işaretli ürünler raporu, kent silueti çalışmaları, Uludağ sürdürülebilir turizm planı, Bilecik tema park raporu, mermer sektörü raporu, animasyon sektörü raporu, Çukurova Bölgesi sosyal alt yapı analizi, Suriyelilerin istihdam ve mesleki yeterlilik araştırması, İran işbirliği olanakları analizi raporu, enerji verimliliği, engelsiz turizm şehri, akıllı turizm şehirleri raporu, Türk fındığının sürdürülebilirliği için proje önerileri, Malatya, Bingöl, Tunceli ve Elâzığ illeri sosyal analiz çalışması, biyogazdan enerji üretimi tesisi fizibilite raporu, Malatya paydaş

analizi ve sosyoekonomik göstergeler raporu gibi 130 analiz, inceleme, strateji ve planlama çalışması yapılmıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2017a, 93-113).

3.4.3.9.2. AB Projelerine Yönelik Çalışmalar

Kalkınma ajansları; IPA Kapsamında hazırlamış oldukları ve yürüttükleri projeler ile bölgelerine kaynak aktarmaya ve Avrupa birliği fonlarından yararlanma kapasitesini artırmaya çalışmıştır.

Ajanslar; 2012 yılında Avrupa Birliği mali desteklerinden yararlanabilmek ve bölgelerine Avrupa Birliği fonundan kaynak sağlayabilmek amacı ile projeler hazırlamışlardır. Bu projeler Avrupa Birliği program otoritesi bakanlıklara sunulmuştur. Bu kapsamda Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı koordinesinde gerçekleştirilen Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programına projeler sunulmuş olup bu projelerden oniksi kabul edilmiş ve kabul edilen projeler ile 126 milyon € tutarındaki kaynağın bölgelere aktarılması kararlaştırılmıştır. Ajanslar tarafından yine 2012 yılında Avrupa Birliği projeleri kapsamında Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'na İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Operasyonel Programı kapsamında projeler hazırlanmış ve başvuru süreci tamamlanmıştır. Tüm bunların yanı sıra ajanslar bölgelerindeki kurum ve kuruluşlara Avrupa Birliği'ne sunulan projelerinin nasıl hazırlanacağına ilişkin teknik destek de vermişlerdir (Kalkınma Bakanlığı, 2013b: 69).

2013 yılında da kalkınma ajansları Avrupa Birliği projeleri kapsamında çeşitli çalışmalar yürütmüş olup Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın program otoritesi olduğu Bölgesel Rekabet Edilebilirlik Operasyonel Programının dördüncü paketinde yer alan on bir projenin dokuzu kalkınma ajansları tarafından hazırlanmış olup bu yıl içerisinde AB delegasyonu tarafından bu projeler onaylanmıştır. Onaylanan projelerin bütçesi yaklaşık olarak 110 milyon € olmuştur. Aynı operasyon ve aynı program kapsamında fakat ikinci pakette Karacadağ ve OKA'nın faydalanıcısı olduğu projelerde dahil edildiğinde dokuz kalkınma ajansı bölgesine yaklaşık 126 milyon € tutarında 11 proje ile nakdi kaynak sağlamıştır. Ajanslar; aynı yıl içerisinde Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın program otoritesi olduğu İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Operasyonel Programı'na da toplam 37 proje ile 156 milyon €'luk kaynağı bölgelerine getirebilmek amacıyla başvuruda bulunmuşlardır. Bu projelerden 14 adedi ön seçimden geçmiş olup bunların bütçesi yaklaşık 73 milyon €'dur. Beş ajansa ait on proje ise yedek

listede yer almış olup bunların da bütçesi yaklaşık 44 milyon €'dur (Kalkınma Bakanlığı, 2014: 55).

2016 yılı çalışmalarına ilişkin faaliyetler dikkate alındığında yukarıda AB proje uygulamalarına ilişkin yapılan açıklamaları özetlemek gerekirse; beş kalkınma ajansı Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı öncülüğündeki Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programı'ndan altı proje ile faydalanıcı olmuştur. Bu altı proje ile Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı 51 milyon €, Fırat Kalkınma Ajansı 5 milyon €, Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı 8.1 milyon €, Orta Anadolu Kalkınma Ajansı 7.2 milyon € ve Karacadağ Kalkınma Ajansı 9.6 milyon €'yu bölgelerine kazandırmışlardır. Dört kalkınma ajansı da Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı öncülüğündeki İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Operasyonel Programı kapsamında dört proje ile faydalanıcı olmaya hak kazanmıştır. Bu dört proje ile Ankara Kalkınma Ajansı 4 milyon €, Zafer Kalkınma Ajansı 4.2 milyon €, Trakya Kalkınma Ajansı 3.5 milyon € ve Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı 3 milyon €'yu bölgelerine kazandırmıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2017a: 38-39). Ajanslar tarafından Avrupa Birliği mali yardımları kapsamında sunulan bu projelerin gerçekleştirilmesi çalışmaları devam etmektedir

3.4.3.9.3. Mali ve Teknik Destek Faaliyetleri

Kalkınma ajanslarının kuruluşlarından bugüne yapmış olduğu faaliyetler içerisinde en dikkat çeken fonksiyonu; kendilerini ayrılmış olan kaynakları, bölge plan ve programları dahilinde, buldukları bölgelerde kullanmak veya kullandırmaktır. Zira kalkınma ajansları kuruluş kanununun beşinci maddesinde belirtilen görev ve yetkilerinin çoğunluğu da, bölgesel gelişmeyi sağlama ve gelişmişlik farklarını azaltmak amacıyla kullanılması öngörülen destek sağlama fonksiyonu ile ilişkilidir. Bu husus incelendiğinde ajanslara yüklenen destek sağlama fonksiyonunun ajanslar tarafından mali ve teknik destek aracılığı ile yerine getirildiği anlaşılmaktadır.

Kalkınma ajansları tarafından sağlanan mali ve teknik destekler ajansın mevzuatlarından biri olan Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği ve Destek Yönetim Kılavuzunda ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Bu bölümde ajansların kuruluşundan bugüne yürüttükleri mali ve teknik desteğe yönelik çalışmaları incelenmektedir.

3.4.3.9.3.1. Mali Destek

Ajans Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliğinin dördüncü maddesinin birinci fıkrasında mali destek tanımlanmış olup bu mevzuat hükmüne göre mali destek, desteklenecek proje ve faaliyetlerin gider bütçelerinin daha önceden belirlenen miktarlarda karşılanması hedefini içeren nakdi ödemedir. Bu nakdi ödeme aynı yönetmeliği 11. Maddesinin 1. Fıkrasına göre doğrudan finansman desteği, faiz desteği ve faizsiz kredi desteği şeklinde olabilmektedir. İlgili mevzuatta bu şekilde sınıflandırılan mali desteğin faizle ilgili olan faiz desteği ve faizsiz kredi desteği ajanslarca kuruluşundan bugüne hiç kullanılmamıştır. Bu nedenle çalışmamızın bu bölümünde ajanslar tarafından sunulan doğrudan finansman destekleri incelenmektedir.

3.4.3.9.3.1.1. Doğrudan Finansman Desteği

Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliğinin 12 ile 26. maddeleri arasında doğrudan finansman desteği ile ilgili ayrıntılı açıklamalar yapılmaktadır. Bu yönetmeliğin 12. Maddesinin 2. fıkrasında doğrudan finansman desteğinin proje teklifi çağrısı yöntemi ile kullanıldığı belirtilmekte olup istisnai olarak proje teklifi çağrısı yapılmaksızın ve proje hazırlığı noktasındaki sorumlulukların büyük çoğunluğunu azaltmak ve projeye hazırlık sürecinin ajanslarca doğrudan yürütülmesini sağlayabilmek amacı ile fizibilite desteği, aşamalı proje teklif çağrısı desteği ve güdümlü proje desteği şeklinde de destekler sağlanabileceği öngörülmüştür. Dolayısı ile ajansların sağlamış olduğu doğrudan finansman desteği proje teklif çağrısı yöntemi, fizibilite desteği ve güdümlü proje desteği olmak üzere üç farklı türde sınıflandırılmıştır. Ayrıca Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliğinin 12. Maddesinde 2017 yılına kadar bulunan doğrudan faaliyet desteği bu yıl içerisinde fizibilite desteği olarak değiştirilmiş olmakla birlikte ajanslarca uzun yıllar bu destek de kullanıldığı için çalışmamızda bu desteğe yönelik ajans faaliyetlerini de incelemekteyiz. Çalışmamızın bu bölümünde ajanslar tarafından sunulan bu dört farklı türdeki desteğe ilişkin ajans faaliyetleri ve ajanslarca çok sık başvurulmayan aşamalı proje teklif çağrısı yöntemi incelenmektedir.

3.4.3.9.3.1.1.1. Proje Teklif Çağrısı

Ajanslar; belirli zaman dilimleri içerisinde, destek programları kapsamında, proje teklif çağrısı yöntemini kullanarak sunulan projelere mali destek sağlayabilmektedirler.

Bu yöntem Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliğinin 4. Maddesinin 1. Fıkrasının t bendinde açıklanmış olup proje teklif çağrısı; belirli bir destek programı içerisinde, özellikleri açık şekilde belirlenmiş olan potansiyel başvuru sahiplerinin, önceden tespit edilmiş olan konu ve şartlara uygun şekilde proje teklifi sunmaları için davet edilmeleridir. Bu davet ile ajanslar tarafından belirlenen (başvuru sahibi ve ortakları, proje ve faaliyetlerin uygunluğu ve maliyetler ile ilgili) şartlara aykırı olmayan projelerin değerlendirmeye alınacağı ve değerlendirme neticesinde başarılı görülen projelere mali destek sağlanacağı duyurulmaktadır (Kalkınma Bakanlığı, 2017b: 15).

Bu yöntemde ajansların program ve proje bütçesi olmak üzere iki farklı bütçesi bulunmakta olup program bütçesinde; destek kapsamındaki projelerin tümüne tahsis edilebilecek toplam bütçe, proje bütçesinde ise; her bir ayrı projeye projeyi gerçekleştirebilmek üzere tahsis edilen toplam tutar belirlenmektedir. Ajanslar verecekleri desteklerde bu bütçeler ile sınırlı olup ayrıca ajans desteklerinden faydalanan yararlanıcılar da ajansın vermiş olduğu destek miktarı kadar eş finansman sağlamakla yükümlüdürler. Ayrıca başvuru sahibi bir takvim yılı içerisinde en fazla dört proje sunabilmekte ve ajanslar bunun en fazla iki tanesine destek sağlayabilmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2017b: 14-15).

Proje teklifi çağrısı yönteminde hazırlık dönemi içerisinde ajanslar tarafından teklif çağrısının konuları ve mali destek tutarları yani bütçeleri belirlenmektedir. Bu tespitten ardından ajanslar teklif çağrısının amaç ve önceliklerini, bu çağrıya ait uygunluk kriterlerini, projelerin seçiminde kullanılacak olan kriterleri, programların performans göstergelerini ve projelerin performans göstergelerini belirlerler. Bu tespitlerin ardından proje başvuru süreci ile ve proje yönetimi ile ilgili ayrıntıların yer aldığı başvuru rehberleri ajanslar tarafından hazırlanır. Bu hazırlığın da tamamlanması sonrası teklif çağrısı ilanı ve başvuru rehberi ajansların internet sayfalarında yayınlanır ve en az bir mahalli gazete ile Kalkınma Bakanlığı'nın internet sitesinde de ilan edilir. Daha sonra bu proje teklif çağrısı yöntemi süreci işlemeye devam eder ve teklif çağrısı tanıtımı yapılır, bağımsız değerlendiriciler belirlenir, değerlendirme komitesi oluşturulur, bilgilendirme toplantıları ve eğitimleri gerçekleştirilir, potansiyel başvuru sahiplerinden gelen sorular cevapları ile yayınlanır ve proje başvuruları alınır. Proje başvuruları alındıktan sonra değerlendirme süreci başlar (Kalkınma Bakanlığı, 2017b: 22-38).

Değerlendirme süreci ön inceleme ve teknik ve mali değerlendirme olmak üzere ikiye ayrılır. Ön inceleme idari kontrol ve uygunluk kontrolünden oluşur. Bu kontrollerle başvuruların başvuru rehberinde belirtilen şartlara uygun olup olmadığı denetlenir. Teknik ve mali değerlendirme kısmında ise önce bağımsız değerlendiriciler değerlendirme yapar, ardından değerlendirme komitesi ile sonrasında genel sekreter bir inceleme yapar ve kabule uygun görülen proje listesi ajansların yönetim kurulu onayına sunulur (Kalkınma Bakanlığı, 2017b: 39-40)

Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliğinin 19. Maddesine göre; bağımsız değerlendiriciler alanlarında en az beş yıllık uzmanlık ve birikime sahip ajansların destekleme yönetmeliğinde açıklanan özelliklere haiz uzmanlar olup ön incelemeden geçen proje tekliflerini, ajanslarca önceden belirlenmiş olan esaslara uygun şekilde, teknik, sosyal, ekonomik ve mali açıdan değerlendiren kişilerdir. Bağımsız değerlendiriciler ajanslar tarafından oluşturulan bağımsız değerlendirici havuzundan yine ajanslarca seçilmektedir. Bağımsız değerlendiriciler her bir proje teklifine 100 üzerinden başvuru rehberinde belirtilen kıstasları gözeterek puan vermekte ve eşik değeri geçen puanlara sahip proje teklifleri yüksek puandan başlanarak başarı sıralamasına konulmaktadır. Oluşturulan bu liste sonrasında ajanslar tarafından projelerle ilgili risklerin tespit edilebilmesi amacıyla ön izleme ziyaretleri yapılmakta ve bu ziyaretler sonucunda elde edilen bilgiler ile yapılan araştırma, inceleme ve değerlendirme verilerini içeren raporlar bundan sonraki değerlendirme sürecinde değerlendiricilere (değerlendirme komitesi, genel sekreter ve yönetim kurulunca yapılan değerlendirmelerde) yol gösterici olmaktadır (Kalkınma Bakanlığı, 2017b: 41-45).

Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliğinin 20. Maddesine göre; Bağımsız değerlendiricilerin tarafından oluşturulan bu başarı sıralamasının ortaya konulmasına ilişkin tüm aşamalar; yükseköğretim kurumları öğretim elemanları ile kamu kurum ve kuruluşları personelleri arasından en az yedi yıllık tecrübeye sahip ve en az beş üyeden oluşan ve üyeleri ajanslar tarafından belirlenen değerlendirme komitesi tarafından tekrar yeni bir analize tabi tutulmaktadır. Bu analiz sonucunda değerlendirme komitesi, bağımsız değerlendiricilerin projelere vermiş olduğu puanları ve başarılı proje listesini aynen onaylayabilmekte veya bağımsız değerlendiricilerin kararlarına katılmadıkları tekliflerini gerekçelerini belirterek açıklamakta, bağımsız değerlendiricilerin kararlarına

katılmadıkları projeleri tekrar değerlendirmekte ve tüm çalışmanın neticesini genel sekretere raporlamaktadırlar (Kalkınma Bakanlığı, 2017b: 45-47).

Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliğinin 21. Maddesine göre genel sekreter sunulan bu başarılı proje listesini yönetim kuruluna teklif olarak sunmadan önce listede yer alan projelerin bütçe kalemlerini ve bunlar için öngörülmüş olan bütçe kalemlerini incelemekte veya incelettirmekte ortaya çıkan tutarsızlıkları düzeltmektedir. Başarılı proje listesi bağımsız değerlendirme komitesince yapılan yeni liste dikkate alınarak tekrar düzenlenmekte, genel sekreter tarafından yapılan bütçe revizyonlarına göre şekillendirilmekte ve teklif çağrısı toplam destek tutarı dikkate alınarak başarılı projeler arasında sıralama yapılmakta ve asil kazanan proje listesi oluşturulmaktadır. Bütçe sınırlaması sebebi ile asil başarılı proje listesine giremeyen başarılı projeler yedek başarılı proje listesi olarak düzenlenmekte ve her iki liste yönetim kurulunun onayına sunulmaktadır. Yönetim kurulu teklif edilen listelerdeki projelerin bütçe miktarlarında değişiklik yapamamakta ve listeye yeni proje ekleyememektedir. Listeye proje ekleyemeyen yönetim kurulu çeşitli kıstaslar kullanarak (değerlendirmenin tarafsızlığı ve tutarlılığı, bölgenin mekânsal ve sektörel öncelikleri ve projelerin birbirleri ile tamamlayıcılığı kıstaslarını kullanarak) ve gerekçesini açıkça belirtmesi şartı ile teklif edilen başarılı proje listesinden proje çıkarabilmektedir. Projeyi çıkarma yetkisi yanında yönetim kurulunun bir defaya mahsus olmak üzere ve gerekçesini açıkça belirtmek koşulu ile proje veya faaliyetler için genel teknik değerlendirme bakımından tereddütte düştüğü durumlarda değerlendirme komitesinden, bütçe miktarı üzerinde tereddüt yaşadığı durumlarda ise genel sekreterden bu projenin yeniden değerlendirilmesini talep edebilmektedir.

Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliğinin 24. maddesine göre; yönetim kurulunun listeleri onaylanması sonrasında bu listeler Kalkınma Bakanlığı ve ilgili ajansın internet sitesinde ilan edilmekte ve destek almaya hak kazanan başvuru sahipleri bir yazılı bildirim ile sözleşme imzalamak için davet edilmektedir. Yapılan bu yazılı bildirim sonrasında en geç on iş günü içerisinde sözleşme imzalanmakta, sözleşme imzalamayan asil listedeki proje başvuru sahibi yerine destek bütçesiyle sınırlı olmak şartı ile yedek listede yer alan başvuru sahipleri arasından en yüksek puanlı proje başvuru sahibi sözleşme imzalamaya davet edilmektedir. İmzalanan sözleşmeler Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliğinin 45. maddesinde belirtilen mücbir sebepler söz

konusu olduğunda sözleşme taraflarının anlaşması ile değiştirebilir veya projenin tamamı veya bir kısmı askıya alınabilir. Yine ajans destek yönetmeliğinde sözleşmenin fesine ilişkin ayrıntılı düzenlemeler bulunmakta olup bu şartların oluşması halinde de sözleşme feshedilebilmektedir. Fesih halinde yapılan ödemeler ile sözleşmeden doğan masraflar ve sözleşmede belirtilen cezai şart yararlanıcıdan tahsil edilmekte ve bu şekilde fesih edilmesine sebep olanlar beş yıl süreyle ajanslara destek almak için başvuramamaktadır.

Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliğinin 25. maddesine göre; ajanslar tarafından sunulan doğrudan destek miktarı; küçük ölçekli altyapı projeleri hariç, başvuru rehberinde açıklanmış olan üst limitleri aşmamak şartıyla ve eş finansman ilkesi dikkate alınarak, proje uygun maliyetlerinin en fazla %75'idir. Ancak bu oran; bölgenin gelişmişlik durumu, başvuran sahibinin finansal imkânları ile kapasitesi ve bölgesel kalkınmaya sağlayacağı katkı gibi kıstaslar göz önüne alınarak ve başvuru rehberinde önceden belirtilmiş olmak şartı ile uygun görülen öncelik alanları için proje uygun maliyetlerinin %90'ına kadar çıkarılabilmektedir. Başvuru sahibi kar amacı taşıyan gerçek veya tüzel kişi olması halinde ise, teknoloji geliştirme bölgeleri hariç, destek miktarı proje uygun maliyetlerinin en fazla %50'si olup bu oran arttırılamamaktadır.

2009 yılında beş kalkınma ajansı proje teklif çağrısı ilanına çıkmış ve projelere ait değerlendirme süreci 2010 yılı içerisinde tamamlanmıştır. Bu çağrıya toplam 95.2 milyon TL kaynak ayrılmıştır. Bu programlara 2.576 proje başvurusu olmuş bunlardan 414'ü destek almaya hak kazanmış olup başarılı proje sayısının toplam proje sayısına oranı %16 olmuştur. 2010 yılında ise iki ajans haricinde diğer bütün ajanslar proje teklifi çağrısı ilanına çıkmıştır. Ajanslar proje teklif çağrılarını ile sundukları destekleri; iktisadi, sosyal ve kırsal kalkınma, turizm ve turizm altyapısı ile küçük ölçekli altyapı, KOBİ, tarıma dayalı sanayi, bilgi odaklı ekonomik kalkınma, sanayi ve turizm sektöründe rekabet gücünün artırılması, model büyükbaş hayvancılık işletmelerinin yaygınlaştırılması, kültürel ve turistik değerler ile ekolojik dengenin korunması ve iyileştirilmesi alanlarında vermişlerdir. Bu alanların her birine ajanslar farklı kaynaklar ayırmışlardır. Ajanslar tarafından 2010 yılında ilan edilen proje teklifi çağrılarını ile bu alanlara toplam 826,6 milyon TL'lik kaynak ayrılmıştır. Bu proje teklifi çağrılarını yapan ajanslardan üçü 2010 yılında değerlendirme sürecini tamamlamış ve destek

almaya hak kazanan projeleri duyurmuştur. Bu ajanslar belirledikleri programlar için 55.9 milyon TL tutarında kaynak ayırmış ve bu programlara 1.082 proje başvurusu olmuştur. Bu projelerden 228'i başarılı olmuş ve destek almaya hak kazanmış olup desteklenen proje sayısının toplam proje başvurusuna oranı %21 olmuştur. Bu oran AB'de %10'dur. Aynı yıl içerisinde Türkiye Suriye Bölgeler Arası İşbirliği Programı Beşinci Teklif Çağrısı kapsamında iki farklı kalkınma ajansına toplam 162 proje başvurusu yapılmış ve bu programlara 5 milyon TL kaynak ayrılmıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2011: 27-33).

2011 yılında 25 ajans, imalat sanayinde yenilikçiliğin geliştirilmesi, turizm potansiyelinin harekete geçirilmesi, tarım ve kırsal kalkınma, yenilikçi uygulamalar, ARGE ve yenilikçiliğin geliştirilmesi, tarıma dayalı sanayinin geliştirilmesi, turizm potansiyelinin değerlendirilmesi, sosyal kalkınma, çevre ve enerji, ARGE ve yenilikçilik, rekabet gücünün artırılması, göçle gelen nüfusun sosyal ve ekonomik uyumunun sağlanması, sektörel gelişme, bölge içi gelişmişlik farklarının azaltılması, kentsel yaşam kalitesinin iyileştirilmesi, müşterek sanayi ve ticaret alanlarının iyileştirilmesi, tarıma dayalı sanayinin geliştirilmesi, tarımda model işletmeler, ihracat ve yenilikçilik, jeotermal ve madencilik, odak sektörler, sürdürülebilir kırsal ve kentsel altyapı gibi alanlarda proje teklifi çağrısı yöntemi ile destek sunmuşlardır. Ajanslar proje teklif çağrısı yöntemi ile mali destek sunmak için bu yıl içerisinde 463 milyon TL'lik kaynak ayırmışlardır. Bu 25 ajansın on tanesi bu programa yönelik proje değerlendirme sürecini 2011 yılı içerisinde tamamlamış olup bu ajansların programlar için ayırdığı miktar 172.2 milyon TL olmuş ve bu programlara 1.786 proje başvurusu yapılmış ve bu başvurulardan 563 proje başarılı görülerek destek almaya hak kazanmıştır. Bu programın eş finansman dahil toplam bütçesi 239.346.000 TL olmuştur. Ayrıca 2010 yılı içinde proje teklif çağrısı yöntemini kullanan 21 ajans değerlendirme sürecini 2012 yılında tamamlamış olup ajansların bu programlar için ayırdığı miktar 391.9 milyon TL'dir. Bu kaynaktan yararlanmak isteyen 8.242 adetlik proje başvurusundan 1.445'i başarılı bulunarak destek almaya hak kazanmıştır. Bu programın eş finansman dahil toplam proje bütçesi de 659 milyon TL olmuştur (Kalkınma Bakanlığı, 2012: 72-74).

2012 yılında 18 ajans proje teklif çağrısı yöntemi ile sektörel rekabet edebilirlik, küçük ölçekli altyapı, turizm, kırsal kalkınma, sosyal kalkınma, çevreye duyarlı

yenilikçi uygulamalar, ARGE ve yenilikçilik odaklı sanayinin desteklenmesi, tarıma dayalı sanayinin geliştirilmesi, alternatif turizmin geliştirilmesi, sürdürülebilir sanayi, tanıtım, iş koşulları ve yaşam kalitesinin iyileştirilmesi, kadın istihdamının artırılması, mesleki eğitim, yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımının özendirilmesi, rekabetçi sektörlerin geliştirilmesi, turizm, kent ve sanayi altyapısı, dericilik, bilgi odaklı ekonomik kalkınma, afetlere hazırlık, çocukların ve gençlerin girişimcilik becerilerini destekleme gibi konu ve alanlara 575.167.000 TL'lik kaynak ayırmışlardır. 18 ajans sadece ikisi 2012 yılı içerisinde bu projelerin değerlendirme sürecini tamamlayarak 104 milyon TL'lik ve eş finansmanla birlikte 131.354.000 TL'lik kaynağı bölgelerine kazandırmışlardır. Bu iki ajansa toplam 717 proje başvurusu olmuş, bunlardan 151'i başarılı olarak bu desteği almaya hak kazanmıştır. Yine 2012 yılı içerisinde 2011 yılında proje teklifi çağrısına çıkan 18 ajans projelerin değerlendirmeye süreçlerini tamamlamıştır. Bu ajanslar 292,3 milyon TL'lik kaynağı kendilerine başvuru yapan 4.604 projeyi inceleyip bunlardan 1.103'üne başarılı oldukları gerekçesiyle destek olarak sunmuştur. Bölgelere sunulan bu destek tutarı eş finansmanı ile birlikte 477.049.000 TL olmuştur. Ajanslar bu proje teklif çağrısı sürecini yönetebilmek amacı ile 17.539 kişinin katıldığı 441 bilgilendirme toplantısı ve 2.410 saat süren, 8.328 kişinin katıldığı proje hazırlama eğitimleri de düzenlemişlerdir (Kalkınma Bakanlığı, 2013: 78-83).

14 ajans; 2013 yılında toplam bütçesi 326.698.000 TL olan kaynağı, küçük ölçekli altyapı, iktisadi kalkınma, turizm, kent ve sanayi altyapısı, imalat sanayi, ihracat ve yenilikçilik, yerelde ekonomik gelişme, alternatif turizm, sosyal kalkınma, tarıma dayalı sanayinin geliştirilmesi, afetlere hazırlık, bilgi ve iletişim teknolojileri odaklı ekonomik kalkınma, üretici endüstrilerin geliştirilmesi, okul öncesi veya mesleki eğitim, et ve süt sektörlerin geliştirilmesi, temiz üretim ve örnek büyükbaş hayvancılık işletmelerinin geliştirilmesine yönelik tema ve konularda proje teklifi çağrısı yöntemi ile destek sağlayacağını ilan etmiştir. Yedi ajans bu ilana ilişkin değerlendirme süreçlerini de 2013 yılı içerisinde tamamlanmış ve toplam 93.500.000 TL'lik kaynağı 413 proje için kullanmıştır. Bu yedi ajansa 1.753 proje başvurusu olmuş bu başvurunun %24'ü destek almaya hak kazanmıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2014: 58-60). Yine bu yıl içerisinde 23 ajans, 2012 yılında ilana çıktığı ve teklif çağrısı yöntemi ile aldığı proje başvurularının değerlendirme sürecini tamamlayarak toplam 354 milyon TL'lik kaynağı 1.391 başarılı

projeye aktarmıştır. Bu 23 ajansa süreç içinde 5.036 adet proje başvurusu olmuş, bu başvuruların %28'i destek almaya hak kazanmıştır. Ajanslar bu proje teklifi çağrısı süreci içerisinde 2013 yılında 21.612 kişinin katıldığı 569 bilgilendirme toplantısı ve 9.382 kişinin katıldığı, 2.701 saat süren proje hazırlama eğitimi gerçekleştirmiştir (Kalkınma Bakanlığı, 2014: 61-65).

2014 yılında 26 kalkınma ajansı; sektörel rekabet edilebilirlik, ileri teknolojilerle ihracat odaklı kalkınma, sosyal kalkınma, KOBİ'lere yönelik mali destek, çevre küçük ölçekli altyapı, kırsalda ekonomik gelişim, işbirliği ve gelişim, bölgesel rekabet ve yenilik, üretim ve çevre alt yapısının iyileştirilmesi, güçlü girişimcilik, turizm, kent ve sanayi altyapısı, bölge içi gelişmişlik farklarının azaltılması, imalat sanayi, güçlü alt yapı güçlü ekonomi, yenilikle dönüşüm, verimli ve temiz enerji, çocuklar ve gençler, bilgi iletişim teknolojileri, yenilenebilir enerji, yerel kapasitenin artırılması, makine imalat sektörünün geliştirilmesi, kentsel altyapının geliştirilmesi, KOBİ'lere yönelik ARGE ve yenilikçilik yatırımlarının desteklenmesi, örnek büyük baş hayvancılık işletmelerinin geliştirilmesi ile rekabetçi KOBİ konularında toplam 606.901.839 TL'lik kaynağı proje teklifi çağrısı ile kullanacağını duyurmuştur. Bu yıl içerisinde değerlendirme aşamaları tamamlanmış ve desteklemeye hak kazanan projeler göz önüne alındığında ajanslara toplam 5.987 başvurunun olduğu ve bu başvurulardan 1.605 adedinin başarılı sayılarak 570.266.106 TL'lik kaynağın bu projelere aktarıldığı görülmektedir. Ajanslara başvuruda bulunan projelerin %26.8'i başarılı olmuş, bu başarılı projelerdeki eş finansman da dahil edildiğinde proje teklif çağrısı ile ajanslar 1.018.542.350 TL'lik yatırımı bölgelerine kazandırmışlardır. Bu proje teklif çağrısı süreci içerisinde ajanslar 7.436 kişiye toplamda 3.054 saatlik proje hazırlama eğitimi vermiş ve 8.321 kişiye 8.683 saatlik bilgilendirme eğitimi sunmuşlardır (Kalkınma Bakanlığı, 2015: 53-57).

2015 yılında kalkınma ajansları proje teklifi çağrısı yöntemi ile toplamda 594.500.000 TL tutarında kaynak ile ilana çıkmış, bu ilan neticesinde 5.174 proje başvurusu olmuş ve bu başvurulardan 1.300 adedi destek almaya hak kazanmıştır. Ajanslar bu projelere 471.985.282 TL fon aktarmış ve eş finansman da dahil edilince bu mali destek ile 809.755.226 TL'lik yatırımı bölgelerine kazandırmışlardır. 2015 yılında uygulanan proje teklifi çağrısı ile ajanslar; enerji altyapısı, sosyal kalkınma, ileri teknolojilerde yüksek katma değer, sosyal sorunların çözümünde yenilikçi yöntemler,

kapasite geliştirme, sürdürülebilir kalkınma, KOBİ, kırsalda ekonomik kalkınma, sağlık turizminin geliştirilmesi, mikro işletmelerde kurumsallaşma ve rekabetçiliğin geliştirilmesi, rekabet gücünün arttırılması ve yenilikçilik, üretim ve çevre alt yapısının iyileştirilmesi, inanç turizmi alt yapısının güçlendirilmesi, küçük girişimciliğin geliştirilmesi, yatırım ve turizm altyapısının güçlendirilmesi, kentsel ve çevresel alt yapının iyileştirilmesi, tarihi, kültürel ve doğal değerlerin korunması, yenilikçi yöntemlerle turizmin geliştirilmesi, alternatif turizm altyapısının geliştirilmesi, üretim ve ticaret altyapısının geliştirilmesi, bağımlılıkla mücadele, kadın istihdamının artırılması, ilçeler arası gelişmişlik farkının azaltılması, organik tarım, bölge altyapısının geliştirilmesi, makine imalat sektörünün geliştirilmesi ve beşeri gelişim içerikli alanlara destek sağlamıştır. Bu proje teklif çağrısı sürecinin yönetimi kapsamında 20.822 kişinin katıldığı 654 adet bilgilendirme toplantısı yapılmış ve bu bilgilendirme toplantılarının yanı sıra 10.457 kişinin katıldığı, 2.699 saatlik proje hazırlama eğitimi de sunulmuştur. (Kalkınma Bakanlığı, 2016: 44-48)

15 Temmuz 2016 darbe girişimi nedeniyle kalkınma ajanslarının proje teklifi çağrısı yöntemi ile destek vermesi geçici bir süreyle durdurulmuştur. Ancak bu tarihe kadar 2016 yılı içerisinde 19 kalkınma ajansı toplamda 372.250.000 TL'lik proje teklifi çağrısı ilanına çıkmış, bu proje teklif çağrısı ilanına 3.532 başvuru olmuş ve bunlardan 764'ü başarılı görülerek toplamda 282.842.172 TL'lik mali desteği bu projeler almaya hak kazanmışlardır. Ajanslar bu dönemde proje teklifi çağrısı yöntemi ile eş finansman dahil edildiğinde bölgelerinde 465.862.620TL tutarında yatırımın yapılmasına aracı olmuşlardır. Bu proje teklifi çağrısı sürecinde ajanslar 4.290 kişinin katıldığı 333 adet bilgilendirme eğitimi ile 5.205 kişinin katıldığı 1.313 saatlik proje hazırlama eğitimi hizmeti sunmuştur (Kalkınma Bakanlığı, 2017a: 40-43).

Yukarıda rakamları verilen bu destek hizmetlerinin ajansların kuruluş amaçlarına katkı düzeyine ilişkin herhangi bir analiz çalışması bulunmamaktadır.

3.4.3.9.3.1.1.2. Aşamalı Proje Teklif Çağrısı

Aşamalı proje teklifi çağrısı yöntemi Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliğinin 15. maddesinde düzenlenmiş olup bu yöntemde, ilk aşamada potansiyel yararlanıcılardan başvuru rehberinde belirtilen şartlar çerçevesinde ön proje hazırlaması istenmekte, ön proje başvuruları bağımsız değerlendirme süreci içerisinde değerlendirilerek yeterli ve uygun bulunan ön projelerden başarılı olanların listesi oluşturulmakta ve bu

listede yer alan proje başvuru sahiplerinden nihai proje tekliflerini sunmaları istenmektedir. Sunulan nihai projelerde Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliğine uygun şekilde değerlendirme sürecine alınmaktadır. Bu yöntem; mali ve teknik yönden detaylı proje hazırlama sürecini içeren proje ve faaliyetlerin başvurularında başvuru sahiplerine kaynak ve zaman noktasında fayda sağlamakta olup ön eleme sonrasında elemeyen geçen başvuru sahiplerinden ayrıntılı proje başvurusu yapmaları istendiği için potansiyel başvuru sahiplerine ve ajanslara zaman ve kaynak tasarrufu sağlamaktadır. Ancak ajansların bugüne kadar uygulamış olduğu mali destek programları incelendiğinde ajanslar tarafından bu yöntemin çok fazla kullanılmadığı görülmektedir.

3.4.3.9.3.1.1.3. Fizibilite Desteği

Ajanslar Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliğinin 27. maddesinde düzenlenen fizibilite desteği ile; bölgenin kalkınması ve rekabet gücünün artırılması bakımından önemli fırsatlardan yararlanılabilmesine, bölge ekonomisine yönelik tehdit ve olumsuz risklerin önlenmesine ve bölgenin yenilik ve girişimcilik kapasitesinin artırılmasına yönelik çalışmalara teklif çağrısına çıkmadan doğrudan mali destek verebilmektedir. Destek miktarı 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu'nun 21. maddesinin f fıkrasında belirtilen limitin iki katını aşmamakta ve bu destekte eş finansman zorunluluğu bulunmamakla birlikte eş finansman sağlayacak olan başvuru sahiplerine ait faaliyetler öncelikli olarak desteklenmektedir. Bu destekte proje teklif çağrısında bulunan uygunluk kriterlerinden başvuru sahibi ve ortaklarının uygunluğu ile maliyetlerin uygunluğu kriteri aranmaktadır. Ayrıca fizibilite desteğinde de faaliyetlerin uygunluğuna ilişkin kriterlerin eksiksiz olarak yerine getirilmesi gerekmektedir. (Kalkınma Bakanlığı, 2017b: 93-97)

Bu destekten sadece kar amacı güden kurum ve kuruluşlar faydalanamamaktadır. Başvuru sahipleri bir yıl içerisinde bu destekten faydalanabilmek için en fazla dört başvuruda bulunabilmekte ve bir başvuru sahibinin en fazla iki projesi bu destekten yararlanabilmektedir. Bu desteğin başvuru süreci ve değerlendirme kriterleri ile aranan diğer şartlara ilişkin bilgi ve belgeler ajans internet sitesinde sürekli olarak yayınlanmakta ve belirlenen usullere uygun hazırlanan ve ajansa sunulan proje teklifleri genel sekreter başkanlığında en az iki ajans uzmanından oluşan komisyon tarafından başvurunun ajansa iletildiği tarihten itibaren en geç bir ay içerisinde teknik ve mali açıdan değerlendirilmekte ve yönetim kurulunun onayına sunulmaktadır. Onaylanan

proje sahipleri ile genel sekreter arasında bir sözleşme imzalanmakta, bu sözleşmede proje tekliflerine verilecek mali destek ve buna ilişkin usul ile kurallar belirlenmektedir. Yararlanıcının sözleşme yükümlülüklerini en fazla bir sene zarfında tamamlayarak nihai raporunu ajansa sunması gerekmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2017b: 93-97).

3.4.3.9.3.1.1.4. GÜDÜMLÜ PROJE DESTEĞİ

Ajanslar tarafından kullanılan proje teklifi çağrısı yöntemi uygulanmadan destek sağlamaya yönelik bir diğer araç olan güdümlü proje desteği konusu, şartları ve çerçevesi ajanslar tarafından ortaya konulmuş projelerin uygulanabilmesi amacı ile üniversiteler, kamu kesimleri, özel kesim ve sivil toplum kuruluşlarının ajanslar tarafından bir araya getirilmesi suretiyle uygulanmaktadır. Bu destek aracılığı ile ajanslar bölgelerindeki kamu kurum ve kuruluşları ile sivil toplum kuruluşları ve özel sektör arasındaki işbirliğini arttırmayı hedeflemekte ve bu yolla farklı kesimler arasındaki ortaklıkları teşvik etmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2017b: 97-98).

Ajanslar Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliğinin 28. maddesinde düzenlenen bu destek mekanizmasını; bölge planlarında öngördükleri öncelikleri gözeterek özellikle özel sektör işletmeciliğini güçlendirmek, iyi uygulama örneklerini artırmak, üretim ve ihracat kapasitesini geliştirmek, sektörel çeşitlenmeyi ve uzmanlaşmayı desteklemek, özel bilgi, beceri ve teknolojilerin geliştirilmesi, transferi ve yaygınlaştırılmasını teşvik etmek, üniversite-sanayi işbirliğini desteklemek, yeni finansman modelleri ile yeni sanayi altyapısı ve organizasyon modellerinin geliştirilmesini sağlamak, yeni hizmet ve üretim örgütlerinin geliştirilmesini sağlamak, işbirliği ağları ve değer zinciri oluşturmak, kümeleme çalışmalarını desteklemek, Sosyal dayanışma ve bu konudaki sorumluluk bilincini artırmak, kültürel değerleri koruyacak ve geliştirecek şekilde; dezavantajlı kesimlerin kültürel, sosyal ve fiziksel hizmetlere ulaşabilirliğini kolaylaştıracak altyapının oluşturulması, göçün negatif etkilerinin önlenmesi, sosyal yaşamın kolaylaştırılması, kültürel mirasın korunması amacı ile kullanabilmektedir. Güdümlü proje desteklerinde toplam proje maliyetinin en fazla %75'i ajanslar tarafından desteklenebilmekte dolayısıyla proje ortaklarının nakdi destek sağlamaları ve projenin gerçekleşebilmesi ile sürdürülebilirliğini teminat altına alacak şartlarının bulunması gerekmektedir. Ajans destek miktarı oranı yönetim kurulu kararı ile %90'a kadar çıkarılabilmektedir.

Ajans Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliğinin 28. maddesinin 8 ve 9. bendine göre; bir güdümlü projenin desteklenebilmesi için proje sahibi veya ortaklıklarınca Kalkınma Bakanlığı tarafından belirlenen esas ve usule uygun şekilde kesin projeye dayanan fizibilite raporunun hazırlanması gerekmekte ve bu fizibilite raporu ile projeye ait iş planı, bütçe ve taahhütnameler ile diğer belgeler yönetim kurulunun onayına sunulmaktadır. Ardından tüm belgeler Kalkınma Bakanlığı'nın onayına sunulmakta, proje ve sunulan diğer belgelerin Kalkınma Bakanlığı tarafından onaylanması halinde projeye kaynak tahsis edilebilmektedir. Bu destekte projenin gerçekleştirilmesi ve yönetilmesi sürecine ilişkin diğer usul ve esaslar, bu desteğin mahiyetini uygun düştüğü ölçüde, diğer destekler ile aynıdır.

Ajanslar 2010 yılından güdümlü proje desteğini uygulamamıştır. 2011 yılında ise dört ajans güdümlü proje desteğine yönelik altı farklı projeyi Kalkınma Bakanlığı'na sunmuş bu projelerden dördü onaylanmıştır. Samsun fuar ve kongre merkezi, bölgesel inovasyon merkezi, iş geliştirme merkezi ile geleneksel ve kültürel sanatlar fuar ve sergi alanı düzenlenerek turizm cazibe merkezi oluşturulmasını konu edinen, gerçekleştirme süresi 12 ay ile 24 ay arasında değişen bu projeler ile ajanslar 13.674.000 TL'lik kaynağı bu projelere ayırmış ve eş finansman dahil edilince bu projelerin bütçesi 20.528.000 TL'ye ulaşmıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2012: 78-80).

2012 yılında altı kalkınma ajansı tarafından sekiz güdümlü proje Kalkınma Bakanlığı'na sunulmuş, bu projelerden üçü bakanlıkça onaylanmıştır. Mesleki eğitim kompleksi, inovasyon merkezi ve teknoloji geliştirme bölgesi kurulumuna ilişkin güdümlü projeler 18 ila 24 ay arasında projelendirilmiş olup toplam 12.225 milyon TL'lik ajans desteği almaya hak kazanmıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2013: 86-87).

2013 yılında beş kalkınma ajansı tarafından sekiz güdümlü proje hazırlanmış olup bu güdümlü projelerin toplam ajans destek tutarı 19.596.400 TL'dir. Bu güdümlü projelerden yedisinin proje süresi 24 ay, bir tanesinin ise proje süresi 17 aydır. Bu projeler bio uyumluluk, çevre ve yakıt analiz laboratuvarı kurulması, biyogaz tesisi projesi, fındık ve çikolata parkı, endüstriyel havalandırma, iklimlendirme ve soğutma amaçlı akredite test ve analiz laboratuvarı, fuar ve kongre merkezi kurulumu, il turizm altyapısının geliştirilmesi, spor alanları ve kızak pisti kurulumu ile hayvan hastanesinin kurulumu ile ilgilidir. Ayrıca 2012 yılında hazırlanan üç güdümlü proje de bu yıl içerisinde uygulamaya konulmuş olup bunların da toplam bütçesi 12 milyon TL

civarındadır. Bu güdümlü projelerin kapsamında mesleki eğitim merkezi, teknoloji geliştirme bölgesi ve tanı kitlerinin üretilmesi yer almaktadır (Kalkınma Bakanlığı, 2014: 66-69).

2014 yılında yedi kalkınma ajansı tarafından; termal kompleks ve günübirlik tesisler, inovasyon eğitimi ve test merkezi, tekstil mükemmeliyet merkezi, güneş enerjisi enstitüsü, biyokütle enerji sistemleri ve teknolojileri merkezi, kent koleji, araç ve aksam parçaları dayanım, ömür ve performans testi laboratuvarı, ortopedik ve dental implant tasarım üretim ve test merkezi, süs bitkileri araştırma geliştirme ve uygulamaları, tasarım ve prototipleme merkezi, tüm devre tasarımı ve eğitim laboratuvarı, rekreasyonel alanların oluşturulması ve yenilebilir enerji eksenli gelişim, kayak tesisi renovasyonu ve tarihi dokunun korunmasına ilişkin 12 güdümlü proje uygulanmıştır. Bu projelere ajanslar 48.871.484 TL'lik kaynak ayırmış ve bu projeler ile toplamda 83.757.653 TL'lik yatırımı bölgelerine kazandırılmıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2015: 65-77).

2015 yılında 12 ajans güdümlü proje desteğini uygulanmış ve 12 ila 24 ay proje süresi olan 14 güdümlü projeye 56.720.666 TL kaynak ayırmıştır. Fuar ve kongre merkezi, tekstil kent, bitki sağlığı kliniği, biyo inovasyon merkezi, alüminyum ve çelik test eğitim ve araştırma merkezi, güneş enerjisi santrali, geçici depolama tesisi, su sporları ve doğa turizmi, turizm bilgi merkezi, yaşam merkezi ve rekreasyona ilişkin konuları içeren bu projelerle eş finansman miktarı da dahil edildiği zaman ajanslar aracılığı ile bölgelerde 107.667.603 TL'lik yatırım hayata geçirilmiştir (Kalkınma Bakanlığı, 2016: 50-54).

2016 yılı içerisinde altı ajans dokuz güdümlü proje ile güdümlü proje desteğine yönelik faaliyetler gerçekleştirmiştir. Bu projeleri ile ajanslar 24.944.585 TL tutarındaki kaynağı güdümlü projelere aktarmış ve eş finansman da dahil edildiğinde 40.300.060 TL tutarında yatırım bölgeye kazandırılmıştır. Güdümlü projeler; yöresel ürün satış merkezi, doğa kültür parkı, yöresel ürünün pazarlanması, akıllı referans bina inovasyon merkezi, bilgiyi ticarileştirme ve araştırma mekanizmalarının kurulumu, tarım yerleşkesi, doku bankası, sanayi altyapısının güçlendirilmesi ve üretimin ihracata yönlendirilmesi ile turizmin canlandırılması alanlarına yönelik olmuştur (Kalkınma Bakanlığı, 2017a: 45-48).

3.4.3.9.3.1.2. Doğrudan Faaliyet Desteği

Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliğinin 12 maddesinde 2017 yılında yapılan değişiklik öncesinde yer alan doğrudan faaliyet desteği, ajansların istisnai olarak proje teklif çağrısı yapmadan, böylece proje hazırlığı noktasındaki yükümlülükleri hafifletmek ve projelere destek verme sürecini hızlandırmak amacıyla sunduğu mali destekler arasındaydı. Bu yöntem bölgesel kalkınmadaki stratejik öncelikler belirlenerek kullanılan bir usul olup sadece destekleme yönetmeliğinde belirtilen alanlarda doğrudan faaliyet desteği ismi ile kullanılmaktaydı. Ajanslar; bölgenin kalkınması ve rekabet gücü anlamında önemli fırsatlardan yararlanabilmesi, bölge ekonomisine ilişkin tehdit ve risklerin önlenmesi, gerekli tedbirlerin alınması, kritik öneme haiz araştırma ve planlama çalışmalarının yürütülmesi ve yüksek hacimli yatırım kararlarının kısa vadede bölgeye yönlendirilmesine katkı sağlayacak faaliyetler için doğrudan faaliyet desteği aracını kullanabilmekteydi (Kalkınma Bakanlığı, 2009: 100-103).

Ajanslar tarafından sunulan doğrudan faaliyeti desteklediği toplam yıllık tutarı ajansın yıllık gider bütçesinin %2'sini geçememekte; ancak bu sınır genel sekreterin teklifi onayı ile %4'e kadar çıkarılabilmekteydi. Ayrıca bu yöntemde kullanılan diğer bir sınırlama ise her bir faaliyet için desteklenecek olan miktarın doğrudan temin usulüne göre yapılan satın alımların üst sınırının iki katını geçemeyeceğiydi. Doğrudan faaliyet desteklerin de yararlanıcıların eş finansman zorunluluğu bulunmamakta olup eş finansman yapacak olan faaliyet teklifleri ajanslar tarafından öncelikli olarak desteklenmekteydi. Ayrıca doğrudan faaliyet desteği ile desteklenecek olan faaliyetlerin uygulama süreci üç ayı geçememekteydi. Doğrudan faaliyet desteğinden yararlanabilecek kesim sınırlı olup bunlar; yerel yönetimler üniversiteler, diğer kamu kurum ve kuruluşları kamu kurumu dilindeki meslek kuruluşları, organize sanayi bölgeleri, küçük sanayi siteleri, birlik, kooperatif ve teknoparklar, teknoloji geliştirme bölgeleri, endüstri bölgeleri, iş geliştirme merkezleri ve bu kurum ve kuruluşlarının kurduğu veya ortağı olduğu işletmelerdi (Kalkınma Bakanlığı, 2009: 100-103).

Doğrudan faaliyet desteğine ilişkin tüm kıstaslar ve gereklilikler ajanslar tarafından oluşturulan başvuru rehberinde açıklanmakta ve bu rehberler ajansların internet sitelerinde duyurulmaktaydı. Başvuru sahipleri; ajansların internet sitesinde yer alan form ve eklerini kullanarak başvurularını yapmakta ve bir faaliyet yılı içerisinde en

fazla üç başvuruda bulunabilmekte ve en fazla bir faaliyet için mali destek alabilmekteydi. Bu kısıtlara uymayan faaliyet teklifleri ve bir yıl öncesinde reddedilmiş olan faaliyet teklifleri ajanslarca desteklememekteydi (Kalkınma Bakanlığı, 2009: 103-106).

Başvuru sahipleri tarafından hazırlanan doğrudan faaliyet desteğinden yararlanmaya ilişkin teklifler genel sekreter başkanlığında ilgili ajansın uzmanlarından oluşan en az üç kişilik bir değerlendirme komisyonu tarafından incelenmekte ve başvuru tarihinden en fazla yedi gün içerisinde bu inceleme sonuçlandırılarak yönetim kurulunun onayına sunulmaktaydı. Faaliyet teklifleri yönetim kurulu tarafından öncelikli olarak ele alınmakta ve karara bağlanmaktaydı. Desteklenmesi öngörülen proje sahibi ile ajans genel sekreteri arasında bir sözleşme imzalanmakta ve yararlanıcı bu sözleşme yükümlülüklerini en fazla üç ay içerisinde tamamlayarak buna ilişkin nihai raporunu ajansa sunmaktaydı. (Kalkınma Bakanlığı, 2009: 103-106)

2010 yılında sekiz ajans bölgede öncelikli olan sektörlere ilişkin sektörel araştırma çalışmaları, teknoloji merkezleri kurulmasına ilişkin fizibilite çalışmaları, teknoloji geliştirme bölgelerinin kurulmasına yönelik fizibilite çalışmaları, kadınlara ve engellilere yönelik sosyal araştırma çalışmalarının yapılması amacıyla doğrudan faaliyet destek programına çıkmış ve toplam 5.221.335 TL'lik kaynağı bu programlara ayırmıştır. Her ajans destek vereceği alanı kendisi belirlemiş ve ajanslar farklı alanlarda sunmuş oldukları bu doğrudan faaliyet desteği programlarına toplamda 559 proje başvurusu almıştır. Alınan başvurulardan 2010 yılı içerisinde değerlendirme süreci biten 94 adedi desteklemiştir. İki ajansa ait başarılı proje istatistikleri bu yıl içinde proje değerlendirme süreci devam ettiğinden bu rakama eklenememiştir (Kalkınma Bakanlığı, 2011: 27-33).

2011 yılı içerisinde 23 ajans doğrudan faaliyet destek programı uygulayarak toplamda 19.4 milyon TL'lik bir kaynağı bu hizmete ayırmıştır. Bu programın eş finansman dahil toplam bütçesi ise 22.646.000 TL olmuştur. Bu kaynaktan yararlanabilmek amacıyla 1.302 proje ile başvuruda bulunulmuş ve bunlardan 398'i başarılı görülerek destek almaya hak kazanmışlardır. Bu programlar aracılığı ile ajanslar bölgede öne çıkan sektörlere ilişkin sektörel araştırma çalışmalarına, kalkınma konusunda stratejik analiz çalışmalarına, fizibilite çalışmalarına, çevresel durum değerlendirmelerine, stratejik planlama çalışmalarına, kümelenme ve sosyal araştırma

çalışmaları ile envanter çalışmalarına destek sunmuşlardır. (Kalkınma Bakanlığı, 2012: 74-77)

2012 yılında 22 kalkınma ajansı doğrudan faaliyet destek programı ile hizmet sunmuştur. Bu hizmetleri ile bölgelerine 16.3 milyon TL'lik mali destek sağlamışlardır. Bu destekten faydalanmak isteyen 894 proje ajanslara başvuru yapmış ve bunlardan başarılı görülen 236'sı desteklenmiştir. Böylece 2012 yılında yaklaşık 11 milyon TL tutarında bir destek bölgelerdeki paydaşlarına ajanslarca sunulmuştur. Bu miktara eş finansman da dahil edildiğinde bölgeye kazandırılan toplam mali destek miktarı 16.057.000 TL olmuştur (Kalkınma Bakanlığı, 2013: 84-85).

2013 yılında 22 kalkınma ajansı tarafından toplam kaynak tutarı 14.700.000 TL olarak ilan edilen doğrudan faaliyet destek programı uygulanmış ve bu programa 751 faaliyet başvuruda bulunmuş ve başvurular içerisinde 286'sı başarılı görülerek desteklenmiştir. Sözleşme sonrasında ise eş finansman dahil faaliyet bütçesi 12.547.700 TL olmuştur (Kalkınma Bakanlığı, 2014: 65-66).

2014 yılında 23 kalkınma ajansı doğrudan faaliyet destek programı aracılığı ile bölgelerinde mali destek programı uygulanmış ve bu programa 933 faaliyet başvuruda bulunmuştur. Bu faaliyetlerden 333'ü başarılı görülerek desteklenmiştir. Bu yıl içerisinde doğrudan faaliyet desteğine ajanslar 25.975.462 TL'lik kaynak ayırmış ve bu kaynağın 20.282.566 TL'sini kullanmıştır. Ajanslar eş finansman da dahil edilince 22.261.555 TL tutarında yatırımın bölgelerine kazandırılmasına aracılık etmişlerdir (Kalkınma Bakanlığı, 2015: 64).

2015 yılında 21 kalkınma ajansı toplamda 17.035.000 TL'lik bütçe ile doğrudan faaliyet desteği kapsamında ilana çıkmıştır. Bu ilana 724 faaliyet başvuruda bulunmuş, başvuruda bulunan bu faaliyetlerden 251'i başarılı görülerek bu faaliyetlerin hayata geçirilmesi için toplamda 15.362.037 TL'lik kaynak bu faaliyetlere aktarılmıştır. Böylece eş finansman da dahil edilince kalkınma ajansları aracılığı ile 17.011.616 TL tutarında bir fon bölgelere kazandırılmıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2016: 49-50).

15 Temmuz 2016 darbe girişimi nedeni ile doğrudan faaliyet desteği kapsamındaki çalışmalar geçici bir süre ile durdurulmuş; ancak bu tarihe kadar 21 kalkınma ajansı toplam bütçesi 18.190.000 TL olan doğrudan faaliyet destek ilanına çıkmış, bu ilana 790 adet faaliyet başvurusu olmuş ve bunlardan 258'i başarılı görülerek toplam 16.049.942 TL mali destek almaya hak kazanmıştır. Ajanslar bu dönemde eş

finansmanda dahil edildiğinde toplamda 17.845.276 TL tutarında yatırımın bölgeye kazandırılmasına doğrudan faaliyet desteği kapsamında aracı olmuşlardır (Kalkınma Bakanlığı, 2017a: 44-45).

3.4.3.9.3.2. Teknik Destekler

Kalkınma ajanslarının hizmet sunma araçlarından biri de teknik destekler olup Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliğinin 32 maddesine göre; bu araç kullanılarak yapılacak faaliyetler eğitim verme, geçici uzman personel görevlendirme, program ve proje hazırlanmasına destek olma, danışmanlık hizmeti sunma, lobi faaliyetleri yürütme ve uluslararası ilişkiler kurma gibi kapasite geliştirmeye ve kurumsal niteliği artırmaya dönük destek hizmetleridir. Ajanslar bu hizmetleri kaynakları nispetinde kendi personelleri ile veya hizmet alımıyla gerçekleştirebilmektedir. Ajanslar tarafından teknik destek aracının kullanılabilmesi için bu desteğe yönelik kuralların şeffaf, açık ve adil şekilde belirlenmesi ve proje teklif çağruları ile ilişkilendirilmemiş olma şartı bulunmaktadır. Ayrıca teknik desteğin sunulabileceği alanlar da sınırlandırılmış olup bunlar; yerel yönetimlerin planlama çalışmaları, bölge plan ve programlarının uygulayıcılığını ya da yerel kalkınma kapasitesini arttırıcı faaliyetleri ile yine yerel yönetimler ve kamu kurum ve kuruluşlarının ve kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları ile sivil toplum kuruluşlarının, organize sanayi bölgelerinin, teknoparkların, teknoloji geliştirme bölgelerinin, küçük sanayi sitelerinin, endüstri bölgelerinin, iş geliştirme merkezi birliklerinin ve kooperatiflerin veya bunların ortağı olduğu işletmelerin yerel ve bölgesel kalkınmaya katkı sunabilecek nitelikteki çalışmalarıdır.

Teknik desteklerin alan ve konu sınırı yanında bütçesel sınırı da bulunmakta olup teknik destekler için kullanılacak toplam bütçe ajansın yıllık gider bütçesinin yüzde ikisini geçememektedir. Ayrıca teknik desteğin hizmet alımı ile gerçekleştirilmesi durumunda da her bir teknik destek 4734 sayılı Kamu İhale Kanununun 22'nci maddesinin birinci fıkrasının d bendinde büyükşehir belediyesi sınırları dâhilinde bulunan idareler için her yıl belirlenen limiti aşmamaktadır. Yıl içerisinde teknik destek başvuruları ajanslar tarafından alınmakta ve ikişer aylık süreler itibari ile başvurular genel sekreteri tarafından seçilen en az üç kişilik ajans uzmanlarından oluşan değerlendirme komisyonunca on gün içerisinde analiz edilmekte ve analiz çalışmalarını

tamamlayan komisyon raporu ile birlikte teknik destek alması komisyonca uygun görülen başarılı projeler listesi genel sekreterin onayına sunulmakta ve genel sekreterin onayı sonrası teknik destek almaya hak kazanan başvurular duyurulmaktadır. Diğer destek sözleşmelerinde olduğu gibi internet sitesinden yapılan ilan sonrasındaki on iş günü içerisinde başvuru sahipleri sözleşme yapmak zorunda olup sözleşme yapmayan başvuru sahiplerinin hakları iptal edilmektedir. Sözleşme imzalanmasının ardından üç ay içerisinde bu projelerin uygulanması gerekmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2017b: 107-113).

2010 yılında yedi ajans; iş planı ve yöntemleri, insan kaynakları yönetimi, tarımsal üretim ve ürün zararları ile mücadele, engellilere yönelik iletişim becerilerini geliştirme, sivil toplum ilişkilerini geliştirme, markalaşma ve patent, tarihi eser restorasyonu ile fizibilite hazırlama, AB ve Türkiye arasında karşılıklı anlayış ve sivil toplum ilişkilerini geliştirme, tercüme ve raporlama alanlarındaki eğitimleri kapsayan teknik destek programları düzenlemiştir. Ajanslar bu teknik destek programı için 4.073.300 TL'lik bir kaynak ayırmış ve bu programa 627 adet başvuru olmuştur. Başvuranlar içerisinde 451 proje başarılı sayılmış olup başarılı bulunan proje sayısının toplam proje sayısına oranı %71.9 olmuştur (Kalkınma Bakanlığı, 2011: 33-34).

2011 yılında 17 ajans teknik destek programı yürüterek bu program kapsamında 1.500 proje başvurusu almış ve alınan bu başvurulardan 883 adedi başarılı görülerek toplamda 8.6 milyon TL'lik bir kaynak bu projelere aktarılmıştır. Ajanslar bu yıl içerisinde teknik destek programı ile fizibilite hazırlama, girişimcilik, beşeri kaynak yönetimi, kişisel gelişim ve iletişim becerilerini geliştirme eğitimleri, kurumsal kimlik ve kapasite geliştirme, proje döngüsü yönetimi, hayvan ıslahı, kamu ihale mevzuatı, toplam kalite yönetimi, ihracat, arıcılık, tarımsal üretim, beşeri kaynak yönetimi, KOBİ'lere yönelik devlet destekleri gibi farklı konu ve sektörlerde eğitimler düzenlemiş ve düzenlenen eğitim çalışmalarına destek vermiştir (Kalkınma Bakanlığı, 2012: 79-81).

21 Kalkınma ajansı 2012 yılında 25.681 kişinin katıldığı ve kişisel gelişim, süreç yönetimi, uygulamalı dış ticaret, inovasyon, etkin iletişim ve stres yönetimi, istatistik programları, akreditasyon ve kalite sistemleri, afet yönetimi ve harita programlarının kullanımı konulu eğitimleri içeren teknik destekler vermişlerdir. Ajanslar bu teknik destek programları kapsamında 7.6 milyon TL'lik bir kaynak ayırmış ve bunun 4.7 milyonunu paydaşlarına kullandırmışlardır. Bu teknik destekten yararlanabilmek

amacıyla ajans paydaşları 1767 proje sunmuş, bu projelerden 637'si başarılı görülerek desteği almaya hak kazanmıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2013: 88-89).

2013 yılı içerisinde 25 kalkınma ajansı teknik destek programı uygulamış ve toplam 9.4 milyon TL olarak duyurduğu bütçenin 7.1 milyon TL'lik kısmını 1.647 başvuru arasından başarılı bulduğu 926 proje için kullanmıştır. Bu teknik destek programı kapsamında 12.567 kişinin katıldığı 5.455 saatlik eğitimler verilmiştir. Bu eğitimler proje döngüsü, bilgi iletişim ve proje yönetimi, girişimcilik ve liderlik, kurumsal stratejik planlama, ihracat, kırsal kalkınma, stratejik planlama, kamu ihale mevzuatı, Avrupa Birliği fon kaynaklarının kullanımı gibi konuları kapsamıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2014: 70-71).

2014 yılı içerisinde 18 kalkınma ajansı teknik destek programına 7.231.000 TL kaynak ayırdığını duyurmuş, bu duyuru sonrasında 1.335 proje başvurusu gerçekleşmiş ve bu başvurulardan 776'sı destek almaya hak kazanarak toplamda 5.790.569 TL mali yardım almıştır. (Kalkınma Bakanlığı, 2015: 68)

2015 yılında 21 kalkınma ajansı 8.248.000 TL tutarlı teknik destek ilanına çıkmış ve bu ilana 1.743 başvuru olmuştur. Bu başvuruların 866'sı başarılı görülerek 6.821.255 TL tutarında bir kaynak bu başarılı projelere aktarılmıştır. (Kalkınma Bakanlığı, 2016: 54-55)

2016 yılında teknik destek programları için ajanslar tarafından 8.400.000 TL'lik kaynak ayrılmış ve 22 kalkınma ajansı teknik destek programı uygulayarak 6.100.000 TL'lik desteği 1.480 başvurudan başarılı olan 731 projeye aktarmıştır. (Kalkınma Bakanlığı, 2017a: 48-49)

3.4.3.9.4. Yatırım Destek ve Tanıtım Faaliyetleri

Çalışmamızın bu bölümünde ajanslarının kuruluşundan bugüne gerçekleştirmiş oldukları yatırım destek ve tanıtım faaliyetleri izin ve ruhsat işlemleri, bilgilendirme ve danışmanlık hizmetleri, teşvik sistemi kapsamında yürütülen faaliyetler ile yatırım ortamının tanıtımı için yürütülen faaliyetler başlığı altında incelenmektedir.

3.4.3.9.4.1. İzin ve Ruhsat İşlemleri

5449 sayılı kalkınma ajansları kuruluşu kanununun beşinci maddesinin birinci fıkrasının i bendinde bölge illerinde yatırımcıların kamu kurum ve kuruluşlarının görev ve yetki alanına giren izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idari iş ve işlemlerini ilgili

mevzuatta belirtilen süre içerisinde sonuçlandırmak üzere tek elden takip ve koordine etmenin ajansın görev ve yetkileri arasında olduğu belirtilmiş olup yine aynı kanunun 17. maddesinde ise izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idari iş ve işlemler için yatırım destek ofisleri tarafından ilgili mercilere yapılan başvuruların yatırımcı tarafından yapılmış sayılacağı ifade edilmiştir.

Yukarda belirtmiş olduğumuz mevzuatı çerçevesinde 2012 yılında ajanslar yatırım destek ofisleri aracılığı ile 34 yatırımcının izin ve ruhsat işlemlerine ilişkin süreci yönetmiş ve alınan izin ve ruhsatlar neticesinde bu yatırımcılar tarafından 55 milyon TL, 663 milyon € ve 485.6 milyon \$'lık yatırım taahhüdünde bulunulmuştur. Bu yatırımların hayata geçmesi halinde 3.804 kişinin istihdamı söz konusu olacağı da vurgulanmıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2013: 96-97). 2013 yılında ise ajanslar tarafından 135 yatırımcının izin ve ruhsat işlemleri takip edilmiş ve bunlardan 54 adedinin izin ve ruhsatlandırma süreci sonuçlandırılmıştır. Takip edilen bu yatırımlar ile 1,3 milyar TL, 3.5 milyon € ve 829.8 milyon dolarlık yatırımın gerçekleştirilmesi yatırımcılar tarafından taahhüt edilmiş ve bu yatırımların hayata geçmesi halinde 9.781 kişinin istihdamının gerçekleşeceği vurgulanmıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2014: 73).

Ajanslar 2014 yılında yatırım destek ofisleri aracılığı ile 142 yatırımcının izin ve ruhsat işlemlerine yönelik süreçleri yönetmiş ve bu yatırımcılardan 58 tanesinin izin ve ruhsat süreci tamamlamıştır. Alınan izin ve ruhsatlar neticesinde yatırımcılar 16.6 milyar TL, 2 milyar € ve 13.2 milyar \$ tutarında yatırım taahhüdünde bulunmuşlar ve bu yatırımlar neticesinde 2.066 kişilik istihdamın oluşması öngörülmüştür (Kalkınma Bakanlığı, 2015: 70). 2015 yılında da ajanslar 100 yatırımcının izin ve ruhsat işlemine yönelik süreçleri yönetmiş ve bunlardan 46 tanesinin izin ve ruhsatlandırma süreci tamamlanmıştır. Tamamlanan bu izin ve ruhsatlar neticesinde yatırımcılar 2,9 milyar TL tutarında yatırım taahhüdünde bulunmuş ve 5.612 kişinin istihdamı öngörülmüştür (Kalkınma Bakanlığı, 2016: 57). 2016 yılında ise ajanslar tarafından 53 yatırımcının izin ve ruhsat işlemleri yönetilmiş ve bu 53 yatırımdan 31 adedinin izin ve ruhsatlandırma süreci başarı ile tamamlanmıştır. Takip edilen bu izin ve ruhsat işlemleri ile yatırımcılar 1.3 milyar TL üzerinde yatırım tarihinde bulunmuş ve bu taahhüt ile 4.759 kişinin istihdamı öngörülmüştür (Kalkınma Bakanlığı, 2017a: 51-52).

3.4.3.9.4.2. Bilgilendirme ve Danışmanlık Hizmetleri

Kalkınma ajanslarının kuruluşunu ilişkin 5449 sayılı kanunun beşinci maddesinin birinci fıkrasının j bendinde kalkınma ajanslarının üretim, pazarlama, tanıtım, yönetim, örgütlenme, finansman, işgücü eğitimi, teknoloji gibi konulara ilişkin paydaşları ile işbirliği sağlayacağı, küçük ve orta ölçekli işletmeler ile yeni girişimcileri destekleyeceği belirtilmekte olup ajanslar bu kapsamda bölgelerindeki yatırım ortamı ve potansiyeli konusunda kurum, firma ve kişileri bilgilendirmekte ve onlara danışmanlık hizmeti sunmaktadır.

2012 yılında 5.836 paydaşa yaklaşık 8.000 saat (Kalkınma Bakanlığı, 2013: 98), 2013 yılında 39.352 paydaşa 31.284 saat (Kalkınma Bakanlığı, 2014: 74), 2014 yılı içerisinde 41.251 paydaşa 32.113 saat (Kalkınma Bakanlığı, 2015: 75), 2015 yılı içerisinde 39.204 paydaşa (Kalkınma Bakanlığı, 2016: 61), 2016 yılı içerisinde yaklaşık 29.438 kişi ve kuruma (Kalkınma Bakanlığı, 2017a: 54) ajanslarca bilgilendirme ve danışmanlık hizmeti verilmiştir.

3.4.3.9.4.3. Teşvik Sistemi Kapsamında Yürütülen Faaliyetler

Teşvik sisteminde izleme ve değerlendirmeye yönelik iş ve işlemlerin daha etkili yürütülebilmesi amacıyla ajanslara teşvik belgesi düzenleme ve düzenlenen belge kapsamında gerçekleştirilen yatırımları izleme ve tamamlama vizesi işlemlerini sonuçlandırma konusunda ajanslara Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkındaki Kararın Uygulanmasını ilişkin Tebliğin 5. maddesinin 1. fıkrası ile yetki verilmiştir. Bu düzenlemeye göre genel teşvik uygulaması kapsamında yer alan ve sabit yatırım tutarı 10 milyon TL'yi geçmeyen yatırımlara ait teşvik belgesi başvuruları yatırımcının isteğine bağlı olarak ajanslara yapılabilmektedir. Tüm bunların yanı sıra ajanslara resmi yazı ile sunulan teşvik belgelerinin yatırım destek ofisleri aracılığıyla izlenmesi ve bunlara ait sonuçların altı aylık dönemlerle Ekonomi Bakanlığı'na raporlanması hizmeti de ajanslarca yürütülmüştür.

Bu kapsamda 2014 yılı içerisinde Ekonomi Bakanlığı'na iletilen teşvik belgesi sayısı 91, Bakanlık tarafından onaylanan teşvik belgesi sayısı 213, teşvik izleme ziyaretleri sayısı 1.511, kapatılan teşvik belgesi sayısı 257 ve yatırım teşvik belgesi kapsamında sağlanan hizmet süresi 4.811 adam/gün olmuştur. Bu kapsamda yapılan çalışmalar ile bölgeye çekilen toplam yatırımcı sayısı 202, yatırım tutarı 7.305 milyon

TL olmuş ve bu yatırımlar ile 41.582 kişinin istihdamını öngörülmüştür (Kalkınma Bakanlığı, 2015: 75-78). 2015 yılında ise Ekonomi Bakanlığı'na iletilen teşvik belgesi sayısı 69, Bakanlık tarafından onaylanan teşvik belgesi sayısı 196, teşvik izleme ziyaretçi sayısı 1.894, kapatılan teşvik belgesi sayısı 244 ve yatırım teşvik belgesine ilişkin iş ve işlemler için sunulan hizmet süresi 2005 adam/gün olmuştur (Kalkınma Bakanlığı, 2016: 62). 2016 yılında ise ajanslarca düzenlenerek Ekonomi Bakanlığı'na sunulan teşvik belgesi sayısı 36, bu Bakanlığa yönlendirilen teşvik belgesi sayısı 207, Bakanlıkça onaylanan teşvik belgesi sayısı 171, teşvik izleme ziyareti sayısı 957, kapatılan teşvik belgesi sayısı 295 ve yatırım teşvik belgeleri kapsamındaki iş ve işlemler için harcanan hizmet süresi 1.945 adam/gün olmuştur (Kalkınma Bakanlığı, 2017a: 55).

3.4.3.9.4.4. Yatırım Ortamının Tanıtımı İçin Yürütülen Faaliyetler

Kalkınma ajanslarının yatırım destek ofisleri yönetmeliğinin 6. Maddesinde, yatırım destek ofislerinin görev ve yetkileri arasında; bölgedeki kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektör kuruluşları tarafından ulusal ve uluslararası çaptaki yatırım destek ve tanıtım faaliyetlerini koordine etme ve destekleme ile diğer kurum ve kuruluşlarla işbirliği halinde ildeki yatırım destek ve tanıtım stratejisini belirleme ve uygulama görevi de sayılmıştır. Ajanslar; buldukları bölgelerin yatırım dinamik ve potansiyelini rekabetçi, esnek, aksiyona dayalı ve katılımcı bir yaklaşımla harekete geçirmek ve bunu ulusal ve uluslararası pazarda ekonomik, sosyal kültürel bir değer haline dönüştürebilmek amacı ile çalışmalar yapmakta, bölgelerin potansiyelini yatırımcılara tanıtmakta ve bölgelerin turist potansiyelinin artırılması için çeşitli organizasyonlar düzenlemekte olduklarını ve bu amaca hizmet eden fuar ve organizasyonlara katıldıklarını belirtmektedirler. 2010 yılı içerisinde ajanslar bölgelerinin turizm potansiyelini arttırmak ve yatırım ortamını tanıtmak amacı ile 25 fuar ve organizasyona katıldıklarını ifade etmişlerdir (Kalkınma Bakanlığı, 2011: 42-45). 2011 yılından ajanslar tanıtım faaliyetleri kapsamında 23 fuar ve organizasyona katılım gerçekleştirmiştir (Kalkınma Bakanlığı, 2012: 98-101). 2012 yılında ajanslar tarafından tanıtım faaliyetleri amacı ile 12 fuar ve organizasyona katılım sağlanmıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2013: 100-101). 2013 ve 2014 yıllarında yaklaşık 30 fuar ve organizasyona katılım gerçekleşmiştir (Kalkınma Bakanlığı, 2014: 83-86; Kalkınma

Bakanlığı, 2015: 86-89). 2015 yılı içerisinde ise 129 adet fuar ve organizasyon gerçekleştirmiş veya 803 ajans çalışanı bu faaliyetlerde görev almıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2016: 65). 2016 yılı içerisinde de ajanslar 87 fuar ve organizasyon düzenlemiş ve 308 fuar ve organizasyona katılım sağlanmıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2017a: 58).

3.4.3.9.5. Bölgedeki İşbirliğini Artırmaya Yönelik Faaliyetler

5449 sayılı kanunun beşinci maddesinin birinci fıkrasının e bendinde ajansların görevleri arasında; bölgesel gelişme hedeflerini gerçekleştirebilmek amacı ile bölgedeki kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasında işbirliğini geliştirme de sayılmaktadır. Bu görevi yerine getirebilmek amacı ile ajanslar bölgelerinde yer alan kurum ve kuruluşlar arasında işbirliğini artırmak, bölge içi ve bölgeler arası işbirliği kültürünü yaygınlaştırmak üzere çeşitli faaliyetler yürütmektedir. 2010 yılında ajanslar KOSGEB, Kalkınma Bankası, TÜSİAD, TÜİK, TÜBİTAK, Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı, Merkezi Finans ve İhale Birimi ile ODTU Teknokent, Türk Amerikan Bilim İnsanları ve Akademisyenleri Birliği, Ege Üniversitesi, 9 Eylül Üniversitesi, İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü ve Ege Serbest Bölgesi, Lefkoşa Büyükelçiliği, Zonguldak Ticaret Sanayi Odası, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Birleşmiş Milletler, Belçika Wallonia Lojistik Kümesi, Bulgaristan Varna Lojistik Kümesi, İspanya ILI Logistic International, Samsun Ticaret ve Sanayi Odası, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Kuzey Kıbrıs Kooperatif Merkez Bankası, Kuzey Kıbrıs Kalkınma Bankası, Ziraat Bankası ve Avrupa İşletmeler Ağı ile işbirliği faaliyetleri yürütmüştür. İsimleri çalışmamızda geçen kurum ve kuruluşların yanı sıra farklı birçok kamu kurum ve kuruluş temsilcisi ile özel sektör ve sivil toplum kuruluşları ile üniversitelerin temsilcilerinin katılım sağladığı işbirliği çalışmaları da bu yıl içerisinde yürütülmüştür. Bu kapsamda birçok konuda protokoller, ortaklıklar, toplantılar, projeler, çalıştaylar, atölye çalışmaları, kongreler, seminerler, forumlar düzenlendiği ve diğer paydaşlarca düzenlenen organizasyonlara katılım sağlandığı ajanslarca belirtilmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2011: 38-42).

2011 yılında da birçok farklı işbirliği çalışması ajanslar tarafından gerçekleştirilmiş ve yukarıdaki sayılan paydaşlara benzer şekilde ve bunlara ek olarak AB, UNDP, EURAKA, OECD, DTM, THY, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Uludağ Tekstil İhracatçıları Birliği, Almanya Hessen Eyaleti Yerel Yönetimi,

Kapadokya Aşçılar Derneği, Kapadokya Meslek Yüksek Okulu ve Türk Asya Stratejik Araştırmalar Merkezi ile Yunus Emre Enstitüsü gibi bir çok kamu kurum ve kuruluşu ile sivil toplum kuruluşu, üniversiteler ve uluslararası örgütler arasında çalıştay, proje, konferans, sempozyum gibi organizasyonların yapıldığı ve protokollerin düzenlendiği belirtilmiştir (Kalkınma Bakanlığı, 2012: 94-98). 2012 yılında da ajanslar tarafından; Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, İŞKUR, Ekonomi Bakanlığı, Kalkınma Bankası, TÜBİTAK, KOSGEB, Türkiye Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı, AB, EURADA, WAIPA, JICA, Karadağ ve Yunanistan seyahat acentaları, İstanbul Alman Türk Sanayi ve Ticaret Odası, Türkiye Büyük Millet Meclisi Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu, Adana Sağlık Turizmi Derneği, Doğu Karadeniz İhracatçılar Birliği, Sinop, Adıyaman ve Süleyman Şah Üniversitesi gibi bir çok kamu kurum ve kuruluşu ve sivil toplum kuruluşu ile özel sektör temsilcilerinden oluşan ulusal ve uluslararası örgüt ve organizasyonlar ile protokol, çalıştay, proje, konferans, sempozyum gibi işbirliği faaliyetleri gerçekleştirildiği ifade edilmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2013: 108-109).

Ajanslar 2013 yılında da bölgelerinde yer alan kurum ve kuruluş arasında işbirliğini geliştirmek bölge içi ve bölgeler arası işbirliği kültürü yaygınlaştırmak amacıyla birçok işbirliği faaliyetinde bulunmuş olup bunlardan 26 adedinin içeriği ajansların genel faaliyet raporunda açıklanmıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2014: 87-89). 2014 yılında ajanslar diğer ajanslar ile 40 farklı faaliyet, üniversiteler ve diğer kamu kurum ve kuruluşları ile 115 farklı faaliyet ve STK'lar 87 farklı faaliyet, uluslararası kuruluşlarla 96 farklı işbirliği faaliyeti ve diğer örgütler ile 17 farklı iş birliği faaliyeti yürütmüşlerdir (Kalkınma Bakanlığı, 2015: 262-304). Ajanslar 2015 ve 2016 yıllarında da bölgelerindeki ilgili kurum ve kuruluşlar ile işbirliği faaliyeti geliştirerek bölgenin tanıtımı, sosyo-ekonomik kalkınması ile ilgili gelişmelere katkı sunmuş olup bu faaliyetlerin içeriği ile ilgili ayrıntılar 2015 ve 2016 yılı genel faaliyet raporunda açıklanmaktadır (Kalkınma Bakanlığı, 2016: 77-81; Kalkınma Bakanlığı, 2017a: 86-90).

3.4.3.9.6. Diğer Faaliyetler

Ajanslar kuruldukları tarihten bugüne kadar hedeflerine varabilmek amacı ile birçok faaliyet yürütmüş olup bu faaliyetlerden bir kısmı çalışmamızın önceki bölümlerinde açıklanmıştır. Bu bölümde de ajanslar tarafından yürütülen kümelenme

çalışmaları, yurt içi ve yurt dışı incelemeler, etki değerlendirme çalışmaları, düzenlenen konferans, sempozyum ve paneller ile yayımlanmış olan kurumsal dergi ve e-bülten çalışmaları incelenmektedir.

3.4.3.9.6.1. Kümeleme Çalışmaları

Kümelenme; bir bölgede, aynı işkolunda ve benzer katma değerli faaliyetler yürüten, birbirleri ile işbirliği içerisinde bulunan ve birbirlerine rakip olan örgütlerin ve onları destekleyen kurumların bir araya getirildikleri örgütlenme şeklidir. Kümelenmeye ilişkin stratejik adımların, hedef ve eylem planının belirlenmesinde Sanayi Bakanlığı, Ekonomi Bakanlığı, sanayi ve ticaret odaları ile sivil toplum kuruluşları aktif rol üstlenmektedir. Bu konu ile ilgili çalışmalara hem devlet hem de Avrupa Birliği çeşitli araçlar yardımı ile destek sağlamaktadır (Kalkınma Bakanlığı, 2012: 83).

Ajanslar kurulduklarından bugüne bölgelerinde öne çıkan sektörlerde kümelenmelerin oluşması ve gelişmesi amacı ile çeşitli roller üstlenmiştir. 2010 yılında ajanslar kümelenme çalışmaları kapsamında birçok toplantıya katılmış ve 8 farklı analiz ve raporlama çalışması yaparak veya bu çalışmaları destekleyerek konunun bölgelerinde değerlendirilmesine katkı sunmuşlardır (Kalkınma Bakanlığı, 2011: 36). 2011 yılında da ajanslar Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ile Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı işbirliğinde yürütülen Küme Destek Programı çalışmalarında aktif olarak katılmış, tohumculuk, enerji, bilişim sektörü, organik tarım, döküm ve halıcılık alanlarında küme analizi çalışmaları yapılmış ve İzmir Kümeleme ve Yenilik Portalı tasarlanarak yayına konulmuştur. Ayrıca bu yılda kümelenme konusunda doğrudan faaliyet desteği de sunulmuştur (Kalkınma Bakanlığı, 2012: 17, 95, 96, 115, 118, 169, 177, 192).

2012 yılında kalkınma ajanslarından bölgelerinde kümelenmelerin tespit edilmesi için istatistiksel analiz ve saha araştırması yapmaları, aynı kümede yer alan paydaşları arasında eşgüdüm ve işbirliğini arttırmaları, bölgedeki potansiyel olarak tespit edilmiş sektörlerde küme oluşumunun sağlanabilmesi için yol haritası oluşturmaları ve yol haritalarındaki amaçların gerçekleşmesi sürecinde ajans desteklerini bu yöne kanalize etmeleri istenmiştir. Bu yıl içerisinde kalkınma ajansları tarafından kümelenme potansiyeli olan alanlarla ilgili 81 adet kümeleme analizi yapılmış ve bu analiz çalışmalarının akabinde ajanslar bölgelerindeki potansiyel kümeler için işbirliğini

geliştirici faaliyetler ve yol haritaları hazırlamayı hedef edindiklerini belirtmişlerdir (Kalkınma Bakanlığı, 2013: 58-59). 2013 yılında da mevcut 81 adet kümeye analizinden 30 adet kümenin düzenli takibi yapılmış ve bu yılın sonuna kadar kalkınma ajansları tarafından kümelenmeye yönelik yaklaşık 16 milyon TL'lik mali destek sağlanmıştır. Bu desteğinin yanı sıra ajanslar 26 işbirliği kuruluşunu Ekonomi Bakanlığı tarafından uygulanan Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi Desteğine de yönlendirerek kümelenmenin bölgelerde gelişmesinde önemli rol üstlenmişlerdir (Kalkınma Bakanlığı, 2014: 77). 2014, 2015 ve 2016 yıllarında kalkınma ajansları tarafından küme veya kümelenme potansiyeli olan yoğunlaşmaların tespiti amacı ile bölgelerinde (2014 yılında) 32, (2015 yılında) 13 ve (2016 yılında) 23 farklı çalışma gerçekleştirilmiş olup bu çalışmalar faaliyeti raporlarında ayrıntıları ile açıklanmıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2015: 78-83; Kalkınma Bakanlığı, 2016: 66-68; Kalkınma Bakanlığı, 2017a: 59-63).

3.4.3.9.6.2. Yurt İçi ve Yurt Dışı İncelemeler

Ajanslar bölgesel gelişmeye ile ilgili yurt içi ve yurtdışındaki ajans ve örgütlerle işbirliği yapmak, onlarla ortak projeler yürütmek ve başarılı uygulama örneklerini incelemek amacı ile çalışma ziyaretleri düzenlemişlerdir. Bu çalışmalar ile kalkınma ajansları yurtdışındaki kalkınma ajanslarının örgütsel yapısı, Avrupa Birliği ile bu ajans ve kuruluşların yürüttükleri ortak faaliyetleri, finansal destek ve kaynakları ile çalışma biçimlerine ilişkin tecrübe edinmiş ve ileride yapılacak işbirliği konularına yönelik çalışmalar yürütmüşlerdir. Tüm bunların yanı sıra ajanslar bölgelerinin tanıtımını yapmak hedefi ile özellikle bölgelerdeki öncelikli sektörlerin ulusal ve uluslararası bilinirliğini arttırmak için yurt içi ve yurt dışı fuarlara katılım sağlamışlardır. 2010 yılı içerisinde ajanslar yurtdışında inceleme, çalışma ziyareti ve fuarlara katılıma ilişkin 33 farklı faaliyet ve yurt içinde de 8 farklı faaliyet gerçekleştirmiştir (Kalkınma Bakanlığı, 2011: 42-46). 2011 yılında ise ajanslar yukarıda saydığımız amaçlara hizmet etme hedefi bulunan 26 ulusal ve uluslararası fuara katılım sağlamıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2012: 98-105). 2012 yılında bu kapsamda ajanslar yurt içinde 502 firma/kurum/kişiyi ziyaret etmiş ve bu ziyaretler 2.234 kişi/gündür. Aynı yıl içinde yurtdışında ise 33 ülkeye çalışma ziyareti gerçekleştirilmiş olup bu ziyaretler 657 kişi/gündür (Kalkınma Bakanlığı, 2013: 98). 2013 yılı içerisinde yurt içi incelemeler 901 adam/gün yurt dışı

incelemeler ise 2.770 adam/gün şeklinde gerçekleşmiştir (Kalkınma Bakanlığı, 2014: 86).

2014, 2015 ve 2016 yılında ajanslar yurt içinde sırası ile 794 kişi 289 gün, yaklaşık 600 kişi/kurum, yaklaşık 750 kişi/kurum olacak şekilde ve aynı yıl içerisinde yurtdışında ise; sırası ile 461 kişi 579 gün, 207 kişi 313 gün, 202 kişi 255 gün olacak şekilde faaliyet göstermiş olup tüm ziyaretlerle ilgili bilgiler ajans genel faaliyet raporlarında yer almaktadır (Kalkınma Bakanlığı, 2015: 89; Kalkınma Bakanlığı, 2016: 72; Kalkınma Bakanlığı, 2017a: 74).

3.4.3.9.6.3. Etki Değerlendirme Çalışmaları

Ajansların sunmuş oldukları programların ve desteklemiş olduğu faaliyetlerin gelişimine ilişkin analizler ve değerlendirmeler yapmaları, belirli aralıklarla değerlendirme raporları hazırlamaları, bölgenin gelişmesi bakımından oluşan sonuçları ve faaliyetlerinin başarı düzeylerini tespit etmek amacıyla etki değerlendirme analizleri yapmaları gerekmektedir. 2011 yılında sadece İzmir Kalkınma Ajansı tarafından “Proje Faaliyet Destek Uygulamalarına İlişkin Etki Değerlendirme” çalışması yapılmıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2012: 65). 2013 yılında ise kalkınma ajanslarına ilişkin genel faaliyet raporunda kalkınma ajanslarınca geçmiş mali destek programlarının yeni düzenlenecek olan mali destek programlarına veri teşkil edebilmesi açısından geçmiş program ve uygulamaların etki değerlendirmesinin yapılması gerektiği vurgulanmıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2014: 92). 2015 yılında 3 ajans 8 farklı etki değerlendirme analizi yapmış ve bunlara İlişkin analiz raporlarını yayımlamıştır. Bu yapılan çalışmalardan dört tanesi dışarıdan hizmet alımı yoluyla yapılmış, diğer dört tanesi ise ajansların kendi kaynakları ile yapılmıştır. Bu etki ve değerlendirmeleri yapan ajanslardan BEBKA hizmet alımı yolu ile mantık modeli yöntemini kullanarak “2011 Yılı Yenilikçilik, Sosyal Kalkınma İle Çevre ve Enerji Mali Destek Programının” etki analizini yaptırmaya 2014 yılında başlamış ve bu çalışmayı 2015 yılında neticelendirerek yayımlamıştır.

İSTKA ise dört farklı etki analizi çalışmasını (2010 Yılı Sosyal İçerme ve Toplumsal Bütünleşme, 2010 Yılı İşletmelere Yönelik Bilgi Odaklı Ekonomik Kalkınma, 2010 Yılı İşletmelere Yönelik Yeni Fikirlerle Dayalı Endüstrilerin Geliştirilmesi ve 2011 Yılı Engelsiz İstanbul Mali Destek Programlarının) 2013 yılında

kendi kaynakları ile başlatmış ve bu çalışmaları 2015 yılında neticelendirerek etki değerlendirme raporlarını yayımlamıştır. Zafer Kalkınma Ajansı da hizmet alımı yolu ile 2010 yılına ait iki ve 2011 yılına ait bir destek programının etki analizini yaptırmış ve bu çalışmaları 2015 yılında sonuçlandırarak raporları yayımlanmıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2016: 259). 2016 yılında da ajanslar 17 farklı etki değerlendirme analizi yayımlamış, bunlardan 13 tanesi hizmet alımı ile kalan dört tanesi ise ajansların kendi insan kaynağı ile yapmış olduğu çalışmalardır (Kalkınma Bakanlığı, 2017a: 163-168).

3.4.3.9.6.4. Konferans, Sempozyum ve Paneller

Kalkınma ajansları asli görevleri arasında bulunan bölgenin yatırım olanaklarının, ilgili kurum ve kuruluşlar ile işbirliği içerisinde, ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtımını yapabilmek amacıyla birçok seminer, çalıştay ve panel düzenlemiştir. Kendi düzenlediği panellerin ve diğer organizasyonların yanı sıra kalkınma ajansları kuruluşlarından bugüne kadar farklı örgütler tarafından düzenlenen ve kalkınma ajanslarının hedeflerine varmasına olumlu katkı sunacak seminer konferans, panel ve çalıştay gibi etkinliklere de katılım sağlamıştır. 2010 yılından bugüne bu tarz etkinlikleri düzenleyen ve katılan kalkınma ajanslarının faaliyet istatistiklerine bakıldığında her yıl birbirine yakın miktarlarda kişi veya gün sayısı ile bu organizasyonların düzenlendiği ve bunlara katılım sağlandığı görülmektedir. Çalışmamıza örnek teşkil etmesi açısından kalkınma ajanslarının son üç yıl içerisinde bu faaliyetlerine ilişkin şu istatistiklere ulaşılmıştır:

2014 yılında kalkınma ajansları toplamda 400 gün süren ve 16.910 kişinin katıldığı konferans, panel, çalıştay ve sempozyum organizasyonlarına ilişkin çalışmalar yapmıştır. Yine bu yıl içerisinde ajanslar diğer kurum ve kuruluşlarınca düzenlenen konferans, panel, çalıştay sempozyumlara 1.496 kişi ile toplamda 919 günlük bir katılım sağlamıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2015: 83). Kalkınma ajansları tarafından 2015 yılı içerisinde düzenlenen seminer, panel, çalıştay ve konferans gibi organizasyonlara 12.122 kişi katılmış ve bu organizasyonlar 202 gün devam etmiştir. Ayrıca yine bu yıl içerisinde kalkınma ajansları personeli farklı örgütler tarafından düzenlenen konferans, panel ve sempozyum gibi organizasyonlara tanıtım ve bilgi verme amaçlı 709 kişi ile toplamda 596 günlük bir katılım sağlamıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2016: 68). Kalkınma ajanslarınca 2016 yılında düzenlenen çalıştay, seminer, konferans ve panel gibi

organizasyonlara 12.961 kişi katılım sağlamış ve bu organizasyonlar 215 gün sürmüştür. Ayrıca kalkınma ajansları personeli çeşitli amaçlar ile diğer kurum kuruluşlar tarafından düzenlenen seminer, konferans, çalıştay ve panel şeklindeki organizasyonlara 863 kişi ile toplam 683 günlük bir katılım sağlamıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2017a: 64).

3.4.3.9.6.5. Kurumsal Dergi ve E-Bülten Çalışmaları

Ajanslar kurumsal hedeflerine varabilmek amacı ile kuruluşlarından bugüne birçok dergi, e-bülten, kitapçık, broşür gibi kurumsal yayın üretme faaliyetleri yürütmüşlerdir. Ajanslar tarafından üretilmiş olan kurumsal yayınlar ve adetlerine ilişkin son dört yıla ait aşağıdaki istatistiklere ulaşılmıştır: 2013 yılı içerisinde 220 farklı kurumsal yayın (Kalkınma Bakanlığı, 2014: 86), 2014 yılı içerisinde 208 farklı kurumsal yayın (Kalkınma Bakanlığı, 2015: 92), 2015 yılı içerisinde 156 farklı kurumsal yayından 282.035 adet (Kalkınma Bakanlığı, 2016: 75) ve 2016 yılında ise 182 farklı dergi, cd, kitapçık, kitap ve rapordan oluşan toplam 161.970 adet yayın basılmıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2017a: 84).

3.4.4. Türkiye'deki Kalkınma Ajanslarının Dünya Örnekleri İle Karşılaştırması

Çalışmamızda incelemiş olduğumuz ülkelerdeki bölgesel kalkınma ajansları ile Türkiye'de kurulan bölgesel kalkınma ajansları arasında hem benzerlikler hem de çeşitli farklılıklar bulunmaktadır. Çalışmamızın bu bölümünde bu benzerlikler ve farklılıklar incelenmektedir.

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

çalışmalarda da benzer hedeflere varma amaçlı faaliyetler yürütmüşlerdir (Bozkurt, 2001: 55; Ergün 1993: 75; Efe ve Ergin, 2010: 465-466).

Amerika'daki kalkınma ajanslarının özel sorunlara yönelik çözüm hedefleri ile kurulmuş olmaları ajansların çalışma alanlarını ve performans kriterlerini belirlemeyi kolaylaştırdığı gibi ajans çalışanlarının da belli alanlarda uzmanlaşmasını sağlamıştır. Oysa Türkiye'deki kalkınma ajansları çok genel nitelikli hedeflere yoğunlaşmış olup bu durum ajans çalışanlarının hangi niteliklere sahip olması noktasında da belirsizliğe neden olmuştur. Örneğin ekonomisi tarım ve hayvancılık üzerine kurulu olan bölgedeki ajansın bu alanda tecrübe sahibi uzman personelce iş ve işlemlerini yürütülmesi gerekirken bu hususun göz ardı edilebildiği görülmektedir (Erarslan, 2012: 50-51; Bozkurt, 2001: 55).

ABD'de ilk ajans 1933'te kurulmuştur. Bu nedenle Amerika Birleşik Devletleri'nde kalkınma ajansı çalışmaları tarihsel açıdan Türkiye'nin çok önünde yer aldığı için o dönemdeki koşullarda gerçekleştirdiği başarı oranı da bugüne kıyasla çok daha yüksek olmuştur. Ayrıca Amerika'daki kalkınma ajanslarının başarılı olmasının altında yatan önemli bir faktör de Amerika Birleşik Devletleri'nde kalkınma ajansları kurulurken bölgelerindeki sorunlara odaklı görevler ve fonksiyonlar verilmesi olmuştur. Oysa Türkiye'de tüm kalkınma ajanslarının görev ve fonksiyonları soyut ve birbirinin aynıdır. Bu durum kalkınma ajanslarının birbirini taklide götürmüştür. Bu nedenle Türkiye'deki kalkınma ajansları faaliyet anlamında kısır bir döngü içine girmiştir (Bozkurt, 2001: 55; Ergün 1993: 77).

Amerika Birleşik Devletleri'nde ajansların gelir kaynakları arasında enerji satışından ve sunduğu hizmetlerden elde ettiği gelirler, hazineden ve Federal Finans Bankası'ndan borçlanması yolu ile elde ettiği gelirler bulunmaktadır. Oysa Türkiye'de ajanslar fiiliyatta gelir getirici fonksiyonlara sahip değildir. Bu durum ajansların kendini geliştirmesini ve piyasada rekabet ederek kurumsal kapasitesini arttırmasını engellemiştir. Ayrıca dışardan gelir elde edemeyen ajanslar gelir elde ettikleri yerlerin görüş ve telkinlerine uygun hareket etme noktasında sıkıntılar yaşamışlardır (Ergün, 1993: 80; Altay vd., 2004: 206).

Amerika'da Senato tarafından önerilen ve Amerikan Başkanı tarafından atanan üç kişilik müdürler kurulu ajansı yönetmektedir. Bu kişiler dokuz yıl boyunca ajansı yönetmektedir. Müdürler kuruluna bağlı denetim birimi ve başkan yardımcıları da

bulunmaktadır. Bu başkan yardımcılara bağlı ajansın iş ve işlemlerin yürütmesinde görevli birçok çalışma birimi bulunmaktadır. Türkiye'deki kalkınma ajansları ise il valileri, belediye başkanları gibi kişilerden oluşmakta olup dışardan başarılı kişilerin atanması yöntemi ile yönetimin oluşturulması açısından Amerika uygulama örneği ile farklılaşmaktadır. Ayrıca ajans yönetiminin yerel seçimler ve atamalar sonrası kısa süre içerisinde değişmesi de yönetimde istikrar açısından ve kurumun yönetsel hafıza kaybı açısından Türkiye'deki ajansları ABD'dekilere göre dezavantajlı kılmaktadır. (Gündüz, 2006: 48; Ergün 1993: 75).

Amerika'daki kalkınma ajanslarında birçok çalışma biriminin ve başkan yardımcısının bulunması örgütsel şema içerisinde çok sayıda yönetsel kademe yer alması nedeniyle ajansın idaresini zorlaştırdığı düşünülmektedir. Türkiye'deki kalkınma ajanslarının da yönetsel şemasında birçok birim başkanlığı yer almakta ve bazı birimlerde personel olmamasına rağmen birim başkanı bulunmaktadır. Yani Türkiye'deki kalkınma ajanslarında bazı dönemler personeli olmayan birim başkanlıkları dahi söz konusu olmuştur. Çok fazla yönetsel birimin olması Türkiye'deki kalkınma ajanslarında yönetimin etkinliğini azaltması ve maliyetleri artırması açısından birçok dezavantajı beraberinde getirmektedir (Efe ve Ergin, 2010: 466-467; Ergün 1993: 75-76).

Amerika'daki kalkınma ajanslarında ajansa bağlı kalkınma ofisleri bulunmakta olup bu ofisler yerli ve yabancı yatırımcıya bölgede hangi alanlarda yatırım yapabileceğine ve doğru yatırım yeri seçimine ilişkin danışmanlık hizmeti vermektedir. Ayrıca bu ofisler yatırımcıya yatırım yaparken gerekli koordinasyon ve bilgi alışverişi hizmetini de sunmaktadır. Tüm bunların yanı sıra bu ofisler yeni kurulan ve mevcut işletmelere finansal destek de vermektedir. Özellikle bu ofisler aracılığıyla sermaye ve yatırım kredisi sunulmaktadır. Bu ofisler sunmuş olduğu danışmanlık hizmeti özelliği ile Türkiye'deki yatırım destek ofislerine benzemekle birlikte yatırım destek ofislerinin kendi başlarına finansal destek vermesi ve kredi vermesi söz konusu değildir. (Altay vd., 2004: 206; Bozkurt, 2001: 56).

Amerika'da ajanslarda sadece bir denetim biriminin bulunması ve bu birim dışında denetim yapan mekanizmanın olmaması örgütün özerk yapısını güçlendirmektedir. Oysa Türkiye'de kalkınma ajansları çoklu denetime tabi olup hem iç hem de üç farklı dış denetimden geçmektedir. (Dura, 2007: 19; Ergün 1993: 77).

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

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

İngiltere’de ajansların klasik kalkınma ajansları görevleri yanında dikkat çeken bazı farklı görevleri olduğu görülmektedir. Ajanslar bölge ihtiyaçlarına hitap eden nitelikli işgücü miktarını artırmak için ciddi çaplı yatırımlar yapma ve kamu özel ortaklığı ile oluşturulan projelere destek vererek bu yatırımların hayata geçmesinde hızlandırıcı rolü oynama görevini de yerine getirmektedir. Ayrıca ajanslar arazi kullanımı, halk sağlığı, suçun engellenmesi, kültür ve spor ile yükseköğrenim ve konut alanlarında çeşitli görevler üstlenmiştir. Tüm bunların yanı sıra bu ajanslar kuruldukları bölgelerdeki bölgesel iktisadi stratejiyi de şekillendirmektedir. İngiltere’de ajanslar faaliyetlerini on yıllık bölgesel iktisadi stratejiler ile üç yıllık bölgesel planlara göre şekillendirmektedir. Türkiye’deki kalkınma ajanslarının bu nitelikte öne çıkan görevleri bulunmamaktadır. Ayrıca Türkiye’deki kalkınma ajanslarının bölgelerindeki ekonomik stratejiyi şekillendirme noktasında bu ajanslar kadar yetkin ve yetkili olduklarını söylemek de zordur (Bache, 2008: 160-161; Karasu, 2005: 236).

İngiltere’de ajanslar yapmış oldukları çalışmalarla ilgili olduğu bakanlığa ve belediye başkanına raporlar sunmaktadır. Ayrıca ajansların performansı ölçülerek

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

İngiltere'deki ajansların gelir ve gider kalemleri Türkiye'deki kalkınma ajanslarının gelir ve gider kalemlerine benzemektedir. İngiltere'dekilerin tek farkı bütçesinde Avrupa Birliği'nden almış olduğu fon miktarının çok yüksek oluşudur (Harding, 2006: 114; Kontoğlu, 2008: 138-139).

İngiltere'de ajansların yönetim kurulu ilgili bakan veya belediye başkanı tarafından atanan üyelere oluşmaktadır. Bu üyeler kendilerini atayanlara karşı sorumlu olup bölgesel konularla ilgili alanlarda başarılar sağlamış kişilerdir. Üyeler ağırlıklı olarak iş dünyası olmak üzere, yerel konseylerden ve gönüllü kuruluşlardan seçilmektedir. Bu seçim öncesinde belirlenen niteliklere uygun olarak başvurular alınmakta, ardından bu başvurular değerlendirilmekte ve atamalar daha sonra gerçekleştirilmektedir. Bu üyelerin altında ajansın iş ve işlemlerinin gerçekleşmesini sağlayan nicelik ve niteliği yüksek bir ekip kurulmakta olup bu ekibin elemanları olan uzmanlar da daha önceden şartları açıkça belirlenen niteliklere haiz olan kişiler

arasından seçilmektedir. Bu nitelikler belirlenirken bölgesel ihtiyaçlar göz önüne alınmaktadır. Türkiye'deki ajanslar ise belli kurumların yöneticilerinden oluşmakta olup bu husus bu kurumun yöneticilerinin değişmesi ile ajansların yönetimin değişmesini zorunlu kılmaktadır. Sadece bir kurumun yöneticisi olduğundan dolayı ajansı yönetebilme nitelikleri bakımından sorgulanmayan kişilere ajansların teslim edilmiş olması Türkiye örneğinin olumsuz yanlarındandır. Ayrıca Türkiye'de ajans personeli seçilirken bölgesel ihtiyaçların gerektirdiği nitelikler değil, ajans mevzuatında yazan nitelikler aranmakta olup bu ve yukarıda bahsedilen diğer nedenler ajanslarda insan kaynakları yönetiminde ciddi sorunlu alanların oluşumuna zemin hazırlamaktadır (Kontoğlu, 2008: 138-139; Karasu, 2005: 236; Nalci ve Karatepe, 2013: 980-990).

İngiltere'de ajanslar üzerinde merkezi yapının baskısının fazla olması nedeni ile ajanslar yeterli başarı gösterememiş ve hedeflerine varamadığı konsensüsü oluştuğu için kapatılması kararlaştırılmıştır. İngiltere'nin merkezizetci yapısı ajansların hedeflerine varmasına engel olmuştur. Ajansların kapatılması ile birlikte merkezi otoritenin baskısının azaltıldığı girişim ortaklıkları kurulmuş ve bu girişim ortaklıkları yerel alanlarda ekonomik öncelikleri belirleme, ekonomik büyüme ve iş geliştirmeye öncülük etme hedefi ile çalışmalarını sürdürmüştür. Türkiye'de de ajanslar üzerinde ciddi merkezi baskının olduğu ifade edilmektedir (Harding, 2006: 113; Doğruel, 2012: 63).

Polonya'da bölgesel kalkınma ajansları ülkede bölgesel yönetim birimlerinin kurulması akabinde 1991 yılında kurulmuştur. Kurulan kalkınma ajanslarının bazıları bölge, bazıları alt bölge ve bazıları da kent düzeyinde olmuştur. Türkiye'de ise ajanslar Düzey 2 sınıflandırması esas alınarak teşkilatlandırılmıştır (Dura, 2007: 164; Ersun ve Akgün, 1998: 8).

Polonya'da ajansların kuruluşunda Avrupa Birliği fonlarından faydalanma, nitelikli işgücünün oluşturulması, bölgedeki sosyo-ekonomik sorunlara zm nerileri geliştirilmesi, kitlerin yeniden yapılandırılması, kobilere yönelik sermaye ve kredi desteği sunma, firmalar arasında ortaklık kültürünü geliştirme, gerekli gördüğü alanlarda üretim yaparak ticari faaliyette bulunma, özel sektörde rekabeti artıracak (mağaza, market, fabrika gibi) firmalar kurarak özel sektörle rekabet yarışına girme ve diğer klasik ajans kuruluş hedefleri ağırlık basmıştır. Türkiye'deki ajanslar ise bölgedeki sosyo-ekonomik sorunlara zm üretme ve Avrupa birliği fonlarından

faydalanma dışında yukarıda saydığımız diğer amaçlar hedef alınmaksızın kurulmuşlardır (Killianski, 2011: 6-14; Ersun ve Akgün, 1998: 9; Dura, 2007: 165).

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

Polonya’daki ajansların bütçesi kendi faaliyetleri ile elde ettiği gelirler, AB uyum fonlarından almış olduğu fon ve kuruluş zamanında hükümet tarafından sunulan nakdi ve aynı kaynaklar ile beslenmiştir. Bu ajansların bütçesel anlamda Türkiye’deki ajanslardan farkı kendi faaliyetleriyle elde ettiği ticari gelirlerinin olmasıdır (TEPAV, 2005: 10; Killianski, 2011: 6-7).

İrlanda’da bölgesel kalkınma konuları ile ilgilenen dört farklı kalkınma ajansı bulmakta olup bunlardan üçü ulusal düzeyde faaliyet göstermektedir. Endüstriyel Kalkınma Ajansı ülkesine yabancı yatırımcıyı çekmek için önemli çalışmalar yapan ulusal nitelikli kalkınma ajansı olup bu ajans 1.000 uluslararası şirketi bölgelerde faaliyete başlatmış ve çalışmaları ile firmaların yıllık ihracatı 100 milyar Euro’yu aşmıştır. İrlanda Endüstriyel Kalkınma Ajansı’nın bu başarısı yapmış olduğu doğru sektörel analizlere dayandırılmaktadır. Özellikle katma değeri yüksek üretim alanları ile ilgili yapmış olduğu sektörel analizler sonrası bölgelerini bu sektörel alanlara yatırım yapmaya uygun hale getiren Ajansın ülkenin kalkınmasına önemli katkısı olmuştur. Türkiye’deki kalkınma ajanslarının düzenlemiş olduğu sektörel analizler ile bu ajansın düzenlemiş olduğu sektörler analizlerin oluşturduğu etki önemli ölçüde farklıdır. Dolayısıyla Türkiye’de ajanslarca üretilen sektörel analizlerin başarısının ve niteliklerinin sorgulanması gerekmektedir (Kayasü vd, 2003: 49-5; İZKA, 2008: 301-305).

Endüstriyel Kalkınma Ajansı yabancı yatırımcıyı bölgeye çekmeye çalışırken Enterprise Ireland isimli kalkınma ajansı da yerli yatırımcıları, özellikle yeni kurulan

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

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

İrlanda'daki ajansın merkezi hükümetle ilişkisi direk değil bir üst kurul aracılığıyla olmaktadır. Ajans yönetim komitesi bu üst kurula yapmış olduğu çalışmalar ve gelecekteki plan ve programlarına ilişkin bilgiler sunmakta, üst kurul da merkezi hükümeti bu konuda bilgilendirmektedir. Ajans çalışanları bu yönetim komitesine bağlı çalışmaktadır. Türkiye'deki ajanslar ise merkezi hükümet ile direk ilişki içerisinde (Whelan, 2013: 2-4; Lenihan vd, 2008: 153-154).

İrlanda'daki ajansın en önemli özelliği ulusal teknoloji parkı ve serbest bölgenin yönetiminden sorumlu olmasıdır. Bu sorumluluk ajansı önemli spesifik alanlarda yatırımcı çekmek, üniversite ile ciddi işbirliği faaliyetleri içerisinde özellikle yazılım ve bilişim sektörlerine ağırlık veren girişimlerde bulunmak, yatırımın önünde engel olan ulaşım ve alt yapı sorunlarını çözmek, yeni yatırımcıları bu alanlara çekebilmek için profesyonel tanıtım faaliyetlerini sürdürmek ve katma değerli üretimi arttıracak ARGE merkezleri kurma çalışmalarını hızlandırmak gibi hedef ve faaliyetlere odaklanmıştır. Türkiye'deki kalkınma ajanslarının buna benzer şekilde yönettikleri ekonomik yapılar söz konusu olmayıp ajanslar sadece örgütsel yapıların yönetiminden sorumludur. Bu

durum ise ülkemizde ajansların sadece idari anlamda kendi yapılarını başarı ile yönetme somut sorumluluğu altında olmaları sonucunu doğurmaktadır. Bu ise ajansların klasik kamu örgütleri gibi idari anlamda önemli sorunlar çıkarmamaları durumunda kamuoyunca sorgulanmamaları sonucunu ortaya koymaktadır. Oysa İrlanda'da ajanslar ticari bir yapıyı yönettiği için bu yapının somut çıktılarındaki başarısızlık ajansların başarısızlığını ortaya koyabilmektedir (İZKA, 2008: 303- 307; Kayasü vd, 2003: 50-52).

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

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

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

Çek Cumhuriyeti'nde merkezi hükümeti tarafından kurulan ajanslar hariç diğer ajanslar üzerlerinde siyasi baskı olmadığından faaliyetlerini profesyonelce

yürülebilmektedirler. Bu ülkede de merkezi baskının ajansların performansını olumsuz etkilediği ifade edilmektedir. (Özen ve Özmen, 2010: 256-257) Çek Cumhuriyeti'ndeki ajansların Türkiye'deki ajanslar ile hedef, görev ve yetkiler açısından, ticari faaliyette bulunabilen anonim şirket statüsündeki ajansların bu durumu hariç diğer özelliklerinin ortak olduğu görülmektedir (McMaster, 2004: 2-3; İzmir Kalkınma Ajansı, 2008: 256).

4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, bilgi toplama ve işleme araçları, evren ve örnekleme anlatılmaktadır.

4.1. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmada uygulanan anket ve görüşmenin evreni Türkiye’de faaliyet gösteren 26 kalkınma ajansının tüm paydaşlarıdır.

Araştırmada uygulanan anketin örnekleme ise her kalkınma ajansından 15 iç paydaş ve 15 dış paydaş seçilerek oluşturulmuştur. Bu seçim yapılırken; dış paydaşlar için özel sektör, kamu ve sivil toplum kuruluşları temsilcileri arasında dengeli dağılım ve iç paydaşlar için de yönetici unvanlı paydaş (kalkınma kurulu üyesi, yönetim kurulu üyesi, genel sekreter, birim başkanı ve yatırım destek ofisi koordinatörü) ile diğer unvanlı paydaş (uzman, destek personeli, iç denetçi ve hukuk müşaviri) arasında dengeli dağılım gözetilmesi için tabakalı örnekleme yolu ile örneklem oluşturulmuştur. Yukarıda bahsedilen unvanlar dikkate alınarak tabakalar oluşturulmuş ve bu tabakalardan bireyler seçkisiz seçilerek örneklem oluşturulmuştur.

Araştırmada uygulanan görüşmenin örnekleme ise anket örnekleminin yüzde beşidir. Ajansın iç ve dış paydaş arasında nicel ve nitel denge kurularak 39 paydaşlık derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Örneklem oluşturulurken ajansların insan kaynakları sorumluları ile planlama birimi uzmanlarından destek alınmıştır. Nitel araştırma yaklaşımlarında örneklem oluşturulurken örneklemin evreni sayıca temsil etmesinden ziyade amaca yönelik örnekleme yöntemi önemli olduğundan, evrenden belirlenen varyasyonlardan özellikli olan birkaçı ile örneklem oluşturulmuştur. Ayrıca örneklem seçimi çalışma süresince gelişerek yeni niteliklere bürünmüştür. Kartopu örnekleme yöntemi kullanılarak görüşme yapılan kişinin referansı ile örneklemin yeni kişileri kapsayabilmesine izin verilmiştir. Örneklem oluşturulurken her bölgeden illeri kapsayacak şekilde ajanslar seçilmiş ve bu ajanslar belirlenirken bütçesindeki gelir miktarı fazla olan ajansa öncelik verilmiştir Bu paydaşlar ile görüşme yapılmadan önce kendilerine bilgilendirme yapılmış ve her soru için özellikle konunun muhatabı olan kesim seçilmeye çalışılmıştır.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Kamu politikası analiz ve araştırmaları, ölçülebilir ve gözlemlenebilir olan görgül araştırmalar niteliğinde olabileceği gibi normatif nitelikli de olabilmektedir. Görgül analizlerde kamu politikası ile oluşan etki belirlenmeye çalışılmakta olup bu analiz ile “yoksullukla mücadele politikaları kapsamında, çocuk esirgeme kurumu yurtlarından ayrılan çocuklarla ilgili programlar hedef kitlesinde yoksulluğu ne ölçüde azalttı?” türünden sorulara yanıt aranmaktadır. Normatif içerikli kamu politikası analizi ve araştırmalarında ise kurum, olgu, olay ve sorunlara öznel bir açıdan yaklaşılarak paydaşların bu hususta sahip oldukları kişisel görüşleri ortaya konulmakta olup bu analiz ile “yerel yönetimlerin kuruluş hedeflerine varabilmeleri için bu örgütlerin bütçeleri arttırılmalı mı?” türünden sorulara yanıt aranmaktadır. Normatif içerikli kamu politikası analizinde araştırma konusuna ilişkin ne yapılması veya ne yapılmaması gerektiği ile ilgili paydaşların görüşleri saptanmakta ve bu görüşler sınıflandırılmaya çalışılmaktadır. Her iki kamu politikası analizinde de nitel ve nicel araştırma yaklaşımı ve teknikleri birlikte kullanılabilir (Cole, 1996: 3-4; Baydar vd., 2007: 163-172).

Nicel araştırma yaklaşımı deney, test, anket gibi sayısal veriler elde etmeye yarayan ve değişkenler arasındaki ilişkileri sayısal olarak ölçen veri toplama araçlarından yararlanılmaktadır. Bu sayısal verilerin istatistiksel analizlerle değerlendirilmesi ve ilişkiler arasında çeşitli öngörüler ve genellemeler yapılması bu yöntemle mümkün olmaktadır. Nitel araştırma yaklaşımında ise kurumların, olayların ve sorunların kendi süreçleri içerisinde bütüncül bir yaklaşımla ortaya konulup anlamlandırılması, betimlenmesi ve yorumlanması ile bunların açıklaması önemlidir. Bu yöntem özellikle politikada değişkenler arası ilişkileri ölçmenin ve bu ilişkilerin boyutunu sayısal olarak saptamanın güç olduğu durumlarda kullanılmaktadır. Bu yöntem özellikle politika aktörlerinin ve politikanın hedef kitlesinin politikayla ilgili bakış açısının tespitinin önemli olduğu ve bu bakış açısının bütünsel bir şekilde betimlenmesi ve anlamlandırılmasının gerekli olduğu durumlarda kullanılmaktadır. Nitel yöntem ağırlıklı olarak gözlem, görüşme, odak grup görüşmesi, derinlemesine görüşme, bilgi ve içerik incelemesi, durum çalışması gibi veri toplama ve analiz tekniklerini kullanılmaktadır. Kamu politikaları analizi karmaşık ve içerisinde bir çok aktörü ve etkiyi barındıran sürecin incelenmesi anlamına geldiğinden tek bir yöntem ve veri toplama aracı ile elde edilen veriler bu incelemeyi İmkansız kılacağından analizde birden fazla

yöntem ve çeşitli veri toplama teknikleri aynı anda kullanılmaktadır (Cole, 1996: 3-4; Baydar vd., 2007: 163-172).

Nitel araştırma yaklaşımı; sosyal olayların buldukları alanlarda bütüncül ve objektif bir yaklaşımla açıklanabilmesi için doküman incelemeleri, mülakatlar ve gözlemler gibi niteliksel araçların kullanıldığı bir araştırma yöntemidir. Bu yöntemde algı, çevre ve sürece ilişkin veriler toplanmaktadır. Bu veriler yoluyla bireylerin araştırmaya konu alanı nasıl algıladıkları tespit edilmeye çalışılır. Bu yöntemde genellemeden ziyade kavram ve kuram oluşturmaya çalışılır. Bu yöntemde genellikle “neden böyle ve nasıl?” sorularına cevap aranmaya çalışılır. Bu araştırmanın yöntemi; bir olgunun kendi düzlemi içinde ele alındığı ve düzlemleri arasında sınırların net olmadığı, birçok veri kaynağının ve kanıtının olduğu nitel bir araştırma yöntemi olan durum çalışması yöntemidir. Bu yöntemle kurum paydaşlarının kurumu nasıl biçimlendirdiğini anlatan çok sayıda değişkenin birbirini etkilemesi sonucunda ortaya çıkan karmaşık süreçler anlamlandırılmakta ve tarihsel etkiler de göz önünde bulundurularak analiz yapılmaktadır. (Kuş, 2009: 105; Yıldırım ve Şimşek 2006: 65).

Kamu politikalarının analizine ilişkin birçok analiz yöntemi ve tekniği bulunmaktadır. Bu çalışmada bu tekniklerden biri olan çoklu örnek olay ya da çoklu durum analizi ismi ile literatüre geçen analiz tekniğinden yararlanılmaktadır. Bu teknik; bir kurumun kendi bağlamı içerisinde bütüncül ve derinlemesine incelenmesine, anlamlandırılmasına ve elde edilen verilerin açıklanmasına imkan tanıdığı için tercih edilmiştir. Bu yöntemde araştırma yapan kişi; incelenen olay ya da durumla ilgili ulusal veya uluslararası örneklerin ortak yönlerini, bunların birbirinden ayrılan özelliklerini dikkate alarak bu olayın tarihsel geçmişinden, yapısından, olaya etki eden faktörlerden ve kişilerden elde ettiği verileri analiz eder ve yorumlar. Bu yolla örnek olaya ilişkin yapı, işleyiş ve süreçler ile çevre betimlenir. Bu nedenle bu yöntem kamu politikalarının kurumsal analizinde tercih edilmektedir. Bu tercih araştırmacının esnek ve interaktif bir yöntemi belirlemesini gerekli kılmaktadır. İlişkiler ağının karmaşık, çok boyutlu ve çok aktörlü olması sebebiyle araştırma yapılırken öngörülme bir sonuçla karşılaşıldığında araştırma deseninin hızlı bir şekilde bu yeni duruma uyum sağlaması bu şekilde mümkün olmaktadır. Örnek olay veya durum çalışması olarak isimlendirilen bu yöntemde veri toplama aracı olarak ikincil veri kaynakları, görüşmeler, belge incelemeleri, anket ve diğer farklı teknikler aynı anda kullanılabilen olup politikayı

yapan, uygulayan ve ondan etkilenenlerle görüşme en önemli veri toplama aracıdır. Bu yöntem kullanırken öncelikle bir çerçeve çalışması yapılmaktadır. Bu çerçevede çalışmanın amacı, temel soruları, ortamı, katılımcıları, bölümleri ve diğer unsurları belirlenmektedir. Bu çerçeve çalışma araştırmacının objektifliğini olumsuz etkileyecek önyargı ve dış etkilerden korunmasına yardımcı olmaktadır (Anderson, 2003: 38; Stake, 1994: 239-242; Keser, 2015: 330).

Kurumsal yaklaşım kamu politikalarının ortaya çıkış nedenleri ile bu politikaların sonuçlarında ana aktörün kurumlar olduğu görüşüne dayanmaktadır. Bu yaklaşımda bir kamu politikasının analiz edilebilmesi için politikaya ilişkin ana kurumun analiz edilmesi gerekmektedir. Bu analiz yapılırken kurumsal düzenlemelerin, kurumun yapısının, faaliyetlerinin ve kurumun paydaşlarının dikkate alınması gerekmektedir. Paydaş kavramı ile ilgili birçok araştırma bulunmakta olup kamu yönetimi, işletme siyaset gibi pek çok disiplinde farklı tanımlamalar yapıldığı görülmektedir. Paydaş konusu ile ilgili çalışmaların 1930 yılında Amerika'da bir şirketin çıkar gruplarının; müşteriler, çalışanlar, hissedarlar ve kamuoyu olarak belirlenmesi ile başladığı Preston tarafından ifade edilmekte ve paydaşların kanaat, eleştiri, tutum ve etkileme alanlarının şirketlerce dikkate alınması gerektiği vurgulanmaktadır. Paydaş kavramının ilk tanımı Edward Freeman tarafından yapılmış olup bir örgütün yaptıklarından etkilenen ve yaptıkları ile o örgütü etkileyen birey, grup ve farklı örgütler şeklinde tanımlama yapılmıştır. Paydaş analizine ilişkin yapılan çalışmalarda da örgütler incelenirken yeni yönetim anlayışı temelinde paydaş analizlerinin yapılması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu vurgu yapılırken aynı zamanda örgütlerin küresel bir dünyada faaliyet göstermesi sebebi ile birbirlerine bağımlı oldukları, karar ve uygulamalarından çok kişi ve kurumu etkiledikleri ve bu kişi ve kurumlardan etkilendikleri, bu nedenle yeni yönetim anlayışı gereği paydaşların görüş ve önerilerinin karar alma süreçlerine etki etmesi gerektiği açıklanmıştır (Brugha ve Varvasovszky, 2000: 241).

Bu çalışmada kamu politikasının analizine ilişkin yaklaşımlardan kurumsal yaklaşım benimsenmektedir. Kamu politikasının kurumsal yaklaşım temelinde analizi yapılırken nitel yaklaşımın analiz tekniği olan çoklu durum analizi tekniğinden faydalanılmakta olup anket, alan araştırması, dolaylı ve alıntısız araştırma yöntemleri kullanılmaktadır.

4.3. Veri Toplama ve İşleme Araçları

Araştırmada hem nitel hem de nicel yöntemin veri toplama araçlarından yararlanılmakta olup ikincil veri kaynakları, görüşmeler, belgeler ve anket bu araçlardandır.

Bu araştırmada kullanılan yapılandırılmamış görüşme formları ve anketler hazırlanmadan önce ajanslar ile ilgili ayrıntılı çalışmalar yapılmış ve yapılan bu ön çalışma ile görüşme yapılacak ve anket uygulanacak paydaşların kurum içinde veya dışında gerçekleştirdikleri görev ve kurumla ilişki düzeyleri ortaya konularak her bir farklı durum için farklı süreçler tasarlanmıştır. Bu formlardaki sorular hazırlanırken ajansların örgütsel, finansal, beşeri yapısı ile denetim ve destekleme sistemine ilişkin mevcut durumunu ortaya koyan ve bunu ajanslarının kuruluş hedeflerine varıp varmadığı ile ilişkilendirme imkanı sunacak içerik ön planda tutulmuştur. Bu yolla soruların araştırmaya hizmet etmesi sağlanmıştır. Araştırma kapsamında hazırlanan sorular pilot olarak seçilen üç ajansa uygulanmış elde edilen bulgularla sorular yeniden dizayn edilerek olası hataların en aza indirilmesi sağlanmıştır. Bu pilot uygulamalar sonrası araştırmada yapılandırılmamış görüşme tekniği doğrultusunda tüm sorulara son şekli verilmiş, kalkınma ajansları iç ve dış paydaşlarına bu sorular derinlemesine görüşmelerle sorulmuştur.

Bu araştırmada ayrıca doküman analizi veri üretim aracı ile araştırmanın kapsamına giren hususlarla ilgili bilgi içeriği olan yazılı materyallerin analizi yapılmıştır. Bu kapsamda ajansların faaliyet raporları, stratejik planları, iletişim planları, sektörel raporları, mevzuatı ile denetim raporları ve diğer yazılı materyaller incelenmiştir. Bu dokümanlar sadece Türkiye'deki kalkınma ajanslarını ilgilendirenlerle sınırlı kalmamış dünyada uygulanan iyi uygulama örneklerini içeren dokümanlar da veri üretimi için analize tabi tutulmuştur.

Bu araştırmada kullanılan nicel araştırma yaklaşımıyla da araştırılan konuya dair evreni temsil eden örneklemeden sayısal veriler üretilmiştir. Bu verilerle evrenin araştırma konusuna ilişkin görüş ve önerileri analiz edilmektedir. Nicel yöntemde bireylerin sosyal davranışlarının deney, test ve anket yoluyla objektif bir şekilde belirlenmesi ve sayısal verilerle açıklanması mümkün olmaktadır. Bu yöntemle belirli bir yapı içindeki ilişkiler ağı sayısal sonuçlar üretecek şekilde incelendiğinden

(Erdoğan: 2003: 27) çalışmada nicel araştırma veri geliştirme aracı olan anketten yararlanılmıştır.

Özetle bu araştırmada alan araştırması yapılmakta olup, yapılandırılmamış mülakat formları ve alan taraması için kullanılan anket formları aracılığı ile veriler elde edilmektedir. Uygulanan anket ve yüze görüşmelerle paydaşların görüş ve önerileri alınmıştır. Ankete katılan iç ve dış paydaşlara konuya ilişkin algılarını ve görüşlerini tespiti yönelik sorular sorulmuştur. Bu sorular sosyal bilimlerde algı, görüş ve önerileri ölçmek için kullanılan beşli likert ölçeğinden yararlanılarak hazırlanmış olup iç ve dış paydaş anket formu ek 1 de yer almaktadır.

Ajansların iç ve dış paydaşlarına mail ve elden teslim yollarından biri ile ulaştırılan anket formları makul bir süre sonunda teslim alınarak değerlendirilmiştir.

Anket örnekleme oluşturulurken kullanılan dağılım dengesi gözetilerek, yukarıda ayrıntılandırılan şekilde anket örnekleminin %5'i ile randevu alınmak sureti ile yüze yüze görüşmeler yapılmıştır. Bu yüz yüze görüşmelerde paydaşlarca yapılan sorun analizi ve çözüm önerilerine ilişkin veriler not edilmiştir. Bu görüşmelerde kullanılan yapılandırılmamış görüşme formu ek 2 de yer almaktadır.

Yapılan araştırma ile elde edilen tüm veriler kamu politikası analizi yaklaşımlarından biri olan kurumsal yaklaşım temelinde değerlendirilmiştir.

Anket uygulaması ve görüşmeler tamamlanarak tüm anket formları ve görüşme formları kontrol edilmiş ve formlar ayrı ayrı numaralandırılmıştır. Numaralandırılan anket formlarındaki veriler SPSS programı kullanmak suretiyle değerlendirilmiştir. Anketler iç ve dış paydaşın tamamına (780 gözlemciye) uygulanmıştır. Veriler öncelikle tanımlayıcı istatistikler ve ön çapraz çizelgeler kullanılarak incelenmiştir. İstatistikler ile birlikte anlamlılık düzeyi için Chi Kare Testi, Prob Değer Testi, F İstatistiği, F İstatistiği kullanılmış, güvenilirliği ölçmek için Cronbach Alfa Güven Sınırı Testi ve doğruluğunu ölçmek için de Regresyon Analizi, T-Testi ve Multiple Anova Testi uygulanmıştır.

Anket çalışması kapsamında kalkınma ajanslarının kuruluş hedeflerine hizmet etmedeki başarı düzeyleri ile ajansın insan kaynakları yönetimi, denetim sistemi, bütçesi, bölge planının referans olarak kabulü ve proje desteklerinin objektif belirlenmesi arasında nasıl bir ilişki olduğunu ortaya koyan sorular sorulmaktadır. Verilen cevaplar sonucu ulaşılan netice bu ilişkinin yönünü göstermektedir. Araştırma ile ilgili yapılan ikincil kaynak incelemelerinde Halkier ve Danson'un

Avrupa'daki bölgesel kalkınma ajanslarını inceleyen çalışmasının araştırmacılarca referans olarak alındığı görülmektedir. Halkier ve Danson yapmış oldukları çalışma ile Avrupa'daki ajansların birbirinden farklı olan yapısal özelliklerini ortaya çıkarmışlardır. Halkier ve Danson'un bu çalışmasında kalkınma ajanslarına ilişkin paydaş beklentileri ve algısını ölçülmektedir. Araştırmacılarca gerçekleştirilen bu çalışmada kalkınma ajanslarının mevcut durumunu ortaya koyabilmek için sadece örgütü yönetenlerinin değil, aynı zamanda paydaşlarının da görüş ve önerilerinin dikkate alınması gerekliliğini vurgulamış, hem Avrupa'da ulaşabildikleri kalkınma ajanslarının paydaşlarını bu araştırmaya dahil etmiş hem de Türkiye'deki kalkınma ajanslarının paydaşlarını çalışmanın kapsamı içerisine almışlardır. Araştırmacılar çalışmalarını hem Avrupa'daki tüm kalkınma ajanslarına hem de tek tek ülkelere konu olabilecek bir model ile şekillendirmişler. Bu tez kapsamında Türkiye'deki bölgesel kalkınma ajansları paydaşlarının bu örgütlerle ilgi algısı araştırılırken Halkier ve Danson tarafından geliştirilen anket çalışması Türkiye'deki çalışma alanına uyarlanarak referans alınmıştır (Halkier ve Danson, 1997: 243-245).

4.4. Etik Düşünceler

Bilim, çeşitli konulara ilişkin gerçeği arama eylemi olup bu amaçla araştırmacılar tarafından veriler toplanmakta, düzenlenmekte, yorumlanmakta ve analiz edilmektedir. Bu faaliyetler gerçekleştirilirken meslek etiği ön planda olmalıdır. Etik; ahlaki eylem ve kuralların yöneldiği değerler ile bunların temellerini araştıran bir çalışma alanı olup iyiyi kötüden ayırma ve başkaları ile birlikte iyi bir yaşam standardını oluşturma üzerine düşünmeyi gerekli kılmaktadır. Bu açıdan etik ahlaki açıdan iyi bir eylemin niteliksel durumunu haklılık, gereklilik ve izin gibi kavramlar üzerinden sorgulamaktadır (Usta, 2012: 406-407). Etik bu yönüyle bilimsel çalışmalar kapsamında akademik çalışmaları ve akademisyenlerin itibarlarını da ilgilendirmektedir.

Doktora tezi olarak hazırlanan bu çalışmada bilimsel yayın ve etik ilkelerine uyumaya hassasiyet gösterilmiş ve literatür taraması ile diğer veri toplama teknikleri kullanılarak elde edilen bilgiler hem metin içerisinde hem de kaynakça da usulüne uygun olarak gösterilmiştir. Bu yönüyle çalışmada etik değerlere uygunluğu sağlanmış olma açısından hazırlanan anket ve yapılandırılmış mülakat formlarının nasıl uygulandığına ilişkin bazı bilgiler vermek yerinde olacaktır.

Bu çalışmada yukarıda belirtilen Halkier ve Danson'un yapmış olduğu çalışma örnek alınmış, araştırma sorularına cevap bulabilmek için bu çalışmadaki soru ve önermeler amaca hizmet edecek şekilde getirilebilmek birçok değişikliğe tabi tutulmuştur. Bu çalışma sadece bu araştırmaya örnek teşkil etmiş, araştırmadaki soru ve önermeler Türkiye'deki kalkınma ajanslarının nitelikleri, ajans paydaşlarının özellikleri ve araştırmanın kapsam, konu ve amacı da dikkate alınarak özgünlüğünü korumuştur. Soruların ve önermelerin katılımcılar tarafından net olarak anlaşılabilmesi ve sıkılmadan cevaplandırılması için elden geldiğince önerme ve sorular kısa ve öz tutulmuştur. Araştırma kapsamındaki anket ve görüşme formları uygulanırken araştırmanın kapsamı içerisinde yer alan bazı konuların henüz paydaşlarca yeterince bilinmediği bu nedenle de veri toplarken çeşitli sorunlarla karşılaşılacağı kanaati oluşmuştur. Bu sorunların ortadan kalkması araştırmanın kapsamına giren unsurların paydaşlar tarafından öğrenilmesi sonrasında mümkün olmaktadır.

5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE ANALİZİ

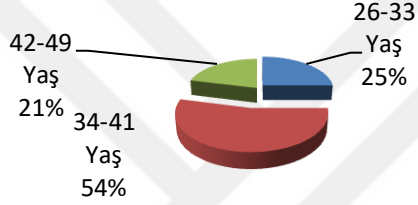
Araştırmanın bu bölümünde alan araştırması ve alan taraması sonucu elde edilen bulgular niceliksel ve niteliksel olarak analiz edilmektedir.

5.1. Katılımcıların Portresi

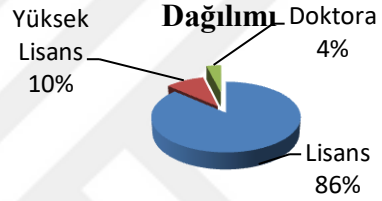
Bu bölümde iç ve dış paydaşlara ilişkin demografik özellikler grafikler yardımı ile aktarılmaktadır.

5.1.1. İç Paydaşların Demografik Özellikleri

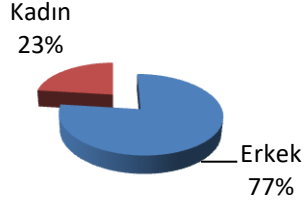
Şekil 1: Yaş Grubu Dağılımı



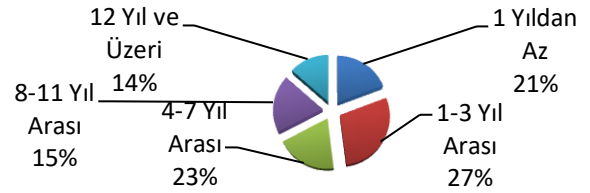
Şekil 2: Eğitim Durumu Dağılımı



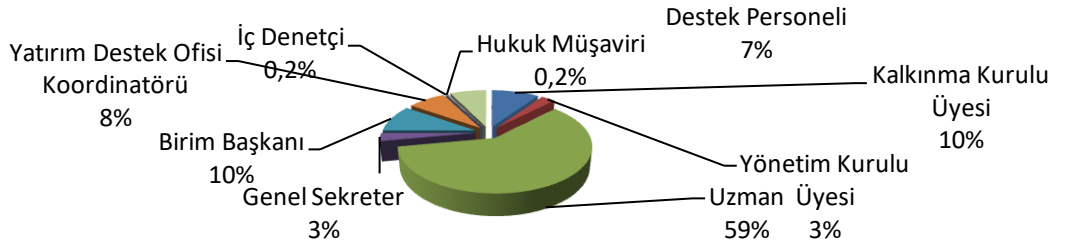
Şekil 3: Cinsiyet



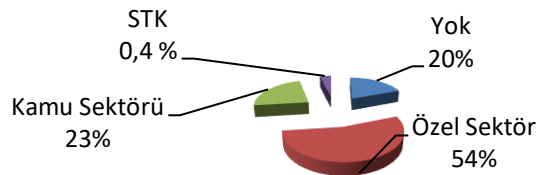
Şekil 4: Toplam İş Tecrübesi



Şekil 5: Unvan Dağılımı



Şekil 6: Ajansta Çalışmadan Önceki İş Tecrübesi

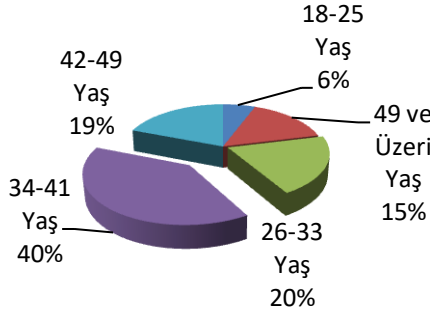


Tablo 5.1. İç Paydaşların Demografik Özellikler

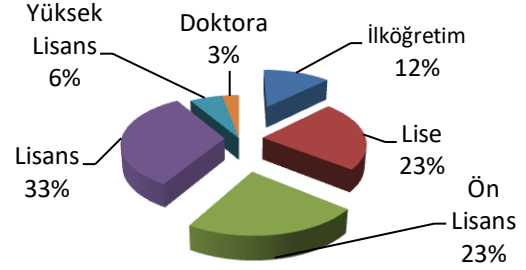
Demografik Tür	Özellik	İç Paydaş Sayısı
Cinsiyet	Erkek	300
	Kadın	90
Yaş	26-33	98
	34-41	210
	42-49	82
Eğitim Durumu	Lisans	335
	Yüksek Lisans	39
	Doktora	46
Ajansta Çalışmadan Önceki İş Tecrübesi	Özel Sektör	210
	Kamu	90
	STK	12
	Yok	78
Toplam İş Tecrübesi	1 Yıldan Az	82
	1-3 Yıl	105
	4-7 Yıl	90
	8-11 Yıl	58
	12 ve Üzeri Yıl	55
Unvan	Kalkınma Kurulu Üyesi	39
	Yönetim Kurulu Üyesi	12
	Uzman	231
	Yatırım Destek Ofisi Koordinatörü	31
	Birim Başkanı	39
	Destek Personel	27
	Genel Sekreter	9
	Hukuk Müşaviri	1
	İç Denetçi	1
	Çalışılan Birim	Planlama, Programlama ve Koordinasyon/ İş Geliştirme ve Strateji, Planlama Vb.
Program Yönetim Birimi		50
İzleme ve Değerlendirme Birimi		60
Yatırım Destek Ofisi		61
İnsan Kaynakları ve Destek Hizmetleri/ Kurumsal Hizmetler/ Mali Hizmetler vb.		50
Tanıtım ve Dış İlişkiler/ Tanıtım ve Halkla İlişkiler/ Kurumsal İletişim vb.		57
Diğer		62

5.1.2. Dış Paydaşların Demografik Özellikleri

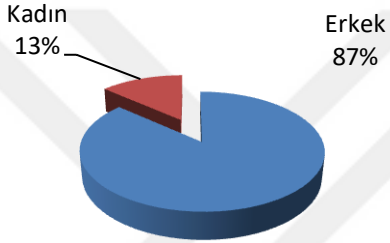
Şekil 7: Yaş Grubu Dağılımı



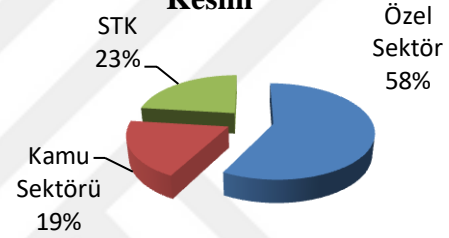
Şekil 8: Eğitim Durumu Dağılımı



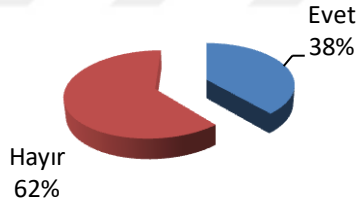
Şekil 9: Cinsiyet Dağılımı



Şekil 10: Temsil Ettiğiniz Kesim



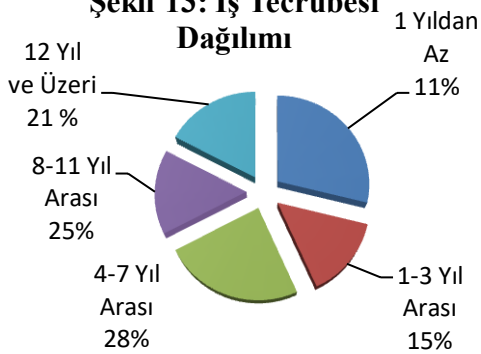
Şekil 11: Ajans Desteklerine Başvurdunuz mu?



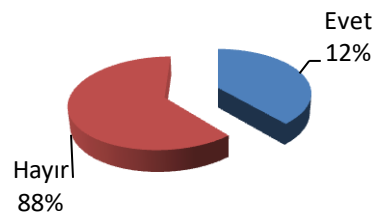
Şekil 12: Ajansla Herhangi Bir Konuda İşbirliği Faaliyetiniz Oldu mu?



Şekil 13: İş Tecrübesi Dağılımı



Şekil 14: Ajans Desteklerinden Yararlandınız mı?



Tablo 5.2. Dış Paydaşların Demografik Özellikleri

Demografik Tür	Özellik	Dış Paydaş Sayısı
Cinsiyet	Erkek	339
	Kadın	51
Yaş	18-25	23
	26-33	78
	34-41	156
	42-49	74
	49 ve Üzeri	59
Eğitim Durumu	İlköğretim	47
	Lise	90
	Ön Lisans	90
	Lisans	128
	Yüksek Lisans	23
	Doktora	12
Temsil Ettiğiniz Kesim	Özel Sektör	226
	Kamu	74
	STK	90
İş Tecrübesi Dağılımı	1 Yıldan Az	43
	1-3 Yıl	58
	4-7 Yıl	109
	8-11 Yıl	98
	12 ve Üzeri Yıl	82
Ajans Desteklerine Başvurdunuz mu?	Evet	148
	Hayır	242
Ajans Desteklerinden Yararlandınız mı?	Evet	46
	Hayır	344
Ajansla Herhangi Bir Konuda İşbirliği Faaliyetiniz Oldu mu?	Evet	188
	Hayır	202

5.2. Verilerin Sunumu ve Analizler

Anket 26 kalkınma ajansına uygulanmış olup her bir kalkınma ajansında 15 iç ve 15 dış paydaş üzere olmak üzere 30 kişiye uygulanmıştır. Toplamda 780 kişiye uygulanan bu ankette herhangi bir gözlem kaybı yaşanmamış ve değerler sınırlar içerisinde anlamlı çıkmıştır. Yapılan bu çalışmalar SPSS tabloları yardımıyla açıklanmaktadır:

Tablo 5.3: Yaş Değişkeninin Frekans Dağılımı (Dış Paydaşlar)

Definitions / Tests	n	Frequency	Percent %	Current %
18-25 age range	23	5,89	5,89	5,89
26-33 age range	78	20,00	20,00	20,00
34-41 age range	156	40,00	40,00	40,00
42-49 age range	74	18,98	18,98	18,98
49 age range	59	15,13	15,13	15,13
Total	390	100	100	100

Dış paydaşlarda ağırlıklı olarak 34-41 yaş aralığının baskın olduğu ve bu dağılımın kümülatif dağılım içerisinde ağırlıklı ortalamayı etkilediği anlaşılmakta ve yorumlanmaktadır.

Tablo 5.4: Cinsiyet Değişkeninin Frekans Dağılımı (Dış Paydaşlar)

Definitions / Tests	n	Frequency	Percent %	Current %
Male	339	86,92	86,92	86,92
Female	51	19,08	19,08	19,08
Total	390	100	100	100

Sorulan tanımlayıcı demografik değişkenler arasında seçenek farkı az olduğu için sapma durumu en az olan değişken cinsiyet değişkenidir. Çok büyük bir fark olmaksızın erkek çalışanların kadın çalışanlara göre dış paydaşlar içerisinde daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 5.5: Temsil Edilen Kesimin Frekans Dağılımı (Dış Paydaşlar)

Definitions / Tests	n	Frequency	Percent %	Current %
NGO	226	57,94	57,94	57,94
Public sector	74	18,98	18,98	18,98
Private sector	90	23,08	23,08	23,08
Total	390	100	100	100

Bireylerin çalıştıkları sektör içerisinde baskın olan ve dağılımı % 60 oranında etkileyen sektör özel sektör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumda özel sektörün kalkınma yatırımları ile ilgili aldıkları yapıcı kararlar ve projeler etkili olmaktadır. Özellikle son dönemde kalkınma alanında faaliyetlerin daha iyi ve sürdürülebilir olması açısından STK'ların etkinliklerini artırdıkları görülmektedir.

Tablo 5.6: Eğitim Durumunun Frekans Dağılımı (Dış Paydaşlar)

Definitions / Tests	Frequency	Percent %	Current %
Secondary Scholl	47	12,06	12,06
High Scholl	90	23,07	23,07
Associate degree	90	23,07	23,07
License	128	32,83	32,83
Graduate	23	5,90	5,90
PhD	12	3,07	3,07
Total	390	100	100

Eğitim durumu incelendiğinde 3n lisans mezunu olan ve doktora yapan bireylerin dağılımdaki oranının az olduğu ve y3ksek lisans yapanlar ile lisans mezunu olanların dağılımdaki payının fazla olduğu g3r3lmektedir.

Tablo 5.7: İş Tecr3besinin Frekans Dağılımı (Dış Paydaşlar)

Definitions / Tests	n	Frequency	Percent %	Current %
Less than 1 year	43	11,02	11,02	11,02
1-3 year	58	14,88	14,88	14,88
4-7 year	109	27,94	27,94	27,94
8-11 year	98	25,13	25,13	25,13
More than 12 year	82	21,03	21,03	21,03
Total	390	100	100	100

Kalkınma ajansı dış paydaşlarının iş tecr3besi incelendiğinde paydaşların ağırlıklı olarak 4-7 ve 8-11 yıl arasında 3alışan bireylerden oluştukları sonucuna ulaşmıştır.

Tablo 5.8: Ajans Desteklerine Başvurunun Frekans Dağılımı (Dış Paydaşlar)

Definitions / Tests	n	Frequency	Percent %	Current %
Yes	148	37,95	37,95	37,95
No	242	62,05	62,05	62,05
Total	390	100	100	100

Dış paydaşlar tarafından ajans desteklerine başvurulup vurulmadığı sorusuna verilen cevapların ağırlıklı ortalaması 3oğunlukla hayır olurken evet cevabının dağılımı ise 1/3 oranına yakın ger3ekleşmiştir.

Tablo 5.9: Ajans Desteklerinden Yararlanma Durumunun Frekans Dağılımı (Dış Paydaşlar)

Definitions / Tests	n	Frequency	Percent %	Current %
Yes	46	11,79	11,79	11,79
No	344	88,21	88,21	88,21
Total	390	100	100	100

Tablo 5.10: Ajans İle Yapılan İşbirliklerin Frekans Dağılımı (Dış Paydaşlar)

Definitions / Tests	n	Frequency	Percent %	Current %
Yes	188	48,20	48,20	48,20
No	202	51,80	51,80	51,80
Total	390	100	100	100

Dış paydaşlara yapılan frekans dağılımı aynı şekilde iç paydaşlara da uygulanmış ve frekans dağılımları tablolar yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Ortak sorular bulunsa da iç paydaşlar ile dış paydaşlara sorulan tanımlayıcı sorular bazı alanlarda farklılık gösterdiği için dağılımlar ayrı ayrı hesaplanmış ve kendi içinde, modele faktör analizi de dâhil edilerek, kümelenmelerine bakılmıştır. Testlerin uygulanması sırasında yapılan kümelenme analizi ile sorulan soruların verilen cevapları karşıladığı ve her sorunun kendi etrafında kümelenme scalası oluşturarak anlamlılık düzeyini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 5.11: Yaş Değişkeninin Frekans Dağılımı (İç Paydaşlar)

Definitions / Tests	n	Frequency	Percent %	Current %
18-25 age range

26-33 age range	98	25,13	25,13	25,13
34-41 age range	210	53,84	53,84	53,84
42-49 age range	82	21,03	21,03	21,03
49 age range
Total	390	100	100	100

İç paydaşların ağırlıklın olarak 34-41 yaş aralığında baskın oldukları ve bu durumun kümülatif dağılım içerisindeki ağırlıklı ortalamayı etkilediği tablodan anlaşılmakta ve yorumlanmaktadır.

Tablo 5.12: Cinsiyet Değişkeninin Frekans Dağılımı (İç Paydaşlar)

Definitions / Tests	n	Frequency	Percent %	Current %
Male	300	76,92	76,92	76,92
Female	90	23,08	23,08	23,08
Total	390	100	100	100

Tablo 5.13: Eğitim Durumunun Frekans Dağılımı (İç Paydaşlar)

Definitions / Tests	n	Frequency	Percent %	Current %
Secondary Scholl
High Scholl
Associate degree
License	335	85,89	85,89	85,89
Graduate	39	10,00	10,00	10,00
PhD	16	4,11	4,11	4,11
Total	390	100	100	100

Eğitim durumu incelendiğinde; 3n lisans mezunu olan bireylerin ve doktora yapan bireylerin dağılımdaki payının az olduğu ve y3ksek lisans yapanlar ile lisans mezunu olanların daha fazla olduğu g3r3lmektedir.

Tablo 5.14: İş Tecr3besinin Frekans Dağılımı (İç Paydaşlar)

Definitions / Tests	n	Frequency	Percent %	Current %
Less than 1 year	82	21,03	21,03	21,03
1-3 year	105	26,93	26,93	26,93
4-7 year	90	23,07	23,07	23,07
8-11 year	58	14,87	14,87	14,87
More than 12 year	55	14,10	14,10	14,10
Total	390	100	100	100

Tablo 5.15: Ajansta çalışmadan 3nceki İş Deneyiminin Frekans Dağılımı (İç Paydaşlar)

Definitions / Tests	n	Frequency	Percent %	Current %
Yoktur	78	20,00	20,00	20,00
3zel sekt3r	210	53,84	53,84	53,84
Kamu sekt3r3	90	23,08	23,08	23,08
STK	12	3,08	3,08	3,08
Total	390	100	100	100

Tablo 5.16: Unvanların Frekans Dağılımı (İç Paydaşlar)

Definitions / Tests	n	Frequency	Percent %	Current %
Kalkınma Kurulu Üyesi	39	10,00	10,00	10,00
Yönetim Kurulu Üyesi	12	3,08	3,08	3,08
Genel Sekreter	9	2,30	2,30	2,30
Birim Başkanı	39	10	10	10
Yatırım Destek Ofisi Koordinatörü	31	7,95	7,95	7,95
İç Denetçi	1	0,25	0,25	0,25
Hukuk Müşaviri	1	0,25	0,25	0,25
Destek Personeli	27	6,93	6,93	6,93
Uzman	231	59,24	59,24	59,24
Total	390	100	100	100

Tablo 5.17: Şuanda Çalışılan Birimin Frekans Dağılımı (İç Paydaşlar)

Definitions / Tests	n	Frequency	Percent %	Current %
Planlama, Programlama ve Koordinasyon/ İş Geliştirme ve Strateji, Pşanlama Vb.	50	12,82	12,82	12,82
Program Yönetim Birimi	50	12,82	12,82	12,82
İzleme ve Değerlendirme Birimi	60	15,38	15,38	15,38
Yatırım Destek Ofisi	61	15,65	15,65	15,65
İnsan Kaynakları ve Destek	50	12,82	12,82	12,82

Hizmetleri/ Kurumsal Hizmetler/ Mali Hizmetler vb.				
Tanıtım ve Dış İlişkiler/ Tanıtım ve Halkla İlişkiler/ Kurumsal İletişim vb.	57	14,62	14,62	14,62
Diğer	62	15,89	15,89	15,89
Total	390	100	100	100

Tablo 5.18: Dış Paydaşlara Ait Değişkenlerin Güvenirlik Testi Cronbach A Sonuçları (390 Kişi)

Observed Variables(100)	Set Variance (%)	Cronbach α value
Yaş	15,126	0,6290
Cinsiyet	13,456	0,4562
Temsil Edilen Kesim	17,469	0,4563
Eğitim Durumu	12,463	0,2563
İş Tecrübesi	12,452	0,2599
Ajans Desteğine Başvurma	12,362	0,5690
Ajans Desteğinden Yararlanma	13,456	0,6582
Ajanslarla İş Birliği Yapma	11,420	0,4563

Çoktan Seçmeli Sorular	9,569	0,4569
-------------------------------	-------	--------

Yukarıdaki tabloda dış paydaşlar yapılan anket sorularının hepsinin güvenilirlik sonuçları tek bir tabloda açıklanmaya çalışılmıştır. En sondaki basamakta likert ölçekli soruların güven sınırı ölçümü yapılmıştır. Çıkan sonuçlar, güven sınırı içinde olduğu için sonuçlar anlamlı çıkmıştır. Kalkınma ajansları içerisinde hedeflenen ve uygulanması için kurulan hipotezlerde bu sonuçlara paralel olarak kabul edilebilir olmaktadır.

Tablo 5.19: İç Paydaşlara Ait Değişkenlerin Güvenirlik Testi Cronbach A Sonuçları (390 Kişi)

Observed Variables(100)	Set Variance (%)	Cronbach α value
Yaş	15,256	0,7726
Cinsiyet	13,459	0,5993
İş Tecrübesi	14,489	0,4596
Eğitim Durumu	13,692	0,6951
İş Tecrübesi Alanı	12,459	0,6592
Unvan	13,469	0,6321
Çalışılan Birimler	13,752	0,7520
Çoktan Seçmeli Sorular	10,462	0,6952

Yukarıdaki tabloda iç paydaşlar yapılan anket sorularının hepsinin güvenilirlik sonuçları tek bir tabloda açıklanmaya çalışılmıştır. En sondaki basamakta likert ölçekli soruların güven sınırı ölçümü yapılmıştır. Çıkan sonuçlar, güven sınırı içinde olduğu için sonuçlar anlamlı çıkmıştır. Kalkınma ajansları içerisinde hedeflenen ve uygulanması için kurulan hipotezlerde bu sonuçlara paralel olarak kabul edilebilir olmaktadır. İç paydaşların dış paydaşlardan farklı olarak sosyo demografik sorularının bir kısmı ayrı olduğu için analizler ayrı ayrı sınıflandırılmıştır.

Yapılan frekans dağılımı çalışmasında, gözleme dâhil edilenlerin hem oransal dağılımın hem de doğruluk analizi için gereken dağılımın gösterildiği kümülatif değerleri yansıttığı görülmektedir. Bir sonraki aşama için ANOVA test istatistiği ve her bir modelin anlamlılık düzeyini kapsayan testler sırasıyla kurulan her bir hipotez için ayrı ayrı tanımlanmaktadır:

Tablo 5.20: Model Özetleri

Model	R	R square	Adjusted R square	Std. error of the estimate	Durbin Watson Test Statistic
H₀	0,842	0,746	0,745	5,12021	2,002
H₁	0,754	0,689	0,656	5,56200	2,014
H₂	0,782	0,562	0,456	5,52310	2,001
H₃	0,469	0,562	0,458	5,62100	2,005
H₄	0,452	0,456	0,785	5,42160	2,000
H₅	0,563	0,456	0,458	6,22310	2,001
H₆	0,458	0,462	0,752	6,46206	2,006
H₇	0,569	0,752	0,496	4,49620	2,012
H₈	0,253	0,469	0,875	4,56213	2,008
H₉	0,563	0,462	0,586	5,46213	2,013
H₁₀	0,452	0,750	0,456	5,56324	2,007
H₁₁	0,236	0,462	0,496	5,56324	2,010
H₁₂	0,632	0,488	0,751	5,59621	2,015

H₁₃	0,659	0,690	0,496	4,56964	2,014
H₁₄	0,733	0,562	0,785	6,45631	2,012

ANOVA testi yapılmadan önce SPSS yazılım programında kurulan her bir model için model özeti hazırlanmakta ve multiple regresyon için uygun olup olmadığına bakılmaktadır. Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere model özeti bize kurulan her bir hipotezin sorular ile uyumlu ve anlamlı olduğunu, alınan kare farkları ve logaritmik hesaplamaların model için belirlenen iz düşüm değerinde seyir ettiği ve düzeltilmiş R² değerinin 0 ile 1 aralığında gözlemlenmesi ANOVA testinin yapılabileceğini göstermektedir.

Tablo 5.21: ANOVA Test Sonuçları

model	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig.
	β	Std. error	Beta		
H₀	102,916	6,485	0,753	15,169	0,000 0,042
H₁	100,993	7,312	0,804	17,854	0,000 0,039
H₂	101,256	6,456	0,773	15,863	0,000 0,48
H₃	110,562	6,563	0,663	15,462	0,000 0,45
H₄	119,201	6,045	0,459	14,996	0,000 0,51
H₅	109,125	6,596	0,569	14,689	0,000 0,50
H₆	108,458	6,564	0,496	14,469	0,000 0,49
H₇	107,456	5,998	0,482	15,059	0,000 0,48
H₈	106,125	5,986	0,759	15,149	0,000 0,46
H₉	101,459	5,865	0,596	15,460	0,000 0,45
H₁₀	100,459	5,996	0,458	15,236	0,000 0,46
H₁₁	100,896	6,102	0,759	15,469	0,0000 0,49
H₁₂	100,879	6,569	0,759	15,425	0,000 0,53

H₁₃	101,952	6,520	0,569	15,430	0,000 0,52
H₁₄	102,125	6,423	0,469	15,326	0,000 0,49

Yapılan bütün sosyo demografik değişken analiz testleri ve likert ölçekle analiz edilen seçenekli önermeler, iç ve dış paydaş ayrımı yapılarak ve ortak sorular da dikkate alınarak değerlendirildiğinde çoklu regresyon testinin her bir modeli için kabul edilebilir olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Açıklanan beta değerleri, tahmini hata katsayıları ve standart hatalar sonucunda oluşan t istatistik değerleri model için anlamlı sonuçlanmıştır.

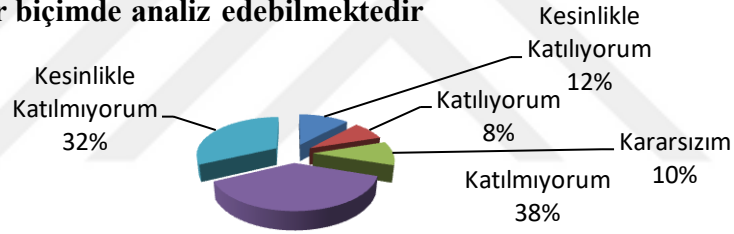
Anket ile sunulan 62 önermeye paydaşlarca verilen cevaplar ve bunların yüzdeleri aşağıdaki şekiller ve tablolarda yer almaktadır:

Tablo 5.22. 1-5 Nolu Önermelere Verilen Cevapların Paydaşlar Bazında Yüzselsel Dağılımı

1. Kalkınma ajansları bölgesel gelişmişlik düzeylerini doğru bir biçimde analiz edebilmektedir.					
(1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum 5= Kesinlikle Katılıyorum)					
	1	2	3	4	5
İç Paydaş Yüzdeleri	24	33	13	10	20
Dış Paydaş Yüzdeleri	40	43	7	6	4
2. Kalkınma ajansları faaliyetleri ile bölgelerin kalkınma hızlarının artışına katkı sunmaktadır.					
(1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum 5= Kesinlikle Katılıyorum)					
	1	2	3	4	5
İç Paydaş Yüzdeleri	29	44	4	18	5
Dış Paydaş Yüzdeleri	35	36	6	12	11
3. Kalkınma ajansları bölgeler arasındaki gelişmişlik farkının azaltılmasına katkı sunmaktadır.					
(1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum 5= Kesinlikle Katılıyorum)					
	1	2	3	4	5
İç Paydaş Yüzdeleri	48	30	10	8	4
Dış Paydaş Yüzdeleri	42	36	8	14	..

4. Kalkınma ajansları geri kalmış bölgelerdeki hayat standartlarının iyileştirilmesine katkı sunmaktadır.					
(1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum 5= Kesinlikle Katılıyorum)					
	1	2	3	4	5
İç Paydaş Yüzdesi	32	40	...	24	4
Dış Paydaş Yüzdesi	28	48	2	20	2
5. Kalkınma ajansları bölgelerin potansiyellerini kullanabilecekleri uygun imkanların oluşturulabilmesine katkı sunmaktadır.					
(1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum 5= Kesinlikle Katılıyorum)					
	1	2	3	4	5
İç Paydaş Yüzdesi	38	34	2	18	8
Dış Paydaş Yüzdesi	30	44	..	14	12

Şekil 15: Kalkınma ajansları bölgesel gelişmişlik düzeylerini doğru bir biçimde analiz edebilmektedir



Bu önermeye hem iç hem de dış paydaşlar tarafından yüksek bir çoğunluk ile katılmıyorum cevabı verilmiştir. İç paydaşların yaklaşık %60'ı dış paydaşlarının ise yaklaşık %80'i bu önermeye olumsuz cevap vermiştir. İç paydaşlarda ajansta çalışma süresi arttıkça bu önermeye verilen "kesinlikle katılmıyorum" cevabının da arttığı görülmektedir. Dış paydaşlarda da özel sektörü ve sivil toplum kuruluşunu temsil eden paydaşların bu önermeye olumsuz cevap verme oranı kamu sektörü temsilcilerinden daha fazladır.

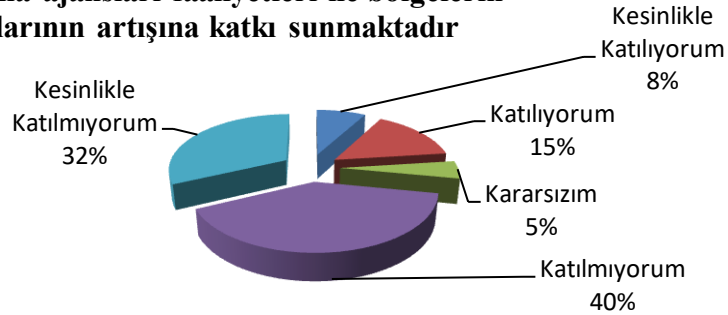
Ajans iç paydaşları ile yapılan görüşmede bölgesel gelişmelerin doğru bir şekilde analiz edilebilmesi için elde sağlıklı verilerin olması gerektiği ifade edilmiştir. Ajans iç paydaşları, ajansın yapmış olduğu çalışmalarda çeşitli konularda birçok kurum ve kuruluştan veri istemesine rağmen bazen istenen veriye ulaşamadığı, bazen ulaşılan verilerin çok geçmiş tarihli olduğu ve bazen de aynı konu ile ilgili farklı kurumlardan

farklı veriler geldiği yani verilerde tutarsızlıkların bulunduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca ajans çalışanları elde edilen verilerin kapsam ve çeşit olarak çok sınırlı olduğu, veri sıkıntısı nedeniyle doğru ve sağlam bilgiye ulaşma imkanlarının kısıtlı olduğundan bölgenin potansiyelini doğru bir şekilde ortaya koyabilmenin ve nitelikli bölge planları hazırlayabilmenin neredeyse imkansız olduğunu vurgulamışlardır.

Ajans iç paydaşları, bu sorunun çözümü için ajanslarla Türkiye İstatistik Kurumu arasında bölgesel veri bankası oluşturulmasının gerekli olduğunu belirtmektedir. İç paydaşlar nicelik ve niteliği yüksek ve ihtiyaç duyulan tüm verilerin yer aldığı bölgesel veri bankasının oluşturulması için; ajansların ve Türkiye İstatistik Kurumu'nun çeşitli kurum ve kuruluşlardan verileri toplamalarının ve bu verileri birlikte kontrol ederek tutarlı hale getirmelerinin, bilgi yetersizliği olan alanlara ilişkin paydaşlarla birlikte araştırmalar yapıldıktan sonra verilerin çeşit ve kapsamını arttırmalarının gerekli olduğunu vurgulamışlardır. Ayrıca ajans iç paydaşları bölge planını hazırlanması sürecinde yer alan personelin büyük çoğunluğunun bölgesel gelişmenin analizi noktasında eğitim ve tecrübe sahibi olmadığını ifade etmişlerdir.

Ajansın dış paydaşları ile yapılan görüşmelerde ise, ajans çalışanlarının çoğunun bölge dışından olduğu ve bölgeyi tanımamaları nedeni ile bölgeyi doğru analiz edemediklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca ajansın, kendilerine ulaşarak bölgenin mevcut durumu, potansiyeli ve sorunları ile çözüm önerileri hakkında istişare yapmadığını, bölge planları oluşturduktan sonra bu bölge planlarıyla ilgili değerlendirmelerini de almadığını ifade etmişlerdir. Bölge planında yazan çoğu şeyin hiçbir araştırmaya gerek kalmadan bilinen şeylerden ibaret olduğu ve bu nedenle bölge planlarının yol gösterici olmaktan uzak olduğu da dış paydaşlar tarafından ifade edilmiştir.

Şekil 16: Kalkınma ajansları faaliyetleri ile bölgelerin kalkınma hızlarının artışına katkı sunmaktadır

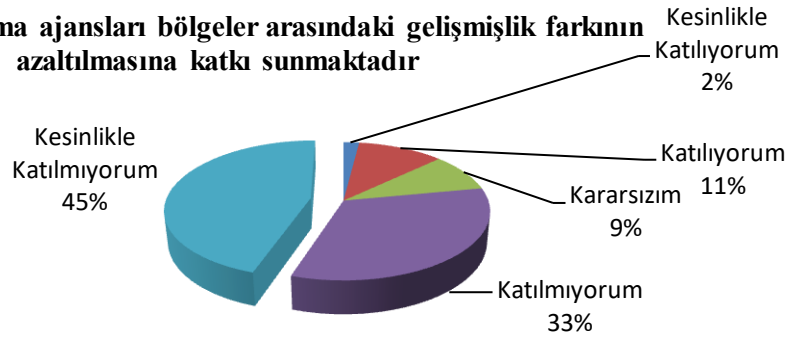


Bu önermeye hem iç hem de dış paydaşların yüzde 70'in üzerinde bir çoğunluk olumsuz cevap vermiştir. İç paydaşlarda lisans mezunu olanların büyük çoğunluğu katılmıyorum seçeneğini seçerken yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitim görmüş olanların ise çoğunluğu kesinlikle katılmıyorum cevabı verilmiştir. Ayrıca iç paydaşlardan uzman ve destek personelin büyük çoğunluğu kesinlikle katılmıyorum derken, yönetici unvanlı iç paydaşların (yönetim kurulu üyesi, genel sekreter, birim başkanı ve koordinatör unvanlı paydaşların) ise büyük çoğunluğu katılıyorum demiştir. Dış paydaşlardan ise ajans desteklerinden yararlanmamış; fakat ajans desteklerine başvurmuş olanların çoğunluğu bu önermeye kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap vermiştir. Ajans desteklerinden yararlanan dış paydaşlar ise bu önermeye çoğunlukla katılıyorum şeklinde cevap vermiştir.

İç paydaşları ile yapılan görüşmede kalkınma ajanslarının bütçe, yetki ve fonksiyonlarının kalkınma hızının artışına katkı sunmaya elverişli olmadığı ifade edilmiştir. Ajansın bütçesinin arttırılabilmesi için ajansın kar getirici faaliyetlere odaklanabilmesi ve hizmetlerinden gelir elde etmesi gerektiği üzerinde iç paydaşlar nezdinde fikir birlikteliği oluşmuştur. Ayrıca ajansların bütün enerjilerini destek sağlama fonksiyonuna ayırmaları sebebi ile kalkınma hızını artıracak faaliyetlere odaklanamadıkları da belirtilmektedir. İç paydaşların bazıları tarafından yapılan önemli bir tespit ajansın bütün gücünü destek süreçlerini yönetmeye ayırdığı; ancak verilen desteklerle hangi sonuçların üretildiğine ilişkin etki analizlerinin yapılmaması sebebiyle ajansın bölgeye katkı düzeyinin tam olarak bilinemediğidir.

Dış paydaşlar ile yapılan görüşmede ise bu paydaşların, ajansları belli dönemde projelere hibe veren kuruluşlar olarak tanımladıkları, bu nedenle ajansların kalkınma hızı ile ilgili faaliyetlerinin olmadığını ifade etmişlerdir. Özellikle ajanslara proje başvurusunda bulunmuş; ancak ajanslardan destek alamamış dış paydaşların ajansların kalkınma hızının artışına katkı sunmaları ile ilgili görüşleri olumsuz olup bu paydaşlar ajansları belli kesimlere para dağıtan kurumlar olarak tanımlamışlardır.

Şekil 17: Kalkınma ajansları bölgeler arasındaki gelişmişlik farkının azaltılmasına katkı sunmaktadır



Bu önermeye hem iç hem de dış paydaşların %80'ine yakını olumsuz cevap vermiştir. Bu önermeye tüm unvanlardaki iç paydaşların çoğunluğu olumsuz cevap vermiştir. İç paydaşlar içerisinde iş tecrübesi fazla olanların %90'ına yakını olumsuz cevap vermiştir. Ayrıca iç paydaşlardan ajansta çalışmadan önceki iş tecrübesi özel sektör olanların %90'ından fazlası bu önermeye olumsuz cevap vermiştir.

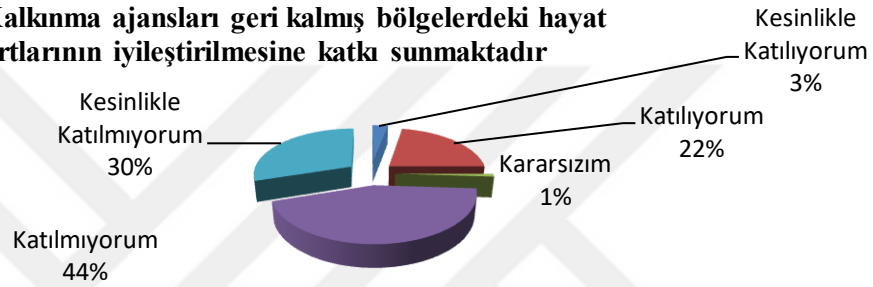
Dış paydaşlar da ise eğitim durumu arttıkça bu önermeye olumsuz cevap verme oranının arttığı görülmektedir. Ayrıca ajans ile herhangi bir konuda işbirliği faaliyeti yapmış olanların bu önermeye olumsuz cevap verme oranı ajans ile herhangi bir işbirliği faaliyeti yapmamış olanlara oranla daha düşüktür. Dış paydaşlardan ajans desteğine başvurmuş ve bu desteklerden yararlanmış olanların bu önermeye olumsuz cevap verme oranı ajans desteğine başvurmamış olanlara oranla daha düşüktür. Ajans desteğine başvurmuş; ancak bundan faydalanamamış olan dış paydaşların ise tamamına yakını bu önermeye olumsuz cevap vermiştir.

Ajans iç paydaşları ile yapılan görüşmede ajansların bölgesel gelişme farklarını azaltmaya yönelik çalışma programlarına faaliyet yazmadıkları ve bölgesel gelişme farklarını azaltma amacının ajansların gündeminde çok fazla yer almadığı bilgisi alınmıştır. Ajansların çoğunlukla destek mekanizmalarını şekillendirmeye odaklandığı ve bu süreçte ise bölgede yer alan işletmeler ile kamu sektöründen gelen talepler doğrultusunda planlamaların yapıldığı ifade edilmiştir. Bu taleplerin ajansa değil de yönetim kurulu üyelerine yapıldığı ve ajansların gündemlerinin yönetim kurulu üyeleri tarafından belirlendiği görüşü iç paydaşlarda hakimdir. Bölgesel gelişmeye farklarını azaltmak yönetim kurulunun gündemine gelmediği için ajansın da gündeminde yer almadığı ifade edilmiştir. Ayrıca ajans iç paydaşlarınca, genel sekreterlerin ajansın bu sorumluluğunu bildiğini; ancak genel sekreterin de yönetim kurulunun direktiflerine göre hareket etmesinden dolayı ajans çalışanlarının bu hedefe odaklanmadığı ifade edilmiştir. Ajansın sunmuş olduğu hizmetler arasında bölge içerisindeki ve bölgeler

arasındaki gelişmişlik farklarına göre değişen hizmetlerin olmadığı ve ajansların çoğunluğunun birbirine benzer içerikli hizmetler sunduğu, bu nedenle ajanslar arasında ve bölgeler arasında bölgenin gelişmiş ve gelişmemiş olan kesimlerine has hizmetlerde farklılaşmadan ziyade tek tipleşmenin söz konusu olduğu da bu paydaşlarca ifade edilmiştir. Yani ajanslarca sunulan hizmetlerin hem bölge içinde hem de bölgeler arasında birbirine benzer olduğu ve gelişmişlik kıstasların hizmetleri farklılaştırmada ölçü olmadığı ifade edilmiştir.

Ajans dış paydaşları ise, ajansın gelişmişlik farkını azaltmaya yönelik çalışmalar yürütmediğini ifade etmişlerdir.

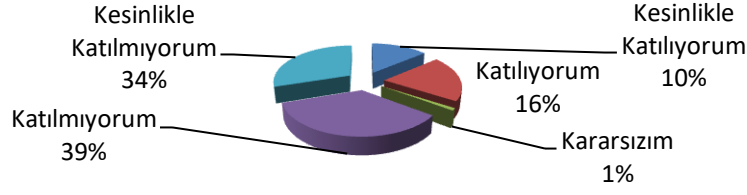
Şekil 18: Kalkınma ajansları geri kalmış bölgelerdeki hayat standartlarının iyileştirilmesine katkı sunmaktadır



Bu önermeye ise yönetici ünvanlı iç paydaşların çoğunluğu katılıyorum cevabını verirken diğer ünvanlı iç paydaşların ise %70'in üzerinde bir oranla katılmıyorum cevabı verdiği görülmektedir. Ayrıca eğitim düzeyi ve iş tecrübesi arttıkça önermeye olumsuz cevabını verme oranı da artmaktadır. Bu önermeye ajans dış paydaşlarından ajanstan destek alanlar ile işbirliği faaliyeti geliştirmiş olanların yaklaşık %75'i olumlu cevap verirken diğer dış paydaşların ise % 80'i olumsuz cevap vermiştir.

Ajans iç paydaşları ile yapılan görüşmede ajanslara verilen görev ve sorumlukların çok soyut olduğu, bölgenin gerçeklerini içerecek spesifiklikten uzak olması nedeni ile ajansların yönetim kurulunun istediği alanda faaliyet yürüttükleri ifade edilmiştir. Ayrıca ajansların bölgelerindeki geri kalmış yerlere odaklanmadığı, sadece yönetim kurulundan gelen talepler doğrultusunda faaliyetler yürüttüğü belirtilmiştir. İç paydaşlarca, mevzuatlarında birçok görevin verilmiş olmasına rağmen ajansların yönetim kurulları nedeni ile o görevlerden sadece destek verme fonksiyonuna odaklandıkları ve bu nedenle de kuruluş amaçlarından saptıkları ifade edilmiştir.

Şekil 19: Kalkınma ajansları bölgelerin potansiyellerini kullanabilecekleri uygun imkanların oluşturulabilmesine katkı sunmaktadır



Bu önermeye ajanstan destek alan ve ajansla işbirliği faaliyeti gerçekleştirmiş olan dış paydaşlar ile yönetici ünvanlı iç paydaşlar hariç diğer paydaşların %80'ine yakını olumsuz cevap vermiştir. Ajanstan destek alan dış paydaşların ve ajansla işbirliği faaliyeti gerçekleştirmiş olan dış paydaşların çoğunluğu olumlu cevap vermiştir. Yönetici ünvanlı iç paydaşların da %55'i olumlu cevap vermiştir. Her iki paydaşta da eğitim düzeyi arttıkça bu önermeye olumsuz cevap verme oranı artmaktadır.

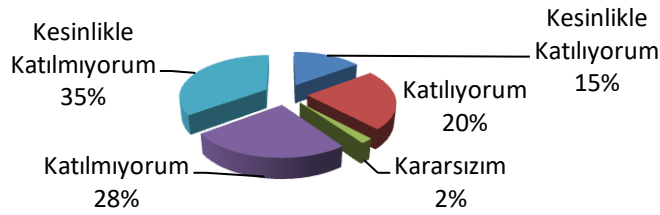
İç paydaşlarla yapılan görüşmede ajansın bütçesinin ve elindeki insan kaynağı ile yetkilerinin bu hedefi gerçekleştirmeye yeterli olmadığı ifade edilmiştir. Dış paydaşlar ise diğer önermelerde olduğu gibi ajansların hibe dağıtma fonksiyonu ile ön plana çıktığını, bu nedenle bölgelerine bu tür katkılarının olmadığını ifade etmişlerdir.

Tablo 5.23. 6-10 Nolu Önermelere Verilen Cevapların Paydaşlar Bazında Yüzdese Dağılımı

6. Kalkınma ajansları plansız büyüme neticesi ile oluşan sorunların azaltılabilmesine katkı sunmaktadır					
(1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum 5= Kesinlikle Katılıyorum)	1	2	3	4	5
İç Paydaş Yüzdese	38	12	4	28	18
Dış Paydaş Yüzdese	32	44	...	12	12
7. Kalkınma ajansları kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmektedir.					
(1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum 5= Kesinlikle Katılıyorum)	1	2	3	4	5
İç Paydaş Yüzdese	38	30	...	32	...
Dış Paydaş Yüzdese	38	28	4	10	20

8. Kalkınma ajansları ekonomik kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamaktadır.					
(1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum 5= Kesinlikle Katılıyorum)					
	1	2	3	4	5
İç Paydaş Yüzdesi	38	39	2	9	12
Dış Paydaş Yüzdesi	44	33	4	11	8
9. Kalkınma ajansları bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmaktadır.					
(1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum 5= Kesinlikle Katılıyorum)					
	1	2	3	4	5
İç Paydaş Yüzdesi	40	49	..	8	3
Dış Paydaş Yüzdesi	36	41	4	4	15
10. Kalkınma ajansları bölgeler arası gelişmişlik farklarını azaltmaktadır.					
(1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum 5= Kesinlikle Katılıyorum)					
	1	2	3	4	5
İç Paydaş Yüzdesi	40	50	...	8	2
Dış Paydaş Yüzdesi	36	46	4	...	14

Şekil 20: Kalkınma ajansları plansız büyüme neticesi ile oluşan sorunların azaltılabilmesine katkı sunmaktadır

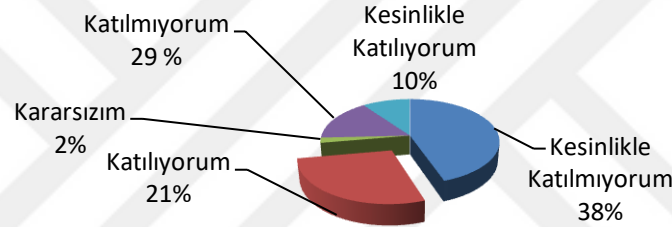


Bu önermeye ajans içi paydaşlarının %50 sinin üzerinde bir kesim olumsuz cevap verirken dış paydaşların ise %70'inin üzerinde bir kesim olumsuz cevap vermiştir. Ajans iç paydaşlarından yönetici ünvanlı olanların çoğunluğu bu önermeye olumlu cevap vermiştir. Diğer unvanlardaki İç paydaşların ise %60'a yakını bu önermeye olumsuz cevap vermiştir. İş tecrübesi ile bu önermeye verilen cevap arasında ilişki kurulduğunda ajans iç paydaşlarında işi tecrübesi arttıkça önermeye olumsuz cevap verme oranının arttığı görülmektedir.

Ajans dış paydaşlarından özel sektörden gelenlerin çoğunluğu bu önermeye olumsuz cevap verirken ajanstan destek alanların ise %50'nden fazlası bu önermeye olumlu cevap vermiştir. Ajansla işbirliği faaliyeti gerçekleştirmiş olan kesimlerden olan dış paydaşların %60'a yakını bu önermeye olumlu cevap vermiştir. Eğitim düzeyi ile bu önermeye olumlu cevap verme arasında ilişki kurulduğunda eğitim düzeyi arttıkça bu önermeye verilen cevabın olumsuz olduğu görülmektedir.

İç paydaşlarla yapılan görüşmede ajansının bütçesinin ve elindeki insan kaynağı ile yetkilerinin bu hedefi gerçekleştirmeye yeterli olmadığı ifade edilmiştir. Dış paydaşlar ise ajansların hibe dağıtma fonksiyonu ile ön plana çıktığını, bu nedenle bölgelerine bu tür katkılarının olmadığını ifade etmişlerdir.

Şekil 21: Kalkınma ajansları kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmektedir

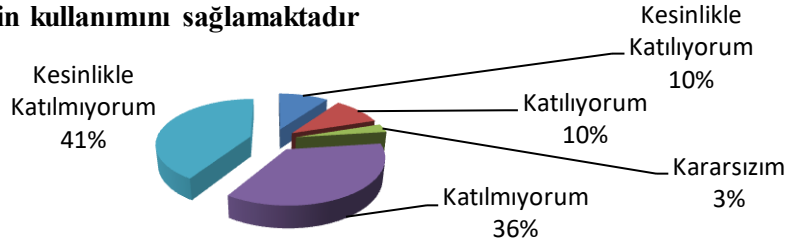


Bu önermeye iç paydaşların %65'inin üzerinde bir kesimi olumsuz cevap vermiştir. Yönetici unvanlı iç paydaşların %70'inin üzerinde biri kesim bu önermeye olumlu cevap verirken diğer ünvanlı personelin ise çoğunluğu bu önermeye olumsuz cevap vermiştir. İş tecrübesi ve eğitim düzeyi arttıkça bu önermeye olumsuz cevap verme oranının da arttığı görülmektedir. Ayrıca ajans iç paydaşlarından kamu tecrübesi olanların büyük çoğunluğu da bu önermeye olumlu cevap vermiştir.

Ajans dış paydaşlarının ise %50'sinden fazlası bu önermeye olumsuz cevap vermiştir. Bu önermeye olumlu cevap verme oranının ajanstan destek alınması halinde veya ajansla işbirliği faaliyeti gerçekleşmiş olması halinde arttığı görülmektedir. Ajansa destek başvurusunda bulunmuş; ancak destek alamamış olanların ise çoğunluğu bu önermeye olumsuz cevap vermiştir. Ajansa destek başvurusunda bulunmamış olanların ise çoğunluğu bu önermeye olumsuz cevap vermiştir.

Bu soruyla ilgili yapılan yüz yüze görüşmede ajans paydaşları daha önceki sorulara benzer cevaplar vermiş ajansların işbirliği faaliyetleri kapsamında her ne kadar iyi olduğu belirtilse de ajansların bu hedefe yönelik faaliyetlerinin geri planda kaldığı ve ajansın ağırlıklı olarak destekleme faaliyetine yöneldiği ifade edilmiştir.

Şekil 22: Kalkınma ajansları ekonomik kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamaktadır

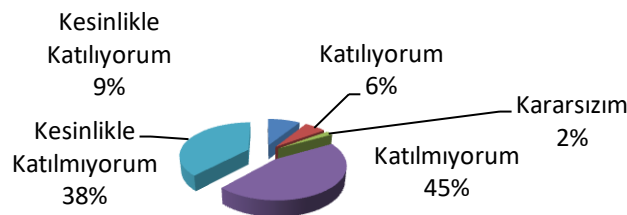


Bu önermeye ajansın hem iç hem de dış paydaşlarının %75'inin üzerinde bir kesimi olumsuz cevap vermiştir. Eğitim düzeyi ve tecrübe arttıkça olumsuz cevap verme oranı artmakta olup ajans iç paydaşlarından yönetici ünvanlı personelin bu önermeye olumsuz cevap verme oranı diğer unvanlardaki personelden daha düşüktür. Ajansın birimleri arasında ise izleme ve değerlendirme biriminde çalışanlar ile proje değerlendirme biriminde yer alanların bu önermeye olumsuz cevap verme oranının çok yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca ajans dış paydaşlarından ajanstan destek alanların bu önermeye olumsuz cevap verme oranı da diğer dış paydaşların olumsuz cevap verme oranından daha düşüktür.

İzleme değerlendirme ve proje değerlendirme biriminde çalışanlar ile yapılan görüşmede bu önermeye olumsuz cevap verme oranının bu denli yüksek olmasının nedeninin bu paydaşlarda ajans tarafından verilen desteklerin objektif kriterlere bağlı olarak verilmediği düşüncesinin hakimiyeti olduğu görülmektedir.

Dış paydaşlarda da bu önermeye olumsuz cevap verilme nedeninin arkasında özellikle projeleri ajanstan geçmemiş olan dış paydaşlarca projelerin dışardan gelen baskılara göre değerlendirildiğine inanmaları olduğu görülmektedir. Dış paydaşlardan diğer olumsuz cevap verenler ise ajans personelinin almış olduğu yüksek maaşlar, ajansın kullanmış olduğu imkanlar ile yapmış olduğu iş arasındaki oransızlığa vurgu yapmışlardır. Ajanslarca yapılan bu iş ve işlemlerin yapılabilmesi için bu kadar masraf yapılmasının doğru olmadığını ifade etmişlerdir.

Şekil 23: Kalkınma ajansları bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmaktadır

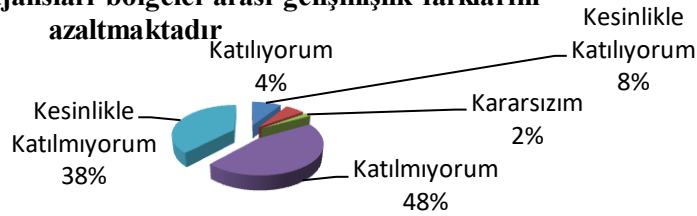


Bu önermeye hem iç hem de dış paydaşların %80'inin üzerinde bir kesimi olumsuz cevap vermiştir. Hem iç hem de dış paydaşlar da tecrübe miktarı arttıkça olumsuz cevap verme oranının arttığı görülmektedir. Yine hem iç hem de dış paydaşların eğitim düzeyi arttıkça da olumsuz cevap verme oranının arttığı görülmektedir. Ajansın yönetici ünvanlı iç paydaşlarının %70'ine ve diğer unvanlardaki iç paydaşların ise %90'ına yakını bu önermeye olumsuz cevap vermiştir.

Ajansı dış paydaşlarından hem ajansta iş birliği faaliyeti gerçekleştirmiş olanlar hem de ajanslardan destek almış olanlar bu soruya çoğunlukla olumsuz cevap vermişlerdir. Ajansla hiçbir ilişkiye girmemiş olan dış paydaşlarda ise olumsuz cevap verme oranı %90'a yakındır. Ancak ajanslarla bir şekilde ilişki içerisine girmiş olan dış paydaşlardan kesinlikle katılmıyorum seçen kesim ajanslarla hiçbir bağı olmayan dış paydaşlara nazaran daha azdır.

Ajans iç paydaşları ile yapılan görüşmelerde bu paydaşlar ajansın tek başına bu hedefi gerçekleştirmesinin imkânsız olduğunu ve ajansların bu kuruluş hedefi ile kurulmuş olmalarının yanlış olduğunu belirtmişlerdir. Ajansın dış paydaşları ise daha önceki önermelerdeki cevaplarla benzer cevaplar vermişlerdir.

Şekil 24: Kalkınma ajansları bölgeler arası gelişmişlik farklarını azaltmaktadır



Bu önermeye hem iç hem de dış paydaşların %85'ine yakını olumsuz cevap vermiştir. Bu önermeye tüm unvanlardaki iç paydaşların çoğunluğu olumsuz cevap vermiştir. Ayrıca iç paydaşlar içerisinde iş tecrübesi fazla olanların %90'ına yakını "kesinlikle katılmıyorum" cevabını vermiştir. İç paydaşlardan ajansta çalışmadan önceki iş tecrübesi özel sektör olanların %90'ından fazlası bu önermeye "kesinlikle katılmıyorum" diye cevap vermiştir.

Dış paydaşlar da ise eğitim durumu arttıkça bu önermeye olumsuz cevap verme oranının arttığı görülmektedir. Ayrıca ajans ile herhangi bir konuda işbirliği faaliyeti yapmış olanların bu önermeye olumsuz cevap verme oranı ajans ile herhangi bir işbirliği faaliyeti yapmamış olanlara oranla daha düşüktür. Ayrıca dış paydaşlardan

ajans desteğine başvurmuş ve bu desteklerden yararlanmış olanların bu önermeye olumsuz cevap verme oranı ajans desteğine başvurmamış olanlara oranla daha düşüktür. Ajans desteğine başvurmuş; ancak bundan faydalanamamış olan dış paydaşların ise tamamına yakını bu önermeye olumsuz cevap vermiştir.

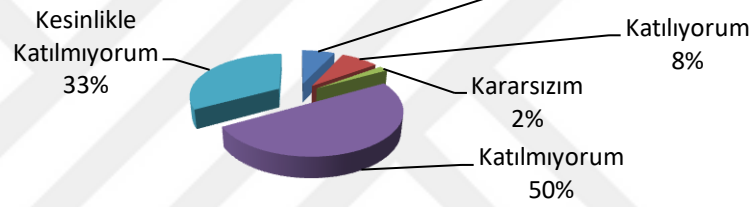
Bu önermeye verilen cevaplar ile üçüncü önermeye verilen cevaplar neredeyse aynı olup sadece iç paydaşlardaki olumsuzluk oranı %5 oranında artmıştır. Bu artış ile ilgili iç paydaşları ile yapılan görüşmede 3. sorudaki “katkı sunma ifadesinin” burada “sağlama” olarak yer alması nedeni ile meydana geldiği belirtilmiştir.

Tablo 5.24. 11-15 Nolu Önermelere Verilen Cevapların Paydaşlar Bazında Yüzdesele Dağılımı

11. Kalkınma ajansları ulusal kalkınma plan ve programlarında belirtilen esas ve politikalarla uyumlu şekilde bölgesel gelişmeyi hızlandırmaktadır.					
	1	2	3	4	5
(1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum 5= Kesinlikle Katılıyorum)					
İç Paydaş Yüzdesele	35	48	1	10	6
Dış Paydaş Yüzdesele	31	52	3	6	8
12. Kalkınma ajansları bölgesel gelişme hızındaki artışın sürdürülebilir olmasını sağlamaktadır.					
	1	2	3	4	5
(1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum 5= Kesinlikle Katılıyorum)					
İç Paydaş Yüzdesele	35	46	2	9	8
Dış Paydaş Yüzdesele	31	54	2	7	6
13. Kalkınma ajansları yerel ve bölgesel potansiyeli harekete geçirmektedir.					
	1	2	3	4	5
(1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum 5= Kesinlikle Katılıyorum)					
İç Paydaş Yüzdesele	40	38	2	6	14
Dış Paydaş Yüzdesele	30	26	8	20	16
14. Kalkınma ajansları, değişen şartlara uyum sağlayabilen ve hızlı karar alabilen bir örgütsel yapıya sahiptir.					
	1	2	3	4	5
(1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum 5= Kesinlikle Katılıyorum)					

İç Paydaş Yüzdesi	50	47	...	3	...
Dış Paydaş Yüzdesi	30	49	4	9	8
15. Ajans yönetim kurulu, ajansın iş ve işlemlerinin kuruluş amaçlarına varmasına olumlu katkı sunacak nitelikte şekillendirilmiştir.					
(1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum 5= Kesinlikle Katılıyorum)					
İç Paydaş Yüzdesi	45	44	2	4	5
Dış Paydaş Yüzdesi	35	52	2	8	3

Şekil 25: Kalkınma ajansları ulusal kalkınma plan ve programlarında belirtilen esas ve politikalarla uyumlu şekilde bölgesel gelişmeyi hızlandırmaktadır



Bu önermeye hem iç hem de dış paydaşların yüzde 80'in üzerinde bir çoğunluğu olumsuz cevap vermiştir. İç paydaşlarda lisans mezunu olanların büyük çoğunluğu "katılmıyorum" seçeneğini seçerken, yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitim görmüş olanların ise çoğunluğu kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir. Ayrıca iç paydaşlardan uzman ve destek personelin büyük çoğunluğu "kesinlikle katılmıyorum" derken, yönetici unvanlı iç paydaşların (yönetim kurulu üyesi, genel sekreter, birim başkanı ve koordinatör unvanlı paydaşlar) büyük çoğunluğa da "katılmıyorum" demiştir.

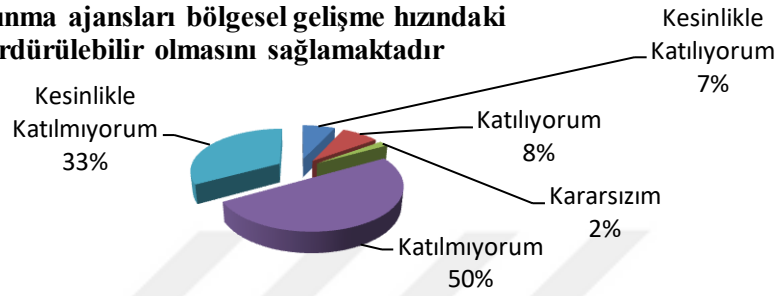
Dış paydaşlardan ise ajans desteklerinden yararlanmamış fakat ajans desteklerine başvurmuş olanların tamamına yakını bu önermeye "kesinlikle katılmıyorum" şeklinde cevap vermiştir. Ajans desteklerinden yararlanan dış paydaşlar ise bu önermeye çoğunlukla "katılıyorum" şeklinde cevap vermiştir.

Bu önermeye verilen cevaplar ile ikinci önermeye verilen cevaplar arasında tutarlılık olmakla birlikte olumsuz cevap miktarının arttığı görülmektedir olup bu durumun ajans iç paydaşları kaynaklı olduğu görülmektedir. Bu hususta ilgili ajans iç paydaşları ile yapılan görüşmede "katkı sunma" ifadesi ile "sağlama" ifadesi arasındaki

farkın olumsuz cevapta görülen artışın nedeni olduğu belirtilmiştir. Ayrıca ajans iç paydaşları kalkınma ajanslarının tek başlarına bu hedefi gerçekleştirmelerinin imkânsız olduğunu ve kalkınma ajansları yapmış olduğu ve yapacakları çalışmalarla ancak bu hedefin gerçekleşmesine katkı sunabileceklerini ifade etmişlerdir.

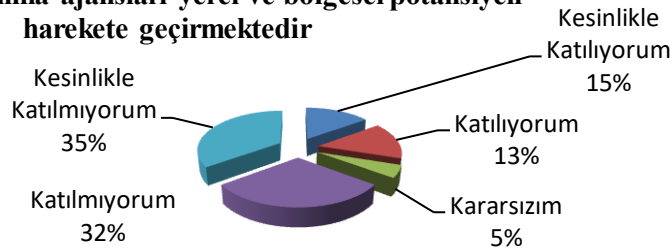
Diğer tüm açıklama ve istatistiki veriler ikinci önermedekiler ile aynıdır. Bu durum ankete verilen cevapların tutarlı olduğunu göstermektedir.

Şekil 26: Kalkınma ajansları bölgesel gelişme hızındaki artışın sürdürülebilir olmasını sağlamaktadır



Bu önermeye hem iç hem de dış paydaşların yüzde 80'in üzerinde bir çoğunluğu olumsuz cevap vermiştir. İç paydaşlarda lisans mezunu olanların büyük çoğunluğu "katılmıyorum" seçeneğini seçerken, yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitim görmüş olanların ise çoğunluğu kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir. Ayrıca iç paydaşlardan uzman ve destek personelin büyük çoğunluğu "kesinlikle katılmıyorum" derken, yönetici unvanlı iç paydaşların (yönetim kurulu üyesi, genel sekreter, birim başkanı ve koordinatör unvanlı paydaşlar) büyük çoğunluğa da "katılmıyorum" demiştir. Dış paydaşlardan ise ajans desteklerinden yararlanmamış fakat ajans desteklerine başvurmuş olanların tamamı bu önermeye "kesinlikle katılmıyorum" şeklinde cevap vermiştir. Ajans desteklerinden yararlanan dış paydaşlar ise bu önermeye çoğunlukla "katılıyorum" şeklinde cevap vermiştir.

Şekil 27: Kalkınma ajansları yerel ve bölgesel potansiyeli harekete geçirmektedir



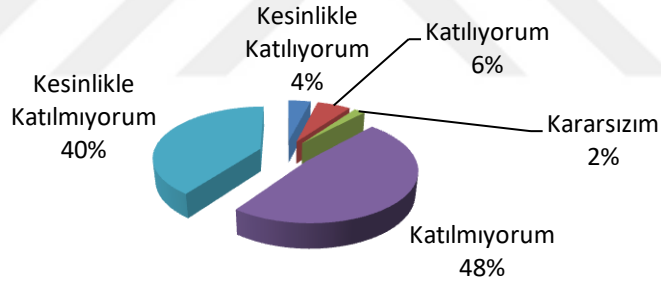
İç paydaşların %70'inin üzerinde bir kesim bu önermeye olumsuz cevap verirken dış paydaşların ise %60'ına yakını bu önermeye olumsuz cevap vermiştir. Ajanstaki yönetici unvanlı iç paydaşların %50'sinden fazlası bu önermeye olumlu cevap verirken diğer paydaşların %80'inden fazlası bu önermeye olumsuz cevap vermiştir. Ajanstaki

çalışma süresi ve tecrübe arttıkça bu önermeye olumsuz cevap verme oranı artmıştır. Ayrıca özel sektör tecrübesi olan iç paydaşlarının bu önermeye olumsuz cevap verme oranı kamu sektörü tecrübesi olanlardan daha fazladır.

Ajanstan destek alan dış paydaşlarının %50'sinden fazlası bu önermeye olumlu cevap verirken diğer dış paydaşlarının %80'ine yakını bu önermeye olumsuz cevap vermiştir. Özel sektör temsilcisi olan dış paydaşlar ile sivil toplum kuruluşu temsilcisi olan dış paydaşların bu önermeye olumsuz cevap verme oranı kamu temsilcisi olan dış paydaşlardan daha yüksektir.

Ajans iç paydaşları ile yapılan görüşmede bölgesel potansiyelin harekete geçirilebilmesi için öncelikle bölgenin güçlü ve zayıf yanlarının doğru bir şekilde analiz edilmesinin gerekli olduğu ifade edilmektedir. Ajansın bu açıdan elindeki verilerin bu analizi yapmaya yetersiz olduğunu vurgulayan iç paydaşlar, ayrıca ajansın bölgesel potansiyeli harekete geçirme hedefini diğer paydaşların katkısı olmadan gerçekleştirebilmesinin imkânsız olduğu vurgusunu da yapmışlardır.

Şekil 28: Kalkınma ajansları değişen şartlara uyum sağlayabilen ve hızlı karar alabilen bir örgütsel yapıya sahiptir



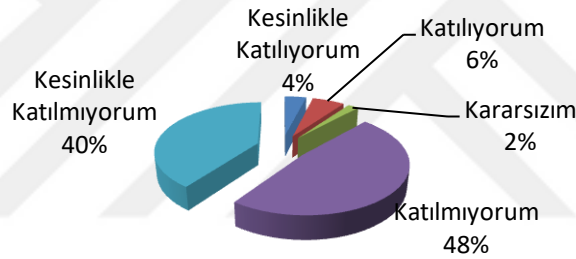
İç paydaşların %95'ine yakını bu önermeye olumsuz cevap vermiştir. Önermeye olumlu cevap verenlerin yönetici ünvanlı ç paydaşların bazıları olduğu görülmektedir. Dış paydaşlarının ise %80'ine yakını bu önermeye olumsuz cevap vermiştir. Olumlu cevap verenlerin ajans desteklerinden faydalananlar ile ajans ile işbirliği faaliyetine girmiş olan dış paydaşlar içerisinde olduğu görülmektedir.

İç paydaşlar ile yapılan yüze yüze görüşmede iç paydaşlar ajansın örgütlenmesinin bölgelere özgü olmadığı, tüm ajansların benzer yapıda örgütlendiği, ajansın karar alma mekanizmasının yönetim kurulu veya bakanlığın etkisi ile bürokratik bir yapıya büründüğü, ajans yönetim kurulunu bir araya getirmenin ve yönetim kurulunda ortak kararlar almanın bir hayli zor olduğu, yönetim kurulunca alınan kararların bazılarının ilgili bakanlıkça onaylanmasının zorunlu olmasının karar alma sürecini daha da

yavaşlattığı, kalkınma ajansları içerisinde birçok birimin ve birim başkanlığının bulunmasının ajanslarda yönetsel kararların geç alınmasına neden olduğu, çok fazla birimin bulunmasının ve bu birimlerin başında çok fazla sayıda yöneticinin olmasının ajansların kuruluş amaçlarına varmasından ziyade ajansları bu birimleri yönetebilmeye odaklandığı, hiç personeli olmayan birimlerin ve bu birimlerin yöneticilerinin olduğu, bu durumun kaynak israfına neden olduğu ve ajansları kamu kurum ve kuruluşları gibi örgütleyip ondan özel sektörler gibi hareket etmesinin istemenin doğru olmadığı ifade edilmiştir.

Dış paydaşları ile yapılan görüşmede ajanslarda çok sayıda birimin bulunduğu ve bu birimlerin bazılarının bir veya iki personelinin olduğu ve hizmet alma amaçlı ajanslara gidildiğinde bu birimlerdeki personele de ulaşılamadığı ifade edilmiştir..

Şekil 29: Ajans yönetim kurulu, ajansın iş ve işlemlerinin kuruluş amaçlarına varmasına olumlu katkı sunacak nitelikte şekillendirilmiştir



İç paydaşların 90'ına yakını ve dış paydaşların %85'ine yakını bu soruya olumsuz cevap vermiştir. Ajansın örgütlenmesinin aşırı bürokratik olduğunu düşünenler ile bu soruya olumsuz cevap verenlerin aynı katılımcılar olduğu görülmektedir. İç paydaşlardan yönetici unvanlı paydaşlardan bazıları bu soruya olumlu cevap verirken dış paydaşlardan ise ajans desteğinden faydalanmış olanlar ile ajanslarla işbirliği faaliyeti gerçekleştirmiş olanlardan bazıları bu soruya olumlu cevap vermiştir.

İç paydaşlar ile yapılan görüşmede ajans yönetim kurullarının illerin seçimle gelen ve atanan yöneticiler ile şekillendirilmiş olmasının ajansın kuruluş amaçlarına varmasını olumsuz etkilediği, yönetim kurulu üyelerinin ekonomi ve kalkınma alanında kendini ispatlamış özel sektör temsilcilerinden oluşmasının gerekliliği, il valiliği ve belediye başkanlarının tecrübeli dahi olsalar çok kısa bir süre içerisinde değişme ihtimallerinin olduğu, bu nedenle de ajans yönetiminde tecrübe birikimi ve yönetsel hafızayı korumanın zorlaştığı, bunun da ajansın başarısını olumsuz etkilediği vurgulanmıştır.

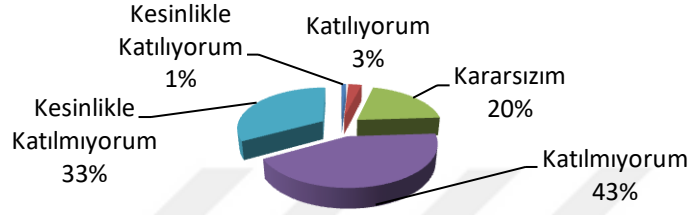
Dış paydaşlar ise yönetim kurulunda siyasetin egemen olduğunu ve vali ile belediye başkanının farklı görüşte olması halinde yönetim kademesinde önemli sıkıntılar yaşandığını bu nedenle bu yönetim kurulu yapısının ajansın başarısını olumsuz etkilediğini vurgulamıştır.

Tablo 5.25. 16-20 Nolu Önermelere Verilen Cevapların Paydaşlar Bazında Yüzdesel Dağılımı

16. Ajans kalkınma kurulu, ajansın kuruluş amaçlarına varmasına katkı sunacak etkinlikte çalışmaktadır.					
(1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum 5= Kesinlikle Katılıyorum)					
	1	2	3	4	5
İç Paydaş Yüzdesi	42	54	1	3	...
Dış Paydaş Yüzdesi	24	32	39	3	2
17. Kalkınma ajansları; kamu, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasında işbirliğini geliştirmede,					
(1= Hiç Başarılı Değil, 2= Başarısız, 3= Orta Düzeyde Başarılı, 4= Başarılı, 5= Çok Başarılı)					
	1	2	3	4	5
İç Paydaş Yüzdesi	31	33	1	32	3
Dış Paydaş Yüzdesi	19	27	1	38	15
18. Kalkınma ajansları; kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlayarak yerel potansiyeli harekete geçirmede,					
(1= Hiç Başarılı Değil, 2= Başarısız, 3= Orta Düzeyde Başarılı, 4= Başarılı, 5= Çok Başarılı)					
	1	2	3	4	5
İç Paydaş Yüzdesi	25	48	...	27	...
Dış Paydaş Yüzdesi	15	46	4	29	6
19. Kalkınma ajansları; yerel ve bölgesel potansiyeli ulusal pazarda ekonomik, sosyal veya kültürel bir değer haline dönüştürmede,					
(1= Hiç Başarılı Değil, 2= Başarısız, 3= Orta Düzeyde Başarılı, 4= Başarılı, 5= Çok Başarılı)					
	1	2	3	4	5
İç Paydaş Yüzdesi	50	24	18	3	5
Dış Paydaş Yüzdesi	42	16	30	5	7

20. Kalkınma ajansları; yerel ve bölgesel potansiyeli uluslararası pazarda ekonomik, sosyal veya kültürel bir değer haline dönüştürmede, (1= Hiç Başarılı Değil, 2= Başarısız, 3= Orta Düzeyde Başarılı, 4= Başarılı, 5= Çok Başarılı)	1	2	3	4	5
İç Paydaş Yüzdesi	75	10	7	4	4
Dış Paydaş Yüzdesi	51	30	13	4	2

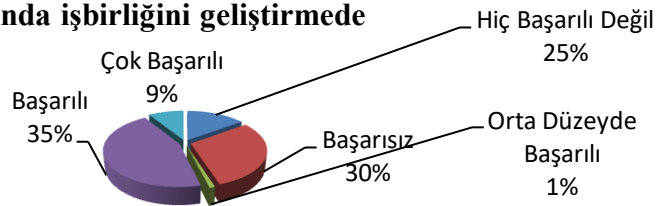
Şekil 30: Ajans kalkınma kurulu, ajansın kuruluş amaçlarına varmasına katkı sunacak etkinlikte çalışmaktadır



İç paydaşların %95'inin ve dış paydaşların ise %55'inin üzerinde bir kesim bu önermeye olumsuz cevap vermiştir. Dış paydaşların %30'unun üzerinde bir kesim de kararsız olduğunu bildirmiştir. Bu kararsız olan kesimin kalkınma kurulu ile ilgili bilgisinin olmadığı dış paydaşlarla yapılan yüze görüşme de ortaya çıkmıştır.

Ajans iç paydaşları ile yapılan görüşmede, kalkınma kurullarının pasif yapıları olduğu, yılda iki defa yapılması gereken zorunlu toplantılarını dahi yapamadıkları, üyelerinin birçoğunun bu kurulun karar ve eylemlerinin etkisiz olması nedeni ile kurul çalışmalarına katılmak istemediği ifade edilmiştir. İç paydaşlar kalkınma kurulu yerine çalışma grupları oluşturularak kalkınma kurulunda üye olanların bu gruplara üye olması ve bu gruplarda aktif bir şekilde çalışması halinde daha etkili sonuçlar üretilebileceği görüşünü öneri olarak sunmuşlardır. Dış paydaşlar tarafından da kalkınma kurulunun pasif olması nedeni ile etkin kararlar alınamadığı, alınan kararların yaptırımının ve uygulayıcılığının olmaması nedeni ile kurulu üyelerinin motivasyonunun düşük olduğu belirtilmiştir.

Şekil 31: Kalkınma ajansları; kamu, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasında işbirliğini geliştirmede

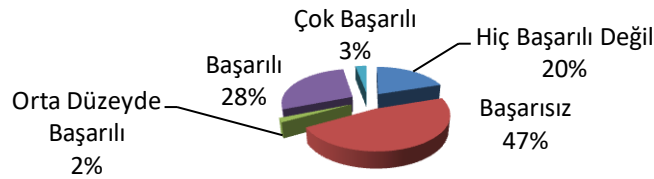


Bu önermeye iç paydaşların %65'ine yakını ve dış paydaşların da %50'sine yakını ajansların başarısız olduğu yönünde cevap vermiştir. Yönetici unvanlı iç paydaşların %65'inin üzerinde bir kesim ajansları bu hususta başarılı bulurken diğer paydaşların ise %75'inin üzerinde bir kesim ajansları bu konuda başarısız görmüştür. İş tecrübesi ve eğitim düzeyi arttıkça ajansların başarısız görülme oranı da artmaktadır. Ajans iç paydaşlarından kamu tecrübesi olanların büyük çoğunluğu ajansları bu konuda başarılı görmektedir.

Ajans dış paydaşlarından ajanstan destek alanlar ve ajansla işbirliği faaliyeti gerçekleştirmiş olanların ajansları başarılı görme oranının yüksek olduğu ve ajanslara destek başvurusunda bulunmuş; ancak destek alamamış olan dış paydaşların ise başarısız görme oranının yüksek olduğu görülmektedir.

Ajans iç paydaşları ile yapılan görüşmede, kalkınma ajanslarının destek sağlama fonksiyonuna ağırlık vermeleri nedeniyle çoğu kez işbirliği ve koordinasyon faaliyetlerine gerekli önemin verilemediği belirtilmektedir. İç paydaşlar ajansların bölgesel ihtiyaçları dikkate alarak işbirliği ve koordinasyon faaliyetlerini arttırmasının kuruluş amaçlarına varmasını kolaylaştıracağını çünkü bölgesel sorunların doğru tespitinin ve bunların çözümünün; ancak paydaşların birlikte hareket etmesi ile mümkün olabileceğini ifade etmektedirler. Ajansların işbirliği faaliyetine daha fazla önem verebilmesi için ajansların performansı değerlendirilirken bu hususunun gözetilmesi gerektiği de iç paydaşlarca ifade edilmiştir.

Şekil 32: Kalkınma ajansları; kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlayarak yerel potansiyeli harekete geçirmede

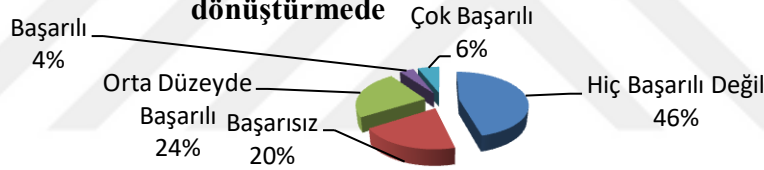


İç paydaşların 70'inden ve dış paydaşların ise %55'inden fazlası tarafından ajanslar bu konuda başarısız görülmüştür. Ajanslardaki yönetici ünvanlı iç paydaşların %50'sinden fazlası ajansları bu konuda başarılı görürken diğer paydaşların %75'inden fazlası ise ajansları bu konuda başarısız görmektedir. Ajanslardaki çalışma süresi ve tecrübe arttıkça iç paydaşların ajansları başarısız görme oranı da artmaktadır. Özel sektör tecrübesi olan iç paydaşların bu konuda ajansları başarısız görme oranı kamu sektörü tecrübesi olan paydaşlardan daha fazladır.

Ajanstan destek alan dış paydaşların %50'nden fazlası alyansları bu konuda başarılı görürken kalan dış paydaşların ise %80'ine yakını ajansları bu konuda başarısız görmektedir. Özel sektörün temsilcisi olan dış paydaşların ajansları başarısız görme oranı kamu sektörünün tecrübesi olan dış paydaşlardan daha yüksektir.

İç paydaşlar ile yapılan görüşmede ajansların bölgelerinin potansiyellerini ortaya koyabilmeleri için ellerinde doğru ve güvenilir verilerin olması gerektiği iç paydaşlarca vurgulanarak ajansların bu verilere ulaşımının şuan için tam anlamı ile mümkün olmadığı ifade edilmektedir. Ajansların ellerindeki bölgelerine dair verilerin nicelik ve nitelik anlamında yetersiz olduğu ve var olan verilerin çoğunluğunda tutarsızlığının bulunduğu, çoğu verinin ise güncel olmaması nedeni ile kullanılamayacak durumda olduğu ajans iç paydaşlarınca ifade edilmektedir. Veri eksikliğinin ajanslarının bölgelerinin potansiyelini ortaya koyma noktasında en önemli dezavantajı olduğu da iç paydaşlar tarafından belirtilmiştir.

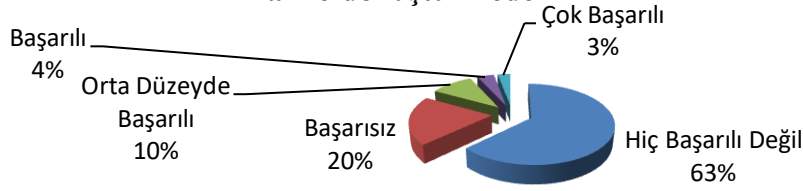
Şekil 33: Kalkınma ajansları; yerel ve bölgesel potansiyeli ulusal pazarda ekonomik, sosyal veya kültürel bir değer haline dönüştürmede



İç paydaşların %70'ine ve dış paydaşların da %60'ına yakını tarafından ajanslar bu konuda başarısız görülmektedir. İç paydaşlardan yönetici unvanlı paydaşların %50'sine yakını ajansları bu konuda başarılı görmektedir. Dış paydaşlardan da ajanstan destek alanlar ve ajans ile iş birliği faaliyeti gerçekleştirmiş olanların %60'ına yakını ajansları bu konuda başarılı görmektedir. Her iki paydaşta da İş tecrübesi ve eğitim düzeyi arttıkça ajansı başarılı görme oranı azalmaktadır.

İç paydaşlar ile yapılan görüşmede ajanslar tarafından bu amaçla yapılan faaliyetlere yönelik herhangi bir etkinlik analizinin yapılmadığı dolayısıyla bu çalışmaların ne denli başarılı olduğuna yönelik bir verinin olmadığı ifade edilmiştir.

Şekil 34: Kalkınma ajansları; yerel ve bölgesel potansiyeli uluslararası pazarda ekonomik, sosyal veya kültürel bir değer haline dönüştürmede



İç paydaşların %85'ine ve dış paydaşların da %80'ine yakını tarafından ajanslar bu konuda başarısız görülmektedir. İç paydaşlardan yönetici unvanlı paydaşların %30'una yakını ajansları bu konuda başarılı görmektedir. Dış paydaşlardan da ajanstan destek almayan ve ajans ile iş birliği faaliyeti gerçekleştirilmemiş olanların %90'ına yakını ajansları bu konuda başarısız görmektedir.

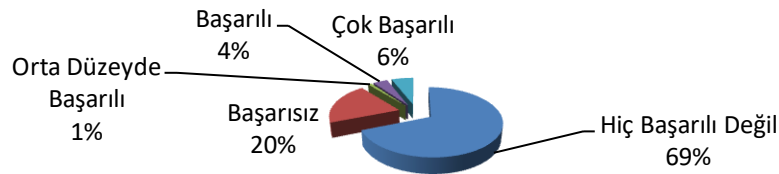
İç paydaşlar ile yapılan görüşmede ajanslarca bu amaçla gerçekleştirilen uluslararası faaliyet sayısının çok az olduğu ve gerçekleştirilenler için de bir etkinlik analizinin yapılmadığı dolayısıyla bu çalışmaların ne denli başarılı olduğuna yönelik bir verinin oluşmadığı ifade edilmiştir.

Tablo 5.26. 21-25 Nolu Önermelere Verilen Cevapların Paydaşlar Bazında Yüzesel Dağılımı

21. Kalkınma ajansları; ulusal kalkınma planı ve programlarında öngörülen politikalar ile uyumlu bir şekilde bölgesel kalkınmayı hızlandırmada,					
	1	2	3	4	5
(1= Hiç Başarılı Değil, 2= Başarısız, 3= Orta Düzeyde Başarılı, 4= Başarılı, 5= Çok Başarılı)					
İç Paydaş Yüzesi	60	23	2	5	2
Dış Paydaş Yüzesi	68	17	...	3	10
22. Kalkınma ajansları; bölgeler arası ve bölge içi kalkınma farklarını azaltmada,					
	1	2	3	4	5
(1= Hiç Başarılı Değil, 2= Başarısız, 3= Orta Düzeyde Başarılı, 4= Başarılı, 5= Çok Başarılı)					
İç Paydaş Yüzesi	53	30	8	5	4
Dış Paydaş Yüzesi	47	38	14	1	...

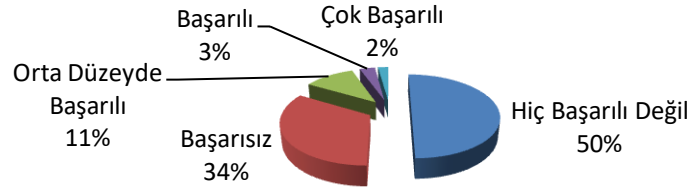
23. Kalkınma ajansları; yerel yönetimlerin planlama çalışmalarına destek sağlamada,					
(1= Hiç Başarılı Değil, 2= Başarısız, 3= Orta Düzeyde Başarılı, 4= Başarılı, 5= Çok Başarılı)					
	1	2	3	4	5
İç Paydaş Yüzdesi	66	5	9	16	4
Dış Paydaş Yüzdesi	70	15	7	8	...
24. Kalkınma ajansları; desteklenen faaliyet ve projelerin uygulama sürecini izleme ve değerlendirmede,					
(1= Hiç Başarılı Değil, 2= Başarısız, 3= Orta Düzeyde Başarılı, 4= Başarılı, 5= Çok Başarılı)					
	1	2	3	4	5
İç Paydaş Yüzdesi	70	13	4	11	2
Dış Paydaş Yüzdesi	80	17	...	3	...
25. Kalkınma ajansları; bölge plan ve programlarının uygulanmasını temin eden faaliyet veya projelere destek vermede,					
(1= Hiç Başarılı Değil, 2= Başarısız, 3= Orta Düzeyde Başarılı, 4= Başarılı, 5= Çok Başarılı)					
	1	2	3	4	5
İç Paydaş Yüzdesi	14	60	8	14	4
Dış Paydaş Yüzdesi	16	66	4	12	2

Şekil 35: Kalkınma ajansları; ulusal kalkınma planı ve programlarında öngörülen politikalar ile uyumlu bir şekilde bölgesel kalkınmayı hızlandırmada



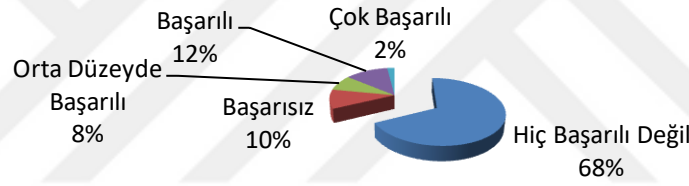
Bu önermeye hem iç hem de dış paydaşların %85'ine yakın bir çoğunluğu ajansı başarısız gördüğünü belirterek cevap vermiştir. İç paydaşlardan hem yönetici ünvanlı personelin hem de diğer unvanlardaki paydaşların büyük çoğunluğu bu konuda ajansı başarısız gördüğünü ifade etmiştir. Bu önermeye verilen cevaplar, daha önce sorulan ve bu önerme ile benzerlik ifade eden önermelere verilen cevaplarla tutarlı çıkmıştır.

Şekil 36: Kalkınma ajansları; bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmada



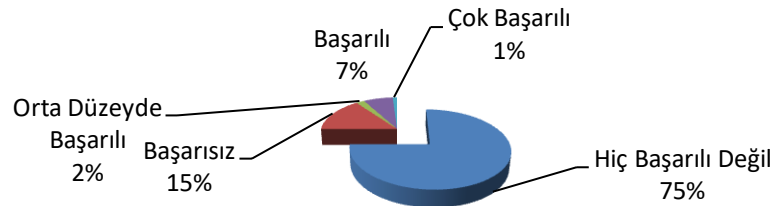
Bu önermeye hem iç hem de dış paydaşların %80'in üzerinde bir kesimi ajansı başarısız gördüğünü belirterek cevaplamış ve tecrübe miktarı ile eğitim düzeyi arttıkça ajansı bu konuda başarısız görme oranı da artmaktadır. Ajanstan herhangi bir destek almamış ve ajansla herhangi bir işbirliği faaliyetinde bulunmamış olan dış paydaşlar da ajansı bu konuda başarısız görmekte olup bu paydaşlarda başarısız görme oran %90'ın üzerindedir.

Şekil 37: Kalkınma ajansları; yerel yönetimlerin planlama çalışmalarına destek sağlamada,



İç paydaşların %70'inin ve dış paydaşların da %80'inin üzerinde bir kesim ajansları bu konuda başarısız görülmüştür. İç paydaşlardan yönetici unvanlı paydaşların %35'ine yakını ajansları bu konuda başarılı bulurken diğer paydaşların ise %90'ına yakını ajansları bu konuda başarısız bulmaktadır. İş tecrübesi yüksek olan paydaşların %80'ine yakını ajansı bu konuda başarısız bulurken eğitim düzeyi arttıkça ajansları bu konuda başarısız bulma oranı yükselmektedir. Ajanstan destek alan veya ajans ile işbirliği faaliyetleri gerçekleştirmiş olan dış paydaşların ajansı bu konuda başarısız bulma oranı diğer dış paydaşlardan daha düşüktür.

Şekil 38: Kalkınma ajansları; desteklenen faaliyet ve projelerin uygulama sürecini izleme ve değerlendirmede

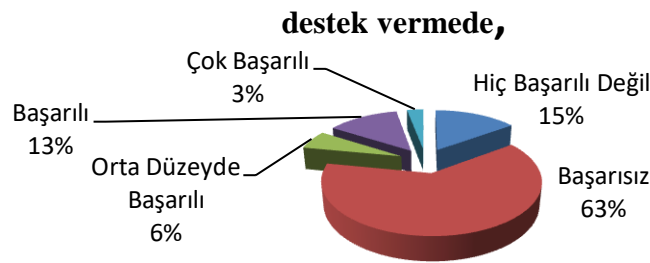


İç paydaşların %75'inin ve dış paydaşların da yüzde 95'inin üzerinde bir kesimi ajansları bu konuda başarısız bulmaktadır. İç paydaşlarda ajansı başarılı bulma oranı yönetici unvanlı paydaşlarda diğer iç paydaşlara nazaran daha yüksektir. Dış paydaşlarda ise ajanstan destek alan paydaşlarda ajansı bu konuda başarısız bulma oranı çok yüksektir.

Ajans iç paydaşları ile yapmış olduğumuz yüz yüze görüşmelerde ajansların projelerin mali ve performans denetimlerine ilişkin gösterge belirleme noktasında sıkıntılar yaşadıkları, projelerin izleme faaliyeti yürütülürken bu projelerin ajans kuruluş amaçlarına katkısı ile ilgili bir ölçümün yapılmadığı, projelerin izleme ve değerlendirilmesinde kullanılan kriterlerin ölçülebilir ve gerçekçi olmadığı, izleme ve değerlendirme biriminde çalışan personelin bu birimin görev alanı ile ilgili yeterli tecrübesinin olmadığı, Bu birimin iş yükünün fazla olması sebebi ile personel değişim sirkülasyonunun fazla olduğu ve proje değerlendirmelerinin bağımsız bir ekip tarafından bütün ajansları kapsayacak şekilde yapılmasının daha objektif ve bütüncül sonuçlar üretebileceği ifade edilmektedir.

Ajansın dış paydaşları ile yapılan görüşmede ajanslar tarafından izleme ve değerlendirme faaliyetleri için kullanılan raporları oluşturmanın dış paydaşlarda ciddi bir yük teşkil ettiği, proje denetimine gelen personelin değişmesi nedeni ile bu personelin proje hâkimiyetinin her seferinde tekrardan oluşturulmaya çalışılmasının dış paydaşlarda olumsuz sonuçları olduğu ve proje denetimlerinde katı kuralların olması nedeni ile ajans desteklerinden faydalanma ile ilgili dış paydaşlarda olumsuz algının oluştuğu ifade edilmektedir.

Şekil 39: Kalkınma ajansları; Kalkınma ajansları; bölge plan ve programlarının uygulanmasını temin eden faaliyet veya projelere



İç paydaşların %75'inin ve dış paydaşların %80'inin üzerinde biri kesimi ajansları bu konuda başarısız bulmaktadır. Hem iç hem de dış paydaşlarda tecrübe süresi arttıkça

ajansı başarısız bulma oranı artmaktadır. Özel sektör tecrübeli paydaşların ajansları bu konuda başarısız bulma oranı kamu sektörü tecrübeli paydaşlardan daha yüksektir.

İç paydaşları ile yapılan görüşmede ajansın kuruluş amaçlarına varmasına katkı sunacak araçlar içerisinde doğrudan finansman desteği, faiz desteği veya faizsiz kredi desteğinin bulunduğu; ancak ajanslar tarafından sadece doğrudan finansman desteğinin kullanılmasının ajansların kuruluş amaçlarına varmasını olumsuz etkilediği, ajansların sadece bu destek mekanizması ile bölgelerde kalkınma kapasitesini artırmasının imkansız olduğu, ajansların bölgelerine özgün farklı fonksiyon ve araçlar kullanmalarının gerekli olduğu, doğrudan finansman desteği aracı olan güdümlü proje desteğinin geri planda kaldığı, güdümlü proje desteğinin kurum ve kuruluşlar arasında işbirliği ve koordinasyonu sağlama açısından önemli bir araç olduğu ve bölgesel kapasitenin gelişmesine katkı sunma ihtimali gözetilerek daha fazla kullanılması gerektiği, ajansın proje teklifi çağrısı yöntemi ile sunmuş olduğu desteğin kısa bir süreyi kapsamaması nedeniyle uzun vadeli yatırımlara yön vermekten uzak olduğu, oysa bölgesel kalkınma ve kapasite artırma ile ilgili sorunların uzun vadeli çözümlerle ortadan kaldırılabileceği, ajans destek mekanizmalarının bölgesel ihtiyaçları dikkate alarak revize edilmesi gerektiği, ajansların proje değerlendirme sürecinde bölgesel kapasiteyi artırıcı projelere öncelik verebilmesi için bu sürecin dış etkiye maruz kalmaması ve objektif kriterlere bağlı şekilde yürütülmesi gerektiği ifade edilmektedir.

Dış paydaşlar ile yapılan görüşmede ajanslar tarafından desteklenen projelerin çoğunlukla dış etkiye bağlı olarak belirlendiği ve hangi projenin neden seçildiğine dair verilerin yayınlanmaması sebebi ile ajans projelerinin objektif kriterlere bağlı olarak seçildiğine yönelik ciddi şüphelerin bulunduğu ifade edilmektedir.

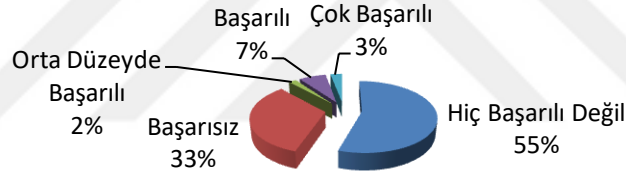
Tablo 5.27. 26-32 Nolu Önermelere Verilen Cevapların Paydaşlar Bazında Yüzdesel Dağılımı

26. Kalkınma ajansları; kamu ve özel kesim ile sivil toplum kuruluşları tarafından yürütülmekte olan ve bölgenin kalkınması açısından önemli projeleri izleme ve paydaşları arasında işbirliğini geliştirmede,	1	2	3	4	5
	(1= Hiç Başarılı Değil, 2= Başarısız, 3= Orta Düzeyde Başarılı, 4= Başarılı, 5= Çok Başarılı)				
İç Paydaş Yüzdesi	65	25	1	7	2

Dış Paydaş Yüzdesi	45	41	3	7	4
27. Kalkınma ajansları; kurumlarına tahsis edilen kaynakları bölge plan ve programları ile uyumlu bir şekilde kullanma veya kullandırmada,	1	2	3	4	5
(1= Hiç Başarılı Değil, 2= Başarısız, 3= Orta Düzeyde Başarılı, 4= Başarılı, 5= Çok Başarılı)					
İç Paydaş Yüzdesi	5	8	19	54	14
Dış Paydaş Yüzdesi	3	4	25	62	6
28. Kalkınma ajansları; bölgenin kaynak ve imkânlarını tespit etmeye, ekonomik ve sosyal kalkınmayı hızlandırmaya ve rekabet gücünü geliştirmeye dönük araştırmalar yapma, yaptırma ve yapılan araştırmaları desteklemede,	1	2	3	4	5
(1= Hiç Başarılı Değil, 2= Başarısız, 3= Orta Düzeyde Başarılı, 4= Başarılı, 5= Çok Başarılı)					
İç Paydaş Yüzdesi	20	51	25	4	...
Dış Paydaş Yüzdesi	24	53	19	2	2
29. Kalkınma ajansları; bölge illerinde yatırımcıların kamu kurum ve kuruluşları nezdinde takip ettiği izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idari iş ve işlemlerin zamanında sonuçlandırılabilmesini, bu iş ve işlemlerin tek elden takibini ve koordinasyonunu sağlamada,	1	2	3	4	5
(1= Hiç Başarılı Değil, 2= Başarısız, 3= Orta Düzeyde Başarılı, 4= Başarılı, 5= Çok Başarılı)					
İç Paydaş Yüzdesi	8	51	32	7	2
Dış Paydaş Yüzdesi	6	63	24	5	2
30. Kalkınma ajansları; küçük ve orta ölçekli işletmeler ile yeni girişimcilere üretim, tanıtım, pazarlama, örgütlenme ve işgücü eğitimi gibi konularda destek vermede,	1	2	3	4	5
(1= Hiç Başarılı Değil, 2= Başarısız, 3= Orta Düzeyde Başarılı, 4= Başarılı, 5= Çok Başarılı)					
İç Paydaş Yüzdesi	4	41	35	16	4
Dış Paydaş Yüzdesi	6	55	25	12	2
31. Kalkınma ajansları; Türkiye'nin içerisinde yer aldığı ikili ve çok taraflı uluslararası programlara yönelik faaliyetlerin bölgede tanıtımını yapma ve bu programlar ile ilgili projelerin geliştirilebilmesi için katkı sunmada,	1	2	3	4	5
(1= Hiç Başarılı Değil, 2= Başarısız, 3= Orta Düzeyde Başarılı,					

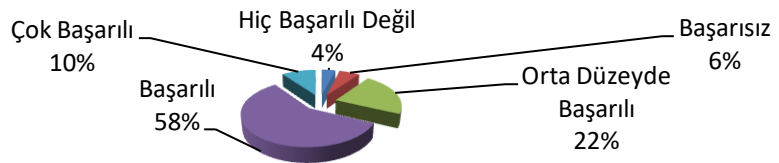
4= Başarılı, 5= Çok Başarılı)					
İç Paydaş Yüzdesi	30	52	5	9	4
Dış Paydaş Yüzdesi	26	58	3	7	6
32. Kalkınma Ajansları sağladığı mali ve teknik desteklerle kurum, kuruluş ve şahıslarda bir kalkınma bilinci oluşturmada,					
(1= Hiç Başarılı Değil, 2= Başarısız, 3= Orta Düzeyde Başarılı, 4= Başarılı, 5= Çok Başarılı)	1	2	3	4	5
İç Paydaş Yüzdesi	70	14	3	10	3
Dış Paydaş Yüzdesi	62	26	5	6	1

Şekil 40: Kalkınma ajansları; kamu ve özel kesim ile sivil toplum kuruluşları tarafından yürütülmekte olan ve bölgenin kalkınması açısından önemli projeleri izlemede



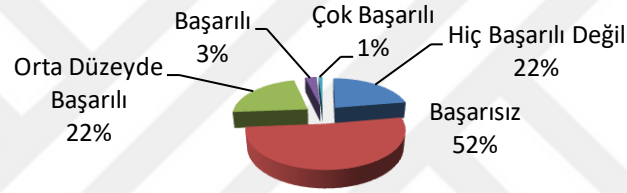
Hem iç hem de dış paydaşların %85'inin üzerinde bir kesim tarafından ajans bu konuda başarısız görülmektedir. İç paydaşlarda yönetici unvanlı personel de dahil neredeyse paydaşların tamamı ajansı bu konuda başarısız görmektedir. Dış paydaşlardan ise ajansla işbirliği faaliyeti içerisinde olmuş dış paydaşları haricindeki paydaşların neredeyse tamamı ajansları bu konuda başarısız görmektedir. Ajansın hem iç hem de dış paydaşları ile yapılan görüşmede ajansın kendi projelerin dahi izleme noktasında problemler yaşadığı dolayısıyla diğer paydaşlara ait projeleri izlemeye ilişkin herhangi bir faaliyetinin olmadığı ifade edilmiştir.

Şekil 41: Kalkınma ajansları; kurumlarına tahsis edilen kaynakları bölge plan ve programları ile uyumlu bir şekilde kullanma veya kullandırmada



İç paydaşların ve dış paydaşların %85'inden fazlası ajansları bu konuda başarılı görmektedir. İç paydaşlardan yönetici unvanlı paydaşların diğer unvandaki paydaşlara nazaran ajansları başarılı görme oranı daha yüksektir. Dış paydaşlardan da ajansı ile işbirliği faaliyeti içerisinde bulunanlar ile ajanstan destek almaya hak kazanan paydaşların diğer paydaşlara nazaran ajansları başarılı görme oranı daha yüksektir. İç paydaşlar ile yapılan yüz yüze görüşmelerde ajansların kendi hazırlamış oldukları bölge planlarına önem verdikleri ve bu planlara uygun şekilde birçok iş ve işlemler ile çalışma programlarını düzenledikleri ifade edilmiştir. Dış paydaşlar ise ajansın kendi hazırladığı bölge planını dikkate alarak hareket ettiğini düşündüklerini ifade etmişlerdir.

Şekil 42: Kalkınma ajansları; bölgenin kaynak ve imkânlarını tespit etmeye, ekonomik ve sosyal kalkınmayı hızlandırmaya ve rekabet gücünü geliştirmeye dönük araştırmalar yapma, yaptırma ve yapılan araştırmaları desteklemede



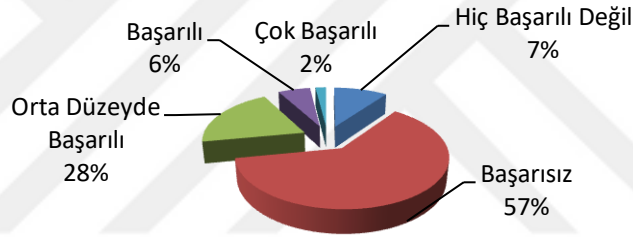
İç paydaşların %60'ının ve dış paydaşların %70'inin üzerinde bir kesim ajansları bu konuda başarısız görmektedir. Uzman ve destek personel unvanlı paydaşların ajansları bu konuda başarısız görme oranı diğer iç paydaşlardan daha fazladır. Ajanslarla herhangi bir işbirliği faaliyetine girmemiş olan dış paydaşları ile ajanstan destek almamış olan dış paydaşların ajansı başarısız görme oranı diğer dış paydaşlardan daha yüksektir. Özel sektör tecrübesi olan paydaşların ajansı bu konuda başarısız görme oranı kamu sektörü ve sivil toplum kuruluşu tecrübesi olan paydaşlardan başarısız görme oranından daha yüksektir.

Ajans iç paydaşları ile yapılan görüşmelerde ajansların bölgenin kaynak ve imkanlarını tespit etmeye, ekonomik ve sosyal kalkınmayı hızlandırmaya ve rekabet gücünü geliştirmeye dönük araştırmalar yaparken veri temininde güçlük çektikleri, paydaşları ile birlikte ortak araştırmalar yapamadıkları, yapılan çalışmaların dışarıdan hizmet alımı yoluyla yapılması halinde de araştırma raporlarının niteliksel açıdan yetersiz olduğu, üniversitelerce yapılan araştırmaların ise teorik tabanlı kaldığı, günlük hayata ve pratiğe dönük uygulamaları yansıtmadığı, ajanslarda işi sadece araştırma olan ve bu konuda uzman personellerin istihdam edilerek araştırma ekibinin kurulması gerektiği ve Kalkınma Bankası gibi özel sektöre yönelik araştırmalar yapma hususunda

önemli aşamalar kat etmiş kurum ve kuruluşlarla ajansların bölgelerinde ortak araştırmalar yapması halinde ajans personelinin de bu işin içerisinde olması gerektiği böylece ajans personelinin araştırma yapma hususunda pratiğe yönelik tecrübe kazanabileceği ifade edilmiştir.

Dış paydaşlar ile yapılan yüz yüze görüşmelerde ajansın birçok araştırma yaptığı ve yaptırdığı, bunlar için önemli miktarda kaynak ayırdığı; ancak bu araştırma sonucunda düzenlemiş olduğu raporların internet sitesinde kaldığı ve pratik hayata çok fazla yansımadağı, ajanslarca araştırmalar için harcanan kaynağın ve ortaya konan raporların etkisine ilişkin bir açıklamayı da yetkililerden duymadıkları ifade edilmiştir.

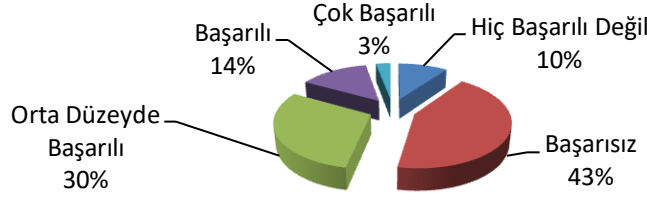
Şekil 43: Kalkınma ajansları; bölge illerinde yatırımcıların kamu kurum ve kuruluşları nezdinde takip ettiği izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idari iş ve işlemlerin zamanında sonuçlandırılabilmesini, bu iş ve işlemlerin tek elden takibini ve koordinasyonu



İç paydaşların %60'ına ve dış paydaşların ise %75'ine yakını ajansı bu konuda başarısız görmektedir. Ajansın yönetici ünvanlı iç paydaşlarının ajansı bu konuda başarılı görme oranı diğer iç paydaşlardan daha yüksektir. Ajanstan destek almış olan dış paydaşların da ajansları bu konuda başarılı görme oranı diğer dış paydaşlardan daha yüksektir. Özel sektör tecrübesi olan paydaşların ajansı bu konuda başarısız görme oranı kamu ve sivil toplum kuruluşlarında tecrübesi olan paydaşlara göre daha yüksektir.

İç ve dış paydaşlarla yapılan yüz yüze görüşmede ajansın bu fonksiyonunun paydaşları tarafından yeterince bilinmemesinin ajansın bu fonksiyonunu yerine getirememesinde en önemli etken olduğu belirtilmekle birlikte diğer bir etkenin de ajans yatırım destek ofisi çalışanlarının yatırım destek ofisi ile ilgili iş ve işlemlerde yeterli tecrübeye sahip olmaması olduğu belirtilmektedir.

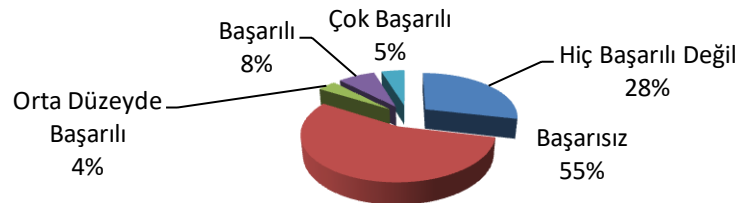
Şekil 44: Kalkınma ajansları; küçük ve orta ölçekli işletmeler ile yeni girişimcilere üretim, tanıtım, pazarlama, örgütlenme ve işgücü eğitimi gibi konularda destek vermede



Ajans iç paydaşlarının %47'sine ve dış paydaşlarının %60'ına yakın bir kesim ajansı bu konuda başarısız görmektedir. Paydaşların eğitim düzeyi arttıkça ajansı bu konuda başarısız görme oranı da artmaktadır. Ayrıca özel sektör tecrübesi olan paydaşların ajansı bu konuda başarısız görme oranı diğer paydaşlardan daha yüksektir.

İç ve dış paydaşlar ile yapılan görüşmede ajansların özellikle KOSGEB ile ortaklaşa girişimcilik kursları düzenlediği, bu kurslarda eğitim veren kişilerin dışardan olması ve yeterince araştırılmadan belirlenmiş olması sebebi ile eğitimlerin kalitesinin iyi olmadığı, ajanslarca verilen teknik destek kapsamındaki eğitimlerin niteliksel açıdan yetersiz olduğu, bölgenin ihtiyaçlarına uygun eğitimlere gereksinim duyulduğu, verilecek olan eğitimlerin üniversiteler ve iş dünyası ile ortaklaşa verilmesi halinde hem teorik hem de pratik anlamda ciddi katkılar sunabileceği, verilen eğitimlerle ilgili istatistiki bilgilerin yeterince tutulmadığı, yapılan bu eğitimlere ilişkin etki analizinin yapılmadığı, bölgedeki işletmelerin üretim, pazarlama, ihracat ve pazar yönetim gibi hususlarda eğitim eksikliğinin olduğu ve bu eksikliğin teknik destek yolu ile değil bizzat ajanslar tarafından giderilmesi halinde olumlu çıktılar ortaya çıkabileceği belirtilmektedir.

Şekil 45: Kalkınma ajansları; Türkiye'nin içerisinde yer aldığı ikili ve çok taraflı uluslararası programlara yönelik faaliyetlerin bölgede tanıtımını yapma ve bu programlar ile ilgili projelerin geliştirilebilmesi için katkı sunmada

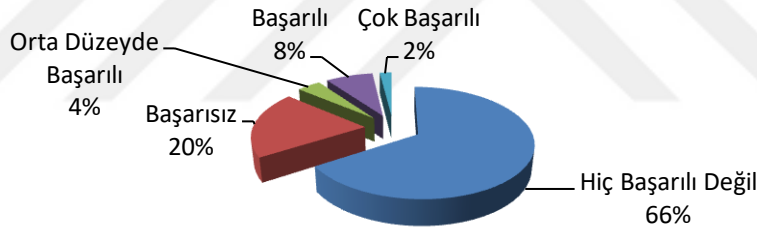


Ajansların iç ve dış paydaşlarının %80'inin üzerinde bir kesimi ajansları bu alanda başarısız görmektedir. İç paydaşlardan yönetici unvanlı olanlar içerisinde

ajansları bu konuda başarılı görme oranı diğer paydaşlara nazaran çok yüksektir. Hem tecrübe hem de eğitim düzeyi arttıkça ajansları bu konuda başarısız görme oranı da artmaktadır. Özel kesim, kamu kesimi ve sivil toplum tecrübesi olan paydaşların ajansları bu konuda başarısız görme oranı yüksek olup birbirine yakındır.

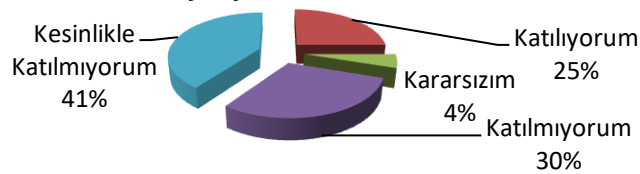
Ajans iç ve dış paydaşları ile yapılan görüşmede ajansın bu fonksiyonunu çok ihmal ettiği ve bölgeye uluslararası fon çekme noktasında geri planda kaldığı ifade edilmektedir. Ajansların uluslararası fonları bölgelerine çekebilme ve uluslararası programların bölgede tanıtımını yapma amacı ile yürüttüğü faaliyetlerin anlatımı ile ilgili önemli sıkıntılar yaşandığı dış paydaşlarca ifade edilmekte olup ajanslar tarafından yapılan uluslararası faaliyet ve çalışmalara ilişkin verilerin kendilerine aktarılmadığı belirtilmektedir. Dolayısı ile dış paydaşlar ajansın uluslararası faaliyetlerinin bilinirliğinin çok düşük olduğunu ifade etmektedir. İç paydaşlar da bu faaliyetlerin sayıca az olduğunu ifade etmektedir.

Şekil 46: Kalkınma Ajansları sağladığı mali ve teknik desteklerle kurum, kuruluş ve şahıslarda bir kalkınma bilinci oluşturmada



Ajans iç paydaşlarının %80'inin ve dış paydaşlarının da %85'inin üzerinde bir kesim ajansı bu konuda başarısız görmektedir. Ajansın yönetim kesiminde bulunan paydaşları tarafından ajansın başarılı bulunma oranı diğer paydaşlarından çok yüksektir. Ajansın destek almış olan dış paydaşların ajansı bu konuda başarılı görme oranı diğer dış paydaşların başarılı görme oranından daha yüksektir.

Şekil 47: Ajans personeli görevlerini yerine getirirken yöneticilerinden veya dışardan herhangi bir baskı ile karşılaşmamaktadır



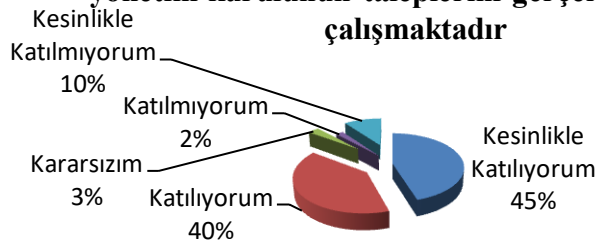
Bu önermeye ajans iç paydaşlarının %70'inn üzerinde bir kesim olumsuz cevap vermiş olup yönetici ünvanlı paydaşlarda olumlu cevap verme oranı daha yüksektir. Ajans proje yönetim birimi ile izleme ve değerlendirme biriminde çalışan paydaşların tamamına yakını bu soruya olumsuz cevap vermiştir.



Bu önermeye ajans iç paydaşlarının %47'si olumsuz cevap vermiştir. Olumsuz cevap vermeye oranı tecrübe süresi azaldıkça artmaktadır. Ayrıca eğitim düzeyi arttıkça da olumsuz cevap verme oranı artmaktadır. Yönetici ünvanlı paydaşların tamamına yakını bu soruya olumlu cevap vermiştir. Kamu sektörü tecrübesi olan paydaşların önermeye olumsuz cevap verme oranı diğer paydaşlardan daha yüksektir.

Ajans iç paydaşları ile yapılan görüşmede ajansın vizyon ve misyonunun personel katılımı olmaksızın belirlendiği bu nedenle personelin katkısı olmayan bir çalışmayı benimsemesinin güç olduğu belirtilmektedir. Bazı paydaşlarca da ajans vizyonunun çok soyut olduğu ve akılda kalıcılığın az olduğu ifade edilmiştir.

Şekil 49: Genel sekreter ajansın kuruluş amaçlarından ziyade yönetim kurulunun taleplerini gerçekleştirmeye çalışmaktadır

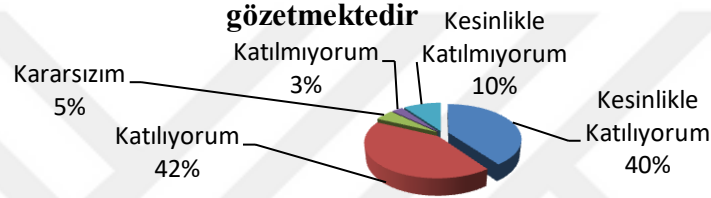


Paydaşların %80'inden fazlası bu önermeye olumlu cevap vermiştir. Dikkat çeken en önemli husus ajanslardaki yönetici ünvanlı paydaşların da büyük çoğunluğunun bu soruya olumlu cevap vermesi olmuştur. Tecrübe süresi arttıkça önermeye olumlu cevap verme oranı da artmaktadır. Ayrıca kamu sektörü tecrübesi olanların bu önermeye olumlu cevap verme oranı diğer sektör tecrübelerine nazaran daha yüksektir. Kadınlarda bu önermeye olumlu cevap verme oranı erkeklerdekinden daha yüksektir.

Ajans iç paydaşları ile yapılan görüşme de genel sekreterin yetki ve sorumluluk alanının genişletilmesi, idari iş ve işlemlerin takibinden ziyade ajansın kuruluş

amaçlarına katkı sunacak iş ve projeler üretme sorumluluğunun verilmesi ve yönetim kurulunun sekretaryasını yapmak yerine yönetim kurulu üyelerinden biri gibi hareket etmesi gerektiği ifade edilmektedir. Sadece yönetim kurulu sekreteri gibi hareket edecek bir genel sekretere yüksek maaş vermenin kaynak israfı olduğunu ve ülkemizin iyi üniversitelerinden mevzun, yabancı dili iyi ve proje yönetimi noktasında kendini geliştirmiş birinin günlük idari iş ve işlemlere bağlı çalışması ve sadece bir kurulun direktifleri doğrultusunda hareket etmesinin aynı zamanda insan kaynağı israfı olduğu da iç paydaşlarca ifade edilmektedir.

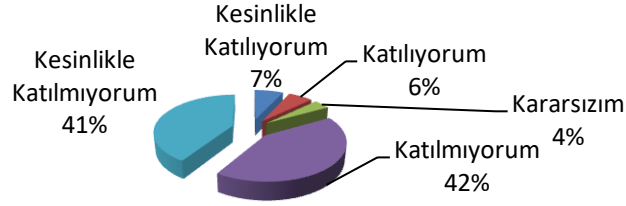
Şekil 50: Ajans almış olduğu kararlarda ve yapmış olduğu iş ve işlemlerde bölgenin ihtiyaçlarından ziyade Kalkınma Bakanlığı ile diğer dış aktörlerden gelen talepleri



Bu önermeye iç paydaşların %80'inden fazlası olumlu cevap vermiştir. Proje değerlendirme ve izleme biriminde çalışan paydaşların neredeyse tamamı bu soruya olumlu cevap vermiştir. Kadın paydaşların soruya olumlu cevap verme oranı erkek paydaşlardan daha fazladır. Kamu tecrübeli paydaşların soruya olumlu cevap verme oranı özel sektör tecrübeli paydaşlardan daha fazladır. Tecrübe süresi arttıkça bu önermeye olumlu cevap verme oranı da artmaktadır.

İç paydaşlarla yapılan görüşmede ajansın kararlarının çoğunun Kalkınma Bakanlığı'nın onayına sunulması, ajansın genel sekreterinin Kalkınma Bakanlığı aracılığı ile atanması gibi bazı Kalkınma Bakanlığı yetkileri ajansı adeta bakanlığın bir taşra kuruluşu haline dönüştürmüş olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca ajans yönetim kuruluna bölgedeki aktörlerden baskı olduğu ve ajans yönetim kurulunun bu baskıya göre karar aldığı iç paydaşlarca ifade edilmiştir. Bu baskıların ajansın özerk yapısını bozduğu ve ajansın kuruluş amaçlarına varmasını güçleştirdiği de ifade edilmiştir. Ayrıca iç paydaşlarca bu baskının ajansın destek hizmetlerine ilişkin süreçlerde daha fazla hissedildiği belirtilmektedir.

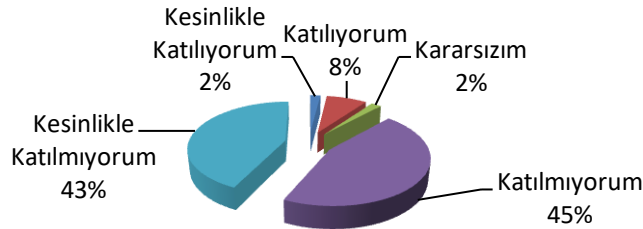
Şekil 51: Kalkınma Bakanlığı ajansın kuruluş amaçlarına varmasına olumlu katkı sunmaktadır



İç paydaşların %80'inin üzerinde bir kesim bu önermeye olumsuz cevap vermiştir. Yönetici ünvanlı iç paydaşların bu soruya olumsuz cevap verme oranı diğer paydaşlardan daha yüksektir. Kamu sektöründe tecrübesi olan paydaşların bu soruya olumlu cevap verme oranı diğer paydaşlardan daha yüksektir. Tecrübe süresi arttıkça bu önermeye olumsuz cevap verme oranı da artmaktadır.

İç paydaşlarla yapılan yüz yüze görüşmede merkezi yönetim ile ajansların direk ilişki içerisine girmesinin ajansların bağımsız karar almasını olumsuz etkilediği, bakanlığın ajanslara merkezi baskı uygulamaktan ziyade ajanslar arasında tecrübe paylaşımı ile ajansların farklılaşmasının önemini vurgulayan hizmetler sunması gerektiği, bakanlıktaki ilgili genel müdürlüğün vermiş olduğu hizmet kalitesinin ajanslar tarafından değerlendirilmesinin bu genel müdürlüğün bölgesel kalkınmaya katkısını arttıracığı, bakanlığın kalkınma ajansları arasında başarı sıralaması yapan bir mekanizma gibi çalışmasının bakanlığın ajansların üst kuruluşu gibi algılanmasına neden olduğu, bunun da bölgesel kalkınma politikalarındaki ajans başarısını olumsuz etkilediği, ajans çalışanları ve yöneticilerinin bu bakanlıkça değil yerel aktörlerce belirlenmesi gerektiği vurgulanmıştır.

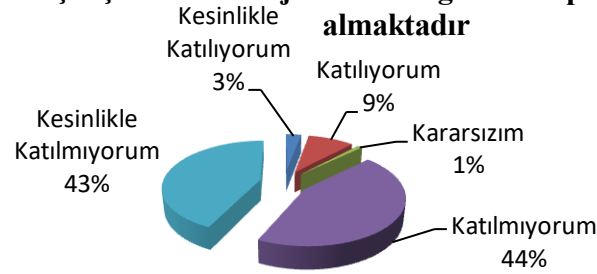
Şekil 52: Kalkınma Bakanlığı ajanstan gelen taleplere hızlı ve çözüm odaklı yanıtlar vermektedir



İç paydaşların %90'ına yakını bu önermeye olumsuz cevap vermiştir. Yönetici ünvanlı paydaşların olumsuz cevap verme oranı diğer paydaşlardan daha yüksektir. Kamu sektörü tecrübeli paydaşların bu önermeye olumsuz cevap verme oranı diğer

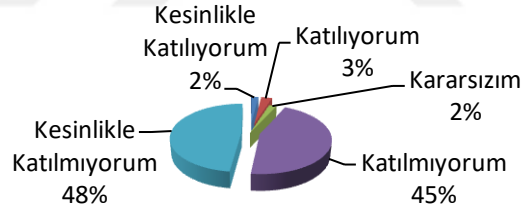
paydaşlardan daha yüksektir. Bu önermedeki cevaplar 37. önerme ile paralellik göstermektedir.

Şekil 53: Kalkınma Bakanlığı, ajanslar ile ilgili mevzuat çalışmalarında ajanslardan gelen talepleri dikkate almaktadır



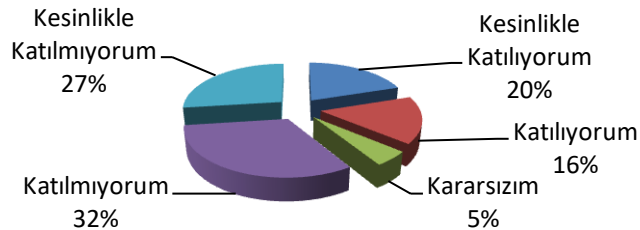
İç paydaşların %90'ına yakını bu önermeye olumsuz cevap vermiştir. Yönetici ünvanlı paydaşların olumsuz cevap verme oranı diğer paydaşlardan daha yüksektir. Özel sektör tecrübeli paydaşların bu önermeye olumsuz cevap verme oranı diğer paydaşlardan daha yüksektir. Tecrübe süresi arttıkça bu önermeye olumsuz cevap verme oranı da artmaktadır. Bu önermedeki cevaplar 37. ve 38. önermeler ile paralellik göstermektedir.

Şekil 54: Ajans, bölge planı yaparken diğer kurum ve kuruluşlardan yeterli ve sağlıklı veri temininde güçlük çekmektedir



İç paydaşların %95'ine yakını bu önermeye olumsuz cevap vermiştir. Planlama biriminde çalışan paydaşların olumsuz cevap verme oranı diğer paydaşlardan daha yüksektir. Kamu sektörü tecrübeli paydaşların bu önermeye olumsuz cevap verme oranı diğer paydaşlardan daha yüksektir.

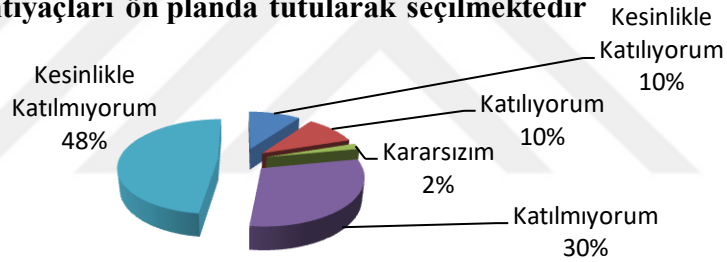
Şekil 55: Ajans tarafından yapılan bölge planları diğer kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektör nezdinde itibar görmekte ve referans olarak alınmaktadır



İç paydaşların %60'ına yakını bu önermeye olumsuz cevap vermiştir. Yönetici ünvanlı paydaşların olumsuz cevap verme oranı diğer paydaşlardan daha düşüktür. Planlama biriminde çalışan paydaşların olumsuz cevap verme oranı diğer paydaşlardan daha yüksektir. Özel sektör tecrübeli paydaşların bu önermeye olumsuz cevap verme oranı diğer paydaşlardan daha yüksektir.

İç paydaşları ile yapılan yüz yüze görüşmelerde bölge planlarının hazırlanmasında paydaşların aktif katılımının gözetilmediği, paydaşların sadece toplantılara katılımın sağlandığı; ancak bu toplantılara katılımının kağıt üzerinde olduğu, paydaşların toplantıya katılımından ziyade bölge planlarının hazırlanması ve uygulanması sürecine aktif katılımını sağlanmasının gerektiği, paydaşların görüşlerine başvurulmadan bölge planlarının oluşturulması nedeniyle bölge planlarının paydaşlar tarafından benimsenmediği ve bölge planlarına uymama durumunda herhangi bir yaptırımın olmamasının bölge planlarının uygulanabilirliğini azalttığı ifade edilmiştir.

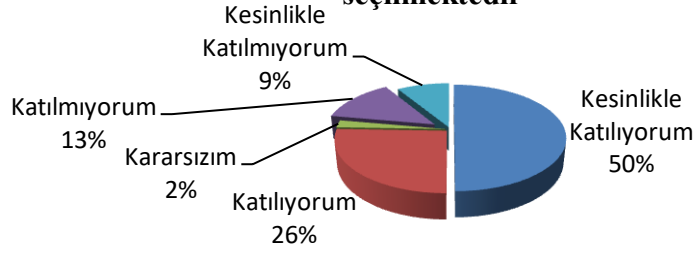
Şekil 56: Ajans tarafından desteklenen projeler bölgenin ihtiyaçları ön planda tutularak seçilmektedir



İç paydaşların %80'ine yakını bu önermeye olumsuz cevap vermiştir. Yönetici ünvanlı paydaşların olumsuz cevap verme oranı diğer paydaşlardan daha düşüktür. Program yönetimi ile izleme ve değerlendirme biriminde çalışan paydaşların olumsuz cevap verme oranı diğer paydaşlardan daha yüksektir. Özel sektör tecrübeli paydaşların bu önermeye olumsuz cevap verme oranı diğer paydaşlardan daha yüksektir. Tecrübe süresi arttıkça bu önermeye olumsuz cevap verme oranı da artmaktadır.

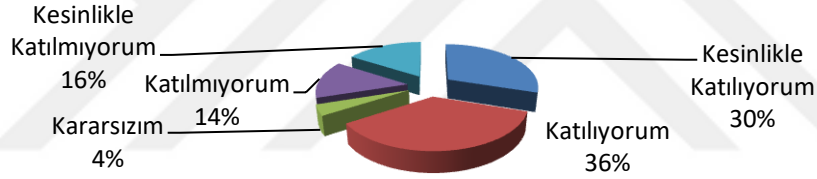
İç paydaşlar ile yapılan yüz yüze görüşmelerde ajans tarafından desteklenen projelerin objektif kriterlere bağlı olarak seçilmediği, seçim sistemine ilişkin süreçlerin denetiminin yeterince yapılmadığı ve bu süreçlere dışarıdan müdahalenin olduğu, dış paydaşlar tarafından da bu konuda ciddi sıkıntıların olduğunun dile getirildiği ifade edilmektedir. Ayrıca iç paydaşlar özellikle ajansların yönetim kurulunda yer alan temsilcilerinin de ajanslarından destek alabilmek amacıyla proje sunduğu bu durumun ise seçim sürecinin objektif işlemlerini zorlaştırdığını ifade etmektedir.

Şekil 57: Projelerin değerlendirilmesinde görevli uzmanlar proje konusu ile ilgili alanlarda yetkin olan kişiler arasından seçilmektedir



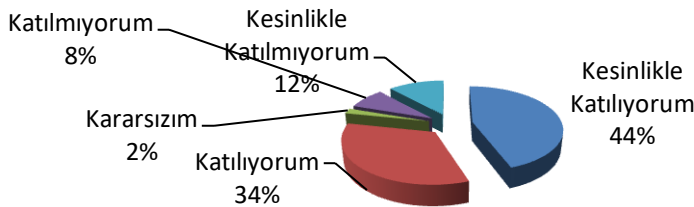
İç paydaşların %80'ine yakını bu önermeye olumlu cevap vermiştir. Yönetici ünvanlı paydaşların olumlu cevap verme oranı diğer paydaşlardan daha yüksektir. Program yönetimi ile izleme ve değerlendirme biriminde çalışan paydaşların olumlu cevap verme oranı diğer paydaşlardan daha yüksektir. Özel sektör tecrübeli paydaşların bu önermeye olumlu cevap verme oranı diğer paydaşlardan daha yüksektir.

Şekil 58: Projelerin değerlendirilmesinde yer alan görevlilerin objektif karar vermesine engel olabilecek dış etkenler bulunmaktadır



İç paydaşların %70'ine yakını bu önermeye olumlu cevap vermiştir. Yönetici ünvanlı paydaşların olumsuz cevap verme oranı diğer paydaşlardan daha yüksektir. Program yönetimi ile izleme ve değerlendirme biriminde çalışan paydaşların olumlu cevap verme oranı diğer paydaşlardan daha yüksektir. Kamu sektörü tecrübeli paydaşların bu önermeye olumlu cevap verme oranı diğer paydaşlardan daha yüksektir. Tecrübe süresi arttıkça bu önermeye olumlu cevap verme oranı da artmaktadır.

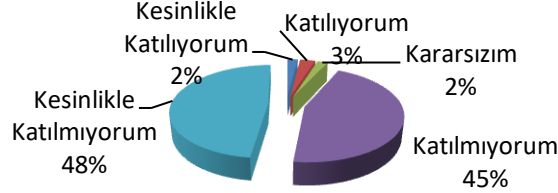
Şekil 59: Ajans iş ve işlemleri projelere hibe dağıtma üzerine kuruludur



İç paydaşların %80'ine yakını bu önermeye olumlu cevap vermiştir. Yönetici ünvanlı paydaşların olumlu cevap verme oranı diğer paydaşlardan daha düşüktür.

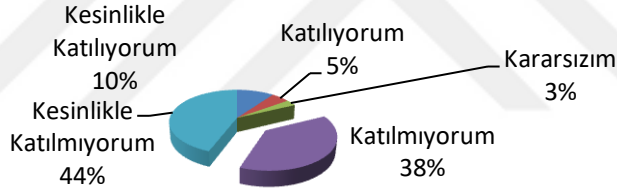
Program yönetimi ile izleme ve değerlendirme biriminde çalışan paydaşların olumlu cevap verme oranı diğer paydaşlardan daha yüksektir. Özel sektör tecrübeli paydaşların bu önermeye olumlu cevap verme oranı diğer paydaşlardan daha yüksektir. Tecrübe süresi arttıkça bu önermeye olumlu cevap vermeye oranı da artmaktadır.

Şekil 60: Ajansın sahip olduğu beşeri ve nakdi kaynaklar kuruluş amaçlarına varması için yeterlidir



İç paydaşların %95'ine yakını bu önermeye olumsuz cevap vermiştir. Yönetici ünvanlı paydaşların olumsuz cevap verme oranı diğer paydaşlardan daha yüksektir. Kamu sektörü tecrübeli paydaşların bu önermeye olumsuz cevap verme oranı diğer paydaşlardan daha yüksektir.

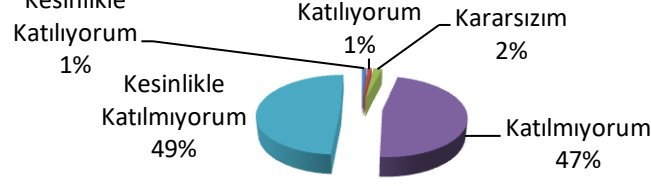
Şekil 61: Ajansta etkin bir denetim sistemi mevcuttur



Bu önermeye iç paydaşların %85'ine yakını olumsuz cevap vermiştir. Muhasebe biriminde çalışan paydaşların olumsuz cevap verme oranı diğer paydaşlardan daha yüksektir. Yönetici ünvanlı paydaşlarda olumsuz cevap verme oranı neredeyse yüzde yüzdür. Kamu tecrübesi olan paydaşların olumsuz cevap verme oranı diğer paydaşlardan daha yüksektir.

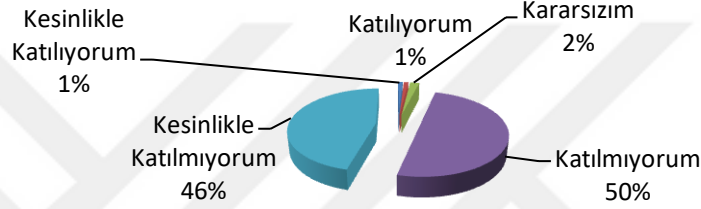
İç paydaşlar ile yapılan görüşmede şu tespitler yapılmıştır: Ajanslarda hem iç hem de üç başlı dış denetimin olması ajansları sürekli mevzuata uyum açısından denetimden geçmeye zorlamakta, bu durum ajansların enerjilerini denetim süreçlerine yoğunlaştırmasına neden olmakta ve bu enerji israfı ise kuruluş amaçlarına varmayı olumsuz etkilemektedir. İç paydaşlara göre ajanstaki denetim yapısının sadeleşmesi ve mevzuata uyumdan performans denetimine doğru evrilmesi gerekmektedir.

Şekil 62: Ajans kuruluş amaçlarına hizmet edip etmediği noktasında denetlenmektedir



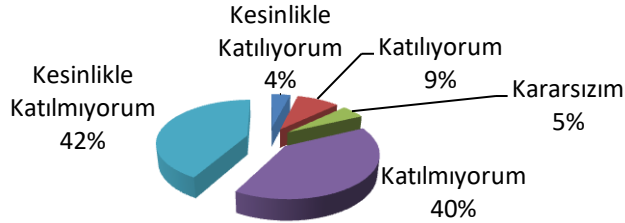
Bu önermeye iç paydaşların %95'inin üzerinde bir kesim olumsuz cevap vermiştir.

Şekil 63: Kalkınma ajansları arasında bir rekabet bulunmakta olup başarılı olan ajanslar kurumsal performansı dikkate alınarak ödüllendirilmektedir



Bu önermeye iç paydaşların %95'inin üzerinde bir kesim olumsuz cevap vermiştir.

Şekil 64: Bağımsız denetim sistemi ajans çalışmalarına değer katmaktadır

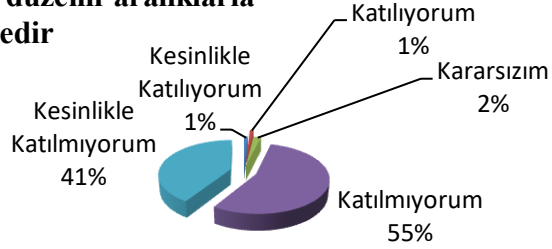


Bu önermeye iç paydaşların %80'inin üzerinde bir kesim olumsuz cevap vermiştir. Muhasebe biriminde çalışan paydaşların olumsuz cevap verme oranı diğer paydaşlardan daha yüksektir. Yönetici unvanlı paydaşlarda olumsuz cevap verme oranı neredeyse yüzde yüzdür. Kamu tecrübesi olan paydaşların olumsuz cevap verme oranı diğer paydaşlardan daha yüksektir.

İç paydaşlar bağımsız denetimin sübjektif bir denetim aracı olduğunu ifade etmekte olup bağımsız denetçileri ajansın kendisinin seçtiğini ve denetim için bu ekibe önemli miktarlarda para ödendiği, ajansın kendisi tarafından seçilip parasını kendisinin verdiği bir ekibe kendini denetletmesinin denetimin ruhuna aykırı olduğu, bu denetim ekiplerince sürekli benzer şablonlarda ve içeriklerde denetim raporlarının düzenlendiği

dolayısı ile bu denetimin özgünlükten, etkinlikten ve objektiflikten uzak olması nedeni ile faydalı olmadığı dile getirilmiştir.

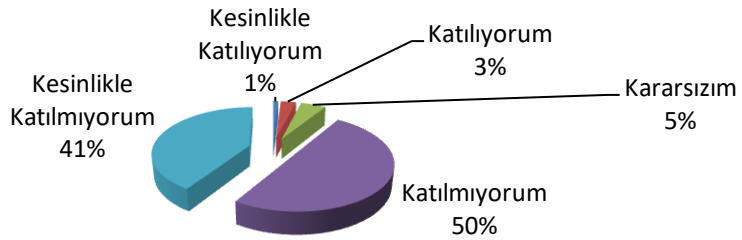
Şekil 65: Sayıştay denetimi düzenli aralıklarla yürütülmektedir



Ajans iç paydaşlarının %95'inin üzerinde bir kısmı bu soruya olumsuz cevap vermiştir. Yönetici unvanlı paydaşların bu önermeye olumsuz cevap verme oranı diğer unvanlardaki paydaşlardan daha fazladır. Mali işler biriminde çalışan paydaşların bu önermeye olumsuz cevap verme oranı diğer birimlerde çalışan paydaşlardan daha fazladır.

İç paydaşları ile yapılan görüşmede Sayıştay'ın düzenli aralıklarla denetime gelmediği, Sayıştay tarafından yapılan denetimin mevzuat denetimine yöneldiği ve ajansın performansının denetlenmesine yönelik herhangi bir faaliyetin bu denetim esnasında yürütülmediği ifade edilmiştir. Ayrıca iç paydaşlar; ajansın performans denetiminin yapılabilmesi için ajansların çalışma programlarına performans hedeflerini koymaları, bu hedeflerin ölçülebilir nitelikte olması ve hangi göstergelerle bu hedeflerin ölçüleceğinin de belirlenmiş olması gerektiğini, aksi takdirde performans denetleme sisteminin işleminin mümkün olmadığını ifade etmişlerdir.

Şekil 66: Ajansın içi denetim sistemi sağlıklı bir şekilde yürütülmekte ve ajansa değer katmaktadır

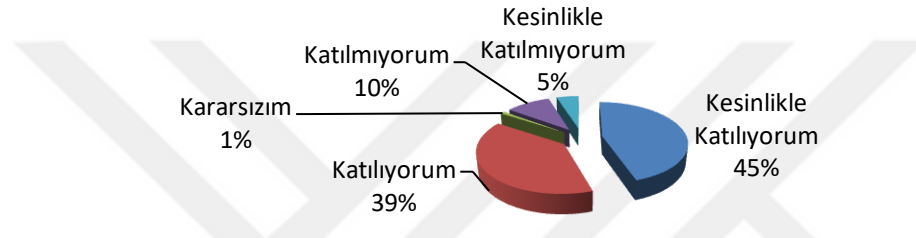


Ajans iç paydaşlarının %90'ının üzerinde bir kesmi bu soruya olumsuz cevap vermiştir. Yönetici unvanlı paydaşların bu önermeye olumsuz cevap verme oranı diğer unvanlardaki paydaşlardan daha fazladır. Mali işler biriminde çalışan paydaşların bu önermeye olumsuz cevap verme oranı diğer birimlerde çalışan paydaşlardan daha

fazladır. Tecrübe süresi arttıkça bu önermeye olumsuz cevap verme oranı da artmaktadır.

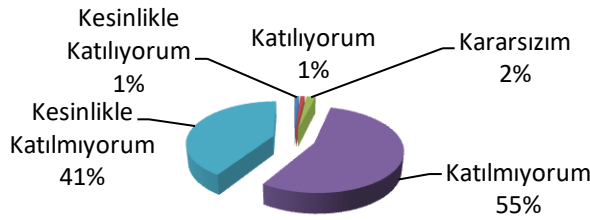
İç paydaşları ile yapılan görüşmede ajanslarda iç denetçi istihdamının mümkün olmadığı çünkü iç denetim personelinde aranan şartlarının Türkiye şartlarında bulunmasının çok zor olduğu, ayrıca iç denetimin genel sekreter ile birlikte yapılmasının ve bu denetim sürecinde genel sekreterin idari iş ve işlemlerinin etkinliğinin denetlenmesinin denetimin ruhuna aykırı olduğu, iç denetimin yönetim kurulu üyelerinden biri ile birlikte yapılması gerektiği ifade edilmiştir.

Şekil 67: Mali yönetim yeterliliği ajansın iş ve işlemlerinin yürütülmesinde olumlu katkı sunmaktadır.



İç paydaşların %85'ine yakını bu soruya olumlu cevap vermiştir. Bu önermeye olumlu cevap verme oranı eğitim düzeyi ve tecrübe süresi arttıkça artmaktadır. Bu önermeye idari ve mali işler biriminde çalışan paydaşların olumlu cevap verme oranı diğer birimlerde çalışan paydaşlardan daha yüksektir. Yönetici ünvanlı personelin neredeyse tamamına yakını bu önermeye olumlu cevap vermiştir.

Şekil 68: Ajansın uymakla yükümlü olduğu mevzuat ajansın kuruluş amaçlarını gerçekleştirmesine katkı sunacak niteliktedir

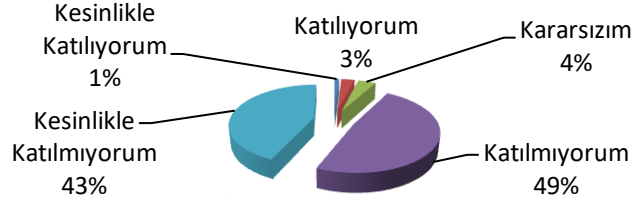


Bu önermeye iç paydaşların %95'inin üzerinde bir kesimi olumsuz cevap vermiştir.

İç paydaşlar ile yapılan görüşmede ajanslara ait mevzuatın ajansları kırtasiyeciliğe yönlendirdiği, klasik kamu kurum ve kuruluşu mantığını ajanslarda hakim kılmaya çalıştığı, ajansların özel sektör mantığı ile hızlı ve esnek karar alabilecek nitelikte çalışmasını engellediği, mevzuatın bölgesel ihtiyaçları gözeterek yeniden revize edilmesi gerektiği, yeni mevzuat çalışmalarında ajans paydaşlarının görüş ve

önerilerinin alınması gerektiği, mevzuat çalışmalarında aşırı ayrıntıya girerek ajansları dar kalıplara sokmaktan ziyade ajanslara bölgelerine haz ihtiyaçları giderebilecek esneklikte çalışma imkanı sunulması gerektiği, ajans hizmetlerinden faydalanan paydaşların bu faydalanma oranını arttırıcı ve hizmetlerden faydalanmayı kolaylaştırıcı nitelikte düzenlemelerin olması gerektiği ifade edilmektedir.

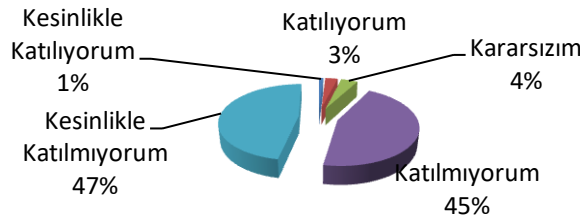
Şekil 69: Genel sekreter objektif kriterlere bağlı olarak seçilmektedir



Bu önermeye iç paydaşların %90'ının üzerinde bir kesimi olumsuz cevap vermiştir. Bu önermeye yönetici ünvanlı personelin olumlu cevap verme oranı diğer paydaşlardan daha yüksektir. Tecrübe süresi arttıkça bu önermeye olumsuz cevap verme oranı da artmaktadır. Kamu tecrübeli paydaşların bu önermeyi olumsuz cevap verme oranı diğer paydaşlardan daha yüksektir.

İç paydaşlarla yapılan görüşmede genel sekreterin uygulamada bakanlık tarafından belirlendiği, genel sekreter olabilmek için gereken zorunlu şartların ajansın kuruluş amaçlarına katkı sunmayı sağlayacak nitelikleri tam anlamıyla taşımadığı, genel sekreterin belirlenmesi sürecinde aranan niteliklerin geniş ve yoruma açık bir şekilde tercihe bırakıldığı, ajansın çalışma alanında başarılı işler ve projeler üretmiş olma kriterinin genel sekreterde aranmadığı ve bu durumun ajansın kuruluş amaçlarına varmayı zorlaştırdığı, genel sekreterin merkezi yönetim tarafından belirlenmesinin paydaşlarda ajansın merkezi yönetimin taşra kuruluşu gibi algılanmasına neden olduğu belirtilmektedir.

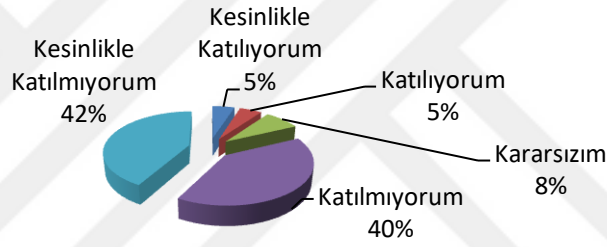
Şekil 70: Ajans personeli objektif kriterlere bağlı olarak seçilmektedir.



İç paydaşların %90'ın üzerinde bir kesimi bu önermeye olumsuz cevap vermiştir. Tecrübe süresi arttıkça önermeyi olumsuz cevap verme oranı da artmaktadır. Eğitim düzeyi ile önermeye olumsuz cevap verme oranı arasında doğru orantı bulunmaktadır. İdari ve mali işler biriminde çalışanların bu önermeye olumsuz cevap verme oranı diğer birimlerde çalışanlardan daha yüksektir.

İç paydaşlarla yapılan görüşmede ajansa personel alımları sırasında belirlenen kriterlerin personel seçimini yapan kişilere çok geniş takdir yetkisi tanıdığı, bölgenin ihtiyaçları dikkate alınmadan personel niteliklerinin belirlenmiş olduğu, ajans personelinin mülakat aşamasında referans sisteminin etkili olduğu, ajans yönetim kurulunun ve bölge siyasilerinin personel alım sürecine müdahil olduğu ifade edilmektedir.

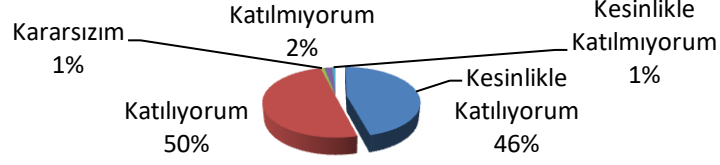
Şekil 71: Ajans personelinin yetki ve görev dağılımı nettir



Bu önermeye iç paydaşların %80'in üzerinde bir kesimi olumsuz cevap vermiştir. Yönetici ünvanlı paydaşların bu soruya olumlu cevap verme oranı diğer paydaşlardan daha fazladır. İdari ve mali işler biriminde çalışan paydaşların bu soruya olumsuz cevap verme oranı diğer paydaşlardan daha yüksektir. Kamu tecrübesi olan paydaşların bu soruya olumsuz cevap verme oranı diğer paydaşlardan daha yüksektir.

İç paydaşlar ile yapılan görüşmede ajans personelinin görev ve yetki dağılımının genel sekretere bağlı olarak çok sık değiştiği ve ajansta gününbirlik işlerin yoğun olması nedeni ile kâğıt üzerindeki görev ve yetki dağılımının fiiliyatta uygulanamadığı, genel sekreterin ajans personelinin birimler arasında sürekli değiştirmesinin ve bu değişiklikler de personelin eğitim ve tecrübesinin dikkate alınmamasının ajans personelinin ve ajans işlerini olumsuz etkilediği, birimler arasında personel dağılımı yapılırken iş yükü ve personel sayısına dikkat edilmediği ifade edilmektedir.

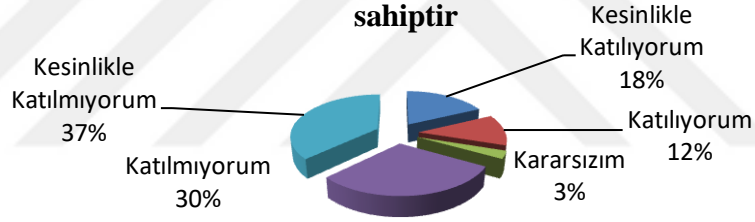
Şekil 72: Ajansın maaş, harcırah gibi nakdi özlük hakları diğer kamu kurumlarına kıyasla daha iyi durumdadır



İç paydaşların %95'in üzerinde bir kesimi bu önermeye olumlu cevap vermiştir. Özel sektör tecrübeli paydaşların bu soruya olumlu cevap verme oranı kamu sektörü tecrübeli paydaşlardan daha yüksektir. Tecrübe süresi arttıkça bu soruya olumlu cevap verme oranı da yükselmektedir.

İç paydaşları ile yapılan görüşmede ajans personeline sunulan mali haklarla ilgili performans kriteri gözetilmeksizin personel arasında farklı uygulamaların söz konusu olabildiği ve bu uygulamaların aynı işi yaptığı personelden düşük maaş alan personelin motivasyonunu olumsuz etkilediği ifade edilmektedir.

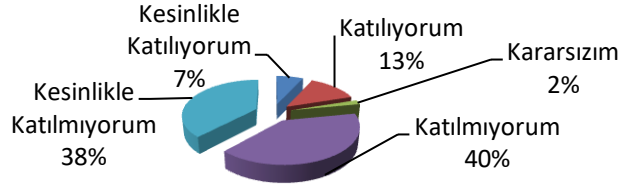
Şekil 73: Ajans personeli, ajansın kuruluş amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı sunacak bilgi ve tecrübeye sahiptir



İç paydaşların %65'inin üzerinde bir kesimi bu önermeye olumsuz cevap vermiştir. Yönetici unvanlı paydaşlarda bu önermeye olumsuz cevap verme oranı diğer paydaşlardan daha yüksektir. Tecrübe süresi arttıkça bu önermeye olumsuz cevap verme oranı da artmaktadır. Eğitim düzeyi arttıkça bu önermeyi olumsuz cevap verme oranı artmaktadır. İzleme ve değerlendirme birimi ile idari ve mali işler biriminde çalışan paydaşların bu önermeye olumsuz cevap verme oranı daha yüksektir.

İç paydaşlarla yapılan görüşmede ajans personellerinin niteliklerinin bölgesel ihtiyaçlar gözetilmeksizin belirlenmiş olması ve ajans personeli seçilirken bölgesel ihtiyaçlardan ziyade çeşitli baskıların egemen olması, tarım ve hayvancılık ile uğraşan bölgede hiç ziraat fakültesi mezunu personelin bulunmayışı gibi örneklerin varlığının bu önermeye olumsuz cevap vermeyi gerekli kıldığı ifade edilmiştir.

Şekil 74: Ajansta insan kaynakları ile ilgili terfi, izin ve benzeri kararlar objektif kriterlere bağlı olarak alınmaktadır



İç paydaşların %80'ine yakını bu önermeye olumsuz cevap vermiştir. Bu önermeye olumsuz cevap verme oranı tecrübe ve eğitim düzeyi arttıkça artmaktadır. Yönetici ünvanlı paydaşların bu önermeye olumlu cevap verme oranı diğer paydaşlardan daha yüksektir. İdari ve mali işler biriminde çalışan paydaşların bu önermeye olumsuz cevap verme oranı diğer paydaşlardan daha yüksektir.

İç paydaşlar ile yapılan yüz yüze görüşmelerde ajanslarda kariyer sisteminin olmayışı, ajansa uzman yardımcısı statüsünde personel alımının olmayışı, destek personeliğinden uzmanlığı ajans içerisinde geçişin mümkün olmayışı, ajansta tek kariyer basamağının birim başkanlığı olması, birim başkanlığına terfi sisteminin objektif kriterlere bağlı olmayışı ve izin sisteminin tamamen yöneticinin subjektif kararlarına bağlı olarak verilmesinin ajans personelini olumsuz etkilediği belirtilmektedir.

Şekil 75: Ajans personelinin iş sözleşmeleri kolaylıkla iptal edilebilmektedir

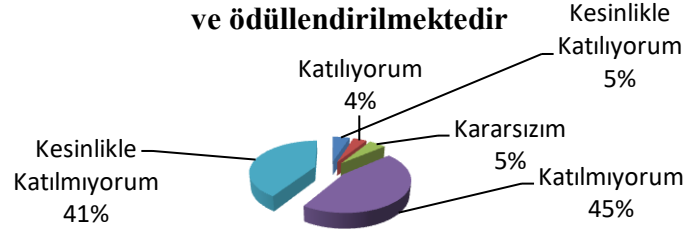


Bu önermeye ajans iç paydaşlarının %70'inin üzerinde bir kesimi olumlu cevap vermiştir. Yönetici ünvanlı paydaşlarının bu önermeye olumlu cevap verme oranı diğer paydaşlardan daha yüksektir. İdari ve mali işleri biriminde çalışan paydaşların bu önermeye olumsuz cevap verme oranı diğer birimlerde çalışan paydaşlardan daha yüksektir. Tecrübe süresi arttıkça bu soruya olumsuz cevap verme oranı artmaktadır.

İç paydaşları ile yapılan görüşmede ajans personelinin istihdamına ilişkin sözleşmelerinin yönetici ile ilişkilerin bozulması ile birlikte fesh edildiği ve bu süreçte personelin haklı olup olmaması noktasında herhangi bir inceleme yapılmadığı, yönetici ile ilişkileri bozulunca sözleşmesinin fesh edileceğini anlayan personelin kendisi istifa

ettiğinden ajanslarda sözleşme fesih miktarının düşük görüldüğü; ancak istifa oranının çok yüksek olduğu, ajanslarda personel istifasının bu kadar yüksek olmasına rağmen bu konu ile ilgili bir araştırmanın yapılmadığı ifade edilmektedir.

Şekil 76: Ajansta kuruluş amaçlarına hizmet eden personelin performansı objektif kriterler gözetilerek değerlendirilmekte ve ödüllendirilmektedir



Bu önermeye iç paydaşların %85'inin üzerinde bir kesimi olumsuz cevap vermiştir. İdari ve mali işler biriminde çalışan paydaşların bu önermeye olumsuz cevap verme oranı diğer birimlerde çalışan paydaşlardan daha fazladır. Yönetici ünvanlı personelin bu önermeye olumlu cevap verme oranı diğer paydaşlardan daha yüksektir. Tecrübe ve eğitim düzeyi arttıkça bu önermeye olumsuz cevap verme oranı da artmaktadır.

İç paydaşları ile yapılan görüşmede ajans personelinin performansını ölçmeye yönelik objektif kriterlere dayalı bir sistemin bulunmadığı, var olan sistemin yöneticilerin geniş takdir yetkisi ile şekillendirilmiş olduğu, yönetici ile kişisel ilişkileri iyi olan personelin performansının yüksek tutulduğu, ajansta personelin iş yükü analizinin yapılmadığı, bazı personelin çok çalışmasına rağmen düşük performans aldığı bu durumun ise personelin motivasyonunu olumsuz etkilediği ifade edilmektedir.

5.3. Araştırma Bulgularının Özetlenmesi

Paydaşların; kalkınma ajanslarının kuruluş hedeflerini gerçekleştirme düzeyi ile bu örgütün insan kaynakları sistemi, beşeri ve nakdi kaynakları, denetim sistemi, proje destekleme süreçleri gibi konulardaki algı ve yaklaşımlarının aşağıdaki gibi olduğu görülmektedir:

1. Kalkınma ajanslarının bölgesel gelişmişlik düzeylerini doğru bir biçimde analiz edemediği,
2. Kalkınma ajanslarının faaliyetleri ile bölgelerin kalkınma hızlarının artıramadığı,

3. Kalkınma ajanslarının bölgeler arasındaki ve bölge içi gelişmişlik farkının azaltmadığı,
4. Kalkınma ajanslarının geri kalmış bölgelerdeki hayat standartlarının iyileştiremediği,
5. Kalkınma ajanslarının bölgelerin potansiyellerini kullanabilecekleri uygun imkanları oluşturamadığı,
6. Kalkınma ajanslarının plansız büyüme neticesi ile oluşan sorunları azaltmadığı,
7. Kalkınma ajanslarının kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştiremediği,
8. Kalkınma ajanslarının ekonomik kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlayamadığı
9. Kalkınma ajanslarının bölgesel gelişme hızındaki artışın sürdürülebilirliğini sağlayamadığı,
10. Kalkınma ajanslarının yerel ve bölgesel potansiyeli harekete geçiremediği,
11. Kalkınma ajanslarının, değişen şartlara uyum sağlayabilen ve hızlı karar alabilen bir örgütsel yapıya sahip olmadığı
12. Ajans yönetim kurulunun, örgütün kuruluş amaçlarına varmasına katkı sunacak nitelikte şekillendirilmediği,
13. Ajans kalkınma kurulunun, ajansın kuruluş amaçlarına varmasına katkı sunacak etkinlikte çalışmadığı,
14. Kalkınma ajansları; yerel ve bölgesel potansiyeli ulusal ve uluslararası pazarda ekonomik, sosyal veya kültürel bir değer haline dönüştüremediği,
15. Kalkınma ajanslarının; yerel yönetimlerin planlama çalışmalarına destek sağlamada başarılı olmadığı,
16. Kalkınma ajanslarının; desteklenen faaliyet ve projelerin uygulama sürecini izleme ve değerlendirmede başarılı olmadığı,

17. Kalkınma ajanslarının; bölge plan ve programlarına uygun olarak bölgenin kalkınması ile ilgili kapasitenin geliştirilmesine destek sağlama ve bu amaçla yürütülen projeleri desteklemede başarılı olmadığı,
18. Kalkınma ajanslarının; kamu ve özel kesim ile sivil toplum kuruluşları tarafından yürütülmekte olan ve bölgenin kalkınması açısından önemli projeleri izleme ve paydaşları arasında işbirliğini geliştirmede başarılı olmadığı,
19. Kalkınma ajanslarının; kurumlarına tahsis edilen kaynakları bölge plan ve programları ile uyumlu bir şekilde kullanma veya kullandırmada başarılı olduğu,
20. Kalkınma ajanslarının; bölgenin kaynak ve imkânlarını tespit etmeye, ekonomik ve sosyal kalkınmayı hızlandırmaya ve rekabet gücünü geliştirmeye dönük araştırmalar yapma, yaptırma ve yapılan araştırmaları desteklemede başarılı olmadığı,
21. Kalkınma ajanslarının; bölge illerinde yatırımcıların kamu kurum ve kuruluşları nezdinde takip ettiği izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idari iş ve işlemlerin zamanında sonuçlandırılabilmesini, bu iş ve işlemlerin tek elden takibini ve koordinasyonunu sağlamada başarılı olmadığı,
22. Kalkınma ajanslarının; küçük ve orta ölçekli işletmeler ile yeni girişimcilere üretim, tanıtım, pazarlama, örgütlenme ve işgücü eğitimi gibi konularda destek vermede başarılı olmadığı,
23. Kalkınma ajanslarının; Türkiye'nin içerisinde yer aldığı ikili ve çok taraflı uluslararası programlara yönelik faaliyetlerin bölgede tanıtımını yapma ve bu programlar ile ilgili projelerin geliştirilebilmesi için katkı sunmada başarılı olmadığı,
24. Kalkınma ajanslarının sağladığı mali ve teknik desteklerle kurum, kuruluş ve şahıslarda bir kalkınma bilinci oluşturmada başarılı olmadığı,
25. Ajans personelinin görevlerini yerine getirirken yöneticilerinden veya dışardan baskı ile karşılaştığı,

26. Ajans personelinin ajansın misyon ve vizyonu benimsemediği,
27. Genel sekreterin ajansın kuruluş amaçlarından ziyade yönetim kurulunun taleplerini gerçekleştirmeye çalıştığı,
28. Ajansın almış olduğu kararlarda ve yapmış olduğu iş ve işlemlerde bölgenin ihtiyaçlarından ziyade Kalkınma Bakanlığı ile diğer dış aktörlerden gelen talepleri gözetmediği,
29. Kalkınma Bakanlığı'nın ajansın kuruluş amaçlarına varmasına olumlu katkı sunmadığı,
30. Kalkınma Bakanlığı'nın ajanstan gelen taleplere hızlı ve çözüm odaklı yanıtlar vermediği,
31. Kalkınma Bakanlığı'nın ajanslar ile ilgili mevzuat çalışmalarında ajanslardan gelen talepleri dikkate almadığı,
32. Ajansın, bölge planı yaparken diğer kurum ve kuruluşlardan yeterli ve sağlıklı veri temininde güçlük çektiği,
33. Ajans tarafından yapılan bölge planlarının diğer kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektör nezdinde itibar görmediği ve referans olarak alınmadığı,
34. Ajans tarafından desteklenen projelerin bölgenin ihtiyaçları ön planda tutularak seçilmediği,
35. Projelerin değerlendirilmesinde görevli uzmanların proje konusu ile ilgili alanlarda yetkin olan kişiler arasından seçildiği,
36. Projelerin değerlendirilmesinde yer alan görevlilerin objektif karar vermesine engel olabilecek dış etkenler bulunduğu,
37. Ajans iş ve işlemleri projelere hibe dağıtma üzerine kurulu olduğu,
38. Ajansın sahip olduğu beşeri ve nakdi kaynakların kuruluş amaçlarına varması için yeterli olmadığı
39. Ajansta etkin bir denetim sisteminin olmadığı,

40. Ajansın kuruluş amaçlarına hizmet edip etmediği noktasında denetlenmediği,
41. Kalkınma ajansları arasında bir rekabet bulunmadığı ve başarılı olan ajansların kurumsal performansı dikkate alınarak ödüllendirilmediği,
42. Bağımsız denetim sisteminin ajans çalışmalarına değer katmadığı,
43. Sayıştay denetiminin düzenli aralıklarla yürütülmediği,
44. Ajansın içi denetim sisteminin sağlıklı bir şekilde yürütülmediği,
45. Mali yönetim yeterliliği ajansın iş ve işlemlerinin yürütülmesinde olumlu katkı sunduğu,
46. Ajansın uymakla yükümlü olduğu mevzuatın ajansın kuruluş amaçlarını gerçekleştirmesine katkı sunmadığı,
47. Genel Sekreterin objektif kriterlere bağlı olarak seçilmediği,
48. Ajans personelinin objektif kriterlere bağlı olarak seçilmediği,
49. Ajans personelinin yetki ve görev dağılımının net olmadığı,
50. Ajansın maaş, harcırah gibi nakdi özlük haklarının diğer kamu kurumlarına kıyasla daha iyi durumda olduğu,
51. Ajans personelinin, ajansın kuruluş amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı sunacak bilgi ve tecrübeye sahip olmadığı,
52. Ajansta insan kaynakları ile ilgili terfi, izin ve benzeri kararların objektif kriterlere bağlı olarak alınmadığı
53. Ajans personelinin iş sözleşmelerinin kolaylıkla iptal edilebildiği,
54. Ajansta kuruluş amaçlarına hizmet eden personelin performansının objektif kriterler gözetilerek değerlendirilmediği,

5.4. Hipotezlerin Sınanması, Kabulü veya Reddi

Aşağıdaki tabloda deneysel sonuçlara dayanarak hipotezlerin kabul edilmesi ya da reddedilmesine ilişkin bulguların özetleri verilmiştir.

Tablo 5.28: Hipotezlerin Kabulünün Özeti

Hipotezler	Açıklama	Sonuç
H0	Kalkınma ajanslarının kuruluş amaçlarını gerçekleştirmedeki başarısı ile bu kuruluşların insan kaynaklarının stratejik yönetimi arasında doğrusal bir ilişki vardır. (İlişkinin yönünü belirleyen önermeler Ö1-13, Ö17-32, Ö34, Ö55-62)	Kabul
H1	Kalkınma ajanslarının kuruluş amaçlarını gerçekleştirmedeki başarısı ile ajans genel sekreterinin nesnel ölçütlere bağlı olarak seçilmesi arasında doğrusal bir ilişki vardır. (İlişkinin yönünü belirleyen önermeler Ö1-13, Ö17-32, Ö55)	Kabul
H2	Kalkınma ajanslarının kuruluş amaçlarını gerçekleştirmedeki başarısı ile ajans personelinin nesnel ölçütlere bağlı olarak seçilmesi arasında doğrusal ilişki vardır. (İlişkinin yönünü belirleyen önermeler Ö1-13, Ö17-32, Ö56)	Kabul
H3	Kalkınma ajanslarının kuruluş amaçlarını gerçekleştirmedeki başarısı ile ajansa tahsis edilen kaynakların yeterli olması arasında doğrusal ilişki vardır. (İlişkinin yönünü belirleyen önermeler Ö1-13, Ö17-32, Ö46)	Kabul
H4	Kalkınma ajanslarının kuruluş amaçlarını gerçekleştirmedeki başarısı ile ajansların hızlı karar alabilen ve değişen şartlara uyum sağlayabilen örgütsel yapıya sahip olmaları arasında doğrusal ilişki vardır. (İlişkinin yönünü belirleyen önermeler Ö1-32, Ö14-16, Ö17-32)	Kabul
H5	Kalkınma ajanslarının kuruluş amaçlarını gerçekleştirmedeki başarısı ile ajansın yeterli ve sağlıklı veri temininde güçlük çekmesi arasında zıt yönlü bir ilişki vardır. (İlişkinin yönünü belirleyen önermeler Ö1-13, Ö17-32, Ö40)	Kabul
H6	Kalkınma ajanslarının kuruluş amaçlarını gerçekleştirmedeki başarısı ile ajanslarca yapılan bölge planlarının paydaşlar nezdinde itibar görmesi arasında doğrusal ilişki vardır. (İlişkinin yönünü belirleyen önermeler Ö1-13, Ö17-32, Ö41)	Kabul
H7	Kalkınma ajanslarının kuruluş amaçlarını gerçekleştirmedeki başarısı ile ajansın bölgesel ihtiyaçları ön planda tutan projeleri desteklemesi arasında doğrusal ilişki vardır. (İlişkinin yönünü belirleyen önermeler Ö1-13, Ö17-32, Ö42)	Kabul
H8	Kalkınma ajanslarının kuruluş amaçlarını gerçekleştirmedeki başarısı ile projelerin bağımsız bir şekilde değerlendirilmesi arasında doğrusal ilişki vardır. (İlişkinin yönünü belirleyen önermeler Ö1-13, Ö17-32, Ö43-44)	Kabul

H9	Kalkınma ajanslarının kuruluş amaçlarını gerçekleştirmedeki başarısı ile Bakanlığın ajansların taleplerine hızlı ve çözüm odaklı cevap vermesi arasında doğrusal ilişki vardır. (İlişkinin yönünü belirleyen önermeler Ö1-13, Ö17-32, Ö38)	Kabul
H10	Kalkınma ajanslarının kuruluş amaçlarını gerçekleştirmedeki başarısı ile Bakanlığın ajanslardan gelen mevzuat değişikliği taleplerini dikkate alması arasında doğrusal bir ilişki vardır. (İlişkinin yönünü belirleyen önermeler Ö1-13, Ö17-32, Ö39)	Kabul
H11	Kalkınma ajanslarının kuruluş amaçlarını gerçekleştirmedeki başarısı ile ajansın kalkınma kurulunun etkili çalışması arasında doğrusal bir ilişki vardır. (İlişkinin yönünü belirleyen önermeler Ö1-13, Ö17-32, Ö16)	Kabul
H12	Kalkınma ajanslarının kuruluş amaçlarını gerçekleştirmedeki başarısı ile ajansların etkili denetim sistemine sahip olması arasında doğrusal ilişki vardır. (İlişkinin yönünü belirleyen önermeler Ö1-13, Ö17-32, Ö47-53)	Kabul
H13	Kalkınma ajanslarının kuruluş amaçlarını gerçekleştirmedeki başarısı ile ajansların performansının objektif kriterlerle uygun şekilde denetlenmesi arasında doğrusal ilişki vardır. (İlişkinin yönünü belirleyen önermeler Ö1-13, Ö17-32, Ö47, Ö49)	Kabul
H14	Kalkınma ajanslarının kuruluş amaçlarını gerçekleştirmedeki başarısı ile ajans personelinin örgütün vizyon ve misyonunu benimsemesi arasında doğrusal ilişki vardır (İlişkinin yönünü belirleyen önermeler Ö1-13, Ö17-32, Ö34)	Kabul

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi tüm hipotezler araştırma verileri tarafından desteklenmiştir.

6. ANALİZ SONUÇLARININ YORUMLANMASI VE TARTIŞMA

Araştırmanın bu bölümünde daha önce elde edilen bulgular açıklanarak yorumlanmış ve literatürdeki diğer çalışmalar ile birlikte tartışılmıştır.

6.1. Temel Sonuçların Yorumlanması ve Sentez

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen tüm bulgu ve veriler ilgisine göre tasnif edilerek beş başlık altında sınıflandırılmıştır. Tüm bulgu ve verilerle ilgili tartışma ve değerlendirmeler bu başlıklar altında yapılmaktadır.

6.1.1. Kalkınma Ajanslarının Kurum, Kuruluş ve Şahıslarda Bir Kalkınma Bilinci Oluşturma Amacına İlişkin Değerlendirme ve Öneriler

Yapmış olduğumuz araştırma sonucu elde edilen bulgular ve bulguların analizi sonucunda kalkınma ajansları sağladığı mali ve teknik desteklerle kurum, kuruluş ve şahıslarda bir kalkınma bilinci oluşturamadığı neticesi elde edilmiş olup ajansların destek sağlama ve bu destekleri izleme fonksiyonunun kuruluş amaçlarına varmasına katkı sunacak şekilde aşağıda belirttiğimiz hususlar gözetilerek revize edilmesi gerekmektedir. Bu hususlar dünya örnekleri ve iç ve dış paydaşlarla yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen veriler aracılığı ile tespit edilmiştir.

Ajanslar kuruldukları bölgelerde doğrudan finansman desteği, faiz desteği ve faizsiz kredi desteği sağlayabilmektedirler. Ancak ajanslarca faiz ve faizsiz kredi desteğine ilişkin yeterli çalışma yapılmamıştır. Bu nedenle ajansların bölgelerinde sunmuş oldukları destek doğrudan finansman desteği ile sınırlı kalmıştır. Kuruluşlarından itibaren 12 yıl geçen ajansların hâlâ sınırlı sayıda destek ile hizmet üretmeleri ve yalnız tek destek aracı ile bölgelerindeki girişimciliği, yenilikçiliği ve istihdam ile üretim kapasitesini arttırmaları çok güçtür. Ajansların bölgelerindeki yapıyı ve gelişim düzeyini de dikkate alarak birçok araç ile kuruluş hedeflerini gerçekleştirmeye çalışması gerekmektedir. Bu nedenle çalışmamızda incelediğimiz yurtdışı örneklerinde görüldüğü gibi ajanslara bölgelerine özgü farklı fonksiyon ve araçlar verilmelidir. Aksi takdirde ajanslar Türkiye’de kurulan ve hibe veren birçok kurum gibi sadece hibe verme mantığı ile bölgesel sorunları çözemeyecektir.

Ajansların bölgesel sorunları çözüme ve kurumlar arasında işbirliği ve koordinasyonu sağlayabilme anlamında önemli bir doğrudan finansman desteği aracı da güdümlü projelerdir. Güdümlü proje desteği, bölgelerdeki yatırımların hayata geçiş sürecinin hızlandırılmasına ve iktisadi hayatı güçlendirecek projelerin üretilmesine elverişli bir araçtır. Ancak çalışmamızda incelediğimiz üzere güdümlü projeler noktasında ajanslar tarafından dikkate değer kapsayıcılıkta çalışma yapılmadığı görülmekte ve ajansların mesailerinin çoğunluğunu doğrudan faaliyet desteği ile proje teklifi çağrısı desteğine ayırdığı gözlemlenmektedir. Bu durum ise ajansları işletmelere hibe dağıtan kurum imajına sokabilmektedir. Bu nedenle ajansların bölgesel gelişmedeki önemli sorunların çözümünde araç olarak kullanabilecek güdümlü proje desteğine daha çok ağırlık vermesi kuruluş amaçlarına varması açısından önemlidir.

Bölgesel kalkınmaya ilişkin sorunlar genel itibari ile geniş bir zaman dilimini ilgilendirdiğinden bu sorunların çözümü de geniş zamana yayılan katma değeri yüksek projelerle mümkündür. Kısa süre içerisinde hazırlanıp ajanslara teslim edilen ve teslim sonrası kısa sürede değerlendirilen projelere destek vermeye yarayan proje teklifi çağrısı desteği aracı ajansların kuruluş amaçlarına varması yolunda beklenen etkiyi oluşturamamaktadır. Bu nedenle bu destek mekanizması yerine bölgesel sorunların orta vadede çözümünü kapsayan ve üç ila beş yıllık dönemi içerisine alan proje teklifi çağrılarının hazırlanarak bu çağrılara uygun projelerin alınması gerekmektedir. Bu yolla ajans destek mekanizmalarının öngörülebilirliği artırılacağından, ajanslar tarafından kullanılan proje teklif çağrısı desteğinin yatırımcıların kararlarında etkililiği de artırılmış olacaktır. Bölgede uygulanan ve geniş bir zaman dilimini kapsayan destekleri gören yatırımcılar o bölgeye yönelik yatırım kararlarını bu destekleri de dikkate alarak verebileceklerdir. Böylece ajansların temel görevlerinden biri olan bölgeye yatırımcı çekme sorumluluğunun yerine getirilmesi de bu destek aracılığı ile kolaylaşacaktır.

Proje teklifi çağrılarını doğru yöntemle ve bölge ihtiyaçları dikkate alınarak belirlendikten sonra bu süreçte dikkat edilmesi gereken önemli bir husus da hangi projeye destek verileceği belirlenirken kullanılan kriterlerinin ve bu kriterleri kullanan ekibin nitelik ve niceliğidir. Proje değerlendirme sürecinde bağımsız değerlendiriciler ve değerlendirme komitesi üyelerinin proje teklifi çağrısının ilgili olduğu alanda tecrübe sahibi olması, dış etkiye maruz kalmaması ve proje değerlendirme yöntem ve

kurallarına hakim olması gerekmektedir. Bu sürecin objektif yönetilmesi ve bu objektifliğe uyumu denetleyecek mekanizmaların olması gerekmektedir. Bu denetimin yapılabilmesi için değerlendiricilerin yapmış oldukları değerlendirmeleri bir rapora bağlamaları ve bu raporda hangi projenin neden seçildiği ve diğer projelerin seçilmeme gerekçesi net bir şekilde ortaya konulmalıdır. Bu gerekçeler somut verilere dayandırılmalı ve projeler arasında karşılaştırmaya imkân verecek nitelikte olmalıdır. Tüm bu değerlendirme usul ve esaslarına ilişkin aşamaların proje teklifleri değerlendirilmeden önce yazılı kural haline getirilmesi ve bu değerlendirme kistaslarının tüm projelerde kullanılacak tutarlılıkta olması gereklidir.

Ajanslar kamu kurum ve kuruluşlarına da hazırladıkları proje üzerinden finansal destek verebilmektedir. Ajansların yönetiminde kamu kurum ve kuruluşlarının temsilcilerinin yer alması ve aynı zamanda bu kamu kurum ve kuruluşlarının ajanslardan destek alabilecek paydaşlar arasında bulunması ajansların kuruluş amaçlarına varmasını tehdit edebilecek nitelikte önemli bir risktir. Ajansın yönetiminde söz sahibi olan idareciler temsilcisi olduğu kurumun projesinin destek alabilmesi için çeşitli süreçlere müdahale edebilirler. Böylesi bir durumla karşılaşmamak için ajansa sunulan tüm projelerin ajansın kuruluş hedeflerine katkısı cihetinde objektif kriterlere göre birbirleriyle yarışması ve bu sürece ajans yönetimi, ajans çalışanı veya dışardan başka bir etkileyicinin objektifliği bozacak müdahalede bulunamayacağı sistemin kurulması gerekmektedir.

Bu sistem kurulması kadar desteklenen projelerde mali denetim ve performans denetiminin yapılması, projelerin gerçekleşme düzeyleri ile risklerinin izlenmesi ve ajansların ajansın vermiş olduğu desteklerin ajansların kuruluş hedeflerine katkı sunup sunmadığının tespiti de kamu kaynaklarının etkin kullanımını açısından çok önemlidir. Bu nedenle proje teklifi çağrılarını oluşturulurken desteklenecek olan projelerin takip edilme süreçleri ve bunu takipte kullanacak performans göstergeleri ve izleme yöntemlerinin açıkça belirtilmesi, bunu destekten yararlanacak olanların da bilmesi gerekmektedir. Çalışmamız sırasında yapmış olduğumuz araştırmalarda ajanslar tarafından projelerin takibi için kullanılan performans göstergelerinden bazılarının takip edilebilecek nitelikten yoksun olduğu yani ölçülebilir olmadığı görülmüştür. İzlenen projelerin ise bunların ajansın kuruluş amaçlarına katkısı ile ilgili bir ölçüm yapılmadan izlendiği tespit edilmiştir. Oysa ajanslar vermiş oldukları destekler ile kuruluş amaçlarına

varmayı hedeflemelidirler. Aksi takdirde destek mekanizmasını kullanarak kaynak kullandırmak israf olacaktır. Kaynak israfının oluşmaması için ajansların projelerin izlenmesine yönelik performans göstergelerini ve takip süreçlerinde kullanılan kriterleri belirlerken bunların ölçülebilir ve gerçekçi olmasına ve kalkınma ajanslarının kuruluş amaçlarına katkı düzeyini tespiti elverişli olmasına dikkat etmeleri gerekmektedir. Ayrıca bu süreçte yer alan ajans personelinin izleme, değerlendirme, raporlama ve denetim ile ilgili alanlarda tecrübelerinin olması ve bu konuda teknik eğitim almış olması şarttır. Yaptığımız çalışmada ajansların çalışma enerjilerinin büyük çoğunluğunu destekleme süreçlerini yönetmeye ayırdığı görüldüğünden ajansların destek verdiği projelerin izleme ve değerlendirmesi ajansların kuruluş amaçlarına varıp varmadığının tespitinde büyük öneme sahiptir. Bu nedenle proje izleme ve değerlendirme süreçlerinin bağımsız bir ekip tarafından yapılması gündeme alınmalıdır. Bu bağımsız ekibin tüm ajanslarda desteklenen projelere yönelik etki analizi yapması ve bunun sürekli ve sürdürülebilir olması ajansların performanslarının değerlendirilebilmesi açısından da büyük öneme sahiptir. Ayrıca izleme ve değerlendirme faaliyetleri için kullanılan raporları oluşturmanın dış paydaşlarda ciddi bir yük teşkil ettiği, proje denetimine gelen personelin değişmesi nedeni ile bu personelin proje hakimiyetinin her seferinde tekrardan oluşturulmaya çalışılmasının dış paydaşlarda olumsuz sonuçları olduğu ve proje denetimlerinde katı kuralları olması nedeni ile ajans desteklerinden faydalanma ile ilgili dış paydaşlarda olumsuz algının olduğu hususları göz önüne alınarak bu sorunları giderici düzenlemelerin yapılması ve önlemlerin alınması gerekmektedir.

6.1.2. Kalkınma Ajanslarının Paydaşları Arasında İşbirliği Geliştirme Amacına İlişkin Değerlendirme ve Öneriler

Yapmış olduğumuz araştırma sonucu elde edilen bulgular ve bu bulguların analizi sonucunda kalkınma ajanslarının kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasında işbirliğini geliştiremediği neticesi elde edilmiş olup ajansların paydaşları ile birlikte, bölgesel aktörleri yerel sorunların tespiti ve bu sorunların çözümünde aktive eden koordinasyon ve iş birliği faaliyetlerine odaklanması gerekmektedir. Bu hususlar dünya örnekleri ve iç ve dış paydaşlarla yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen veriler aracılığı ile tespit edilmiştir.

Kalkınma ajanslarının kuruluş amaçlarında belirtilen hedefleri tek başlarına başarabilecekleri hedefler olmayıp yerel, ulusal ve hatta bazı uluslararası paydaşlarla yoğun işbirliği ve koordinasyonu gerçekleştirmeleri halinde ulaşabilecekleri bir hedefdir. Bu nedenle kalkınma ajanslarının işbirliği ve koordinasyon faaliyetlerine ağırlık vermesi gerekmektedir. Bölgesel ihtiyaçlar dikkate alınarak geliştirecek işbirliği ve koordinasyon faaliyetlerinin ajanslarda oluşturacağı sinerji ile yeni ve etkili sonuçlar üreten projelerin hayata geçirilmesi de kolaylaşacaktır. Her yeni işbirliği faaliyetinin bölgenin sorunlarını çözmek için geliştirilecek projelerin önemli bir adımı olarak görülmesi ve bu hususu vurgulayan etkinlik sayısının artırılması ajansların kuruluş hedeflerinden sapmasını da önlemiş olacaktır. Bu nedenle ajansların performansları değerlendirilirken ajansların uluslararası, ulusal ve yerel aktörleri bölgesel sorunların çözümünde aktive etme derecesi de önemli bir gösterge olarak kullanılmalıdır.

Ajansların bu faaliyetlere odaklanabilmesi için ajanslar üzerindeki merkezi baskının kaldırılması gerekmekte olup koordinasyon ve işbirliği faaliyetleri kapsamında kalkınma ajanslarının ülke bazında ilişki içerisinde olması gereken kurumların başında ajansların hizmet kanununda belirtilen Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı gelmektedir. Bakanlık içerisinde oluşturulan Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü bu açıdan önemli görev ve sorumluklara sahiptir. Ancak bu kurumun görev ve sorumluluklarının kalkınma ajanslarının bağımsız hareket edebilme kapasitesini olumsuz etkilediği görülmektedir. Oysa dünya örneklerinden İrlanda'da bulunan kalkınma ajansı bu hususta Türkiye için önemli bir modeldir. Bu kalkınma ajansı özerkliğinin korunması açısından merkezi yönetim ile direk ilişki içerisine girememektir. İngiltere'deki kalkınma ajansları ise merkezi baskı nedeniyle başarılı olamadıkları için kapatılmış olup yerine merkezi baskının olmadığı yeni aktörler kurulmuştur.

Dünyadaki kalkınma ajansları tecrübeleri göz önüne alınarak bu Genel Müdürlüğün kalkınma ajanslarını standardize etmekten ziyade ajansların bölgeleriyle uyumlu çalışmasına ve ajansların yapısal niteliklerinin bölgenin ihtiyaçlarına uygun hale getirilmesine odaklanması gerekmektedir. Ayrıca bu kurum tarafından kalkınma ajanslarına sunulan hizmetlerde ajansların görüş ve önerilerinin dikkate alınması bölgesel gereksinimlerin ulusal düzeydeki çalışmalara etki etmesi açısından da önemlidir. Bu açıdan Genel Müdürlüğün kalkınma ajanslarını kendi taşra birimi gibi görmeyip onların üzerinde merkezi baskıyı artıracak faaliyetler içerisine girmemesi ve

özellikle kalkınma ajansları arasında tecrübe paylaşımı ile farklılaşmanın önemini vurgulayan hizmetleri sunması gerekmektedir. Bu Genel Müdürlüğün performansının ölçülmesi ve bu performans ölçümünde kalkınma ajanslarının görüş ve önerilerine başvurulması bölgesel sorunların çözümü için önemli bir adım olacaktır. Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü'nün başarı düzeyinin ölçülebilmesi için hizmet sunduğu alandaki paydaşlarının yani kalkınma ajanslarının değerlendirmeleri önemli görülmelidir. Aksi halde bu kurum kalkınma ajanslarının merkezi olarak algılanacak, bu durum ise kalkınma ajanslarının merkezi yönetimin taşra kuruluşu haline dönüşmesine neden olacaktır. Bölgesel kalkınmanın ruhuna aykırı olan bu dönüşüm kalkınma ajanslarının kuruluş amaçlarına varmasının önündeki önemli engellerden biridir. Bu engelin ortadan kaldırılabilmesi için Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü'nün kalkınma ajanslarına eğitim, danışmanlık ve tecrübe paylaşım merkezi gibi hizmetler sunmaya odaklanması ve kalkınma ajansları arasında başarı sıralamasını yapan ve başarılı olan kalkınma ajanslarının reklamını yapan birim görünümünden uzaklaşması gerekmektedir.

Bu Genel Müdürlüğe kalkınma ajanslarının genel sekreterinin atanması gibi önemli atama işlemlerinde rol verilmemesi, kalkınma ajansları yönetim ve personelinin yerel ihtiyaçlar gözetilerek yerel aktörlerce belirlenmesi ajansların kuruluş hedeflerine varması amacıyla çok önemlidir. Zira ajanslardaki önemli pozisyonlara atanmada bu Genel Müdürlüğe yetki verilmesi veya kalkınma ajanslarının bütçesinin bu Müdürlükçe onaylanması gibi görevler kalkınma ajansları tarafından bu Genel Müdürlüğün kendilerinin bağlı olduğu hiyerarşik bir birim olarak algılanması sonucunu doğuracaktır. Bu durumda ise kalkınma ajanslarının kuruluş hedeflerine varabilmesi için sahip olması gereken şartlardan olduğunu çalışmanın başından beri yinelediğimiz, bölgesel ihtiyaçlara özgü nitelikleri gözeterek hareket etme ve bağımsız yapıya sahip olma şartlarının ajanslarda oluşamamasına neden olacaktır.

6.1.3. Kalkınma Ajanslarının Yerel ve Bölgesel Potansiyeli Ortaya Çıkarma Amacına İlişkin Değerlendirme ve Öneriler

Yapmış olduğumuz araştırma sonucu elde edilen bulgular ve bu bulguların analizi sonucunda kalkınma ajanslarının yerel ve bölgesel potansiyeli ortaya çıkaramadığı neticesi elde edilmiş olup bu başarısızlığın ortadan kaldırılabilmesi için yapılması

gereken ilk şey; ajansların kuruldukları bölgelerin belirlenmesi sürecinde bölgelere ilişkin ayırım ve sınırlar belirlenirken sadece coğrafi yakınlık kriteri ön plana alınarak değil; illerin altyapı, ulaşım, eğitim, ekonomi, kültürel özelliklerine ilişkin veriler de dikkate alınarak birbirine benzeyen illeri bir bölge olarak nitelemektir. Ajansların bölgelerinin potansiyelini ortaya koyabilmesini ve başarılı çalışmalar üretmesini sağlayacak fonksiyonellikte ülkenin özelliklerini de dikkate alarak bölgeleri sınıflandırmasını sil baştan yapmak gerekmektedir. Bu hususlar dünya örnekleri ve iç ve dış paydaşlarla yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen veriler aracılığı ile tespit edilmiştir.

Ülkemizde oluşturulan Düzey 3 81 ilin sınırlarını, Düzey 2 Avrupa Birliği Bölgesel İstatistik Sistemine göre belirlenmiş 26 bölgeyi ve Düzey 1 de yine aynı sisteme göre belirlenmiş 12 bölgeyi kapsamıştır. Bu bölgesel sınıflandırma çalışması 2002 yılında yapılmış olan sosyo-ekonomik analizler ve çeşitli verilerin kullanımı ile ortaya çıkarılmıştır. Aradan geçen 16 yıl içerisinde illerin nüfus, ekonomik, sosyal, kültürel, eğitim, vb benzeri birçok verisi değişime uğramış; ancak bu değişim sürecinde illerin yer aldığı bölgelerde herhangi bir değişiklik olmamıştır.

Ülkemizdeki bölgelerin sınıflandırılmasında en fazla göze çarpan husus aynı bölgede yer alan illerin birbirine yakın olmasıdır. Oysa aynı bölge içerisinde yer alan illerin mekansal anlamda yakınlığı ve coğrafi uyumunun ön planda tutulmasından ziyade, bu illerin ekonomik, kültürel ve sosyal açıdan uyumu ön planda tutulmalıdır.

Yukarıda belirtmiş olduğumuz hususlar gözetilerek bölgelerin yeniden belirlenmesi tespiti hayata geçirildikten sonra ajansların yapılarının da buldukları bölgeler ile uyumlu hale getirilmesi ve tek tip olmak örgütlenmeler yerine bölgelere göre farklılaşmış örgütlenme modeline gidilmesi gerekmektedir.

Kalkınma ajanslarının örgütsel yapısı, finansal yapısı, hukuksal yapısı, insan kaynakları sistemi ve çalışılan personelin nitelikleri gibi unsurlarının bölgenin coğrafi yapısına, sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyine, sorunlarına, İhtiyaçlarına, insan kaynaklarının niteliğine, yatırım ortamının özelliklerine ve altyapı hizmetlerinin durumuna bağlı olarak değişmesi gerekirken Türkiye’de 26 kalkınma ajansının neredeyse tüm yapısal özelliklerinin birbirleriyle aynı olduğu görülmektedir. Oysa Türkiye’deki bölgeler birbirinden çok farklı yapısal niteliklere sahiptir. Dolayısıyla kalkınma ajanslarının bu yapısal nitelikler gözetilerek kurgulanması gerekmektedir.

Bölgenin gerekleri ile kalkınma ajanslarının nitelikleri birbirinden farklı olduğundan ajansların buldukları bölgelerde başarılı sonuçlar üretme ihtimali azalmaktadır.

Yurtdışı örneklerinde ajansların hukuksal statüleri bölge ve ülkelere bağlı olarak değişmektedir. Örneğin; Polonya’da limitet şirket, vakıf ve anonim şirket hukuksal statü ile ve Çek Cumhuriyeti’nde ise kamu-özel ortaklığı ile kurulmuş anonim şirket hukuksal statüsü ile kurulmuş kalkınma ajanslarının buldukları görülmektedir. Bu örneklerde kalkınma ajanslarının özellikle karlılık durumları ön plandadır. Özel hukuk statüleri ile kurulan ajansların özel hukuk hükümlerine göre faaliyet göstermesi kolaylaşmaktadır. Oysa Türkiye’de ajanslar kamu tüzel kişiliğine haiz olarak kurulmuş; ancak özel hukuk hükümlerine göre hareket etmesi istenilmektedir. Bu uyumsuzluk ajansların birçok yapısal özelliğinde sorun oluşturmaktadır. Bu nedenle ajansların yapılarının özel hukuk tüzel kişiliği statüsü ile yeniden şekillendirilmesi gerekmektedir.

Ajansların sadece örgütsel yapılanmaları değil görevlerinin de buldukları bölgenin ihtiyaçları ile uyumlu olarak belirlenmesi ve tek tip olmak yerine bölgelere göre farklılaşması gerekmektedir. Yani kalkınma ajanslarının faaliyetleri ile görev ve sorumlulukları belirlenirken de bölgenin özelliklerinin öncelikli kıstas olması gerekmektedir. Örneğin bölge eğer geri kalmış bir bölge ise bu bölgedeki kalkınma ajanslarının proaktif rol üstlenerek bölgedeki üretimi çeşitlendirmesi, bölgedeki işletmelerin kurumsal kapasitelerini arttırıcı çalışmalar yapması, bölgede eğitim ve danışmanlık hizmetleri ile ön plana çıkan faaliyetlere ağırlık vermesi gerekirken; gelişmiş bölgelerde kurulan ajanslarının ise ihracatı arttırma, yeni pazar ve işbirliği ağları oluşumunu hızlandırma, kümeleme, patent ve markalaşma gibi konularda ön plana çıkan faaliyetlere yoğunlaşması gerekecektir. İncelemiş olduğumuz dünya kalkınma ajansları örneklerinde bu tespit göze çarpmaktadır. Örneğin, Amerika’da kalkınma ajansının görev ve sorumlulukları arasında bölgesel gelişme farklarını ortadan kaldırma ana hedefi açıklandıktan sonra bölgenin spesifik ekonomik, sosyal ve kültürel sorunları somut bir şekilde belirtilmiş ajansın bu sorunlara çözüm üretme konusunda çalışmalar yürüteceği açıkça ifade edilmiştir. Ülkemizde de kalkınma ajanslarının görev ve sorumluluklarının içerisine buldukları bölgenin sorunları açıkça yazılarak bu sorunlara ilişkin çözüm üretmede etkili faaliyetler yürütmenin kalkınma ajansının görev ve sorumluk alanı içerisinde olduğu belirtilmelidir. Özetle, soyut nitelikte belirlenmiş görev ve sorumluk alanı kalkınma ajanslarının kuruluş hedeflerine varmasını olumsuz

etkilemektedir. Bu nedenle kalkınma ajanslarının görev ve sorumluluklarının ana bazı benzerlikler dışında genel itibari ile somut nitelikli ve birbirinden farklı olması gerekmektedir. Bölgeleri farklı olan tüm kalkınma ajanslarının görev ve sorumluluklarının aynı olması kalkınma ajanslarını kısır bir döngü içerisine sokmakta ve birbirlerini taklide götürmektedir.

Yukarıda belirttiğimiz somut görevler beraberinde güçlü görev araçlarını getirmektedir. Dünya örnekleri incelendiğinde; örneğin Amerika'da ajansın fabrikalar açtığı, enerji üretimi yaptığı, bölgenin yatırım maliyetini düşürücü faaliyetler sunduğu, nitelikli işçi havuzu oluşturduğu, araştırma merkezleri kurduğu ve teşvik mekanizmasına şekil verdiği, İngiltere'de de bölgenin ekonomisini şekillendirdiği ve arazi kullanımı, halk sağlığı, suçun engellenmesi, kültür ve spor alanları ile yüksek öğrenim ve konut alanında çeşitli görevler üstlendiği; Polonya'daki kalkınma ajanslarının ise, kitlerin yeniden yapılandırılması sürecinde aktif rol aldıkları, KOBİ'lere yönelik sermaye ve kredi desteği sundukları, firmalar arasında ortaklık kültürünü geliştirdikleri, gerekli gördükleri alanlarda ticari faaliyette bulunarak özel sektörde rekabeti arttıracak çalışmalar yürüttükleri; İrlanda'daki kalkınma ajansının ise teknoloji parkları ve serbest bölgeleri yönettiği, faaliyetleriyle ticari gelir elde ettiği görülmektedir. Ülkemizdeki ajanslarla kıyaslandığında bu ajansların sayılan görevleri nedeniyle bu görevleri yerine getirebilmek için elinde kuruluş amaçlarına varmasını sağlayacak güçlü görev araçlarının olduğu görülmektedir. Ajansların kuruluş amaçlarına varabilmesi için ellerinde güçlü araçların olması ve bu araçları kullanabilecek nitelikli yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında ülkemizde ajanslardan istenenler ile ajanslara verilen araçlar arasında uyumsuzluk olduğu görülmektedir.

Bölgelerin doğru ve ajansların kuruluş amaçlarına hizmet edecek şekilde tespiti yapıldıktan ve ajansların yapısal özellikleri buldukları bölgelere uyumlu hale getirildikten sonra ajansların bölgelerini tanımaları ve bunun için gerekli verilere ulaşmasını sağlayacak mekanizmanın kurulması gerekmektedir. Zira ajansların buldukları bölgelerde başarılı çalışmalar üretebilmesi ajansların bölgelerini tanımalarına ve onu iyi analiz etmelerine bağlıdır. Bu analizin yapılabilmesi için ajansların; bölgelerinin mevcut durumunu ortaya koyan, sorunlu alanlarının tespitine imkan tanıyan ve önceliklerinin belirlenmesine yardımcı olan, bölgelerde oluşturulması gereken işbirliği alanlarının tespitini sağlayan ve bölgenin potansiyelini ortaya koyan

verilere sahip olması gerekmektedir. Yaptığımız bu çalışma ve araştırmalarda, ajansların elde etmiş olduğu verilerin bu saydığımız hususları tespit etmesinde yeterli olmadığına, kurumlardan gelen veriler arasında ciddi nicelik ve nitelik farklılıklarının bulunduğuna ve verilerin çoğunun güncel durumu yansıtmadığına ilişkin bir tablo ortaya çıkmıştır. Kalkınma ajanslarının bölgelerini yeterince tanımadan yani bu verilere sahip olmadan yapacakları tüm çalışmalar eksik ve istenilen sonucu üretmekten aciz olacaktır.

Ülkemizde birçok kamu kurum ve kuruluşu görev alanı içerisindeki hususlarla ilgili çeşitli veriler toplayabilmekte ve üretebilmektedir. Kalkınma ajanslarının hangi kurum ve kuruluştan hangi verileri alabileceğine yönelik bir çalışması olmalı ve bu çalışma üzerinden düzenli aralıklarla tüm kurum ve kuruluşlarından veriler toplanmalı ve bu veriler bir veri bankasına inceleme ve araştırmalarda kullanılabilir formatta ve nitelikte işlenmelidir. Ülkemizdeki veri toplayan ve bu verileri yayımlayan kuruluşlardan biri ve en önemlisi olan Türkiye İstatistik Kurumu ile ajanslar bu veri bankasının oluşumu ve güncellenmesi sürecinde aktif rol alarak ajansların kuruluş hedeflerine varması noktasında önemli engellerden biri olan doğru ve güvenilir veriye ulaşamama sorunu ortadan kaldırmalıdır.

Bu sorun ortadan kaldırıldıktan sonra ajansların bölgenin kaynak ve imkanlarını tespit etmeye, ekonomik ve sosyal kalkınmayı hızlandırmaya ve rekabet gücünü geliştirmeye dönük araştırmalar yapmaya önem vermesi gerekmektedir: Ajanslar yukarıda bahsettiğimiz doğru ve güvenilir veriler ile bölgelerini analiz ederek güçlü ve zayıf yanlarını ortaya koymalı ve ardından bu hususları dikkate alarak bölgelerinde yaşanan sorunları belirlemeli ve bu sorunlara yönelik çözüm önerilerini sıraladıktan sonra görev alanına giren hususlarda kendisi aksiyon almalı, görev alanı dışında olan hususlarla ilgili de diğer kurumlara bilgi vererek bu sorunların çözümünde işbirliği ve koordinasyonu sağlayıcı fonksiyonlar üstlenmelidir.

Ajansların paydaşları ile birlikte ortak araştırmalar yapmaları, yapılan çalışmaların dışarıdan hizmet alımı yoluyla yapılması halinde de araştırma raporlarının niteliksel açıdan yetersiz olmasını engellemek için ajans çalışanlarının da bu çalışmalarda aktif şekilde yer almaları, üniversitelerce yapılan araştırmaların teorik tabanlı kalmaması günlük hayata ve pratiğe dönük uygulamaları yansıtmaları için üniversite ile özel kesim ve sivil toplum kuruluşlarını araştırmalarda bir araya

getirmeleri, ajanslarda işi sadece araştırma olan ve bu konuda uzman personellerin istihdam edilerek araştırma ekibinin kurulması ve Kalkınma Bankası gibi özel sektöre yönelik araştırmalar yapma hususunda önemli aşamalar kat etmiş kurum ve kuruluşlarla ajansların bölgelerinde ortak araştırmalar yapması halinde ajans personelinin de bu işin içerisinde olması, böylece ajans personelinin araştırma yapma hususunda pratiğe yönelik tecrübe kazanması gerekmektedir.

Ajanslar araştırmalar için önemli miktarda kaynak ayırmakta; ancak bu araştırma sonucunda düzenlemiş olduğu raporlarının pratik hayata yansıyı yansımadığını takip eden bir mekanizma da mevcut değildir. Ajanslarca araştırmalar için harcanan kaynağın ve ortaya konan raporların etkisine ilişkin ölçümler ve analizler yapan sürdürülebilir bir yapının oluşturulması gerekmektedir.

6.1.4. Kalkınma Ajanslarının Yerel ve Bölgesel Potansiyeli Ekonomik Değer Haline Dönüştürme Amacına İlişkin Değerlendirme ve Öneriler

Yapmış olduğumuz araştırma sonucu elde edilen bulgular ve bu bulguların analizi sonucunda kalkınma ajansları yerel ve bölgesel potansiyeli ulusal ve uluslararası pazarda ekonomik, sosyal veya kültürel bir değer haline dönüştürmediği neticesine erişilmiş olup ajansların bu hedefe ulaşabilmesi için yerel ve bölgesel potansiyelin tespiti ve onun nasıl kullanılması gerektiğini gösteren bölge planlarını hazırlarken bazı hususlara önem vermesi gerekmektedir. Bölge planlarının oluşumu ve uygulanmasında katılımcılığın artırılması ve niteliksel gelişimin sağlanması da bu hususlardan ilki ve en önemlisidir. Bu hususlar dünya örnekleri ve iç ve dış paydaşlarla yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen veriler aracılığı ile tespit edilmiştir.

Ajansların önemli görevlerinden biri bölge planlarının hazırlamalarıdır. Bölge planlarının hazırlanması sırasında tüm paydaşların aktif katılımının gözetilmemesi durumunun oluşan bölge planının yerel aktörlerce sahiplenilmemesi sorununu ortaya çıkardığı ve paydaşların görüşlerine başvurulmaksızın oluşturulan planların yerel sorunlarının doğru tespiti ve üretilen çözüm önerilerinin realiteye uygunluğu açısından birçok sorunu beraberinde getirdiği gözlemlenmiştir. Bu nedenle bölgesel planların hazırlanması, uygulanması ve uygulama sonuçlarının analiz edilmesi noktasında paydaşların etkin katılımı çok önemlidir. Bu süreçte etkinlikten ziyade sadece katılıma odaklanmak ve kağıt üzerinde bölgesel planlama çalışmalarına paydaşların katıldığını

göstererek aktif katılımın sağladığına yönelik algı oluşturmak bölgesel sorunların çözümüne darbe vurmaktadır. Ajansların bölgedeki paydaşları bir araya toplayan veya paydaşların sorunlara ilişkin toplantılara katılımını sağlayan yapılarımış gibi hareket etmesi yerine paydaşların görüş ve çözüm önerilerinin alınmasını ve bu fikri katkının karar alma sürecine yansımaları sağlayan yapılara dönüşmesi gerekmektedir.

Bölgesel planlama noktasında dikkat edilmesi gereken önemli bir husus da ajanslarca hazırlanan bu belgelerin tüm paydaşlar için referans niteliğinde olması ve planları aykırı hareketin bir yaptırımının olması gerekliliğidir. Bölgesel planlar sadece tavsiye niteliğinde tespitlere sahip olduğu zaman bu planlar kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör kuruluşları ve üniversiteler ile sivil toplum kuruluşları tarafından mal ve hizmet üretirken gözetilmemekte yani bölgesel planlar ölü doğmaktadırlar. Bu durum ise planlama çalışmalarının yapımı, uygulanması ve denetimine ilişkin tüm süreçleri olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle ajanslarca üretilen bölgesel planların niteliğinin artırılması (özellikle çalışmamızda bahsetmiş olduğumuz doğru, güvenilir ve sağlam veriler üzerine kurulmuş olma ve planlama tecrübesi olan ekiplerce hazırlanma niteliğinin artırılması) ve uygulanabilirliği ile uygulama sonuçlarının analiz edilmesi, bu planlara aykırı hareketlerin ise yaptırıma bağlanması kalkınma ajanslarının kuruluş amaçlarına varması için gereklidir.

Ajansların yukarıdaki hususlar gözetilerek hazırladığı bölgesel planlarla ortaya konulan yerel potansiyeli, bu potansiyelin nasıl kullanılması gerektiğini gösteren yol haritası dikkate alınarak, ulusal ve uluslararası alanda ajanslar tarafından ve paydaşları ile birlikte tanıtılması gerekmektedir. Ancak gerçekleştirilen ulusal ve uluslararası nitelikteki bölgesel tanıtım çalışmalarının bölgesel potansiyeli ekonomik, sosyal veya kültürel bir değer haline dönüştürüp dönüştürmediğine ilişkin katkı düzeyini ölçme bilmek için bu tanıtım faaliyetlerinin etkinlik analizlerinin yapılması gerekmektedir:

Ajanslar tarafından kuruldukları günden bugüne birçok tanıtım faaliyeti gerçekleştirilmiş olup bu faaliyetler ile bölgedeki yatırım ortamı yerli ve yabancı yatırımcıya tanıtılmıştır. Bu faaliyetler için kaynak ayrılmış olması nedeniyle ve ajansların kuruluş amaçlarından biri olan bölgeye yatırım çekme amacı ile yakından ilgili olması sebebiyle bu faaliyetlerin etkinlik analizlerinin yapılması bu çalışmaların kuruluş amaçlarına katkı düzeyi belirlenmelidir. Bu etkinlik analizleri yapılmadığı için ajanslarca yürütülen bu faaliyetlerdeki eksiklikler de ortaya konulamamakta ve bu

nedenle faaliyetlerin geliştirilmesi de mümkün olamamaktadır. Ajansların yatırım ortamının tanıtımı maksadı ile yapmış oldukları faaliyetlerdeki tecrübeleri birbirine aktarmasını da sağlayacak olan bu etkinlik analizleri bölgesel gelişme konusunda yaşanan en önemli sorun olan bölgeye yatırımcı çekme noktasında ajansların kuruluş amaçlarına varmasına önemli katkı sunacaktır.

Bölgesel potansiyelin ekonomik, sosyal veya kültürel bir değer haline dönüşebilmesi için bu potansiyeli kullanması gereken yerli insan kaynağında bu hususun önemine ilişkin farkındalık çalışmaları yapmak gerekmektedir. Ajanslarda; bölgelerindeki üreticilerin potansiyellerini artırabilmek böylece bölgesel kapasitenin artışına katkı sunmak amacıyla ihtiyaç duyulan alanlarda (örneğin üretim, pazarlama, yönetim, ihracat, sikecek planlama gibi) eğitim verme veya bu eğitimlerin verilmesini sağlama görevi olan bir ekibin oluşturulması ve bunun sürdürülebilir kılınması bu farkındalık çalışmalarının yapılabilmesi için gerekmektedir.

Ajanslar hali hazırda KOSGEB başta olmak üzere çeşitli paydaşları ile ortaklaşa girişimcilik, etkili iletişim gibi konularda kurslar düzenlemekte; ancak bu kurslarda eğitim veren kurum dışından olması ve yeterince araştırılmadan belirlenmiş olması sebebi ile eğitimlerin kalitesinin iyi olmadığı dolayısı ile bu eğitimlerin bölgesel kapasiteye katkısının sınırlı olduğu ajans paydaşlarınca belirtilmektedir. Ajanslarca verilen teknik destek kapsamındaki eğitimler de niteliksel açıdan yetersiz olması nedeniyle eleştirilmekte olup bölgenin ihtiyaçlarına uygun eğitimlere gereksinim duyulduğu ajans paydaşlarınca ifade edilmektedir.

Bölgesel kapasiteyi artırıcı özelliği bulunan eğitimlerin üniversiteler ve iş dünyası ile ortaklaşa verilmesi halinde hem teorik hem de pratik anlamda katılımcılara ciddi katkılar sunabilecektir. Ayrıca bu eğitimlerle ilgili istatistiki bilgilerin tutulması ve bu eğitimlere ilişkin etki analizinin yapılması da ajansın kuruluş amaçlarına varması açısından önemlidir. Bölgedeki işletmelerin üretim, pazarlama, ihracat ve pazar yönetim gibi hususlarda eğitim eksikliği olduğu gerçeği göz önüne alınarak teknik destek yolu ile değil, bu eksikliğin bizzat ajanslar tarafından giderilmesi halinde olumlu çıktılarının ortaya çıkabileceği görülmektedir.

6.1.5. Kalkınma Ajanslarının Bölge İçi ve Bölgeler Arası Gelişmişlik Farklarını Azaltma Amacına İlişkin Değerlendirme ve Öneriler

Yapmış olduğumuz araştırma sonucu elde edilen bulgular ve bu bulguların analizi sonucunda kalkınma ajanslarının bölge içi ve bölgeler arası gelişmişlik farklarını azaltmadığı neticesine varılmış olup ajansların bu hedefe varabilmesi için örgütsel, fonksiyonel, finansal ve beşeri yapısı ile denetim sistemi ve mevzuatının bu hedefle uyumlu hale getirilmesi ve ajansların performansının düzenli aralıklarla ölçülerek bu ölçüm sonuçlarının gerekli kıldığı değişimin sürdürülebilir şekilde takip edilmesi ve değişimin gereklerinin yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu hususlar dünya örnekleri ve iç ve dış paydaşlarla yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen veriler aracılığı ile tespit edilmiştir.

Ajansların kurumsal yapıları (kalkınma ve yönetim kurulları ile genel sekreterlik ve yatırım destek ofisleri), kuruluş amaçlarının gerçekleşmesine imkân tanıyacak nitelikler gözetilerek, yeniden şekillendirilmelidir. Ajanslarının hizmet kanununda, kalkınma ajanslarının danışma organı olan kalkınma kurulu; bölgesel gelişmeyi hızlandırma amacına yönelik bölgedeki kamu kurum ve kuruluşları ile sivil toplum kuruluşları, özel sektör ve yerel kuruluşlar arasında işbirliği ve koordinasyonu artırarak ajansın kuruluş hedeflerine varması için ona yardımcı ve yönlendirici kurul olarak tanımlanmaktadır. Ancak bu kurulların ajansları yönlendirebilmesi ve onun kuruluş hedeflerine varmasına katkı sunabilmesi için ajans faaliyetlerine katılım sağlaması ve bölgeyi ilgilendiren sorunların belirlenmesi ve çözümünde bu kurulların daha aktif rol alabilecek görev, yetki ve sorumluluklara sahip olması gerekmektedir. Bu çalışma için yapılan araştırmalarda; kalkınma kurullarının pasif yapılar olduğu, yılda en az iki defa yapılması gereken zorunlu toplantılarını dahi yapmadıkları, üyelerinin birçoğunun bu kurulun karar ve eylemlerinin etkisiz olması nedeni ile kurul çalışmalarına katılmak istemediği ve ajans paydaşlarınca da bu kurulun etkisiz olduğu görüşünün taraflarda ağırlık kazandığı ortaya çıkmıştır. Oysa bu kurullarda yer alan üyeler bölge içerisinde yer alan önemli paydaşları temsil etmektedirler. Dolayısı ile bu paydaşların bölgesel sorunların çözümüne katkı sunabileceği nitelikte bir yapılanma içinde yer alarak kalkınma ajansı ile ilişkilendirilmesi gereklidir. Bu yapı paydaşların ilgi alanına ve temsil ettiği sektöre bağlı olarak çalışma gruplarında temsili şeklinde de olabilir. Kuruldan ziyade ajans personellerinin takibini birebir yaptığı ve çeşitli aralıklarla

ziyaret ettiği ve görüşüne başvurduğu bir platform ile ilişkilendirilen çalışma gruplarında bu üyelerin temsili ve ajans çalışmalarına katılımı daha etkili sonuçlar üretebilir. Kurulun örgütsel yapısı ve işlevi ile fonksiyonları yeniden belirlenirken kurulda yer alan paydaşların görüşleri ile ajans çalışanlarının ve yöneticilerinin tavsiyeleri de mutlaka dikkate alınmalıdır.

Kalkınma kurulunun yapı ve fonksiyonlarında görülen ajansların hedefleri ile uyumsuz yapısal nitelikli görev ve sorumluk tasarımı yönetim kurullarında da söz konusudur. Ajans yönetim kurulları; illerin seçimle gelen ve atanan yöneticilerinin ağırlık kazandığı bir yapı şeklinde örgütlenmiş olup bu yapı ajansların kuruluş hedeflerine varma süreçlerini olumsuz etkilemektedir. Ajansların başarılı işler gerçekleştirebilmesi için yönetim kadrosunun ekonomi ve kalkınma alanında kendini ispatlamış ve özel sektörde ciddi başarılar elde etmiş kişi ve kuruluşların temsilcilerinden oluşması gerekmektedir. Ajansların yönetiminin il valiliğine veya belediye başkanlarına bırakılmış olması, ajans destek personeline dahi aranan ajansların görev alanındaki konularda tecrübe sahibi olma niteliğinin yöneticilerde aranmaması ajansların başarı şansını düşürmüştür. Bu çalışmaları kapsamında incelemiş olduğumuz yurtdışı başarılı ajans örneklerinin tamamında ajans yönetim kurulunun ajansın görev alanındaki konularda özel sektör ve/veya sivil toplum kuruluşu tecrübesi olan kişiler arasından belirlendiği görülmektedir. Örneğin İngiltere’de ajans yönetim kurulu bakan veya belediye başkanı tarafından belirlenen, ajansın görev alanı içerisinde önemli başarılar elde etmiş kişiler arasından, özellikle iş dünyası başta olmak üzere, yerel konseyler ve gönüllü kuruluşlardan seçilmektedir. Amerika’da uygulanan sistemde de ajans yönetimi Senato ve Amerikan Başkanı tarafından seçilen üç kişilik müdürler kurulundan oluşmakta olup bu müdürler kurulunu oluşturan kişiler kalkınma ajansının görev alanı içerisine giren iş ve işlemlerinde tecrübeli ve başarısını kanıtlamış kişiler arasından seçilmektedir. Bu müdürler kurulu ajansı dokuz yıl süreyle yönetmekte olup bu yaklaşım ajansların yönetiminde istikrarın sağlanması açısından da önemlidir. Türkiye’de kalkınma ajanslarının yönetim kurulu ise il valileri ve belediye başkanlarının değişimi ile birlikte sürekli değişmekte olup bu durum yönetsel hafıza kaybına neden olmaktadır. Bu kayıp ajanslarda yönetim tecrübesi anlamında ciddi sorunlara neden olmakta ve ajansların kuruluş amaçlarına varma sürecini olumsuz etkilemektedir.

Yönetim kurulunun kimlerden oluşacağı kadar almış olduğu kararların nasıl aldığı da ajansların özerkliği ve başarısı, yani kuruluş hedeflerine odaklanabilmesi ve hedeflerine varabilmesi açısından çok önemlidir Türkiye’de kalkınma ajansları yönetim kurularının aldığı kararlar çoğunlukla Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’nın onayına tabi tutulmuştur. Bu durum ise ajansların bölgesel sorunlara çözüm üretme de esnek, yapıcı, katılımcı ve hızlı yönetimini zorlaştırmıştır. Bu engelin ortadan kaldırılabilmesi, kalkınma ajanslarının yerelde kararlarını alıp hızlı bir şekilde uygulayabilmesini sağlayacak yetkilerle donatılmış yönetsel yapıya kavuşturulması ile mümkündür. Çalışmamızda incelemiş olduğunuz kalkınma ajanslarından bu şekilde merkezi yönetimin etkinliğinin fazla olduğu örgütlerin başarılı olamadığı ve İngiltere örneğinde olduğu gibi kapatıldığı görülmektedir. Bu nedenle kalkınma ajanslarının yönetiminin almış olduğu kararların bir başka bakanlığın onayına bırakılmaması ve ajanslarda yönetime bürokrasinin egemen olması sonucunu doğuran düzenlemelerin kaldırılması gerekmektedir.

Ajansların idari iş ve işlemlerinin yönetiminden sorumlu olan genel sekreterliklerin yönetimi, yetki ve sorumlulukları ile organizasyonel nitelikleri ajansın kuruluş amaçlarına varması noktasında çok önemli bir yere sahiptir. Klasik kamu kurumu mantığı ile şekillendirilmiş olan ve içerisinde birçok birim başkanlıklarının bulunduğu bir yapı bölgesel sorunlara çözüm üretmeye noktasında başarısız olmakta ve ajans çalışanları bölgesel sorunlardan ziyade bu birimlerin yönetsel sorunları ile uğraşmaktadır. Ajans genel sekreterliği yönetsel birimler açısından sadeleşmeli, böylece fazla sayıda yönetici kademesinin bulunmasının oluşturduğu bürokratik sorunlar ortadan kaldırılmalıdır. Ayrıca incelediğimiz yurtdışı örneklerinde olduğu gibi ajansların yöneticilerinin yetki ve sorumluluk alanı genişletilmeli, ajans yöneticileri günlük idari iş ve işlemlerin takibinden ziyade ajansın niteliğinin arttırılmasına ve bölgesel sorunların çözümüne katkı sunacak projelerin hayata geçirilmesine odaklanmalıdır. Dünya kalkınma ajansı örneklerinden Amerika’daki kalkınma ajansında da birçok çalışma birimi ve başkan yardımcılıklarının bulunması; örgütsel şema içerisinde çok sayıda yönetsel kademenin yer alması nedeniyle eleştirilmiş ve ajansın başarısını olumsuz etkilediği sonucuna varılmıştır. Yönetsel birim sayısındaki artışın yönetimin etkinliğini azaltması ve maliyetleri artırması açısından bu durum Türkiye’deki kalkınma ajanslarında da olumsuz sonuçlara neden olmakta olup yönetsel

birim sayısının azaltılması, böylece karar alma süreçlerinin hızlandırılması ve maliyetlerin düşürülmesi gerekmektedir. Ayrıca genel sekreterin yetki ve sorumluluk alanının genişletilmesi, idari iş ve işlemlerin takibinden ziyade ajansın kuruluş amaçlarına katkı sunacak iş ve projeler üretme sorumluluğunun verilmesi ve yönetim kurulunun sekretaryasını yapmak yerine yönetim kurulu üyelerinden biri gibi hareket etmesi gerekmektedir. Aksi halde yönetim kurulu sekreteri gibi hareket edecek bir genel sekretere yüksek maaş vermek kaynak israfı olacak ve ülkemizin iyi üniversitelerinden mevzun, yabancı dili iyi ve proje yönetimi noktasında kendini geliştirmiş birinin günlük idari iş ve işlemlere bağlı çalışması ve sadece bir kurulun direktifleri doğrultusunda hareket etmesi insan kaynağı israfı olacaktır.

Ajans yatırım destek ofisleri bölgedeki yatırımcıya ve bölgeye yatırım yapmayı düşünen potansiyel yatırımcıya eğitim, rehberlik, yönlendirme ve bilgilendirme hizmeti verme ile yatırımcıların izin ve ruhsat işlemlerini takip etme ve yatırımları izleme sorumluluğunu üstlenmişlerdir. Ancak yapılan çalışmamız neticesinde bu sorumluluğun gereği gibi yerine getirilemediği, bunun nedenin ise yatırım destek ofislerinin görev ve yetkilerinin paydaşlarca iyi bilinmemesi ve yatırım destek ofisi çalışanlarının bu sorumlulukların gereklerini yerine getirebilme noktasında tecrübe ve niteliksel eksikliklerinin olduğudur. Ajansın, yatırım destek ofislerinin yatırımcıların iş ve işlemlerini kamu kurum ve kuruluşlarında takip etme noktasında yetkilerinin olduğu hususunda kamuoyunu yerel, ulusal ve sosyal medyayı kullanarak bilgilendirilmesi gerekmektedir. Bu bilgilendirmenin başarılı olabilmesi için ajansın diğer paydaşlarını da bu bilgilendirme sürecinde aktif kullanımı gereklidir.

Bu bilgilendirme çalışması ile birlikte ajanslar; yatırım destek ofisinde çalışan personelleri istihdam etmeden önce bu kişilerin yatırım destek ofislerinin görev alanları içerisinde yer alan hizmetleri yerine getirip getiremeyeceklerine yönelik niteliksel değerlendirmeleri yapmalıdır. Hâlihazırda mevcut yatırım destek ofisi çalışanlarının da bu husus temelinde analiz edilerek onların bu noktadaki eksikliklerini giderecek eğitim, çalışma ziyaretleri ve tecrübe paylaşımı içerikli etkinliklerle bu kişilerin niteliklerinin bu görev ve hizmetleri yerine getirebilecek düzeye çıkarılması gereklidir. Dünya kalkınma ajansları örneğinde incelediğimiz Amerika'daki uygulamada da ajansa bağlı kalkınma ofisleri bulunmakta olup bu ofisler yerli ve yabancı yatırımcıya bölgede hangi alanlarında yatırım yapabileceklerine ve doğru yatırım yeri seçimine ilişkin danışmanlık

hizmeti sunmaktadır. Ayrıca bu ofisler yeni kurulan ve mevcut işletmelere finansal destek de verebilmekte olup bu özelliği ile Türkiye'dekinden ayrılmaktadır. Bu kalkınma ofisleri Türkiye'deki yatırım destek ofislerine nispeten daha nitelikli personellerce idare edildiğinden çok önemli fonksiyonlar üstlenmişlerdir. Ülkemizde de yatırım destek ofisi personellerinin nitelikleri görev ve sorumluluk alanlarına özgü geliştirilerek Amerika'daki örneğine uygun şekilde hizmet sunumu gerçekleştirilebilmeleri sağlanmalıdır.

Ajansların bölgesel gelişmişlik düzeyinde yaşanan farklılıkları azaltabilmesi için kurumsal yapıları yukarıda bahsettiğimiz hususlar gözetilerek reforme edildikten sonra ajansların finansal yapısının da kuruluş amaçlarına varmaya uygun hale getirilmesi gerekmektedir. Türkiye'deki kalkınma ajanslarının bütçesindeki gelir yapısı farklı yerlerden gelen fonlardan oluşmaktadır. Oysa Amerika, İngiltere, İrlanda; Polonya ve Çek Cumhuriyeti örneğinde olduğu gibi ajanslar gelir getirici hizmetler üzerine yoğunlaşmaları halinde kendilerini geliştirme ve bölgelerine hizmet etme anlamında daha etkili sonuçlar üretebilmektedir. Ayrıca ajansların bölgelerinin gelişimine katkı sunacak alanlarda tıpkı özel sektör gibi ticari faaliyetlerde bulunması kalkınmışlık anlamında geri kalmış bölgelerde özel sektöre örnek olmaları açısından da çok önemlidir. Ticari faaliyette bulunan ajansların kendi ayakları üzerinde durabilmesi dışardan gelebilecek baskılara da azaltmaktadır. Zira gelir anlamında farklı kurumlara bağlı olan ajanslar özellikle bu kurumların etki ve baskısı altında kalabilmektedirler. Bu etki çoğu kez ajansları kuruluş amaçlarına varma hedefinden uzaklaştırmaktadır.

Ajansların finansal yapısı da ajansların hedeflerine varmasına yardımcı olacak niteliklere kavuşturulduktan sonra ajansların insan kaynakları yönetiminin bölgenin nitelikleri ve ihtiyaçları dikkate alınarak stratejik insan kaynakları yönetimine uygun hale getirilmesi gerekmektedir. Yaptığımız anket çalışması veya diğer veri toplama yöntemleri sonucunda elde ettiğimiz bilgiler ajanslar da insan kaynakları yönetimi anlamında çok ciddi sorunlar olduğunu göstermektedir. Ajansa uzman alımı esnasında uzman yardımcılığı sürecinin olmaması, ajans personelinin performansına bağlı olarak yükselebileceği kariyer basamaklarının olmayışı, ajansta çalışan destek personelinin uzmanlığa kurum içi bir sınavla geçememesi gibi kariyer yönetim sistemine ilişkin sorunlar ajans personelinin motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Ayrıca ajans personelin görev tanımlarının net olmaması, mali ve sosyal haklar noktasında aynı

unvana sahip çalışanlar arasında performans kriterleri gözetilmeksizin farklı uygulamaların yürütülmesi, performansı yüksek olan personel ile performansı düşük olan personel arasında ödül ve ceza sisteminin uygulanmıyor olması ajansların kuruluş amaçlarına varma sürecini olumsuz etkilemektedir. Özellikle ajans çalışanlarının iş sözleşmelerinin kolaylıkla iptal edilebildiğinin ve ajans yönetimi ile çeşitli nedenlerle en ufak anlaşmazlık halinde iş sözleşmesinin feshi yoluna gidildiğinin belirtilmesi ajansların nitelikli personelce tercih edilen bir işyeri olmasını engellemektedir. Bu durum ise ajansların kuruluş amaçlarına varması için olmazsa olmazlardan olan nitelikli personel istihdamının önündeki en büyük engeldir. Ayrıca ajans personelinin görev ve yetki dağılımının genel sekretere bağlı olarak çok sık değişmesi, ajansta günübirlik işlerin yoğun olması nedeni ile görev ve yetki dağılımının netleştirilememesi, genel sekreterin ajans personelini birimler arasında sürekli değiştirilmesi, bu değişikliklerde personelin eğitim ve tecrübesinin dikkate alınmaması ve birimler arasında personel dağılımı yapılırken iş yükü ve personel sayısına dikkat edilmemesi ajans personelini ve ajansın performansını olumsuz etkilemektedir.

Ajans personelinin istihdamına ilişkin sözleşmelerinin yönetici ile ilişkilerin bozulması ile birlikte fesh edilmesi ve bu süreçte personelin haklı olup olmaması noktasında herhangi bir objektif incelemenin yapılmaması, yönetici ile ilişkileri bozulunca sözleşmesinin fesh edileceğini anlayan personelin kendisinin istifa etmesi nedeniyle ajanslarda sözleşme fesih miktarının düşük görüldüğü, bu nedenle bu sorunun gün yüzüne çıkmadığı; ancak istifa oranının çok yüksek olmasına rağmen bununla ilgili bir araştırmanın olmayışı da ajansların performansını olumsuz etkileyen hususlardandır. Ajanslardaki insan kaynakları yönetimine ilişkin bu huzursuzlukların ve sorunların ortadan kaldırılabilmesi için ajansların organizasyonel yapısı ile uyumlu ve bölgenin ihtiyaçları gözetilerek oluşturulmuş, liyakate ve performans yönetimine dayalı yeni bir insan kaynakları yönetim sisteminin ajanslarca uygulanması gerekmektedir.

İngiltere ve incelediğimiz dünyadaki diğer kalkınma ajansları örneklerinde personel istihdamında bölgenin sorunlarının çözümünde gerekli olan niteliklere haiz olmanın önemli bir kriter olduğu görülmektedir. Bu kriterin Türkiye'deki kalkınma ajanslarında uyulmamış olması da kalkınma ajanslarının kuruluş amaçlarına varmasını olumsuz etkilemektedir. Amerika'da da kalkınma ajansı bölge ekonomisinde enerji sektörünün hakim olması nedeniyle bu sektörde yaşanan sorunları çözebilmek için

ajansın bu alanda tecrübeli personelleri istihdama öncelik verdiği görülmektedir. Oysa Türkiye'deki kalkınma ajanslarının bazıları tarım ve hayvancılık üzerine kurulu bölgelerde faaliyet göstermesine rağmen ve bazıları da turizm sektörünün yaygın olduğu bölgelerde hizmet vermesine rağmen bu alanlarda tecrübeli uzman sayısının çok az olduğu görülmüştür. Bu sorunun çözümü için dünya örneklerinde olduğu gibi faaliyette bulunduğu bölgedeki sorunların çözümünde aktif rol alabilecek niteliklere haiz personel istihdamını sağlayacak personel alım süreçlerinin oluşturulması ve bu süreçlere uygun personel alımlarının gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Ajansların örgütsel, finansal ve beşeri yapıları kuruluş amaçlarına varmalarını kolaylaştıracak şekle getirildikten sonra ajanslarda çok başlı denetimden vaz geçilerek ajansların denetim yapısına işlevsellik kazandırmak gerekmektedir. Kalkınma ajansları hizmet kanunu ile ajanslar da iç ve dış denetimin yapıldığı belirtilmektedir. Ancak bu denetimlerin işlevsel kurgusu noktasında yanlış ve eksiklerin olduğu görülmektedir. İç denetimin genel sekreter ile birlikte yapılıyor olması, iş ve işlemleri gerçekleştiren ile denetleyen aynı olması sonucunu üretmektedir ki bu denetimin mantığına aykırıdır. Bir kişinin hem iş ve işlemleri gerçekleştiren hem de onu denetleyen olması aslında denetim mekanizmasını ortadan kaldırmaktır. Dolayısıyla ajanslarda iç denetimin işlevsel hale dönüşebilmesi için denetim faaliyetlerinin genel sekreter ile birlikte değil, yönetim kurulu üyelerinden biri ile birlikte yürütülmesi gerekmektedir. Zira iç denetim genel sekreterin yapmış olduğu idari iş ve işlemlerin mevzuata uygunluğu, etkinliği, etkililiği ve verimliliği açısından kontrolüdür. Bu nedenle iç denetim süreçlerinde genel sekreterin rolünün yönetim kurulu üyelerinden birine verilmesi iç denetimin ürettiği hizmetin kalitesini artıracaktır. Ayrıca iç denetimin olmazsa olmaz unsuru olan iç denetçi istihdamı noktasında da ajanslarda sorunlar yaşandığı ve şu anda Türkiye'de kurulu ajansların çoğunda iç denetçinin istihdam edilemediği görülmektedir. İç denetçinin istihdamı önündeki engellerin kaldırılabilmesi için iç denetçi istihdamında aranan şartların gözden geçirilerek Türkiye şartlarına uyumunun sağlanması ve iç denetçi istihdamını kolaylaştıracak mali ve sosyal hakların yeniden düzenlenmesi gerekmektedir.

Ajanslarda dış denetim ise bağımsız mali değerlendirme kuruluşları, Sayıştay ve mali yönetim yeterliliği ekibince yapılmakta olup bu denetimlerde mevzuata uyumlu birlikte ajansın performansının da denetlenmesi gerekmektedir. Bağımsız dış

denetimciler tarafından yapılan denetim ve Sayıştay tarafından yapılan denetimin ajansın performansının denetlenmesinden ziyade mevzuatı denetimine kaydığı görülmekte olup bu denetimlerin ajansın kuruluş amaçlarına katkı sunmadığı noktasında paydaş görüşleri bulunmaktadır. Performans denetimlerinin yapılabilmesi için ajansların çalışma raporlarına performans hedeflerini koymaları ve bu hedeflerin ölçülebilir nitelikte olması ve bu hedeflerin hangi göstergelerle ölçüleceğinin de belirlenmiş olması gerekmektedir. Bu hususlara uyulmadan ajansların performanslarının denetlenmesinin istenmesi de performans denetiminin doğasına aykırıdır. Bu nedenle ajansların çalışma programlarının performans denetim sistemine uygun hale getirilmesi gerekmektedir.

Tüm bunların yanı sıra ajanslarda hem iç denetimin hem de üç başlı dış denetimin olması, böylece ajansların sürekli mevzuata uyum açısından denetimden geçmesi, ajansların kuruluş amaçlarına varmasına katkı sunmamakta; aksine ajansların enerjilerini denetim süreçlerini tamamlamaya harcamalarına sebep olmaktadır. Bu nedenle ajanslardaki denetim yapısının organizasyonel yapı ile birlikte sadeleştirilmesi ve mevzuata uyumdan ziyade ajansın performansının değerlendirilmesini içeren yeni bir denetim sisteminin oluşturulması ajansların kuruluş amaçlarına varabilmesi için gerekli görülmektedir. Zira dünya örneklerine bakıldığında zaman örneğinin Amerika'da kalkınma ajansı sadece bir denetim birimi ile tüm denetim çalışmalarını gerçekleştirmekte Türkiye'de olduğu gibi birden fazla denetim mekanizması ile çok fazla sayıda denetim uygulamamaktadır.

Bu çok başlı denetimin içerisinde ajansların görevleri arasında dengeyi sağlayacak ve kuruluş amaçlarına hizmet edip etmediğinin denetimini kolaylaştıracak performans yönetim sistemine işlerlik kazandıran bir uygulama bulunmamaktadır. Yapılan inceleme ve araştırmalarda ajansların büyük çoğunluğunun sadece mali destek sağlama fonksiyonuna odaklandığı ve ajans personelinin iş ve işlemlerinin neredeyse tamamına yakınının hibe verme sürecini yönetmeye yoğunlaştığı görülmektedir. Fakat ajansların bölgesel gelişme farklılıklarını azaltma hedefi ile buldukları bölgelerde planlama çalışmaları yapma, veri toplama ve bu verileri analiz etme, sektörel analizler yaparak bölge ekonomisine yön verme, bölgede gerçekleştirilen projeleri izleme, paydaşları arasında işbirliği ve koordinasyonu artırma gibi önemli görevleri de vardır. Ajansların bu görevleri kuruluş hedeflerine varması açısından çok önemli olmasına rağmen tüm ajanslarda bu görevlerin ikinci planda olduğu görülmektedir. Bu eksiklik ajansların

kuruluş amaçlarına varmasını zorlaştırmakta olup bu sorunun ortadan kaldırılabilmesi için ajansların tüm görevlerini yerine getirip getirmediğini ölçen ve tüm görevlerini yerine getirmesinde yardımcı olacak çeşitli mekanizma ve araçların devreye sokulmasını gerekli kılmaktadır. Bu gereklilik ise daha önce yapmış olduğumuz açıklamalarda belirttiğimiz gibi ajansların bölgelerine özgü spesifik alanlarda görev ve sorumluklara sahip olduklarının belirlenmesi ile yerine getirebilir. Örneğin Amerika'daki kalkınma ajanslarının spesifik alanlarda görev ve sorumluklara sahip olmaları nedeniyle bu ajansların tüm görev ve sorumluluklarını yerine getirip getirmediğini ölçebilecek somut performans kriterlerinin kolaylıkla belirlendiği görülmüştür. Ülkemizdeki kalkınma ajanslarının ise çok genel nitelikli görev ve sorumluk alanları olması nedeni ile ajansların görev ve sorumluklarını yerine getirip getirmediğine dair çalışmalar yapmak zorlaşmıştır. Bu zorluklar nedeniyle belirlenemeyen somut performans kriterleri ajansların görev ve sorumlukları arasında dengeyi kuramamasına neden olmuştur. Bu sorunun aşılabilmesi için yukarıda belirtmiş olduğumuz, bölgelere özgü somut görev ve sorumluk alanına ilişkin önerimizin hayata geçirilmesi gereklidir.

İngiltere'de ajanslarının görevlerini yerine getirip getirmediğinin tespiti amacıyla performansları ölçülerek performans yönetim sistemine uygun bir şekilde değerlendirilmektedir. Bu performans yönetim sisteminde gösterge olarak; ajanslar aracılığıyla kurulan şirketlerin sürdürülebilirliği, işsizlik oranı, ortalama yaşam standardının üzerinde yaşayan nüfus oranı, imalat sanayindeki katma değer, yenilenen araziler üzerinde kurulan konut miktarı, yeni işe başlayan kişi sayısı, bölgeye çekilen yabancı sermaye miktarı, eğitim faaliyetlerini sürdüren örgüt sayısı ve kişi başına yurtiçi hasıla miktarının Avrupa Birliği ortalaması ile kıyaslanması gibi göstergeler kullanılmaktadır. Bu göstergeler ile değerlendirilen ajansların performans sonuçları kamuoyuna sunulmakta olup bu yolla ajanslar kamuoyu denetimine de açılmıştır. Türkiye'de de ajanların performanslarının ölçülmesi görevleri arasında dengeyi kurabilmeleri ve kuruluş amaçlarına varabilmeleri açısından çok önemlidir.

Ajansların örgütsel, fonksiyonel, beşeri ve finansal yapıları ile denetim sistemine yönelik yukarıda bahsettiğimiz değişimler ile birlikte ajans mevzuatının da ajansların kuruluş amaçlarına varmasını kolaylaştıracak esneklik ve sadeliğe kavuşturulması gerekmektedir. Yapılan araştırma ve çalışmalarda ajans mevzuatının; ajansları

kırtasiyeciliğe ittiği, ajans çalışmalarında kaliteyi arttırıcı düzenlemelerden ziyade ajanslara klasik kamu kurum ve kuruluşu mantığını hakim kılmaya dönük hükümler içerdiği ve ajansların özel sektör mantığında hızlı ve esnek karar alabilecek nitelikte çalışmasının önündeki engellerden biri olduğu görülmektedir. Ajanslarının tabi olduğu mevzuatın sayıca azaltılması ve sadeleştirilerek ajansların esnek çalışmasına katkı sunacak hale getirilmesi ve bölgesel ihtiyaçları gözeterak yeniden revize edilmesi ajanslarının kuruluş amaçlarına varması için gerekli görülmektedir. Bu mevzuat çalışması yapılırken ajansların paydaşlarının da görüş ve önerilerinin alınması ve bu paydaşların ajans hizmetlerinden faydalanmasını kolaylaştıracak ve ajanslarla işbirliği faaliyetlerini arttıracak hükümlere yer verilmesi gerekmektedir. Ayrıca mevzuat çalışmalarında aşırı ayrıntılı düzenlemeler yapılması, ajansların bölgelerine has çalışmalar yapmasını ve bölgenin dinamiklerine uygun faaliyetler ve projeler gerçekleştirmesini zorlaştırmaktadır. Bu sebeple mevzuat çalışmaları yapılırken dikkate alınması gereken en önemli husus ajansların kendi bölgelerinde rahat çalışmalarına imkan tanıyacak geniş bir serbestiye izin verilmesidir. Önceden dizayn edilmiş dar kalıplarla ve bölgenin gerçeklerinden uzak klasik kamu kurum ve kuruluşu mantığı ile bölgesel gelişme sorunlarını çözmek ve kalkınma bilincini paydaşlar da hakim kılarak bölgesel paydaşları arasında işbirliği ve koordinasyonu arttırmak imkansızdır. Bu nedenle ajanslara hareket alanı bırakmayan ayrıntılı mevzuat düzenlemelerinden vazgeçilmesi gerekmektedir. Hatta ajansların kendi bölgelerine uygun çalışma prensipleri ve kuralları koyarak bu düzenlemelere uygun iş ve işlemler üretmesini teşvik etmek ajansların kuruluş amaçlarına gerçekleştirmeleri noktasında daha faydalı sonuçlar üretecektir.

Ajansların bölgesel gelişmişlik düzeyinde yaşanan farklılıkları azaltabilmesi için kurumsal, fonksiyonel, beşeri yapıları ve denetim sistemi ile mevzuatının bu hedefe varmasına uygun hale getirilmesi ajansların bu hedefe varması sürecinde çok önemli; ancak yeterli değildir. Ajansların bu hedefe varabilmesi için kurumsal itibar yönetimine uygun çalışmalar yapması da gerekmektedir: Yaptığımız araştırmada Ajansların halkla ilişkiler ve itibari çalışmaları noktasında da önemli eksiklerin olduğu görülmekte olup bu hususların ortadan kaldırılabilmesi için ajanslarda itibar yönetimine yönelik çalışmaların hızla hayata geçirilmesi gerekmektedir. Ajansların kamuoyu ile ilişkisini sağlayan çalışma programlarının duyurulması, faaliyet raporlarının yayınlanması, dergi

ve e bülten çalışmaları ile internet sitesi ve sosyal medya araçlarının güncelliğe uygun, zamanında ve aktif kullanımı ile hedef kitleye ulaşabilme niteliğinin artırılabilmesi için bu iş ve işlemlerde uzman ve itibar yönetimi çalışmalarında tecrübe sahibi kişilerin ajansta istihdamı gerekmektedir. Zira ajansların kuruluş amaçlarına varabilmesi ajansların paydaşları tarafından itibarlı görülmesi ile doğru orantılıdır. Kuruluşlarından bugüne 12 yıl geçmiş olan kalkınma ajanslarının halk nezdindeki itibarlarının ölçülmemiş olması ve kurumsal itibara dair yaşanan sorunların tespit edilmemiş olması ajansların kendilerini geliştirme noktasında doğru çalışmalar üretmesini de engellemiştir.

Ajansların bölgesel kalkınma politikalarına uygun faaliyetler yürütmesi ve kuruluş hedeflerine varması; ancak ve ancak ajansların kurumsal, fonksiyonel, finansal, beşeri ve denetim yapıları ile mevzuatının bu hedefe varmasına uygun hale getirilmesiyle ve bu yapısal araçları ile donatılmış ajansların kurumsal itibar yönetimine uygun idare edilmesiyle mümkündür.

6.2. Kapsam ve Sınırlılık

Araştırma ile; bölgesel kalkınma ajanslarının iç ve dış paydaşlarının; ajansların yapısı, işlevleri, mevzuatı, insan kaynakları sistemi, paydaşları ile olan ilişkileri, denetim yapısı gibi alanlardaki algı ve görüşlerinin öğrenilerek elde edilen görüş ve önerilerle kalkınma ajanslarının bugüne kadar yapmış olduğu çalışmalara ilişkin veriler ve dünya kalkınma ajanslarından alınan iyi uygulama örnekleri de kullanılarak bölgesel kalkınma politikasında önemli bir aktör olan kalkınma ajanslarının kurumsal analizinin gerçekleştirilmektir.

Elde edilen bilgiler anket sorularına ve yüz yüze görüşmelerde sorulan sorulara verilen cevaplar ile bölgesel kalkınma ajanslarının faaliyet raporları ve dünyadaki benzer uygulamaların karşılaştırılması sonucu elde edilen verilerle sınırlıdır. Ayrıca bu araştırma belli bir dönem içerisinde gerçekleştirildiğinden kesitsel veri sınırlamasının getirdiği bazı dezavantajlara sahiptir. Zira belirli bir dönemde sınırlı ilişkiler ağı üzerinden çalışma yürütülmektedir. Bu çalışmanın daha uzun bir dönemi ve daha geniş ilişkiler ağını kapsamaması halinde bu araştırmada gün yüzüne çıkamamış bazı detayların daha ortaya çıkabileceği öngörülmektedir.

Tüm bunların yanı sıra örneklemin daha geniş tutulması halinde ve kalkınma ajanslarının faaliyetlerine ilişkin etki analizlerinin ajanslarca yapılmış olduğu bir dönem sonrasında elde edilebilecek verilerin zenginleşebileceği göz önüne alındığında bu hususların araştırmayı sınırladığı ortaya çıkmaktadır.

6.3. Araştırmacılara Öneriler

Bu araştırma ile Türkiye'deki kalkınma ajansı uygulaması paydaş algıları, kuruluşundan bugüne gerçekleştirmiş oldukları faaliyetler ve dünyadaki iyi uygulama örnekleri ışığında analiz edilmektedir. Kalkınma ajansları bölgesel kalkınma politikalarının ana aktörlerinden biri olup kamu politikalarının analizi noktasında değerlendirildiğinde bu örgütlerin kamusal kaynakları kullanan ve bu kaynaklar ile kamusal hizmet üreten kamu kuruluşu olduğu görülmektedir. Kamu politikalarının analizine ilişkin yaklaşımlardan biri olan kamu politikalarının kurumsal analiz yaklaşımında, kamu politikası incelerken ana kurumların incelenmesine vurgu yapılmakta olup bu inceleme yapılırken kurumların mevzuatı, faaliyetleri, paydaş algıları ile benzer örneklerinin karşılaştırılmasının gerekli olduğu belirtilmektedir. Bu çalışmada bahsedilen gereklilikleri dikkate alınarak bölgesel kalkınma politikalarının kurumsal analizi yapılmaktadır.

Ülkemizde kamu politikalarının analizi noktasında önemli eksiklikler bulunmakta olup uygulaması sonlanmış, uygulanan ve uygulamaya konulması düşünülen kamu politikalarına ilişkin yeterli araştırmanın yapılmadığı görülmektedir. 2018 yılında uygulamaya geçen Cumhurbaşkanlığı Hükümeti Sistemi'nin teşkilatı yapısında Cumhurbaşkanlığına Bağlı Politika Kurulları'nın oluşturulduğu görülmekte olup bu yapılanma yukarıda bahsettiğimiz eksikliğin gereği olarak hayata geçirilmiştir. Bu husus ise Türkiye'de bundan böyle kamu politikalarının analizi konusunda hassasiyetin artacağını göstermektedir. Bu bağlamda araştırmacılara kamu politikalarının analizine ilişkin yaklaşımlar üzerine çalışmalar yapmalarını ve bu yaklaşımları teoriden pratiğe dönüştürerek uygulama örneklerini ortaya koymalarını tavsiye etmekteyim. Bu çalışmanın araştırmacılara ilham kaynağı olacağını düşünmekte ve bu ilham ile diğer kamu politikaları analizi yaklaşımları da kullanılarak kalkınma politikaları gibi birçok kamu politikasının analizinin zaman içerisinde gerçekleştirileceğini öngörmekteyim.

7. GENEL SONUÇ

Kalkınma kavramı içerisinde birçok gelişim unsurunu barındıran çok boyutlu bir kavramdır. Bir ülkenin, bir bölgenin ve bir şehrin kalkınabilmesi için bu coğrafi mekânlarda sosyal ve kültürel alanlar ile ekonomi, sağlık, eğitim ve teknoloji alanlarında iyileşmenin yaşanması gerekmektedir. Kalkınma kavramının alansal boyuta indirgenerek ülke, bölge ve şehir düzeyinde incelemelere konu olması ve bu alanda bir çok faaliyet ve çalışmanın yapıyor olması mekânsal boyutlara uygun aktörlerin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bölgesel kalkınma kavramının ve bu alandaki politikaların da gündeme gelmesi ile birlikte kalkınma ajansları mekânsal bir aktör olarak ortaya çıkmıştır. Bölgelerin ekonomik şartlarının iyileştirilmesi ve bölgede yaşayan halkın yaşam standartlarının artırılması yani bölgesel gelişim hızının artırılması kalkınma ajanslarının ana hedefi olmuştur. Bu nedenle bölgesel kalkınma ajansları ile ilgili yapılan incelemelerde ilk olarak bölgesel gelişme politikalarının tarihsel sürecinin incelenmesi gerekmektedir.

Bölgesel kalkınma politikalarının dünya gündemine gelişi ve popüler olması 1950 ve 1960'lı yıllara rastlamıştır. Bu dönemde düşük işsizlik oranları ile ekonomik büyümedeki hızlanmanın da etkisiyle bölgesel gelişme politikaları bölgeler arası dengesizlikleri ortadan kaldırmaya yönelik hamleleri atmaya odaklanmıştır. Kaynak dağılımında bölgeler arasında yaşanan eşitsizlikleri ortadan kaldırabilmek amacı ile merkezi yönetimin geri kalmış bölgelere yardımlarının artması ve bu bölgelere yönelik teşvik unsurlarının çeşitlenerek yaygınlaştırılması bu dönemde bölgesel kalkınma politikalarının ana çizgisi olmuştur. 1970 li ve 1980'li yıllara gelindiğinde ise işsizlik ekonominin önemli problemlerinden biri haline gelmiş ve yaşanan talep daralması nedeniyle birçok ülkede işten çıkarmalar hızlanmıştır. Bu problemin az gelişmiş olan bölgelerde daha fazla hissedilmeye başlaması, buralarda üretim kapasitesini artırma ve artan üretimle birlikte yeni iş sahaları oluşturarak işsizlikle mücadele etme anlayışını hakim kılmıştır. Ayrıca yaşanan sorunlar bölgelere yatırımcı çekebilmek amacı ile birçok kolaylığın sağlanmasını ve merkezi hükümetin geri kalmış bölgelere yatırım yapmak isteyen yatırımcılara yönelik teşvik unsurlarını artırmasını da beraberinde getirmiştir.

Tüm bu çabalara rağmen bölgeler arasındaki dengesizlikler giderilmemiş aksine daha fazla kendini hissettirmeye başlamıştır. Bu durum bölgesel kalkınma politikaları

ile ilgili yaklaşımın temel prensibi olan merkezi hükümet tarafından şekillendirilen ekonomi politikalarını ve planlarını uygulama anlayışının sorgulanmasını sağlamıştır. Bu sorgulama beraberinde birçok ekonomistin yerelde şekillenen ekonomi politikaları ve planlarının bölgesel ekonomiye yön vermesinin gerekli olduğu fikrini benimsemesini sağlamıştır. Bu fikirsel değişiklik bölgelerin gelişiminin farklı bir boyutuna bakmaya neden olmuş ve bölgelerin kendi potansiyellerini ortaya koyarak potansiyellerinin tam kullanımı ve gelişimi için kalkınmanın bütün alanlarında değişimi içeren planları gündeme getirmeye başlamıştır. Bu yeni paradigma; bölgelerin gelişiminin bölgelerin kendi iç unsurlarının gelişimi ve belirleyiciliği ile mümkün olabileceği anlayışını ve bu unsurları rekabetçi anlayışla geliştirerek uygulanan teşvik sistemi ile ulusal planları bu hedefle revize etmenin önemini tüm dünyaya yaymıştır. 1990'lı yıllara damgasını vuran bu yayılım yönetim anlayışında da değişiklikleri beraberinde getirerek çok paydaşlılık ve katılımcılığı ön planda tutan yönetim kavramını başarılı yönetimin ana unsurları arasına katmıştır.

Yönetim kavramının yaygınlaşması ile birlikte bölgesel ve yerel aktörler arasında yeni kurumların oluşumu da hız kazanmış ve oluşan yeni kurumlarda çok paydaşlılık ile paydaşların yönetime katılımı ön planda tutulmuştur. Bu değişimle birlikte merkezi yönetim ve yerel kuruluşların görev tanımları ve fonksiyonları değişmeye başlamış ve bölgesel kalkınmada da bu değişim kendini hissettirerek bölgesel aktörlerin oluşumu ve bunların bölgesel kalkınmadaki rolleri giderek önem kazanmıştır. Bölgesel aktörlere verilen bu önem ile birlikte bölgesel kalkınmada merkezi yönetimin kalkınmayla ilgili görevi, bölgesel aktörler arasındaki koordinasyon ve işbirliğini sağlama haline dönüşmüştür.

Bu yeni paradigmanın aktörlerinden olan kalkınma ajanslarının ilk örneği 1933 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde kurulan Tennessee Valley İdaresidir. Avrupa'da ise kalkınma ajansları ikinci Dünya Savaşı sonrasında Almanya, Fransa ve Belçika öncülüğünde bu ülkelerin savaş sonrası oluşan sorunlarına çözüm amaçlı kurulmuştur. Bu kalkınma ajansları kalkınma ajanslarının ilk örnekleri olmakla birlikte bugünkü anlamda kalkınma ajansları 1990 yıllardan itibaren bölgeler arası gelişmişlik farklarını azaltmak, bölgelerin potansiyellerini ortaya çıkararak kapasite artışı sağlamak ve sosyo-ekonomik sorunlara çözüm üretme amacı ile hızla yaygınlaşmıştır. Özellikle kalkınma ajanslarının Avrupa Birliği yapısal fonlarından yararlanmaya başlaması ile ajanslar Çek

Cumhuriyeti, Romanya, Polonya, Macaristan, İsveç ve Estonya gibi pek çok ülkede de kuruluşunu tamamlayarak faaliyet göstermeye başlamıştır.

Dünyada hızla yayınlan kalkınma ajansları zaman içerisinde hem fonksiyonel hem de vizyonel anlamda değişime uğramıştır. Ajansların bu değişim yolculuğu ve yapısal özellikleri; ülkelerin siyasi ve yönetsel yapısı ile ihtiyaçları, ajansların kurucuları, hukuksal statüleri, kuruldukları alanın coğrafi özelliği ve ilişki içerisinde oldukları paydaş niteliği ve niceliği ile finansal yapıları gibi çeşitli değişkenlere bağlı olarak farklılaşmıştır. Bu bağımsız değişkenler nedeniyle ajanslar; bazı ülkelerde bütün ülkeyi kapsayacak şekilde tüm bölgelerde, bazıları ise sadece belli ihtiyaç duyulan bölgelerde kurulmuşlardır. Yine ajanslar yukardaki değişkenlere göre geniş bir bütçe-çok sayıda personelle veya sınırlı bir bütçe-çok az sayıda personelle kurulabilmişlerdir. Ayrıca dünya örneklerinde, ajanslardaki farklılaşma sadece kapsadığı alan, personel sayısı ve tüm bölgelerde kurulup kurulmaması ile sınırlı kalmamış ajanslar; hukuksal statüleri açısından da (anonim şirket, limitet şirket, vakıf, kamu-özel ortaklığı ve kamu kurumu şeklinde örgütlenerek) farklılaşmışlardır. Bu farklılaşmalar ajansların kuruldukları ülke ve bölgelerde başarılı olabilecekleri yani kuruluş amaçlarına gerçekleştirebilecekleri hukuksal statü, personel sayısı ve bütçe ile donatılmalarına imkan vermiştir. Dolayısıyla ajans faaliyetlerinin başarılı sonuçlar üretmeleri kuruldukları bölgelere has doğru yapısal niteliklere sahip olmaları ile mümkün olmuştur.

Ülkemizde kalkınma ajanslarının kuruluş sürecine birçok faktör etki etmiş olmakla birlikte, 1999 yılında Helsinki Zirvesi ile Avrupa Birliğine aday üye olmamız bu süreci hızlandırmıştır. Avrupa Birliği Komisyonu tarafından kabul edilen, Türkiye'nin bu süreçte yapması gereken yenilik ve reformların analizinin yapıldığı, ilki 2001 ve ikincisi 2003'te hazırlanan Katılım Ortaklığı Belgeleri'nde Türkiye'de kalkınma ajanslarının kurulması gerektiği açıklanmıştır. Bu açıklama sonrası 2002 yılında Bakanlar Kurulu kararı ile Düzeyi 2 bölgesel sınıflandırmaya uygun olarak Türkiye 26 bölgeye ayrılmıştır. 2003 yılında da ülkemizde Ön Ulusal Kalkınma Planı ile ikinci düzey bölgeleri esas alan bölgesel kalkınma planları hazırlanmıştır. Bu çalışmalarla bölgesel kalkınma farklılıklarını giderme hedefine uygun ulusal ekonomik ve sosyal politikaların geliştirilmesi, bölgesel kalkınma politikalarına ilişkin faaliyetlerin planlanabilmesi için yasal düzenlemelerin uygulanmasını kolaylaştıracak ana hatların oluşturularak bu konudaki idari yapılanmanın güçlendirilmesi ve kurumsal

yapının niteliğinin artırılması hedefine katkı sunacak ikinci düzey bölge birimlerinin tesis edilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Bu vurgu ile birlikte bölgesel kalkınma ile ilgili konularda Devlet Planlama Teşkilatı'nın yapmış olduğu çalışmalarda yeni kurumsal araçların oluşturulması ve ortaya konulacak olan program ve projelerin yürütülmesine ilişkin süreçlerinin kalkınma ajansları aracılığı ile yerine getirilmesi hususu bahsettiğimiz bu çalışmalarda yerini almıştır. 2005 yılında yayınlanan Avrupa Birliği Türkiye İlerleme Raporu ve Katılım Ortaklığı Belgesi'nde de kalkınma ajanslarının kurulması gerektiği vurgulanmıştır.

Tüm bu yükümlülüklerin yerine getirilmesinin gerekliliğinin yanı sıra ülkemizde bölgeler arası gelişmişlik farklarının artmış olması ve bölgesel potansiyeli ortaya koyabilecek teknik kapasitesi yüksek, esnek yapıdaki yerel aktörlere duyulan ihtiyaç nedeniyle 2006 yılında Kalkınma Ajanslarının Hizmetlerine İlişkin Kanun ile 26 kalkınma ajansının kuruluşu için yasal zemin oluşturulmuştur. Bu kuruluş kanununda kalkınma ajanslarının kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirerek Cumhurbaşkanlığı'na belirlenen politikalarla uyumlu bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, gelişmenin sürdürülebilirliğini sağlamak, bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmak amacı ile kuruldukları belirtilmiştir. Ayrıca kalkınma ajanslarının kuruluşuna ilişkin kanunun gerekçesinde kalkınma ajanslarının sağlayacakları mali ve teknik destekle kurum, kuruluş ve şahıslarda kalkınma bilinci oluşturması, yerel ve bölgesel potansiyeli ortaya çıkarması, bu potansiyeli ulusal ve uluslararası pazarda ekonomik sosyal veya kültürel bir değer haline dönüştürmesi amacı ile kuruldukları belirtilmiştir. Biz de bu çalışmamızda kamu politikasının ölçüt, değer ve genel ilkeleri ile incelenen kurumla ilgili dünya örneklerini ve kurum paydaşlarının görüş ve önerilerini analiz ederek kalkınma ajanslarının, kuruluşlarından bu yana geçen 12 yıllık süre sonunda, kuruluş amaçlarına varıp varamadığına ilişkin bir sonuca ulaşmayı ve bundan sonraki süreçte bu örgütlerin etkinliğini artırmak için neler yapılması gerektiğine ilişkin çözüm önerileri sunmayı hedefledik.

Bu ana hedefi gözeterek kalkınma ajansları ile ilgili yapmış olduğumuz bu çalışmada hem ikincil hem de birincil kaynaklardan beslenilmiştir. Kalkınma ajanslarının kuruluş amaçlarına varıp varamadıklarını tespit etmek amacı ile ikincil

kaynak olan yerli ve yabancı yayınlar, tezler, makaleler, çalışma programları ile faaliyet, araştırma ve denetim raporları titizlikle incelenmiştir. Özellikle ikincil kaynaklar incelenirken tahlil edilen dünya kalkınma ajansları iyi uygulama örnekleri Türkiye'deki kalkınma ajanslarının mevcut durumunun değerlendirilmesi, yapısal sorunlarının tespiti ve sorunlara çözüm önerileri geliştirilmesi açısından rol modeller olmuşlardır. İncelenen ikincil kaynakların yanı sıra kalkınma ajansları iç ve dış paydaşlarına uygulanan anket çalışması ve yüz yüze görüşmelerden elde edilen bilgi ile öneriler de çalışmamızın şekillenmesine katkı sunmuştur. Yapılan bu inceleme ve araştırmalar ile kalkınma ajanslarının kuruluş amaçlarına varamadıkları ve ajansların kuruluş amaçlarına varabilmesi için aşağıda açıkladığımız hususlara göre reforme edilmeleri gerektiği sonucuna varılmıştır:

- Bölgelerin doğru tespit edilmesi gerekmektedir:

Ajansların kuruldukları bölgelerin belirlenmesi sürecinde bölgelere ilişkin ayırım ve sınırlar belirlenirken sadece coğrafi yakınlık kriteri ön plana alınarak değil; illerin altyapı, ulaşım, eğitim, ekonomi, kültürel özelliklerine ilişkin veriler de dikkate alınarak birbirine benzeyen illeri bir bölge olarak nitelemek ve bölge sınıflandırmasını ülkenin özelliklerini de dikkate alarak ajansların başarılı çalışmalar üretmesini sağlayacak fonksiyonellikte yapmak gerekmektedir.

Ülkemizde oluşturulan Düzey 3 81 ili, Düzey 2 Avrupa Birliği Bölgesel İstatistik Sistemine göre belirlenmiş 26 bölgeyi ve Düzey 1 de yine aynı sisteme göre belirlenmiş 12 bölgeyi kapsamıştır. Bu bölgesel sınıflandırma çalışması 2002 yılında yapılmış olan sosyo-ekonomik analizler ve çeşitli verilerin kullanımı ile ortaya çıkarılmıştır. Aradan geçen 16 yıl içerisinde illerin nüfus, ekonomi, kültür, eğitim vb niteliklerine ait verileri değişime uğramış; ancak bu değişim sürecinde illerin yer aldığı bölgelerde herhangi bir değişiklik olmamıştır.

Ülkemizdeki bölgelerin sınıflandırılmasında en fazla göze çarpan husus aynı bölgede yer alan illerin birbirine yakın olmasıdır. Oysa aynı bölge içerisinde yer alan illerin mekansal anlamda yakınlığı ve uyumunun ön planda tutulmasından ziyade, bu illerin ekonomik, coğrafi, kültürel ve sosyal açıdan uyumu ön planda tutulmalıdır. Bu nedenle yukarıda belirtmiş olduğumuz hususlar gözetilerek bölgelerin yeniden belirlenmesi gerekmektedir.

- Ajansların yapılarının buldukları bölge ile uyumlu olması ve tek tip olmak yerine bölgelere göre farklılaşması gerekmektedir:

Kalkınma ajanslarının örgütsel yapısı, finansal yapısı, hukuksal yapısı, insan kaynakları sistemi ve personelin nitelikleri gibi unsurlarının bölgenin coğrafi yapısına, sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyine, sorunlarına, İhtiyaçlarına, insan kaynaklarının niteliğine, yatırım ortamının özelliklerine ve altyapı hizmetlerinin durumuna bağlı olarak değişmesi gerekirken Türkiye’de 26 kalkınma ajansının neredeyse tüm yapısal özelliklerinin birbirleriyle aynı olduğu görülmektedir. Oysa Türkiye’deki bölgeler birbirinden çok farklı yapısal niteliklere sahiptir. Dolayısıyla kalkınma ajanslarının bu yapısal nitelikler gözetilerek kurgulanması gerekmektedir. Bölgenin gerekleri ile kalkınma ajanslarının nitelikleri birbirinden farklı olduğundan ajansların buldukları bölgelerde başarılı sonuçlar üretme ihtimali azalmaktadır.

Yurtdışı örneklerinde ajansların hukuksal statüleri bölge ve ülkelere bağlı olarak değişmektedir. Örneğin; Polonya’da limitet şirket, vakıf ve anonim şirket hukuksal statü ile, Çek Cumhuriyeti’nde ise kamu özel ortaklığı ile kurulmuş ve anonim şirket hukuksal statüsü ile kurulmuş kalkınma ajanslarının buldukları görülmektedir. Bu örneklerde kalkınma ajanslarının özellikle karlılık durumları ön plandadır. Özel hukuk statüleri ile kurulan ajansların özel hukuk hükümlerine göre faaliyet göstermesi kolaylaşmaktadır. Oysa Türkiye’de ajanslar kamu tüzel kişiliğine haiz olarak kurulmuş; ancak özel hukuk hükümlerine göre hareket etmesi istenilmektedir. Bu uyumsuzluk ajansların birçok yapısal özelliğinde sorun oluşturmaktadır. Bu nedenle ajansların yapılarının özel hukuk tüzel kişiliği statüsü ile yeniden şekillendirilmesi gerekmektedir.

- Ajansların görevlerinin somut ve buldukları bölgenin ihtiyaçları ile uyumlu olarak belirlenmesi ve tek tip olmak yerine bölgelere göre farklılaşması gerekmektedir:

Kalkınma ajanslarının faaliyetleri ile görev ve sorumlulukları belirlenirken de bölgenin özelliklerinin öncelikli kıstas olması gerekmektedir. Örneğin bölge eğer geri kalmış bir bölge ise bu bölgedeki kalkınma ajanslarının proaktif rol üstlenerek bölgedeki üretimi çeşitlendirmesi, bölgedeki işletmelerin kurumsal kapasitelerini artırıcı çalışmalar yapması, bölgede eğitim ve danışmanlık hizmetleri ile ön plana çıkan

faaliyetlere ağırlık vermesi gerekirken; gelişmiş bölgelerde kurulan ajanslarının ise ihracatı arttırma, yeni pazar ve işbirliği ağları oluşumunu hızlandırma, kümeleme, patent ve markalaşma gibi konularda ön plana çıkan faaliyetlere yoğunlaşması gerekecektir. İncelemiş olduğumuz dünya kalkınma ajansları örneklerinde bu tespit göze çarpmaktadır. Örneğin, Amerika'da kalkınma ajansının görev ve sorumlulukları arasında bölgesel gelişme farklarını ortadan kaldırma ana hedefi açıklandıktan sonra bölgenin spesifik ekonomik, sosyal ve kültürel sorunları somut bir şekilde belirtilmiş, ajansın bu sorunlara çözüm üretme konusunda çalışmalar yürüteceği açıkça ifade edilmiştir. Ülkemizde de kalkınma ajanslarının görev ve sorumluluklarının içerisinde buldukları bölgenin sorunları açıkça yazılarak bu sorunlara ilişkin çözüm üretmede etkili faaliyetler yürütmenin kalkınma ajansının görev ve sorumluk alanı içerisinde olduğu belirtilmelidir. Özetle, soyut nitelikte belirlenmiş görev ve sorumluk alanı kalkınma ajanslarının kuruluş hedeflerine varmasını olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle kalkınma ajanslarının görev ve sorumluluklarının ana bazı benzerlikler dışında genel itibari ile somut nitelikli ve birbirinden farklı olması gerekmektedir. Bölgeleri farklı olan tüm kalkınma ajanslarının görev ve sorumluluklarının aynı olması kalkınma ajanslarını kısır bir döngü içerisinde sokmakta ve birbirlerini taklide götürmektedir.

Yukarıda belirttiğimiz somut görevler beraberinde güçlü görev araçlarını getirmektedir. Dünya örnekleri incelendiğinde; örneğin Amerika'da ajansın fabrikalar açtığı, enerji üretimi yaptığı, bölgenin yatırım maliyetini düşürücü faaliyetler sunduğu, nitelikli işçi havuzu oluşturduğu, araştırma merkezleri kurduğu ve teşvik mekanizmasına şekil verdiği, İngiltere'de de bölgenin ekonomisini şekillendirdiği ve arazi kullanımı, halk sağlığı, suçun engellenmesi, kültür ve spor alanları ile yükseköğrenim ve konut alanında çeşitli görevler üstlendiği; Polonya'daki kalkınma ajanslarının ise, kitlerin yeniden yapılandırılması sürecinde aktif rol aldıkları, KOBİ'lere yönelik sermaye ve kredi desteği sundukları, firmalar arasında ortaklık kültürünü geliştirdikleri, gerekli gördükleri alanlarda ticari faaliyette bulunarak özel sektörde rekabeti arttıracak çalışmalar yürüttükleri; İrlanda'daki kalkınma ajansının ise teknoloji parkları ve serbest bölgeleri yönettiği ve faaliyetleriyle ticari gelir elde ettiği görülmektedir. Ülkemizdeki ajanslarla kıyaslandığında bu ajansların sayılan görevleri nedeniyle bu görevleri yerine getirebilmek için elinde kuruluş amaçlarına varmasını sağlayacak güçlü görev araçlarının olduğu görülmektedir. Ajansların kuruluş amaçlarına

varabilmesi için ellerinde güçlü araçların olması ve bu araçları kullanabilecek nitelikli yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında ülkemizde ajanslardan istenenler ile ajanslara verilen araçlar arasında uyumsuzluk olduğu görülmektedir.

- Ajansların bölgelerini tanımaları ve bunun için gerekli verilere sahip olmaları gerekmektedir:

Ajansların buldukları bölgelerde başarılı çalışmalar üretebilmesi ajansların bölgelerini tanımalarına ve onu iyi analiz etmelerine bağlıdır. Bu analizi yapılabilmesi için ajansların; bölgelerinin mevcut durumunu ortaya koyan, sorunlu alanlarının tespitine imkan tanıyan ve önceliklerinin belirlenmesine yardımcı olan, bölgelerde oluşturulması gereken işbirliği alanlarının tespitini sağlayan ve bölgenin potansiyelini ortaya koyan verilere sahip olması gerekmektedir. Yaptığımız bu çalışma ve araştırmalarda, ajansların elde etmiş olduğu verilerin bu saydığımız hususları tespit etmesinde yeterli olmadığına, kurumlardan gelen veriler arasında ciddi nicelik ve nitelik farklılıklarının bulunduğu ve verilerin çoğunun güncel durumu yansıtmadığına ilişkin bir tablo ortaya çıkmıştır. Kalkınma ajanslarının bölgelerini yeterince tanımadan yani bu verilere sahip olmadan yapacakları tüm çalışmalar eksik ve istenilen sonucu üretmekten aciz olacaktır.

Ülkemizde birçok kamu kurum ve kuruluşu görev alanı içerisindeki hususlarla ilgili çeşitli veriler toplayabilmekte ve üretebilmektedir. Kalkınma ajanslarının hangi kurum ve kuruluştan hangi verileri alabileceğine yönelik bir çalışması olmalı ve bu çalışma üzerinden düzenli aralıklarla tüm kurum ve kuruluşlarından veriler toplanmalı ve bu veriler bir veri bankasına inceleme ve araştırmalarda kullanılacak formatta ve nitelikte işlenmelidir. Ülkemizdeki veri toplayan ve bu verileri yayınlayan kuruluşlardan biri ve en önemlisi olan Türkiye İstatistik Kurumu ile ajanslar bu veri bankasının oluşumu ve güncellenmesi sürecinde aktif rol alarak ajansların kuruluş hedeflerine varması noktasında önemli engellerden biri olan doğru ve güvenilir veriye ulaşamama sorunu ortadan kaldırmalıdır.

Ajanslar bu doğru ve güvenilir veriler ile bölgelerini analiz ederek güçlü ve zayıf yanlarını ortaya koymalı ve ardından bu hususları dikkate alarak bölgelerinde yaşanan sorunları belirlemeli ve bu sorunlara yönelik çözüm önerilerini sıraladıktan sonra görev alanına giren hususlarda kendisi aksiyon almalı, görev alanı dışında olan hususlarla

ilgili de diğer kurumlara bilgi vererek bu sorunların çözümünde işbirliği ve koordinasyonu sağlayıcı fonksiyonlar üstlenmelidir.

- Ajansların kurumsal yapıları (kalkınma ve yönetim kurulları ile genel sekreterlik ve yatırım destek ofisleri), kuruluş amaçlarının gerçekleşmesine imkân tanıyacak nitelikler gözetilerek, yeniden şekillendirilmelidir:

Ajanslarının hizmet kanununda, kalkınma ajanslarının danışma organı olan kalkınma kurulu; bölgesel gelişmeyi hızlandırma amacına yönelik bölgedeki kamu kurum ve kuruluşları ile sivil toplum kuruluşları, özel sektör ve yerel kuruluşlar arasında işbirliği ve koordinasyonu artırarak ajansın kuruluş hedeflerine varması için ona yardımcı ve yönlendirici bir kurul olarak tanımlanmaktadır. Ancak bu kurulların ajansları yönlendirebilmesi ve onun kuruluş hedeflerine varmasına katkı sunabilmesi için ajans faaliyetlerine katılım sağlaması ve bölgeyi ilgilendiren sorunların belirlenmesi ve çözümünde bu kurulların daha aktif rol alabilecek görev, yetki ve sorumluluklara sahip olması gerekmektedir. Bu alışma için yapılan araştırmalarda; kalkınma kurullarının pasif yapılar olduğu, yılda en az iki defa yapılması gereken zorunlu toplantılarını dahi yapmadıkları, üyelerinin birçoğunun bu kurulun karar ve eylemlerinin etkisiz olması nedeni ile kurul çalışmalarına katılmak istemediği ve ajans paydaşlarınınca da bu kurulun etkisiz olduğu görüşünün taraflarda ağırlık kazandığı ortaya çıkmıştır. Oysa bu kurullarda yer alan üyeler bölge içerisinde yer alan önemli paydaşları temsil etmektedirler. Dolayısı ile bu paydaşların bölgesel sorunların çözümüne katkı sunabileceği nitelikte bir yapılanmayla kurgulanarak kalkınma ajansı ile ilişkilendirilmesi gereklidir. Bu yapı paydaşların ilgi alanına ve temsil ettiği sektöre bağlı olarak çalışma gruplarında temsili şeklinde de olabilir. Kuruldan ziyade ajans personellerinin takibini birebir yaptığı ve çeşitli aralıklarla ziyaret ettiği ve görüşüne başvurduğu bir platform ile ilişkilendirilen çalışma gruplarında bu üyelerin temsili ve ajans çalışmalarına katılımı daha etkili sonuçlar üretebilir. Kurulun örgütsel yapısı ve işlevi ile fonksiyonları yeniden belirlenirken kurulda yer alan paydaşların görüşleri ile ajans çalışanlarının ve yöneticilerinin tavsiyeleri de mutlaka dikkate alınmalıdır.

Kalkınma kurulunun yapı ve fonksiyonlarında görülen ajansların hedefleri ile uyumsuz yapısal nitelikli görev ve sorumluk tasarımı yönetim kurullarında da söz konusudur. Ajans yönetim kurulları; illerin seçikle gelen ve atanan yöneticilerinin

ağırlık kazandığı bir yapı şeklinde örgütlenmiş olup bu yapı ajansların kuruluş hedeflerine varma süreçlerini olumsuz etkilemektedir. Ajansların başarılı işler gerçekleştirebilmesi için yönetim kadrosunun ekonomi ve kalkınma alanında kendini ispatlamış ve özel sektörde ciddi başarılar elde etmiş kişi ve kuruluşların temsilcilerinden oluşması gerekmektedir. Ajansların yönetiminin il valiliğine veya belediye başkanlarına bırakılmış olması, ajans destek personelinde dahi aranan ajansların görev alanındaki konularda tecrübe sahibi olma niteliğinin yöneticilerde aranmaması ajansların başarı şansını düşürmüştür. Bu çalışma kapsamında incelemiş olduğumuz yurtdışı başarılı ajans örneklerinin tamamında ajans yönetim kurulunun ajansın görev alanındaki konularda özel sektör ve/veya sivil toplum kuruluşu tecrübesi olan kişiler arasından belirlendiği görülmektedir. Örneğin İngiltere’de ajans yönetim kurulu bakan veya belediye başkanı tarafından belirlenen, ajansın görev alanı içerisinde önemli başarılar elde etmiş kişiler arasından, özellikle iş dünyası başta olmak üzere, yerel konseyler ve gönüllü kuruluşlardan seçilmektedir. Amerika’da uygulanan sistemde de ajans yönetimi Senato ve Amerikan Başkanı tarafından seçilen üç kişilik müdürler kurulundan oluşmakta olup bu müdürler kurulunu oluşturan kişiler kalkınma ajansının görev alanı içerisine giren iş ve işlemlerinde tecrübeli ve başarısını kanıtlamış kişiler arasından seçilmektedir. Bu müdürler kurulu ajansı dokuz yıl süreyle yönetmekte olup bu yaklaşım ajans yönetimlerinde istikrarın sağlanması açısından da önemlidir. Türkiye’de kalkınma ajanslarının yönetim kurulu ise il valileri ve belediye başkanlarının değişimi ile birlikte sürekli değişmekte olup bu durum yönetsel hafıza kaybına neden olmaktadır. Bu kayıp ajanslarda yönetim tecrübesi anlamında ciddi sorunlara neden olmakta ve ajansların kuruluş amaçlarına varma sürecini olumsuz etkilemektedir.

Yönetim kurulunun kimlerden oluşacağı kadar almış olduğu kararları nasıl aldığı da ajansların özerkliği ve başarısı yani kuruluş hedeflerine odaklanabilmesi ve hedeflerine varabilmesi açısından çok önemlidir. Türkiye’de kalkınma ajansları yönetim kurularının aldığı kararlar çoğunlukla Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’nın onayına tabi tutulmuştur. Bu durum ise ajansların bölgesel sorunlara çözüm üretme de esnek, yapıcı, katılımcı ve hızlı yönetimini zorlaştırmıştır. Bu engelin ortadan kaldırılabilmesi, kalkınma ajanslarının yerelde kararlarını alıp hızlı bir şekilde uygulayabilmesini sağlayacak yetkilerle donatılmış yönetsel yapıya kavuşturulması ile mümkündür.

Çalışmamızda incelemiş olduğunuz kalkınma ajanslarından merkezi yönetimin etkinliğinin fazla olduğu örgütlerin başarılı olamadığı ve İngiltere örneğinde olduğu gibi kapatıldığı görülmektedir. Bu nedenle kalkınma ajanslarının yönetiminin almış olduğu kararların bir başka bakanlığın onayına bırakılmaması ve ajanslarda yönetime bürokrasinin egemen olması sonucunu doğuran düzenlemelerin kaldırılması gerekmektedir.

Ajansların idari iş ve işlemlerinin yönetiminden sorumlu olan genel sekreterliklerin yönetimi, yetki ve sorumlulukları ile organizasyonel nitelikleri ajansın kuruluş amaçlarına varması noktasında çok önemli yere sahiptir. Klasik kamu kurumu mantığı ile şekillendirilmiş olan ve içerisinde birçok birim başkanlıklarının bulunduğu bir yapı bölgesel sorunlara çözüm üretme noktasında başarısız olmakta ve ajans çalışanları bölgesel sorunlardan ziyade bu birimlerin yönetsel sorunları ile uğraşmaktadır. Ajans genel sekreterliği yönetsel birimler açısından sadeleşmeli, böylece fazla sayıda yönetici kademesinin bulunmasının oluşturduğu bürokratik sorunlar ortadan kaldırılmalıdır. Ayrıca incelediğimiz yurtdışı örneklerinde olduğu gibi ajansların yöneticilerinin yetki ve sorumluluk alanı genişletilmeli, ajans yöneticileri günlük idari iş ve işlemlerin takibinden ziyade ajansın niteliğinin arttırılmasına ve bölgesel sorunların çözümüne katkı sunacak projelerin hayata geçirilmesine odaklanmalıdır. Dünya kalkınma ajansı örneklerinden Amerika'daki kalkınma ajansında da birçok çalışma birimi ve başkan yardımcılıklarının bulunması; örgütsel şema çerisinde çok sayıda yönetsel kademenin yer alması nedeniyle eleştirilmiş ve ajansın başarısını olumsuz etkilediği sonucuna varılmıştır. Yönetsel birim sayısındaki artışın yönetimin etkinliğini azaltması ve maliyetleri artırması açısından bu durum Türkiye'deki kalkınma ajanslarında da olumsuz sonuçlara neden olmakta olup yönetsel birim sayısının azaltılması, böylece karar alma süreçlerinin hızlandırılması ve maliyetlerin düşürülmesi gerekmektedir. Ayrıca genel sekreterin yetki ve sorumluluk alanının genişletilmesi, idari iş ve işlemlerin takibinden ziyade ajansın kuruluş amaçlarına katkı sunacak iş ve projeler üretme sorumluluğunun verilmesi ve yönetim kurulunun sekretaryasını yapmak yerine yönetim kurulu üyelerinden biri gibi hareket edebilmesi gerekmektedir. Aksi halde yönetim kurulu sekreteri gibi hareket edecek bir genel sekretere yüksek maaş vermek kaynak israfı olacak ve ülkemizin iyi üniversitelerinden mevzun, yabancı dili iyi ve proje yönetimi noktasında kendini

geliştirmiş birinin günlük idari iş ve işlemlere bağlı çalışması ve sadece bir kurulun direktifleri doğrultusunda hareket etmesi insan kaynağı israfı da olacaktır.

Ajans yatırım destek ofisleri bölgedeki yatırımcıya ve bölgeye yatırım yapmayı düşünen potansiyel yatırımcıya eğitim, rehberlik, yönlendirme ve bilgilendirme hizmeti verme ile yatırımcıların izin ve ruhsat işlemlerini takip etme ve yatırımları izleme sorumluluğunu üstlenmişlerdir. Ancak yapılan bu çalışma neticesinde bu sorumluluğun gereği gibi yerine getirilemediği, bunun nedenin ise yatırım destek ofislerinin görev ve yetkilerinin paydaşlarca iyi bilinmemesi ve yatırım destek ofisi çalışanlarının bu sorumlulukların gereklerini yerine getirebilme noktasında tecrübesizliği ve niteliksel eksikliklerinin olduğudur. Ajansın, yatırım destek ofislerinin yatırımcıların iş ve işlemlerini kamu kurum ve kuruluşlarında takip etme noktasında yetkilerinin olduğu hususunda kamuoyunu yerel, ulusal ve sosyal medyayı kullanarak bilgilendirilmesi gerekmektedir. Bu bilgilendirmenin başarılı olabilmesi için ajansın diğer paydaşlarını da bu bilgilendirme sürecinde aktif kullanımı gereklidir.

Bu bilgilendirme çalışması ile birlikte ajanslar; yatırım destek ofisinde çalışan personelleri istihdam etmeden önce bu kişilerin yatırım destek ofislerinin görev alanları içerisinde yer alan hizmetleri yerine getirip getiremeyeceklerine yönelik niteliksel değerlendirmeleri yapmalıdır. Hâlihazırda mevcut yatırım destek ofisi çalışanlarının da bu husus temelinde analiz edilerek onların bu noktadaki eksikliklerini giderecek eğitim, çalışma ziyaretleri ve tecrübe paylaşımı içerikli etkinliklerle bu kişilerin niteliklerinin bu görev ve hizmetleri yerine getirebilecek düzeye çıkarılması gereklidir. Dünya kalkınma ajansları örneğinde incelediğimiz Amerika'daki uygulamada da ajansa bağlı kalkınma ofisleri bulunmakta olup bu ofisler yerli ve yabancı yatırımcıya bölgede hangi alanlarda yatırım yapabileceklerine ve doğru yatırım yeri seçimine ilişkin danışmanlık hizmeti sunmaktadır. Ayrıca bu ofisler yeni kurulan işletmelerle hali hazırda çalışan işletmelere finansal destek de verebilmekte olup bu özelliği ile Türkiye'deki yatırım destek ofislerinden ayrılmaktadır. Bu kalkınma ofisleri Türkiye'deki yatırım destek ofislerine nispeten daha nitelikli personellerce idare edildiğinden çok önemli fonksiyonlar üstlenmişlerdir. Ülkemizde de yatırım destek ofisi personellerinin nitelikleri görev ve sorumluluk alanlarına özgü geliştirilerek Amerika'daki örneğine uygun şekilde hizmet sunumu gerçekleştirilebilmeleri sağlanmalıdır.

- Ajansların finansal yapısının kuruluş amaçlarına varmaya uygun hale getirilmesi gerekmektedir:

Türkiye'deki kalkınma ajanslarının bütçesindeki gelir yapısı farklı yerlerden gelen fonlardan oluşmaktadır. Oysa Amerika, İngiltere, İrlanda; Polonya ve Çek Cumhuriyeti örneğinde olduğu gibi ajanslar gelir getirici hizmetler üzerine yoğunlaşmaları halinde kendilerini geliştirme ve bölgelerine hizmet etme anlamında daha etkili sonuçlar üretebilmektedir. Ayrıca ajansların bölgelerinin gelişimine katkı sunacak alanlarda tıpkı özel sektör gibi ticari faaliyetlerde bulunması kalkınmışlık anlamında geri kalmış bölgelerde özel sektöre örnek olmaları açısından da çok önemlidir. Ticari faaliyette bulunan ajansların kendi ayakları üzerinde durabilmesi ajanslara dışardan gelebilecek baskıları da azaltmaktadır. Zira gelir anlamında farklı kurumlara bağlı olan ajanslar özellikle bu kurumların etki ve baskısı altında kalabilmektedirler. Bu etki çoğu kez ajansları kuruluş amaçlarına varma hedefinden uzaklaştırmaktadır.

- Bölge planlarının oluşumu ve uygulanmasında katılımcılığın artırılması ve niteliksel gelişimin sağlanması gerekmektedir:

Ajansların önemli görevlerinden biri bölge planlarının hazırlanmalarıdır. Bölge planlarının hazırlanması sırasında tüm paydaşların aktif katılımının gözetilmemesi durumunda oluşan bölge planının yerel aktörlerce sahiplenilmemesi sorunu ortaya çıkardığı ve paydaşların görüşlerine başvurulmaksızın oluşturulan planların yerel sorunlarının doğru tespiti ve üretilen çözüm önerilerinin realiteye uygunluğu açısından birçok sorunu beraberinde getirdiği gözlemlenmiştir. Bu nedenle bölgesel planların hazırlanması, uygulanması ve uygulama sonuçlarının analiz edilmesi noktasında paydaşların etkin katılımı çok önemlidir. Bu süreçte etkinlikten ziyade sadece katılıma odaklanmak ve kağıt üzerinde bölgesel planlama çalışmalarına paydaşların katıldığını göstererek aktif katılımın sağladığına yönelik algı oluşturmak bölgesel sorunların çözümüne darbe vermektedir. Ajansların bölgedeki paydaşları bir araya toplayan veya paydaşların sorunlara ilişkin toplantılara katılımını sağlayan yapılarımış gibi hareket etmesi yerine paydaşların görüş ve çözüm önerilerinin alınmasını ve bu fikri katkının karar alma sürecine yansımalarını sağlayan yapılara dönüşmesi gerekmektedir.

Bölgesel planlama noktasında dikkat edilmesi gereken önemli bir husus da ajanslarca hazırlanan bu belgelerin tüm paydaşlar için referans niteliğinde olması ve planları aykırı hareketin bir yaptırımının olması gerekliliğidir. Bölgesel planlar sadece tavsiye niteliğinde tespitlere sahip olduğu zaman bu planlar kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör kuruluşları ve üniversiteler ile sivil toplum kuruluşları tarafından mal ve hizmet üretirken gözetilmemekte yani bölgesel planlar ölü doğmaktadırlar. Bu durum ise planlama çalışmalarının yapımı, uygulanması ve denetimine ilişkin tüm süreçleri olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle ajanslarca üretilen bölgesel planların niteliğinin artırılması (özellikle çalışmamızda bahsetmiş olduğumuz doğru, güvenilir ve sağlam veriler üzerine kurulmuş olma ve planlama tecrübesi olan ekiplerce hazırlanma niteliğinin artırılması) ve uygulanabilirliği ile uygulama sonuçlarının analiz edilmesi, bu planlara aykırı hareketlerin ise yaptırıma bağlanması kalkınma ajanslarının kuruluş amaçlarına varması için gereklidir.

- Ajansların destek sağlama fonksiyonunun kuruluş amaçlarına varmasına katkı sunacak şekilde revize edilmesi gerekmektedir:

Ajanslar kuruldukları bölgelerde doğrudan finansman desteği, faiz desteği ve faizsiz kredi desteği sağlayabilmektedirler. Ancak ajanslarca faiz ve faizsiz kredi desteğine ilişkin yeterli çalışma yapılmamıştır. Bu nedenle ajansların bölgelerinde sunmuş oldukları destek doğrudan finansman desteği ile sınırlı kalmıştır. Kuruluşlarından itibaren 12 yıl geçen ajansların hâlâ sınırlı sayıda destek ile hizmet üretmeleri ve yalnız tek destek aracı ile bölgelerindeki girişimciliği, yenilikçiliği ve istihdam ile üretim kapasitesini arttırmaları çok güçtür. Ajansların bölgelerindeki yapıyı ve gelişim düzeyini de dikkate alarak birçok araç ile kuruluş hedeflerini gerçekleştirmeye çalışması gerekmektedir. Bu nedenle çalışmamızda incelediğimiz yurtdışı örneklerinde görüldüğü gibi ajanslara bölgelerine özgü farklı fonksiyon ve araçlar verilmelidir. Aksi takdirde ajanslar Türkiye’de kurulan ve hibe veren birçok kurum gibi sadece hibe verme mantığı ile bölgesel sorunları çözemeyecektir.

Ajansların bölgesel sorunları çözme ve kurumlar arasında işbirliği ve koordinasyonu sağlayabilme anlamında önemli bir doğrudan finansman desteği aracı da güdümlü projelerdir. Güdümlü proje desteği, bölgelerdeki yatırımların hayata geçiş sürecini hızlandırmaya ve iktisadi hayatı güçlendirecek projelerin üretilmesine elverişli

bir araçtır. Ancak çalışmamızda incelediğimiz üzere güdümlü projeler noktasında ajanslar tarafından dikkate değer kapsayıcılık da çalışma yapılmadığı görülmekte ve ajansların mesailerinin çoğunluğunu doğrudan faaliyet desteği ile proje teklifi çağrısı desteğine ayırdığı gözlemlenmektedir. Bu durum ise ajansları işletmelere hibe dağıtan kurum imajına sokabilmektedir. Bu nedenle ajansların bölgesel gelişmedeki önemli sorunların çözümünde araç olarak kullanabilecek güdümlü proje desteğine daha çok ağırlık vermesi kuruluş amaçlarına varması açısından önemlidir.

Bölgesel kalkınmaya ilişkin sorunlar genel itibari ile geniş bir zaman dilimini ilgilendirdiğinden bu sorunların çözüm süreci de geniş zamana yayılan katma değeri yüksek projelerle mümkündür. Kısa süre içerisinde hazırlanıp ajanslara teslim edilen ve teslim sonrası kısa sürede değerlendirilen projelere destek vermeye yarayan proje teklifi çağrısı desteği aracı ajansların kuruluş amaçlarına varması yolunda beklenen etkiyi oluşturamamaktadır. Bu nedenle bu destek mekanizması yerine bölgesel sorunların orta vadede çözümünü kapsayan ve üç ila beş yıllık dönemi içerisine alan proje teklifi çağrılarının hazırlanarak bu çağrılara uygun projelerin alınması gerekmektedir. Bu yolla ajans destek mekanizmalarının öngörülebilirliği artırılacağından, ajanslar tarafından kullanılan proje teklif çağrısı desteğinin yatırımcıların kararlarında etkililiği de artırılmış olacaktır. Bölgede uygulanan ve geniş bir zaman dilimini kapsayan destekleri gören yatırımcılar o bölgeye yönelik yatırım kararlarını bu destekleri de dikkate alarak verebileceklerdir. Böylece ajansların temel görevlerinden biri olan bölgeye yatırımcı çekme sorumluluğunun yerine getirilmesi de bu destek aracılığı ile kolaylaşacaktır.

Proje teklifi çağrılarını doğru yöntemle ve bölge ihtiyaçları dikkate alınarak belirlendikten sonra bu süreçte dikkat edilmesi gereken önemli bir husus da hangi projeye destek verileceği belirlenirken kullanılan kriterlerin ve bu kriterleri kullanan ekibin nitelik ve niceliğidir. Proje değerlendirme sürecinde bağımsız değerlendiriciler ve değerlendirme komitesi üyelerinin proje teklifi çağrısının ilgili olduğu alanda tecrübe sahibi olması, dış etkiye maruz kalmaması ve proje değerlendirme yöntem ve kurallarına hakim olması gerekmektedir. Bu sürecin objektif yönetilmesi ve bu objektifliğe uyumu denetleyecek mekanizmaların olması mutlaka gereklidir. Bu denetimin yapılabilmesi için değerlendiricilerin yapmış oldukları değerlendirmeleri bir rapora bağlamaları ve bu raporda hangi projenin neden seçildiği ve diğer projelerin

seçilmeme gerekçesi net bir şekilde ortaya konulmalıdır. Bu gerekçelerin somut verilere dayandırılması ve projeler arasında karşılaştırmaya imkân verecek nitelikte olması da önemlidir. Tüm bu proje değerlendirme usul ve esaslarına ilişkin aşamaların proje teklifleri değerlendirilmeden önce yazılı kural haline getirilmesi veya bu değerlendirme kıstaslarının tüm projelerde kullanılacak tutarlılıkta olması gereklidir.

Ajanslar kamu kurum ve kuruluşlarına da hazırladıkları proje üzerinden finansal destek verebilmektedir. Ajansların yönetiminde kamu kurum ve kuruluşlarının temsilcilerinin yer alması ve aynı zamanda bu kamu kurum ve kuruluşlarının ajanslardan destek alabilecek paydaşlar arasında bulunması ajansların kuruluş amaçlarına varmasını tehdit edebilecek nitelikte önemli bir risktir. Ajansın yönetiminde söz sahibi olan idareciler temsilcisi olduğu kurumun projesinin destek alabilmesi için çeşitli süreçlere müdahale edebilirler. Böylesi bir durumla karşılaşmamak için ajansa sunulan tüm projelerin ajansın kuruluş hedeflerine katkısı cihetinde objektif kriterlere göre birbirleriyle yarışması ve bu sürece ajans yönetimi, ajans çalışanı veya dışardan başka bir etkileyicinin objektifliği bozacak müdahalede bulunamayacağı sistemin kurulması gerekmektedir.

- Ajansların izleme fonksiyonunun kuruluş amaçlarına varmasına katkı sunacak şekilde revize edilmesi gerekmektedir:

Seçilen Projelerde mali denetim ve performans denetiminin yapılması projelerin gerçekleştirme düzeyleri ile risklerinin izlenmesi ajansların vermiş olduğu desteklerin ajansların kuruluş hedeflerine katkı sunup sunmadığının tespiti açısından çok önemlidir. Bu nedenle proje teklifi çağruları oluşturulurken desteklenecek olan projelerin takip edilme süreçleri ve bunu takipte kullanacak performans göstergeleri ve izleme yöntemlerinin açıkça belirtilmesi, bunu destekten yararlanacak olanların da bilmesi gerekmektedir. Çalışmamız sırasında yapmış olduğumuz araştırmalarda ajanslar tarafından projelerin takibi için kullanılan performans göstergelerinden bazılarının takip edilebilecek nitelikten yoksun olduğu yani ölçülebilir olmadığı verisi elde edilmiştir. İzlenen projelerin ise bunların ajansın kuruluş amaçlarına katkısı ile ilgili bir ölçüm yapılmadan izlendiği tespit edilmiştir.

Oysa ajanslar vermiş oldukları destekler ile kuruluş amaçlarına varmayı hedeflemelidirler. Aksi takdirde destek mekanizmasını kullanarak kaynak kullanılmak

israf olacaktır. Kaynak israfının oluşmaması için ajansların projelerin izlenmesine yönelik performans göstergelerini ve takip süreçlerinde kullanılan kriterleri belirlerken bunların ölçülebilir ve gerçekçi olmasına ve kalkınma ajanslarının kuruluş amaçlarına katkı düzeyini tespitte elverişli olmasına dikkat etmeleri gerekmektedir. Ayrıca bu süreçte yer alan ajans personelinin izleme, değerlendirme, raporlama ve denetim ile ilgili alanlarda tecrübelerinin olması ve bu konuda teknik eğitim almış olması şarttır. Yaptığımız çalışmada ajansların çalışma enerjilerinin büyük çoğunluğunu destekleme süreçlerini yönetmeye ayırdığı görüldüğünden ajansların destek verdiği projelerin izleme ve değerlendirmesi ajansların kuruluş amaçlarına varıp varmadığının tespitinde büyük öneme sahiptir. Bu nedenle proje izleme ve değerlendirme süreçlerinin bağımsız bir ekip tarafından yapılması gündeme alınmalıdır. Bu bağımsız ekibin tüm ajanslarda desteklenen projelere yönelik etki analizi yapması ve bunun sürekli ve sürdürülebilir olması ajansların performanslarının değerlendirilebilmesi açısından da büyük öneme sahiptir. Ayrıca izleme ve değerlendirme faaliyetleri için kullanılan raporları oluşturmanın dış paydaşlarda ciddi bir yük teşkil ettiği, proje denetimine gelen personelin değişmesi nedeni ile bu personelin proje hakimiyetinin her seferinde tekrardan oluşturulmaya çalışılmasının dış paydaşlarda olumsuz sonuçları olduğu ve proje denetimlerinde katı kuralların olması nedeni ile ajans desteklerinden faydalanma ile ilgili dış paydaşlarda olumsuz algının olduğu hususları göz önüne alınarak bu sorunları giderici düzenlemelerin yapılması ve önlemlerin alınması gerekmektedir.

- Ajansların insan kaynakları yönetiminin bölgenin nitelikleri ve ihtiyaçları dikkate alınarak stratejik insan kaynakları yönetimine uygun hale getirilmesi gerekmektedir.

Yaptığımız anket çalışması veya diğer veri toplama yöntemleri sonucunda elde ettiğimiz bilgiler ajanslar da insan kaynakları yönetimi anlamında çok ciddi sorunlar olduğunu göstermektedir. Ajansa uzman alımı esnasında uzman yardımcılığı sürecinin olmaması, ajans personelinin performansına bağlı olarak yükselebileceği kariyer basamaklarının olmayışı, ajansta çalışan destek personelinin uzmanlığa kurum içi bir sınavla geçememesi gibi kariyer yönetim sistemine ilişkin sorunlar ajans personelinin motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Ayrıca ajans personelin görev tanımlarının net olmaması, mali ve sosyal haklar noktasında aynı unvana sahip çalışanlar arasında

performans kriterleri gözetilmeksizin farklı uygulamaların yürütülmesi, performansı yüksek olan personel ile performansı düşük olan personel arasında ödül ve ceza sisteminin uygulanmıyor olması ajansların kuruluş amaçlarına varma sürecini olumsuz etkilemektedir. Özellikle ajans çalışanlarının iş sözleşmelerinin kolaylıkla iptal edilebildiğinin ve ajans yönetimi ile çeşitli nedenlerle en ufak anlaşmazlık halinde iş sözleşmesinin feshi yoluna gidildiğinin belirtilmesi ajansların nitelikli personelce tercih edilen bir işyeri olmasını engellemektedir. Bu durum ise ajansların kuruluş amaçlarına varması için olmazsa olmazlardan olan nitelikli personel istihdamının önündeki en büyük engeldir. Ayrıca ajans personelinin görev ve yetki dağılımının genelde sekretere bağlı olarak çok sık değişmesi, ajansta gününbirlik işlerin yoğun olması nedeni ile görev ve yetki dağılımının söz konusu olamaması, genel sekreterin ajans personelini birimler arasında sürekli değiştirmesi, bu değişikliklerde personelin eğitim ve tecrübesinin dikkate alınmaması ve birimler arasında personel dağılımı yapılırken iş yükü ve personel sayısına dikkat edilmemesi ajans personelini ve ajansın performansını olumsuz etkilemektedir.

Ajans personelinin istihdamına ilişkin sözleşmelerinin yönetici ile ilişkilerin bozulması ile birlikte fesh edilmesi ve bu süreçte personelin haklı olup olmaması noktasında herhangi bir objektif incelemenin yapılmaması, yönetici ile ilişkileri bozulunca sözleşmesinin fesh edileceğini anlayan personelin kendisinin istifa etmesi nedeniyle ajanslarda sözleşme fesih miktarının düşük görüldüğü, bu nedenle bu sorunun gün yüzüne çıkmadığı; ancak istifa oranının çok yüksek olmasına rağmen bununla ilgili bir araştırmanın olmayışı da ajansların performansını olumsuz etkileyen hususlardandır. Ajanslardaki insan kaynakları yönetimine ilişkin bu huzursuzlukların ve sorunların ortadan kaldırılabilmesi için ajansların organizasyonel yapısı ile uyumlu ve bölgenin ihtiyaçları gözetilerek oluşturulmuş, liyakate ve performans yönetimine dayalı yeni bir insan kaynakları yönetim sisteminin ajanslarca uygulanması gerekmektedir.

İngiltere ve incelediğimiz dünyadaki diğer kalkınma ajansları örneklerinde personel istihdamında bölgenin sorunlarının çözümünde gerekli olan niteliklere haiz olmanın önemli bir kriter olduğu görülmektedir. Bu kritere Türkiye'deki kalkınma ajanslarında uyulmamış olması kalkınma ajanslarının kuruluş amaçlarına varmasını olumsuz etkilemektedir. Amerika'da da kalkınma ajansının bölge ekonomisinde enerji sektörünün hakim olması nedeniyle bu sektörde yaşanan sorunları çözebilmek için

ajansın bu alanda tecrübeli personeli istihdama öncelik verdiği görülmektedir. Oysa Türkiye'deki kalkınma ajanslarının bazıları tarım ve hayvancılık üzerine kurulu bölgelerde faaliyet göstermesine rağmen ve bazıları da turizm sektörünün yaygın olduğu bölgelerde hizmet vermesine rağmen bu alanlarda tecrübeli uzman sayısının çok az olduğu görülmektedir. Bu sorunun çözümü için dünya örneklerinde olduğu gibi faaliyette bulunduğu bölgedeki sorunların çözümünde aktif rol alabilecek niteliklere haiz personel istihdamını sağlayacak personel alım süreçlerinin oluşturulması ve bu süreçlere uygun personel alımlarının gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

- Ajansların denetim yapısına işlevsellik kazandırılarak çok başlı denetimden vaz geçilmesi gerekmektedir.

Kalkınma ajansları hizmet kanunu ile ajanslar da iç ve dış denetimin yapıldığı belirtilmektedir. Ancak bu denetimlerin işlevsel kurgusu noktasında yanlış ve eksiklerin olduğu görülmektedir. İç denetimin genel sekreter ile birlikte yapılıyor olması, iş ve işlemleri gerçekleştiren ile denetleyen aynı olması sonucunu üretmektedir ki bu denetimin mantığına aykırıdır. Bir kişinin hem iş ve işlemleri gerçekleştiren hem de onu denetleyen olması aslında denetim mekanizmasını ortadan kaldırmaktır. Dolayısıyla ajanslar da iç denetimin işlevsel hale dönüşebilmesi için denetim faaliyetlerinin genel sekreter ile birlikte değil, yönetim kurulu üyelerinden biri ile birlikte yürütülmesi gerekmektedir. Zira iç denetim genel sekreterin yapmış olduğu idari iş ve işlemlerin mevzuata uygunluğu, etkinliği, etkililiği ve verimliliği açısından kontrolüdür. Bu nedenle iç denetim süreçlerinde genel sekreterin rolünün yönetim kurulu üyelerinden birine verilmesi iç denetimin ürettiği hizmetin kalitesini artıracaktır. Ayrıca iç denetimin olmazsa olmaz unsuru olan iç denetçi istihdamı noktasında da ajanslarda sorunlar yaşandığı ve şu anda Türkiye'de kurulu ajansların çoğunda iç denetçinin istihdam edilemediği görülmektedir. İç denetçinin istihdamı önündeki engellerin kaldırılabilmesi için iç denetçi istihdamında aranan şartların gözden geçirilerek Türkiye şartlarına uyumunun sağlanması ve iç denetçi istihdamını kolaylaştıracak mali ve sosyal hakların yeniden düzenlenmesi gerekmektedir.

Ajanslarda dış denetim ise bağımsız mali değerlendirme kuruluşları, Sayıştay ve mali yönetim yeterliliği ekibince yapılmakta olup bu denetimlerde mevzuata uyumlu birlikte ajansın performansının da denetlenmesi gerekmektedir. Bağımsız dış

denetimciler tarafından yapılan denetim ve Sayıştay tarafından yapılan denetimin ajansın performansının denetlenmesinden ziyade mevzuatı denetimine kaydığı görülmekte olup bu denetimlerin ajansın kuruluş amaçlarına katkı sunmadığı noktasında paydaş görüşleri bulunmaktadır. Performans denetimlerinin yapılabilmesi için ajansların çalışma raporlarına performans hedeflerini koymaları ve bu hedeflerin ölçülebilir nitelikte olması ve bu hedeflerin hangi göstergelerle ölçüleceğinin de belirlenmiş olması gerekmektedir. Bu hususlara uyulmadan ajansların performanslarının denetlenmesinin istenmesi performans denetiminin doğasına aykırıdır. Bu nedenle ajansların çalışma programlarının performans denetim sistemine uygun hale getirilmesi gerekmektedir.

Tüm bunların yanı sıra ajanslarda hem iç denetimin hem de üç başlı dış denetimin olması, böylece ajansların sürekli mevzuata uyum açısından denetimden geçmesi, ajansların kuruluş amaçlarına varmasına katkı sunmamakta; aksine ajansların enerjilerini denetim süreçlerini tamamlamaya harcamalarına sebep olmaktadır. Bu nedenle ajanslardaki denetim yapısının organizasyonel yapı ile birlikte sadeleştirilmesi ve mevzuata uyumdan ziyade ajansın performansının değerlendirilmesini içeren yeni bir denetim sisteminin oluşturulması ajansların kuruluş amaçlarına varabilmesi için gerekli görülmektedir. Zira dünya örneklerine bakıldığında zaman örneğinin Amerika'da kalkınma ajansı sadece bir denetim birimi ile tüm denetim çalışmalarını gerçekleştirmekte Türkiye'de olduğu gibi birden fazla denetim mekanizması ile çok fazla sayıda denetim uygulamamaktadır. Ancak Türkiye'de bu kadar çok başlı denetime rağmen ajansların kuruluş amaçlarına varıp varmadıklarına ilişkin bir denetime tabi tutulmaması da ajansların performansını olumsuz etkileyen bir durum olarak görülmektedir.

- Ajanslar tarafından gerçekleştirilen ulusal ve uluslararası nitelikteki bölgesel tanıtım çalışmalarının etkinlik analizlerinin yapılması gerekmektedir:

Ajanslar tarafından kuruldukları günden bugüne birçok tanıtım faaliyeti gerçekleştirilmiş olup bu faaliyetler ile bölgedeki yatırım ortamı yerli ve yabancı yatırımcıya tanıtılmıştır. Bu faaliyetler için kaynak ayrılmış olması nedeniyle ve ajansların kuruluş amaçlarından biri olan bölgeye yatırım çekme amacı ile yakından ilgili olması sebebiyle bu faaliyetlerin etkinlik analizlerinin yapılarak bu faaliyetlerin ajansların kuruluş amaçlarına katkı düzeyi belirlenmelidir. Bu etkinlik analizleri yapılmadığı için ajanslarca yürütülen bu faaliyetlerdeki eksiklikler de ortaya

konulamamakta ve bu nedenle faaliyetlerin geliştirilmesi de mümkün olamamaktadır. Ajansların yatırım ortamının tanıtımı maksadı ile yapmış oldukları faaliyetlerdeki tecrübeleri birbirine aktarmasını da sağlayacak olan bu etkinlik analizleri bölgesel gelişme konusunda yaşanan önemli sorunlardan biri olan bölgeye yatırımcı çekme noktasında ajansların kuruluş amaçlarına varmasına önemli katkı sunacaktır.

- Ajanslarda; bölgelerindeki üreticilerin potansiyellerini artırabilmek böylece bölgesel kapasitenin artışına katkı sunmak amacıyla ihtiyaç duyulan alanlarda (örneğin üretim, pazarlama, yönetim, ihracat, stratejik planlama gibi) eğitim verme veya bu eğitimlerin verilmesini sağlama görevi olan bir ekibin oluşturulması ve bu ekibin faaliyetlerinin sürdürülebilir kılınması gerekmektedir.

Ajanslar hali hazırda KOSGEB başta olmak üzere çeşitli paydaşları ile ortaklaşa girişimcilik, etkili iletişim gibi konularda kurslar düzenlemekte; ancak bu kurslarda eğitim veren kurum dışından olması ve yeterince araştırılmadan belirlenmiş olması sebebi ile eğitimlerin kalitesinin iyi olmadığı dolayısı ile bu eğitimlerin bölgesel kapasiteye katkısının sınırlı olduğu ajans paydaşlarınca belirtilmektedir. Ajanslarca verilen teknik destek kapsamındaki eğitimler de niteliksel açıdan yetersiz olması nedeniyle eleştirilmekte olup bölgenin ihtiyaçlarına uygun eğitimlere gereksinim duyulduğu ajans paydaşlarınca ifade edilmektedir.

Bölgesel kapasiteyi artırıcı özelliği bulunan eğitimlerin üniversiteler ve iş dünyası ile ortaklaşa verilmesi halinde hem teorik hem de pratik anlamda katılımcılara ciddi katkı sunabilecektir. Ayrıca bu eğitimlerle ilgili istatistiki bilgilerin tutulması ve bu eğitimlere ilişkin etki analizinin yapılması da ajansın kuruluş amaçlarına varması açısından önemlidir. Bölgedeki işletmelerin üretim, pazarlama, ihracat ve pazar yönetim gibi hususlarda eğitim eksikliği olduğu gerçeği göz önüne alınarak teknik destek yolu ile değil, bu eksikliğin bizzat ajanslar tarafından giderilmesi halinde olumlu çıktılarının ortaya çıkabileceği görülmektedir.

- Ajansların bölgenin kaynak ve imkanlarını tespit etmeye, ekonomik ve sosyal kalkınmayı hızlandırmaya ve rekabet gücünü geliştirmeye dönük araştırmalar yapmaya önem vermesi gerekmektedir:

Ajansların paydaşları ile birlikte ortak araştırmalar yapmaları, yapılan çalışmaların dışarıdan hizmet alımı yoluyla yapılması halinde de araştırma raporlarının niteliksel açıdan yetersiz olmasını engellemek için ajans çalışanlarının da bu çalışmalarda aktif Şekilde yer almaları, üniversitelerce yapılan araştırmaların teorik tabanlı kalmaması günlük hayata ve pratiğe dönük uygulamaları yansıtması için üniversite ile özel kesim ve sivil toplum kuruluşlarını araştırmalarda bir araya getirilmeleri, ajanslarda işi sadece araştırma olan ve bu konuda uzman personellerin istihdam edilerek araştırma ekibinin kurulması ve Kalkınma Bankası gibi özel sektöre yönelik araştırmalar yapma hususunda önemli aşamalar kat etmiş kurum ve kuruluşlarla ajansların bölgelerinde ortak araştırmalar yapması halinde ajans personelinin de bu işi içerisinde olmaları, böylece ajans personelinin araştırma yapma hususunda pratiğe yönelik tecrübe kazanmaları gerekmektedir. Ajanslar araştırmalar için önemli miktarda kaynak ayırmakta; ancak bu araştırmalar sonucunda düzenlenen raporların pratik hayata yansıyor yansımadiğını takip etmemektedir. Bu eksikliğin giderilmesi için ajanslarca araştırmalar için harcanan kaynağın ve ortaya konan raporların etkisine ilişkin ölçümler ve analizler yapan sürdürülebilir bir yapının oluşturulması gerekmektedir.

- Ajansların kurumsal itibar yönetimine uygun çalışmalar yapması gerekmektedir:

Ajansların halkla ilişkileri ve itibar çalışmaları noktasında da önemli eksiklerin olduğu görülmekte olup bu hususların ortadan kaldırılabilmesi için ajanslarda itibar yönetimine yönelik çalışmaların hızla hayata geçirilmesi gerekmektedir. Ajansların kamuoyu ile ilişkisini sağlayan çalışma programlarının duyurulması, faaliyet raporlarının yayınlanması, dergi ve e bülten çalışmaları ile internet sitesi ve sosyal medya araçlarının güncelliğe uygun, zamanında ve aktif kullanımı ile hedef kitleye ulaşabilme niteliğinin arttırılabilmesi için bu işi ve işlemlerde uzman personel ile itibar çalışmaları noktasında tecrübe sahibi kişilerin ajansta istihdamı gerekmektedir. Zira ajansların kuruluş amaçlarına varabilmeleri ajansların paydaşları tarafından itibarlı görülmesi ile doğru orantılıdır. Kuruluşlarından bugüne 12 yıl geçmiş olan kalkınma ajanslarının halk nezdindeki itibarlarının ölçülmemiş olması ve kurumsal itibara dair yaşanan sorunların tespit edilmemiş olması ajansların kendilerini geliştirme noktasında doğru çalışmalar üretmesini de engellemiştir.

- Ajans mevzuatının ajansların kuruluş amaçlarına varmasını kolaylaştıracak esneklik ve sadelikte olması gerekmektedir:

Yapılan araştırma ve çalışmalarda ajans mevzuatının; ajansları kırtasiyeciliğe ittiği, ajans çalışmalarında kaliteyi artırıcı düzenlemelerden ziyade ajanslara klasik kamu kurum ve kuruluşu mantığını hakim kılmaya dönük hükümler içerdiği ve ajansların özel sektör mantığında hızlı ve esnek karar alabilecek nitelikte çalışmasının önündeki engellerden biri olduğu görülmektedir. Ajanslarının tabi olduğu mevzuatın sayıca azaltılması ve sadeleştirilerek ajansların esnek çalışmasına katkı sunacak hale getirilmesi ve bölgesel ihtiyaçları gözeterek yeniden revize edilmesi ajanslarının kuruluş amaçlarına varması için gereklidir. Bu mevzuat çalışması yapılırken ajansların paydaşlarının da görüş ve önerilerinin alınması ve bu paydaşların ajans hizmetlerinden faydalanmasını kolaylaştıracak ve ajanslarla işbirliği faaliyetlerini arttıracak hükümlere yer verilmesi gerekmektedir. Ayrıca mevzuat çalışmalarında aşırı ayrıntılı düzenlemeler yapılması, ajansların bölgelerine has çalışmalar yapmasını ve bölgenin dinamiklerine uygun faaliyetler ve projeler gerçekleştirmesini zorlaştırmaktadır. Bu sebeple mevzuat çalışmaları yapılırken dikkate alınması gereken önemli hususlardan biri de ajansların kendi bölgelerinde rahat çalışmalarına imkan tanıyacak geniş bir serbestiye izin verilmesidir. Önceden dizayn edilmiş dar kalıplarla ve bölgenin gerçeklerinden uzak klasik kamu kurum ve kuruluşu mantığı ile bölgesel gelişme sorunlarını çözmek ve kalkınma bilincini paydaşlar da hakim kılarak bölgesel paydaşlar arasında işbirliği ve koordinasyonu artırmak imkansızdır. Bu nedenle ajanslara hareket alanı bırakmayan ayrıntılı mevzuat düzenlemelerinden vazgeçilmesi gerekmektedir. Hatta ajansların kendi bölgelerine uygun çalışma prensipleri ve kuralları koyarak bu düzenlemelere uygun iş ve işlemler üretmesini teşvik etmek ajansların kuruluş amaçlarını gerçekleştirmeleri noktasında daha faydalı sonuçlar üretecektir.

- Ajansların; paydaşlarını bölgesel sorunların tespiti ve bu sorunların çözümünde aktive eden koordinasyon ve iş birliği faaliyetlerine odaklanması gerekmektedir:

Kalkınma ajanslarının kuruluş amaçlarında belirtilen hedefleri tek başlarına başarabilecekleri hedefler olmayıp yerel, ulusal ve hatta bazı uluslararası paydaşlarla

yoğun işbirliği ve koordinasyonu gerçekleştirmeleri halinde ulaşabilecekleri hedeflerdir. Bu nedenle kalkınma ajanslarının işbirliği ve koordinasyon faaliyetlerine ağırlık vermesi gerekmektedir. Bölgesel ihtiyaçlar dikkate alınarak geliştirecek işbirliği ve koordinasyon faaliyetlerinin ajanslarda oluşturacağı sinerji ile yeni ve etkili sonuçlar üreten projelerin hayata geçirilmesi de kolaylaşacaktır. Her yeni işbirliği faaliyetinin bölgenin sorunlarını çözmek için geliştirilecek projelerin önemli bir adımı olarak görülmesi ve bu hususu vurgulayan etkinlik sayısının artırılması ajansların kuruluş hedeflerinden sapmasını da önlemiş olacaktır. Bu nedenle ajansların performansları değerlendirilirken ajansların uluslararası, ulusal ve yerel aktörleri bölgesel sorunların çözümünde aktive etme derecesi de önemli bir gösterge olarak kullanılmalıdır.

- Ajanslar üzerindeki merkezi baskının azaltılması gerekmektedir:

Koordinasyon ve işbirliği faaliyetleri kapsamında kalkınma ajanslarının ülke bazında ilişki içerisinde olması gereken kurumların başında ajansların hizmet kanununda belirtilen Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı gelmektedir. Bakanlık içerisinde oluşturulan Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü bu açıdan önemli görev ve sorumluluklara sahiptir. Ancak bu kurumun görev ve sorumluluklarının kalkınma ajanslarının bağımsız hareket edebilme kapasitesini olumsuz etkilediği görülmektedir. Oysa dünya örneklerinden İrlanda'da bulunan kalkınma ajansı bu hususta Türkiye için önemli bir modeldir. Bu kalkınma ajansı özerkliğinin korunması açısından merkezi yönetim ile direk ilişki içerisine girememektir. İngiltere'deki kalkınma ajansları ise merkezi baskı nedeniyle başarılı olamadıkları için kapatılmış olup yerine merkezi baskının olmadığı yeni aktörler kurulmuştur.

Dünyadaki kalkınma ajansları tecrübeleri göz önüne alınarak bu Genel Müdürlüğün kalkınma ajanslarını standardize etmekten ziyade ajansların bölgeleriyle uyumlu çalışmasına ve ajansların yapısal niteliklerinin bölgenin ihtiyaçlarına uygun hale getirilmesine odaklanması gerekmektedir. Ayrıca bu kurum tarafından kalkınma ajanslarına sunulan hizmetlerde ajansların görüş ve önerilerinin dikkate alınması bölgesel gereksinimlerin ulusal düzeydeki çalışmalara etki etmesi açısından da önemlidir. Bu açıdan Genel Müdürlüğün kalkınma ajanslarını kendi taşra birimi gibi görmeyip onlar üzerinde merkezi baskıyı artıracak faaliyetler içerisine girmemesi ve özellikle kalkınma ajansları arasında tecrübe paylaşımı ile farklılaşmanın önemini

vurgulayan hizmetler sunması gerekmektedir. Bu Genel Müdürlüğün performansının ölçülmesi ve bu performans ölçümünde kalkınma ajanslarının görüş ve önerilerine başvurulması bölgesel sorunların çözümü için önemli bir adım olacaktır. Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü'nün başarı düzeyinin ölçülebilmesi için hizmet sunduğu alandaki paydaşlarının yani kalkınma ajanslarının değerlendirmeleri önemli görülmelidir. Aksi halde bu kurum kalkınma ajanslarının merkezi olarak algılanacak, bu durum ise kalkınma ajanslarının merkezi yönetimin taşra kuruluşu haline dönüşmesine neden olacaktır. Bölgesel kalkınmanın ruhuna aykırı olan bu dönüşüm kalkınma ajanslarının kuruluş amaçlarına varmasının önündeki önemli engellerden biridir. Bu engelin ortadan kaldırılabilmesi için Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü'nün kalkınma ajanslarına eğitim, danışmanlık ve tecrübe paylaşım merkezi gibi hizmetler sunmaya odaklanması ve kalkınma ajansları arasında başarı sıralamasını yapan ve başarılı olan kalkınma ajanslarının reklamını yapan birim görünümünden uzaklaşması gerekmektedir.

Bu genel müdürlüğe kalkınma ajanslarının genel sekreterinin atanması gibi önemli atama işlemlerinde rol verilmemesi gerekmekte olup kalkınma ajansları yönetim ve personelinin yerel ihtiyaçlar gözetilerek yerel aktörlerce belirlenmesi ajansların kuruluş hedeflerine varması amacıyla çok önemlidir. Zira ajanslardaki önemli pozisyonlara atanmada bu Genel Müdürlüğe yetki verilmesi veya kalkınma ajanslarının bütçesinin bu Müdürlükçe onaylanması gibi görevler kalkınma ajansları tarafından bu Genel Müdürlüğün kendilerinin bağlı olduğu hiyerarşik bir birim olarak algılanması sonucunu doğuracaktır. Bu durumda ise kalkınma ajanslarının kuruluş hedeflerine varabilmesi için sahip olması gereken şartlardan olduğunu çalışmanın başından beri yinelediğimiz, bölgesel ihtiyaçlara özgü nitelikleri gözeterek hareket etme ve bağımsız yapıya sahip olma şartlarının ajanslarda oluşamamasına neden olacaktır.

- Ajansların görevleri arasında dengeyi sağlayan ve kuruluş amaçlarına hizmet edip etmediğinin denetimini kolaylaştıran performans yönetim sistemine işlerlik kazandırılmalıdır.

Yapılan inceleme ve araştırmalarda ajansların büyük çoğunluğunun sadece mali destek sağlama fonksiyonuna odaklandığı ve ajans personelinin iş ve işlemlerinin neredeyse tamamına yakınının hibe verme sürecini yönetmeye yoğunlaştığı

görülmektedir. Fakat ajansların bölgesel gelişme farklılıklarını azaltma hedefi ile buldukları bölgelerde planlama çalışmaları yapma, veri toplama ve bu verileri analiz etme, sektörel analizler yaparak bölge ekonomisine yön verme, bölgede gerçekleştirilen projeleri izleme, paydaşları arasında işbirliği ve koordinasyonu artırma gibi önemli görevleri de vardır. Ajansların bu görevleri kuruluş hedeflerine varması açısından çok önemli olmasına rağmen tüm ajanslarda bu görevlerin ikinci planda olduğu görülmektedir.

Bu eksiklik ajansların kuruluş amaçlarına varmasını zorlaştırmakta olup bu sorunun ortadan kaldırılabilmesi için ajansların tüm görevlerini yerine getirip getirmediğini ölçen ve tüm görevlerini yerine getirmesine yardımcı olacak çeşitli mekanizma ve araçların devreye sokulması gerekmektedir. Bu gereklilik ise daha önce yapmış olduğumuz açıklamalarda belirttiğimiz gibi ilk olarak ajansların bölgelerine özgü spesifik alanlarda görev ve sorumluklara sahip olduklarının belirlenmesi ile yerine getirebilir. Örneğin Amerika'daki kalkınma ajanslarının spesifik alanlarda görev ve sorumluklara sahip olmaları nedeniyle bu ajansların tüm görev ve sorumluluklarını yerine getirip getirmediğini ölçebilecek somut performans kriterlerinin kolaylıkla belirlendiği görülmüştür. Ülkemizdeki kalkınma ajanslarının çok genel nitelikli görev ve sorumluk alanları olması nedeni ile ajansların görev ve sorumluklarını yerine getirip getirmediğine dair çalışmalar yapmak zorlaşmıştır. Bu zorluklar nedeniyle belirlenemeyen somut performans kriterleri ajansların görev ve sorumlukları arasında dengeyi kuramamasına neden olmuştur.

İngiltere'de ajanslarının görevlerini yerine getirip getirmediğinin tespiti amacıyla performansları ölçülerek performans yönetim sistemine uygun bir şekilde değerlendirilmektedir. Bu performans yönetim sisteminde gösterge olarak; Ajanslar aracılığıyla kurulan şirketlerin sürdürülebilirliği, işsizlik oranı, ortalama yaşam standardının üzerinde yaşayan nüfus oranı, imalat sanayindeki katma değer, yenilenen araziler üzerinde kurulan konut miktarı, yeni işe başlayan kişi sayısı, bölgeye çekilen yabancı sermaye miktarı, eğitim faaliyetlerini sürdüren örgüt sayısı ve kişi başına yurtiçi hasıla miktarının Avrupa Birliği ortalaması ile kıyaslanması gibi göstergeler kullanılmaktadır. Bu göstergeler ile değerlendirilen ajansların performans sonuçları kamuoyuna sunulmakta olup bu yolla ajanslar kamuoyu denetimine de açılmıştır.

Türkiye’de de ajansların performanslarının ölçülmesi, görevleri arasında dengeyi kurabilmeleri ve kuruluş amaçlarına varabilmeleri açısından çok önemlidir.

Sonuç olarak; bölgesel kalkınma ajanslarının bu kuruluş amaçlarına varabilmesi ve bunlara yönelik başarılı çalışmalar yürütebilmesi için bölgenin potansiyelini iyi tespit edebilmesi, bu sorunlara yönelik projeler geliştirebilmesi, tespit ve proje geliştirme safhasının sağlıklı olması için nitelikli elemanlara haiz olması, bağımsız karar alabilecek özellikle örgütsel yapıya sahip olması, siyasi baskılardan uzak; ancak bürokratlar, siyasiler ve diğer aktörler ile işbirliği içerisinde çalışması, personelinin kalkınma ajansının vizyon ve misyonunu benimsemiş olması, Türkiye’nin ve bölgelerinin aktörlerinin kalkınma ajansının önemini kavramış olması, özellikle bulunduğu bölgedeki özel sektör temsilcileri ile uyumlu çalışması, kendi finansal kaynaklarını oluşturabilecek araçlarla donatılması, koymuş olduğu hedef ve stratejilere varıp varmadığının kontrolüne ilişkin sistemin kurulmuş olması ve bulunduğu Türkiye’nin ve bölgenin şartları dikkate alınarak örgütsel yapılarının yeniden oluşturulması gerekmektedir

KAYNAKÇA

- Akdoğan, A., (2013), “Gündem Belirleme”, *Kamu Politikası Kuram ve Uygulama*, (Der. Mete Yıldız – M. Zahid Sobacı), Adres Yayınları, Ankara.
- Anderson, J. E., (2003), *Public Policymaking: An Introduction*, (Fifth Edition), Houghton Mifflin Company, Boston.
- Aslan, S. ve Gül, C., "Geçmişten Günümüze Türkiye'de Baskı Grupları", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2004/5, (1), s. 85-100.
- Bardach, E., (2000), *A Practical Guide for Policy Analysis: The Eightfold Path to More Effective Problem Solving*, Chatham House Publishers, New York.
- Barlas T., “Kalkınma Planlarının Mekansal Görünümü Üzerine”, *AİTİA Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1979/1, (1-2), ss. 52.
- Baydar, M. Lütfi, Gül H. ve Akçıl A., (2007), *Bilimsel Araştırmanın Temel İlkeleri*, Süleyman Demirel Üniversitesi Yayınları, Isparta.
- Beceren, E., “Kapsamlarına Göre Bölgeler ve İller”, *Yerel Siyaset*, 2007/07, (22), ss.15-20.
- Berber, M., (2011), *İktisadi Büyüme ve Kalkınma*, (4. Baskı), Derya Kitabevi, Trabzon.
- Birkland, T. A., (2007), “Agenda Setting in Public Policy”, *Handbook of Public Policy Analysis: Theory, Politics and Methods*, (Ed. Frank F., Gerald J. M. ve Mara S. S.), CRC Press, Boca Raton, ss. 63-78.
- Biçer, M. ve Yılmaz, H. H., "Parlamentonun Kamu Politikası Oluşturma ve Planlama Sürecindeki Konumunun Yeni Kamu Mali Yönetim Sistemi Çerçevesinde Değerlendirilmesi", *Yasama Dergisi*, 2009/13, ss. 45-84.
- Bozkurt Ö. vd., (1998), *Kamu Yönetimi Sözlüğü*, TODAİE, Yay. No: 283, Ankara.
- Brugha ve Varvasovszky. (2000): *Stakeholder Analysis: A reviews.* ss.241; http://sse.stevens.edu/fileadmin/sse/sdoe_files/stakeholder_analysis.pdf (19.01.2018).
- Butler, E., (2012), *Public Choice - A Primer*, The Institute of Economic Affairs, London.
- Bassey O. U. ve Bassey O. E., “Public Policies and the Crisis of Underdevelopment in Nigeria: A Critical Reconsideration of the Privatization Programme (1999-2010)”. *International Journal of Business and Social Science*, 2013/4, (7), ss. 243-252.

- Can, E. ve Ersin S., “ Kalkınma Ajanslarına Genel Bir Bakış”, *Türk İdare Dergisi*, 2007/4, ss. 129-136.
- Cochran, C. E., vd., (2009). *American Public Policy: An Introduction*. Wadsworth Cengage Learning, Boston.
- Cole, Richard L., (1996), *Introduction to Political Science and Policy Research*, St. Martin’s Press, New York.
- Çelik, F., Bölgesel Kalkınma Ajansları: Türkçe Literatür İncelemesi, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 2017(1), 2, ss. 53-70.
- Çelik, S., “Kamu Politikası Analizinde Doğrusal Modelin Yetersizliği: Karmaşık Bir Model Önerisi”. *Eskişehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2010/11, (1), ss. 107-120.
- Çevik, H. H., “Kamu Politikaları Analizi Çalışmaları Üzerine Türkiye açısından Bir Değerlendirme”, *Amme İdaresi Dergisi*, 1998/6, (2), ss.103-112.
- Çevik, H. H., (2003), “Modern Devlette Kamu Politikası Oluşturma: Kavramlar Aktörler Karar Verme Kamu Politikası Süreci ve Türkiye Analizi”, (Ed. A. Balcı), *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Seçkin Yayınları, Ankara, ss.141-142.
- Çevik, H. H., (2004), *Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Çevik, H. H. ve Demirci, S. (2008a), *Kamu Politikası*, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Çevik, H. H. ve Demirci, S. (2008b). *Kamu Politikası: Kavramlar Aktörler Süreç Modeller Analiz Karar Verme*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Demiral, M. ve Tutar, F., “Yerel Ekonomilerin Yerel Aktörleri: Bölgesel Kalkınma Ajansları”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2007/2, (1), ss. 65-83.
- Dinler, Z., (2012), *Bölgesel İktisat*, 9.Baskı, Ekin Kitabevi, Bursa.
- Dinler, Z., (2010), “Cumhuriyetimizin Kuruluşundan Günümüze İzlenen Bölgesel Kalkınma Politikaları ve Kalkınma Ajansları”, (Ed. AKGÜL, B. ve N. Uzun), *Türkiye’de Bölgesel Kalkınmanın Yeni Örgütleri Kalkınma Ajansları*, Ekin Yayınevi, ss. 53-67.
- Demirci, S., (2011), *Kamu Politikasında İşbirlikçi Tarafgirlik (Koalisyon) Modeli*, *Kamu Politika Süreci Teorik Perspektifler*, (Ed. Alican Kaptı), Seçkin Yayınları, Ankara.

- Demir, F., “Bölgesel Kalkınma Ajansları: Ulusal Kalkınma ve Yerel Demokrasi İlişkisine Bir Örnek”, *TODAİE Ulusal Kalkınma ve Yerel Yönetimler Kongresi*, 2009, Ankara, ss. 705-714.
- Demir, F., “Kamu Politikası ve Politika Analizi Çalışmalarının Teorik Çerçevesi”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 2011/30, ss. 107-120.
- Doruel, F., (2012), Bölgesel Kalkınma ve Kalkınma Ajansları, Turkfonfed, İstanbul.
- Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), (1963), Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1963-1967); <http://www.kalkinma.gov.tr/Pages/KalkinmaPlanlari.aspx> (07.04.2017).
- DPT, (1968), İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1968-1972); <http://www.kalkinma.gov.tr/Pages/KalkinmaPlanlari.aspx> (07.04.2017).
- DPT, (1973), Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1973-1977); <http://www.kalkinma.gov.tr/Pages/KalkinmaPlanlari.aspx> (07.04.2017).
- DPT, (1979), Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1979-1983); <http://www.kalkinma.gov.tr/Pages/KalkinmaPlanlari.aspx> (07.04.2017).
- DPT, (1984), Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1985-1989); <http://www.kalkinma.gov.tr/Pages/KalkinmaPlanlari.aspx> (07.04.2017).
- DPT, (1989), Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı (1990-1994); <http://www.kalkinma.gov.tr/Pages/KalkinmaPlanlari.aspx> (07.04.2017).
- DPT, (1995), Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996-2000); <http://www.kalkinma.gov.tr/Pages/KalkinmaPlanlari.aspx> (07.04.2017).
- DPT, (2000), Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005); <http://www.kalkinma.gov.tr/Pages/KalkinmaPlanlari.aspx> (07.04.2017).
- DPT, (2000), Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Bölgesel Gelişme ve Özel İhtisas Komisyon Raporu; <http://www.dpt.gov.tr/DocObjects/Download/3414/oik523.pdf> (07.04.2017).
- DPT, (2006a), Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı (2007-2013); <http://www.kalkinma.gov.tr/Pages/KalkinmaPlanlari.aspx> (07.04.2017).
- DPT; (2006b), Türkiye İçin Katılım Ortaklığı Belgesi, Ankara.
- DPT, (2007), Yeni Bölgesel Gelişme Politika ve Uygulamaları, Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü, Haziran.

- DPT, (2008). Dokuzuncu Kalkınma Planı Bölgesel gelişme Özel İhtisas Komisyonu Raporu, DPT Yayınları, Ankara.
- DPT, (2009). Kalkınma Ajansları Destek Yönetimi Kılavuzu, Ankara.
- Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM), (2004), “İrlanda’nın Ekonomik Kalkınması”, *Dış Ticaret Dergisi*, (31), ss.108-143.
- Dye, T., (1981), *Understanding Public Policy*, (Fourth Ed), Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Dura, C., “Dünya Uygulamaları Bağlamında Kalkınma Ajanslarının Yapısal Analizi”, *Türk İdare Dergisi (TİD)*, 2007/6, (455), ss:141-171.
- Dunn, W. N., (1981), *Public Policy Analysis: An Introduction*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Eceral, T. Ö. “Bölgesel/Yerel Kalkınma Kuramlarının Tarihsel Süreç İçerisindeki Gelişimleri”, *Ekonomik Yaklaşım Dergisi*, 2005/16, sayı 55, ss. 89-106.
- Economic Development Administration (EDA), About, Resmi Web Sitesi; <http://www.eda.gov.tr/about/> (05.10.2017).
- Efe, Mercan ve Şenel Ergin (2010), “Kalkınma Ajanslarının Mevcut Planlama Praksisinde Değerlendirilmesi ve İşleme Biçimine Bir Öneri”, Editörler: AKGÜL, B. ve N. Uzay, *Türkiye’de Bölgesel Kalkınmanın Yeni Örgütleri Kalkınma Ajansları*, Ekin Yayınevi, s. 447-487.
- Elmas, G., “Cumhuriyetin İlanından Günümüze Türkiye’de Bölgesel Politikalar”, *Ekonomik Yaklaşım*, 2004/15, (50), s:115-134.
- Eraslan, N. Ş., (2012), *Türkiye’de Kalkınma Ajanslarının Yapısı ve İşleyişi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ercan, O., (2012), *Avrupa Birliği’nde ve Türkiye’de Bölgesel Kalkınma Ajansları*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erkan, H. (1987), *Sosyo-Ekonomik Bölgesel Gelişme: Teorik ve Uygulamalı Bir Yaklaşım*, DEÜ Yayını, İzmir.
- Ergun, T., “Bölgelerarası Dengesizliklerin Giderilmesinde Bölgesel Örgütlenmelerin Önemi (Tennessee Valley Authority)”, *Amme İdaresi Dergisi*, 1993/26, (1), ss. 71-82.

- Erkan H., (1987), Sosyo-Ekonomik Bölgesel Gelişme: Teorik ve Uygulamalı Bir Yaklaşım, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayını No: 0906, İzmir.
- Engelbert, E. A., “University Education for Public Policy Analysis”, *Public Administration Review*, 1977/37, (3), ss: 228-236.
- Erdoğan, İ., (2003), Pozitivist Metodoloji: Bilimsel Araştırma Tasarımı İstatistiksel Yöntemler Analiz ve Yorum, ERK, Ankara.
- Erol, E., "Küresel Rekabet Sürecinde Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Rolü", *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 2012, ss. 87-95.
- Ersun C. ve Akgür M., (1998), Polonya Ekonomisi: İTO Ülke Profili, İTO Yayınları, Yayın no: 27.
- Eryılmaz, B. ve Tuncer, A., , “Avrupa Birliği Uyum Sürecinde Bölgesel Kalkınma Politikaları: Bölgesel Kalkınma Ajansları ve Türkiye Uygulaması”, *Akademik İncelemeler Dergisi*, 2013, (1), ss.170.
- European Association of Development Agencies (EURADA), (1999), Creation, Development and Management of RDA’s, Eurada Publications, Bruxelles.
- Ferry, M., “From Government to Governance: Polish Regional Development Agencies in a Changing Regional Context”, *East European Politics and Societies*, 2007, 21, ss. 447.
- Filiztekin, A., (2008), Türkiye’de Bölgesel Farklar ve Politikalar, Tüsiad Yayınları, Graphis Matbaası, İstanbul.
- Fischer, M., “Social Network Analysis and Qualitative Comparative Analysis: Their Mutual Benefit for The Explanation of Policy Network Structures”, *Methodological Innovations Online*, 2011/6, (2), ss. 27-51.
- Gamble, A. (2000), “Economic Governance”, *Debating Governance*, Ed. J. Pierre, Oxford University Press, ss. 110-137.
- Genç, F., Neval, (2012), “Yönetişim, Yönetime Katılma ve Farklı Katılım Türleri”, *Yönetişim ve Yönetim Ekseninde Kamu Yönetimi*, Ed. Fatma Neval Genç, Ekin Yayınları. Bursa.
- Gönel, F. D., (2010). Kalkınma ekonomisi, (1. Baskı), Efil Yayınevi, Ankara.
- Göymen, K., “Yerel Siyaset Üzerine”, *Yerel Siyaset Dergisi*, 2006/Ocak, ss. 27.

- Griggs, S. (2007). "Rational Choice in Public Policy: The Theory in Critical Perspective". *Handbook of Public Policy Analysis: Theory, Politics and Methods*, Ed. Frank F., Gerald J. M. ve Mara S. S., CRC Press, Boca Raton, ss. 173-185.
- Gültekin, S., "Kamu Yöneticileri ve Kamu Politikası: Kamu Yönetimi Paradigmaları Çerçevesinde Teorik bir Analiz", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2012/26, (3-4), ss. 85-100.
- Günaydın, D., "Türkiye'de Bölgeler Arası Gelişmişlik Farklarının Giderilmesinde Kalkınma Ajanslarının Yeri: İZKA Mali Destek Programları Örneği", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2013/15, (1), ss. 73-101.
- Gündüz, A.Y., (2006). Bölgesel Kalkınma Politikası, Ekin Kitabevi, Bursa.
- Güner, M., (2007), *Bölgesel Kalkınma Ajansları ve Türkiye Uygulaması*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Halkier, H. & Danson, M. 'Regional Development Agencies in Europe: A Survey of Key Characteristics and Trends', *European Urban and Regional Studies*, 1997 (4), ss. 243-256.
- Harding, R., "Regional development Agency Experiences in England and Romania", *Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu*, 2006, İstanbul; <http://www.tepav.org.tr/sempozyum/?i=bildiriler/> (08.03.2017).
- Hasanoğlu, M. ve Aliyev Z., "Avrupa Birliği ile Bütünleşme Sürecinde Türkiye'de Bölgesel Kalkınma Ajansları", *Sayıştay Dergisi*, 2006, (60), Ocak-Mart, ss. 92.
- Heywood, A., (2007), *Politics*, (Third edition), Palgrave Macmillan, New York.
- Hevesi, A.G., "Industrial Development Agencies In NewYork State" *Office of The Newyork State Comptroller*, 2006; <http://www.osc.state.ny.us/localgov/pubs/research/idabackground.pdf/> (20.02.2017).
- Hoppe, R., "Policy Analysis, Science and Politics: From 'Speaking Truth to Power to Making Sense Together", *Science and Public Policy*. 1999/26, (3), ss. 201-210;
- Hoppe, R., (2007), "Applied Cultural Theory: Tool for Policy Analysis ", *Handbook of Public Policy Analysis: Theory, Politics and Methods*, Ed. Frank F., Gerald J. M. ve Mara S. S., CRC Press, Boca Raton, ss. (289-308).

- İmga, O.,“Türkiye’deki Bölge Kalkınma Projesi Deneyimleri’’, *Türk İdare Dergisi*, 2003, (440), ss. 231-253.
- İzmir Kalkınma Ajansı (İZKA), (2008), Avrupa’da Kalkınma Ajansları, İZKA Yayınları No: İZKA-A/2008-01, İzmir.
- Ildırar, M., (2004), Bölgesel Gelişme ve Kalkınma Stratejileri, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Jann, W. ve Wegrich, K. (2007). “Theories of the Policy Cycle ”. *Handbook of Public Policy Analysis: Theory, Politics and Methods*, Ed. Frank F., Gerald J. M. ve Mara S. S., CRC Press, Boca Raton, ss. 43-62.
- Kalkınma Ajansları Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik, (2006), TC Resmi Gazete, 26239, 25.07.2006.
- Kalkınma Ajanslarının Hizmetlerine İlişkin Kanun, (2006), TC Resmi Gazete, 26074, 08.02.2006.
- Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği, (2008), TC Resmi Gazete, 27048, 08.11.2008.
- Kalkınma Ajansları Yatırım Destek Ofisleri Yönetmeliği, (2014), TC Resmi Gazete, 29101, 27.08.2014.
- Kalkınma Bakanlığı (2011), Kalkınma Ajansları 2010 Yılı Faaliyet Raporu, Ankara,
- Kalkınma Bakanlığı (2012), Yerel Desenler: Kalkınma Ajansları 2011 Yılı Genel Faaliyet Raporu, Ankara,
- Kalkınma Bakanlığı, (2013a), Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018), Ankara.
- Kalkınma Bakanlığı (2013b), Kalkınma İçin Analiz: Kalkınma Ajansları 2012 Yılı Genel Faaliyet Raporu, Ankara,
- Kalkınma Bakanlığı (2014), Kalkınma Ajansları 2013 Yılı Genel Faaliyet Raporu, Ankara.
- Kalkınma Bakanlığı, (2015), Kalkınma Ajansları 2014 Yılı Genel Faaliyet Raporu, Ankara.
- Kalkınma Bakanlığı, (2016), Kalkınma Ajansları 2015 Yılı Genel Faaliyet Raporu, Ankara.
- Kalkınma Bakanlığı, (2017a), Kalkınma Ajansları 2016 Yılı Genel Faaliyet Raporu, Ankara.
- Kalkınma Bakanlığı, (2017b). Kalkınma Ajansları Destek Yönetimi Kılavuzu, Ankara.
- Kapani, M., (2012), Politika Bilimine Giriş, Bilgi Yayınevi, Ankara.

- Karata, A., (2001), “Bölgesel Kalkınmanın Yönetişimi Katılımcı Planlama”, *Metropolitan Yönetişim*, İstanbul Politikalar Merkezi. İstanbul.
- Karaarslan, Gökçe (2008), *Avrupa Birliği ve Türkiye’de Bölgesel Politikalar ve Kalkınma Ajansları*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karasu, Koray, (2005), “İngiltere’ de Bölge Kalkınma Ajansları”, *Bölge Kalkınma Ajansları Nedir, Ne Değildir?*, Der. M. Turan, (1.Basım), Paragraf Yayınevi, Ankara.
- Karakılçık, Y. ve Sarıgül, C., E. (2010). “Bir “Ekonomik Yönetişim Modeli” Olarak Bölge Kalkınma Ajansları (Bka) Uygulaması: Üniter Yapının ve Sosyal Devletin Tasfiyesi Mi Tesviyesi Mi?”, *Turgut Özal Uluslararası Ekonomi Ve Siyaset Kongresi-I*, Küresel Krizler ve Ekonomik Yönetişim Bildiriler Kitabı, İnönü Üniversitesi, Malatya, ss. 384-408.
- Kaya, K., (2007). *Bölgesel Kalkınmada Yeni Bir Model; Kalkınma Ajansları ve Türkiye’de Uygulanabilirliği*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kaya, Ö., (2008), *Sivil Toplum Kuruluşları ve Kalkınma*, Yeterlilik Tezi, T.C. İçişleri Bakanlığı Dernekler Dairesi Başkanlığı, Ankara.
- Kayasü, Serap vd., (2003), *Yerel/Bölgesel Ekonomik Kalkınma ve Rekabet Gücünün Artırılması: Bölgesel Kalkınma Ajansları*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul.
- Keleş, R., (2010), “Kalkınma Ajansları Üzerine Gözlemler”, *Türkiye’de Bölgesel Kalkınmanın Yeni Örgütleri Kalkınma Ajansları*, Ed. Akgül, B. ve N. Uzun, Ekin Yayınevi.
- Kendir, H., “ TÜSİAD ve Kalkınma Ajansları”, *Memleket Mevzuat*, 2006, (8), ss. 57-59.
- Keser, F. (2015), “Nitel Politika Analizi”, *Nitel Araştırma Yöntem, Teknik, Analiz ve Yaklaşımları*, Ed. F. Nevra Seggie ve Y. Bayyurt, Anı Yayıncılık, Ankara ss. 323-342,
- Keskin, H. ve Sungur, O.. “Bölgesel Politika Ekseninde Yaşanan Dönüşüm: Türkiye’de Kalkınma Planlarında Bölgesel Politikaların Değişimi”, *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2010, (21), ss. 271-279.

- Kilianski, T., (2011), Regional Development Agencies Country Case Study, Poland, Belgrade.
- Knill C. ve Tosun, J., "Policy Making", *Chair of Comparative Public Policy and Administration Department of Politics and Management University of Konstanz Working Paper*, 2008, (1), University of Konstanz, Konstanz.
- Knoepfel, P. vd., (2007). Public Policy Analysis. Policy Press, Bristol.
- Koçberber, S., "Kalkınma Ajansları ve Sayıştay Denetimi", *Sayıştay Dergisi*, 2006, (61), Ankara, ss. 37-55.
- Kontoğlu, Ö., "Bölgesel KA ve İngiltere Örneği", *Türk İdare Dergisi*, 2008, (461), ss. 135-145.
- Kumral, N., "Bölgesel Gelişme ve Kalkınma Ajansları", *İşletme-Finans Dergisi*, 1994, (11), ss.105.
- Kuş, E., (2009), Nicel-nitel araştırma teknikleri: Sosyal Bilimlerde Araştırma Teknikleri Nicel Mi? Nitel Mi?, (3. Baskı). Anı Yayıncılık: Ankara.
- Küçüker, Celal, "Türkiye’de Kentsel Ekonomik Gelişmeler", *Türkiye Ekonomisi Sektörel Analiz*, Ed. A. Şahinöz, 2001, İmaj Yayıncılık, Ankara, ss. 465.
- Lavender, W., (2009), *Worldview and Public Policy: From American Exceptionalism to American Empire*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), George Mason University, Fairfax.
- Lenihan, H., O’Callaghan, B. A. (2008), The Governance of Network in the Shannon Region of Ireland, QUEREJETA, Mari Jose Aranguren and Cristina Iturrioz LANDART, J.R.WGLSON (Ed), Networks, Governance and Economic Developement; Bridging Disciplinary Frontie., Edward Elgar Publishing Limited, U.K, pp.152-173.
- Mansour, A. M. E., "Use Of Policy Analysis to Improve The Quality of Policy-Making By Government and Non-Governmental Organizations". *Current Issues of Business and Law*. 2011/6, (1), ss. 159-183.
- Mcmaster, Irene, (2004), "From Regional Deficit to Institutional Overload? – Regional Policy in the Czech Republic", *European Policy Research Paper*, Number 52 Published by: European Policies Research Centre University of Strathclyde, UK.

- Miller, Gerald J. ve Rollins, D., (2007), "Cost-Benefit Analysis". *Handbook of Public Policy Analysis: Theory, Politics and Methods*. Ed. Frank F., Gerald J. M. ve Mara S. S., CRC Press, Boca Raton, ss. 465-480.
- Mitchell, J., (2007). "The Use (and Misuse) of Surveys Research in Policy Analysis", *Handbook of Public Policy Analysis: Theory, Politics and Methods*, Ed. Frank F., Gerald J. M. ve Mara S. S., CRC Press, Boca Raton, ss. 369-379.
- Müftüoğlu, B., (2005), "Yerel Yönetimin Yeniden Yapılandırılması ve Kobi Temelli Bölgesel/Yerel Dinamikler", *Kapitalizm ve Türkiye II*, Der. F. Ercan ve Y. Akkaya, Dipnot Yayınları, Ankara, ss. 361-387.
- Nalci, Aribaş N. ve Karatepe S., "(Bölge) Kalkınma Ajanslarının İnsan Kaynağı Seçim Süreci: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Bir Değerlendirme", 2. *Uluslararası Bölgesel Kalkınma Konferansı*, 16-17 Mayıs 2013, Elazığ, ss. 973-990.
- Newmen, P., "Changing Patterns of Regional Governance" , *Urban Studies*, 2000/37, (5), ss. 6.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), Regional Development, <http://www.oecd.org/gov/>, (02.12.2017).
- Osman, F. A., "Public Policy Making: Theories and Their Implications in Developing Countries", *Asian Affairs*, 2002/24, (3), ss. 38-52.
- Oskay, C. S. ve Kubar Y., "Avrupa Birliğine Uyum Sürecinde Türkiye'de Bölgesel Kalkınmanın Finansmanında Kalkınma Ajansları", *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayısı*, 2007, ss. 204-214.
- Önen, A. S., (2007), *AB Uyum Sürecinde Türkiye'de Bölgesel Gelişme Politikaları*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Öz, A. C., "Yönetişim, Bölgesel Kalkınma ve Kalkınma Ajansları: Çukurova Kalkınma Ajansı Uygulaması", 2. *Bölgesel Kalkınma Ve Yönetişim Sempozyumu*, TEPAV Yayınları, 2007, Ankara, ss. 359-367.
- Özdemir, K., "Bölgesel Kalkınma Politikaları ve Türkiye'de Bölgesel Dengesizliği Azaltmada Teşvik Uygulamalarının Önemi", *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1999, (15), ss. 121-131.

- Özen, P., (2005), Bölge Kalkınma Ajansları, Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı Yayınları, Ankara.
- Özen, P. A. ve Özmen Y., (2010), “Öğrenen Bölgeler Perspektifinde AB Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Gelişimi, Mevcut Durumu ve Türkiye’nin Alacağı Dersler”, Editörler: Akgül, B. ve N. Uzay, *Türkiye’de Bölgesel Kalkınmanın Yeni Örgütleri Kalkınma Ajansları*, Ekin Yayınevi, s. 223-273.
- Özer, M. A., “Yönetişim Üzerine Notlar”, *Sayıştay Dergisi*, 2006, (63), ss: 59-89.
- Özer, M. A., “Türkiye’de Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Sosyal Ekonomik İşlevleri”, *Kamu-İş*, 2012/12, (2), ss. 37-74.
- Özel, Mehmet, “Avrupa Birliği’nde Bölge, Bölgeselleşme, Bölge Yönetimleri Kavramları Üzerine”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 2004/58, (1), ss. 97-117.
- Özgür, H. ve Erdal F. (2003), “Yerel ve Bölgesel Ekonomik Büyüme ve Gelişme Teorileri”, *Küresel Sistemde Siyaset Yönetim Ekonomi içinde*, Derl: M. Akif Çukurçayır, Çizgi Kitabevi, Konya, ss. 325-369.
- Özyurt, H., , “Atatürk Dönemi Birinci ve İkinci Beş Yıllık Sanayileşme Planları ve Türk Ekonomisindeki Yapı Değişikliğine Etkileri (1933-1938)”, *Sosyoloji Konferansları*, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayını, 1981, s.143.
- Robert, P. W. ve Lloyd, M. G., “Regional Development Agencies In England: New Strategic Regional Planning Issues?”, *Regional Studies*, 2000/34, (1), ss. 75-79; http://pdfserve.informaworld.com/493171_758064766_713693642.pdf/ (10.04.2017).
- Poroy, H., (2004), “Bölgesel Gelişme Stratejileri Çerçevesinde Yeşilirmak Havza Gelişim Projesi”, *5-9 Mayıs Türkiye İktisat Kongresi*, ss. 1-48, İzmir.
- Pülzl, H. ve Treib, O., (2007), “Implementing Public Policy ”, *Handbook of Public Policy Analysis: Theory, Politics and Methods*, Ed. Frank Fischer vd., ss. 89-107, CRC Press, Boca Raton.
- Sabatier, P. A., (2007), *Theories of the Policy Process*, Westview Press, Boulder.
- Sakal, M., " Siyasal Karar Alma Sürecinde Yer Alan Aktörler ve Roller", *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 1998/13, (1), ss. 211-230.

- Sert, O., “Türkiye’de Bölge Kavramı ve Kalkınma Ajanslarının Yapısı”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2012, (4), ss. 120-146.
- Sezgin, A., (2013), *Kalkınma Ajansı Uygulamasının Gelişmiş ve Az Gelişmiş Ülke Örnekleri Açısından Sonuçları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- Sidney, M. S., (2007), “Policy Formulation: Design and Tools”, Ed. Frank Fisher, Gerald J. Miller ve Mara S. Sidney, *Handbook of Public Policy Analysis: Theory, Politics, and Methods*, Boca Raton, Londra ve New York: CRC Press, ss. 79-87.
- Sobacı, M. Z., (2010), “Yönetişim ve Politika Transferi: Koşulsallık Bağlamında Bir Analiz”, *Yönetişim*, (Ed. M. Akif Çukurçayır vd), Çizgi Yayınları, Konya.
- Somel A. ve Cengiz E., (2005), “AB Plancılığına Geçiş: Ön Ulusal Kalkınma Planı”, *Bölge Kalkınma Ajansları Nedir, Ne Değildir?*, Ed. Menaf Turan, Paragraf Yayınları, Ankara.
- Stanislaw, W., “The Role of Clusters in Setting up Regional Governance in Poland”, *Contribution to the 2nd Workshop of the EU Thematic Network Project Regionet*, 2003, 29-31 January, Lillehammer, Norway.
- Steinberg, G., (2004), *English Regions: Success in The Regions*, London.
- Stake Robert E., (1994), “Case Studies”, *Handbook of Qualitative Research*, Eds: N. K. Denzin ve Y. S. Lincoln , Sage Publications, New Delhi, ss. 242.
- Şahin, H., (2012), *Türkiye Ekonomisi*, (12. Baskı), Bursa, Ezgi Kitap Evi.
- Quah, J. S. T., (2010), *Public Administration Singapore-Style*, Emerald, Bingley.
- Taşkan Pınar, İstatistik Bölge Birimleri Sınıflandırması (İBBS), TÜİK; <http://tuikapp.tuik.gov.tr/> (03.05.2017).
- Tennessee Vadisi Otoritesi, History, <http://www.tva.com/abouttva/history.htm> (05.01.2017).
- Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV), (2005), *Polonya’da Kalkınma Ajansları*, Ankara; <http://www.tepav.org.tr/tur/admin/dosyabul/upload/politikanotu1%20pinar%20Kasim05.pdf> (10.02.2017).
- TEPAV, (2007), *Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu*, Ankara.

- Tezel Y. S., (2002), Cumhuriyet Döneminin İktisadi Tarihi, Tarih Vakfı Yurt Yayınları, (5. Baskı), İstanbul.
- Tiftikçigil, B.Y., "Bölgesel Kalkınma Politikalarında Yaşanan Dönüşüm ve Bölgesel Kalkınma Ajansları", *Bölgesel Sorunlar ve Türkiye: Sorunlar, Tehditler ve Fırsatlar Sempozyumu*, 2008, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, ss.321-331.
- Tiftikçigil, B. Y. "Bölgesel Kalkınmada Aşağıdan Yukarıya Yönetim Anlayışı ve Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Ortaya Çıkışı", *TODAİE Ulusal Kalkınma ve Yerel Yönetimler Kongresi*, 2009, Ekim, Ankara, ss. 715 726.
- Toprak, E, "Türkiye’de Kamu Personel Politikası”; *Kamu Yönetimi Reformu Sürecindeki Değişimler Üzerine Değerlendirme*, YBAD Lisansüstü Seminer Çalışmaları, 2009/9, Kasım; <http://yonetimbilimi.politics.ankara.edu.tr/etoprak.pdf/> (13.02.2017).
- Torjman, S., (2005). What is Policy?, The Caledon Institute of Social Policy, Ottawa; <http://www.caledoninst.org/Publications/PDF/544ENG.pdf/> (13.02.2017).
- Uçkun, G. ve Yüksel A., (2010), "AR-GE ve Açık İnovasyon Kalkınma Ajanslarında Önemi ve Etkinliğinin Kazandırılmasına Yönelik Bir Model", Ed. AKGÜL, B. ve N. Uzay, *Türkiye’de Bölgesel Kalkınmanın Yeni Örgütleri Kalkınma Ajansları*, Ekin Yayınevi.
- United Nations, (2007), Civic Engagement in Public Policy: A Toolkit, United Nations. New York.
- Usta, A., "Kamu Örgütlerinde Meslek Etiği ve Çalışma Ahlakı Üzerine Bir Değerlendirme." *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2012/17, (1), ss. 403-421.
- Usta, A., "Kamu Politikaları Analizine Kuramsal Bir Bakış", *Yasama Dergisi*, 2013/24, (2), ss. 78-102.
- Usta, A., "Yeni Kamu Yönetiminde Politikaların Değerlendirilmesi: Tipolojiler, Boyutlar ve Ölçütler", *Sayıştay Dergisi*, 2014/94, ss. 5-27.
- Uzay, N., (2005), Bölgesel Gelişmişlik Farklarının Giderilmesi ve Bölgesel Kalkınma Ajansları, (1. Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara.

- Ünsal. T., (2011). *Bölgesel Kalkınma Ajansları ve Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı Örneği*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Watkins, T., (1998), Regional Development Policies and Programs of the US; <http://www.sjsu.edu/faculty/watkins/usreg.htm/> (13.02.2017).
- Whelan, Karl, (2013), "Ireland's Economic Crisis The Good, the Bad and the Ugly", *UCD Centre for Economic Research Working Paper Series*, WP13/06, June 18.
- Weimer, David L. "Theories of and in the Policy Process". *The Policy Studies Journal*, 2008/36, (4), ss. 489-495.
- Wescott, C., Bowornwathana, B. ve Jones, L., (2009). *The Many Faces of Public Management Reform in the Asia-Pacific Region*, Bingley, Emerald.
- Yang, K., (2007). "Quantitative Methods for Policy Analysis ". Frank Fischer, Gerald J. Miller ve Mara S. Sidney (Ed.). *Handbook of Public Policy Analysis: Theory, Politics and Methods*, CRC Press, Boca Raton, ss. (349-367).
- Yanow, D. (2007). "Qualitative-Interpretive Methods in Policy Research ". Frank Fischer, Gerald J. Miller ve Mara S. Sidney (Ed.). *Handbook of Public Policy Analysis: Theory, Politics and Methods*, CRC Press, Boca Raton, ss. 405-415.
- Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkındaki Kararın Uygulanmasına İlişkin Tebliğ, (2012), Resmi Gazete, 28329, 20.06.2012.
- Yavilioğlu, C., "Kalkınmanın Anlambilimsel Tarihi ve Kavramsal Kökenleri", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2002/ 3, (1), ss. 60-61.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H., (2006), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, (5. Baskı). Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- Yılmaz, B., "Bölgesel Politikaların Tarihsel Gelişimi ve Yeni Bir Model Olarak Kalkınma Ajansları", *Akademik Fener*, 2011, (15), ss. 29-41.
- Yıldız, M., "Kamu Politikası", *Türkiye Bilimler Akademisi Açık Ders Malzemeleri*, 2011; <http://www.acikders.org.tr/course/view.php?id=66/> (19.02.2017).
- Yıldız, M. ve Sobacı, M. Z., (2013). "Kamu Politikası ve Kamu Politikası Analizi", (Ed. Yıldız, M. ve Sobacı, M. Z.), *Kamu Politikası: Kuram ve Uygulama*, Adres Yayınları, Ankara, ss. 16-42.

Yin, Robert K., (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, 2nd Edition, Sage Publications, Beverly Hills, CA.

Yüceyılmaz, H., (2007), *Avrupa Birliği Sürecinde Bölgesel Gelişmeler ve Kalkınma Ajansları*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.



EKLER

EKLER

EK-1 ANKETLER

A. DIŞ PAYDAŞLARA UYGULANACAK OLAN ANKET

Değerli katılımcı,

AŞağıda, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim Bilimleri Dalı Öğretim Üyesi Prof. Dr. Selma KARATEPE danışmanlığında gerçekleştirilmekte olan “TÜRKİYE’DE BÖLGESEL KALKINMA POLİTİKALARININ KURUMSAL ANALİZİ: KALKINMA AJANSLARI ÖRNEğİ” isimli doktora tezi çalışması için hazırlanan anket formu yer almaktadır.

Ankette yer alan soruları cevaplandırđınız için teşekkür ederiz.

Murat KARACA

	Kadın		Erkek			
Cinsiyetiniz?						
Yaş Grubunuz ?	18-25	26-33	34-41	42-49	49 ve üzeri	
Temsil Ettiğiniz Kesim?	Sivil toplum kuruluşu		Özel sektör	Kamu		
Eğitim Durumunuz?	Orta Öğretim	Lise	Ön Lisans	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora
İş Tecrübeniz?	1 yıldan az	1-3 yıl	4-7 yıl	8-11 yıl	12 yıl ve üzeri	
Ajans desteklerine başvurunuz oldu mu?	Evet		Hayır			
Ajans desteklerinden yararlandınız mı?	Evet		Hayır			
Ajans ile herhangi bir konuda işbirliği faaliyeti (eğitim, çalıştay, bilgilendirme toplantıları, fuarlara katılımı vs.) gerçekleştirdiniz mi?	Evet		Hayır			

Önergeleri aşağıdaki puanlama kriterlerini dikkate alarak doldurunuz.

(1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum)

1 2 3 4 5

1.	Kalkınma ajansları bölgesel gelişmişlik düzeylerini doğru bir biçimde analiz edebilmektedir.					
2.	Kalkınma ajansları faaliyetleri ile bölgelerin kalkınma hızlarının artışına katkı sunmaktadır.					
3.	Kalkınma ajansları bölgeler arasındaki gelişmişlik farkının azaltılmasına katkı sunmaktadır.					
4.	Kalkınma ajansları geri kalmış bölgelerdeki hayat standartlarının iyileştirilmesine katkı sunmaktadır.					
5.	Kalkınma ajansları bölgelerin potansiyellerini kullanabilecekleri uygun imkanların oluşturulabilmesine katkı sunmaktadır.					
6.	Kalkınma ajansları plansız büyüme neticesi ile oluşan sorunların azaltılabilmesine katkı sunmaktadır.					
7.	Kalkınma ajansları kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmektedir.					
8.	Kalkınma ajansları ekonomik kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamaktadır.					
9.	Kalkınma ajansları bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmaktadır.					
10.	Kalkınma ajansları bölgeler arası gelişmişlik farklarını azaltmaktadır.					
11.	Kalkınma ajansları ulusal kalkınma plan ve programlarında belirtilen esas ve politikalarla uyumlu şekilde bölgesel gelişmeyi hızlandırmaktadır.					
12.	Kalkınma ajansları bölgesel gelişme hızındaki artışın sürdürülebilir olmasını sağlamaktadır.					
13.	Kalkınma ajansları yerel ve bölgesel potansiyeli harekete geçirmektedir.					
14.	Kalkınma ajansları, değişen şartlara uyum sağlayabilen ve hızlı karar alabilen bir örgütsel yapıya sahiptir.					
15.	Ajans yönetim kurulu, ajansın iş ve işlemlerinin kuruluş amaçlarına varmasına olumlu katkı sunacak nitelikte şekillendirilmiştir.					
16.	Ajans kalkınma kurulu, ajansın kuruluş amaçlarına varmasına katkı sunacak etkinlikte çalışmaktadır.					

Önermeleri aşağıdaki puanlama kriterlerini dikkate alarak doldurunuz.

(1= Hiç Başarılı Değil, 2= Başarısız, 3= Orta Düzeyde Başarılı, 4= Başarılı, 5= Çok Başarılı)

1 2 3 4 5

17.	Kalkınma ajansları; kamu, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasında işbirliğini geliştirmede,					
18.	Kalkınma ajansları; kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlayarak yerel potansiyeli harekete geçirmede,					
19.	Kalkınma ajansları; yerel ve bölgesel potansiyeli ulusal pazarda ekonomik, sosyal veya kültürel bir değer haline dönüştürmede,					
20.	Kalkınma ajansları; yerel ve bölgesel potansiyeli uluslararası pazarda ekonomik, sosyal veya kültürel bir değer haline dönüştürmede,					
21.	Kalkınma ajansları; ulusal kalkınma planı ve programlarında öngörülen politikalar ile uyumlu bir şekilde bölgesel kalkınmayı hızlandırmada					
22.	Kalkınma ajansları; bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmada,					
23.	Kalkınma ajansları; yerel yönetimlerin planlama çalışmalarına destek sağlamada,					
24.	Kalkınma ajansları; desteklenen faaliyet ve projelerin uygulama sürecini izleme, değerlendirmede					
25.	Kalkınma ajansları; bölge plan ve programlarına uygun olarak bölgenin kalkınması ile ilgili kapasitenin geliştirilmesine destek sağlama ve bu amaçla yürütülen projeleri desteklemede,					
26.	Kalkınma ajansları; kamu ve özel kesim ile sivil toplum kuruluşları tarafından yürütülmekte olan ve bölgenin kalkınması açısından önemli projeleri izleme ve paydaşları arasında işbirliğini geliştirmede,					
27.	Kalkınma ajansları; kurumlarına tahsis edilen kaynakları bölge plan ve programları ile uyumlu bir şekilde kullanma veya kullandırmada,					
28.	Kalkınma ajansları; bölgenin kaynak ve imkânlarını tespit etmeye, ekonomik ve sosyal kalkınmayı hızlandırmaya ve rekabet gücünü geliştirmeye dönük araştırmalar yapma, yaptırma ve yapılan araştırmaları desteklemede,					
29.	Kalkınma ajansları; bölge illerinde yatırımcıların kamu kurum ve kuruluşları nezdinde takip ettiği izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idari iş ve işlemlerin zamanında sonuçlandırılabilmesini, bu iş ve işlemlerin tek elden takibini ve koordinasyonunu sağlamada,					
30.	Kalkınma ajansları; küçük ve orta ölçekli işletmeler ile yeni girişimcilere üretim, tanıtım, pazarlama, örgütlenme ve işgücü eğitimi gibi konularda destek vermede,					
31.	Kalkınma ajansları; Türkiye'nin içerisinde yer aldığı ikili ve çok taraflı uluslararası programlara yönelik faaliyetlerin bölgede tanıtımını yapma ve bu programlar ile ilgili projelerin geliştirilebilmesi için katkı sunmada,					

32.	Kalkınma Ajansları sağladığı mali ve teknik desteklerle kurum, kuruluş ve şahıslarda bir kalkınma bilinci oluşturmada,						
-----	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--	--

Zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

B. İÇ PAYDAŞLARA UYGULANACAK OLAN ANKET

Değerli katılımcı,

Aşağıda, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim Bilimleri Dalı Öğretim Üyesi Prof. Dr. Selma KARATEPE danışmanlığında gerçekleştirilmekte olan “TÜRKİYE’DE BÖLGESEL KALKINMA POLİTİKALARININ KURUMSAL ANALİZİ: KALKINMA AJANSLARI ÖRNEĞİ” isimli doktora tezi çalışması için hazırlanan anket formu yer almaktadır.

Ankette yer alan soruları cevaplandığınız için teşekkür ederiz.

Murat KARACA

	Kadın			Erkek		
Cinsiyetiniz ?						
Yaş Grubunuz ?	18-25	26-33	34-41	42-49	49 ve üzeri	
Eğitim Durumunuz?	Orta Öğretim	Lise	Ön Lisans	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora
İş Tecrübeniz?	1 yıldan az	1-3 yıl	4-7 yıl	8-11 yıl	12 yıl ve üzeri	

	Kalkınma Kurulu Üyesi	Yönetim Kurulu Üyesi	Genel Sekreter	Birim Başkanı	Yatırım Destek Ofisi Koordinatörü	Uzman	İç Denetçi	Hukuk Müşaviri	Destek Personeli
Unvanınız?									

	Planlama, Programlama ve Koordinasyon/İş Geliştirme ve Strateji/Planlama Birimi vb.	Program Yönetim Birimi	İzleme ve Değerlendirme Birimi	Yatırım Destek Ofisi	İnsan Kaynakları ve Destek Hizmetleri/Kurumsal Hizmetler/Mali Hizmetler vb	Tanıtım ve Dış İlişkiler/Tanıtım ve Halkla İlişkiler/Kurumsal İletişim vb	Diğer
Şuanda çalıştığınız birim?							

	Yoktur	Özel Sektör	Kamu Sektörü	STK	Diğer
Ajansta çalışmadan önceki iş tecrübeniz?					

Önermeleri aşağıdaki puanlama kriterlerini dikkate alarak doldurunuz.

(1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum)

		1	2	3	4	5
1.	Kalkınma ajansları bölgesel gelişmişlik düzeylerini doğru bir biçimde analiz edebilmektedir.					
2.	Kalkınma ajansları faaliyetleri ile bölgelerin kalkınma hızlarının artışına katkı sunmaktadır.					
3.	Kalkınma ajansları bölgeler arasındaki gelişmişlik farkının azaltılmasına katkı sunmaktadır.					
4.	Kalkınma ajansları geri kalmış bölgelerdeki hayat standartlarının iyileştirilmesine katkı sunmaktadır.					
5.	Kalkınma ajansları bölgelerin potansiyellerini kullanabilecekleri uygun imkanların oluşturulabilmesine katkı sunmaktadır.					
6.	Kalkınma ajansları plansız büyüme neticesi ile oluşan sorunların azaltılabilmesine katkı sunmaktadır.					
7.	Kalkınma ajansları kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmektedir.					
8.	Kalkınma ajansları ekonomik kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamaktadır.					
9.	Kalkınma ajansları bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmaktadır.					
10.	Kalkınma ajansları bölgeler arası gelişmişlik farklarını azaltmaktadır.					
11.	Kalkınma ajansları ulusal kalkınma plan ve programlarında belirtilen esas ve politikalarla uyumlu şekilde bölgesel gelişmeyi hızlandırmaktadır.					
12.	Kalkınma ajansları bölgesel gelişme hızındaki artışın sürdürülebilir olmasını sağlamaktadır.					
13.	Kalkınma ajansları yerel ve bölgesel potansiyeli harekete geçirmektedir.					
14.	Kalkınma ajansları, değişen şartlara uyum sağlayabilen ve hızlı karar alabilen bir örgütsel yapıya sahiptir.					

15.	Ajans yönetim kurulu, ajansın iş ve işlemlerinin kuruluş amaçlarına varmasına olumlu katkı sunacak nitelikte şekillendirilmiştir.					
16.	Ajans kalkınma kurulu, ajansın kuruluş amaçlarına varmasına katkı sunacak etkinlikte çalışmaktadır.					

Önermeleri aşağıdaki puanlama kriterlerini dikkate alarak doldurunuz.

(1= Hiç Başarılı Değil, 2= Başarısız, 3= Orta Düzeyde Başarılı, 4= Başarılı, 5= Çok Başarılı)

1 2 3 4 5

17.	Kalkınma ajansları; kamu, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasında işbirliğini geliştirmede,					
18.	Kalkınma ajansları; kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlayarak yerel potansiyeli harekete geçirmede,					
19.	Kalkınma ajansları; yerel ve bölgesel potansiyeli ulusal pazarda ekonomik, sosyal veya kültürel bir değer haline dönüştürmede,					
20.	Kalkınma ajansları; yerel ve bölgesel potansiyeli uluslararası pazarda ekonomik, sosyal veya kültürel bir değer haline dönüştürmede,					
21.	Kalkınma ajansları; ulusal kalkınma planı ve programlarında öngörülen politikalar ile uyumlu bir şekilde bölgesel kalkınmayı hızlandırmada					
22.	Kalkınma ajansları; bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmada,					
23.	Kalkınma ajansları; yerel yönetimlerin planlama çalışmalarına destek sağlamada,					
24.	Kalkınma ajansları; desteklenen faaliyet ve projelerin uygulama sürecini izleme, değerlendirmede					
25.	Kalkınma ajansları; bölge plan ve programlarına uygun olarak bölgenin kalkınması ile ilgili kapasitenin geliştirilmesine destek sağlama ve bu amaçla yürütülen projeleri desteklemede,					
26.	Kalkınma ajansları; kamu ve özel kesim ile sivil toplum kuruluşları tarafından yürütülmekte olan ve bölgenin kalkınması açısından önemli projeleri izleme ve paydaşları arasında işbirliğini geliştirmede,					
27.	Kalkınma ajansları; kurumlarına tahsis edilen kaynakları bölge plan ve programları ile uyumlu bir şekilde kullanma veya kullandırmada,					
28.	Kalkınma ajansları; bölgenin kaynak ve imkânlarını tespit etmeye, ekonomik ve sosyal kalkınmayı hızlandırmaya ve rekabet gücünü geliştirmeye dönük araştırmalar yapma, yaptırma ve yapılan araştırmaları desteklemede,					

29.	Kalkınma ajansları; bölge illerinde yatırımcıların kamu kurum ve kuruluşları nezdinde takip ettiği izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idari iş ve işlemlerin zamanında sonuçlandırılabilmesini, bu iş ve işlemlerin tek elden takibini ve koordinasyonunu sağlamada,					
30.	Kalkınma ajansları; küçük ve orta ölçekli işletmeler ile yeni girişimcilere üretim, tanıtım, pazarlama, örgütlenme ve işgücü eğitimi gibi konularda destek vermede,					
31.	Kalkınma ajansları; Türkiye'nin içerisinde yer aldığı ikili ve çok taraflı uluslararası programlara yönelik faaliyetlerin bölgede tanıtımını yapma ve bu programlar ile ilgili projelerin geliştirilebilmesi için katkı sunmada,					
32.	Kalkınma Ajansları sağladığı mali ve teknik desteklerle kurum, kuruluş ve şahıslarda bir kalkınma bilinci oluşturmada,					
	Önergeleri aşağıdaki puanlama kriterlerini dikkate alarak doldurunuz. (1= Kesinlikle Katılmıyorum 5= Kesinlikle Katılıyorum)	1	2	3	4	5
33.	Ajans personeli görevlerini yerine getirirken yöneticilerinden veya dışardan herhangi bir baskı ile karşılaşmamaktadır.					
34.	Ajans personeli ajansın misyon ve vizyonu benimsemiştir.					
35.	Genel sekreter ajansın kuruluş amaçlarından ziyade yönetim kurulunun taleplerini gerçekleştirmeye çalışmaktadır.					
36.	Ajans almış olduğu kararlarda ve yapmış olduğu iş ve işlemlerde bölgenin ihtiyaçlarından ziyade Kalkınma Bakanlığı ile diğer dış aktörlerden gelen talepleri gözetmektedir.					
37.	Kalkınma Bakanlığı ajansın kuruluş amaçlarına varmasına olumlu katkı sunmaktadır.					
38.	Kalkınma Bakanlığı ajanstan gelen taleplere hızlı ve çözüm odaklı yanıtlar vermektedir.					
39.	Kalkınma Bakanlığı, ajanslar ile ilgili mevzuat çalışmalarında ajanslardan gelen talepleri dikkate almaktadır.					
40.	Ajans, bölge planı yaparken diğer kurum ve kuruluşlardan yeterli ve sağlıklı veri temininde güçlük çekmektedir.					
41.	Ajans tarafından yapılan bölge planları diğer kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektör nezdinde itibar görmekte ve referans olarak alınmaktadır.					
42.	Ajans tarafından desteklenen projeler bölgenin ihtiyaçları ön planda tutularak seçilmektedir.					
43.	Projelerin değerlendirilmesinde görevli uzmanlar proje konusu ile ilgili alanlarda yetkin olan kişiler arasından seçilmektedir.					

44.	Projelerin değerlendirilmesinde yer alan görevlilerin objektif karar vermesine engel olabilecek dış etkenler bulunmaktadır.					
45.	Ajans iş ve işlemleri projelere hibe dağıtma üzerine kuruludur.					
46.	Ajansın sahip olduğu beşeri ve nakdi kaynaklar kuruluş amaçlarına varması için yeterlidir.					
47.	Ajansta etkin bir denetim sistemi mevcuttur.					
48.	Ajans kuruluş amaçlarına hizmet edip etmediği noktasında denetlenmektedir.					
49.	Kalkınma ajansları arasında bir rekabet bulunmakta olup başarılı olan ajanslar kurumsal performansı dikkate alınarak ödüllendirilmektedir.					
50.	Bağımsız denetim sistemi ajans çalışmalarına değer katmaktadır.					
51.	Sayıştay denetimi düzenli aralıklarla yürütülmektedir.					
52.	Ajansın içi denetim sistemi sağlıklı bir şekilde yürütülmekte ve ajansa değer katmaktadır.					
53.	Mali yönetim yeterliliği ajansın iş ve işlemlerinin yürütülmesinde olumlu katkı sunmaktadır.					
54.	Ajansın uymakla yükümlü olduğu mevzuat ajansın kuruluş amaçlarını gerçekleştirmesine katkı sunacak niteliktedir.					
55.	Genel sekreter objektif kriterlere bağlı olarak seçilmektedir.					
56.	Ajans personeli objektif kriterlere bağlı olarak seçilmektedir.					
57.	Ajans personelinin yetki ve görev dağılımı nettir.					
58.	Ajansın maaş, harcırah gibi nakdi özlük hakları diğer kamu kurumlarına kıyasla daha iyi durumdadır.					
59.	Ajans personeli, ajansın kuruluş amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı sunacak bilgi ve tecrübeye sahiptir.					
60.	Ajansta insan kaynakları ile ilgili terfi, izin ve benzeri kararlar objektif kriterlere bağlı olarak alınmaktadır.					
61.	Ajans personelinin iş sözleşmeleri kolaylıkla iptal edilebilmektedir.					
62.	Ajansta kuruluş amaçlarına hizmet eden personelin performansı objektif kriterler gözetilerek değerlendirilmekte ve ödüllendirilmektedir.					

Zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

EK-2 YAPILAN YÜZ YÜZE GÖRÜŞMELERİN ALANINI BELİRLEYEN YAPILANDIRILMAMIŞ MÜLAKAT FORMLARI

Bu form ajans paydaşları ile yapılan görüşmelerde kullanılmıştır.

1. Ajansların bölgelerin analizini yaparken karşılaştığı sorunlar nelerdir? Bu sorunlara ilişkin çözüm önerileriniz nelerdir?

2. Ajansların bölgelerin kalkınma hızını artırmaya çalışırken karşılaştığı güçlükler nelerdir? Bu engellerin kaldırılmasına ilişkin çözüm önerileriniz nelerdir?

3. Kalkınma ajanslarının bölgesel gelişmişlik farkını azaltırken karşılaştığı güçlükler nelerdir? Bu engellerin kaldırılmasına ilişkin çözüm önerileriniz nelerdir?

4. Kalkınma ajanslarının geri kalmış bölgelerdeki hayat standartlarını iyileştirirken karşılaştığı güçlükler nelerdir? Bu engellerin kaldırılmasına ilişkin çözüm önerileriniz nelerdir?

5. Kalkınma ajanslarının bölgelerin potansiyellerini kullanabilecekleri uygun imkânları oluştururken karşılaştığı güçlükler nelerdir? Bu engellerin kaldırılmasına ilişkin çözüm önerileriniz nelerdir?

6. Kalkınma ajanslarının plansız büyüme nedeniyle oluşan sorunları azaltırken karşılaştığı güçlükler nelerdir? Bu engellerin kaldırılmasına ilişkin çözüm önerileriniz nelerdir?

7. Kalkınma ajanslarının kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirirken karşılaştığı güçlükler nelerdir? Bu engellerin kaldırılmasına ilişkin çözüm önerileriniz nelerdir?

8. Kalkınma ajanslarının ekonomik kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlarken karşılaştıkları güçlükler nelerdir? Bu engellerin kaldırılmasına ilişkin çözüm önerileriniz nelerdir?

9. Kalkınma ajanslarının bölge içi ve bölgeler arası gelişmişlik farklarını azaltırken karşılaştıkları güçlükler nelerdir? Bu engellerin kaldırılmasına ilişkin çözüm önerileriniz nelerdir?

10. Kalkınma ajanslarının yerel ve bölgesel potansiyeli harekete geçirirken karşılaştıkları güçlükler nelerdir? Bu engellerin kaldırılmasına ilişkin çözüm önerileriniz nelerdir?

11. Kalkınma ajanslarının kaynaklarını bölge plan ve programı ile uyumlu kullanmasında karşılaştıkları güçlükler nelerdir? Bu engellerin kaldırılmasına ilişkin çözüm önerileriniz nelerdir?

12. Kalkınma ajanslarının kamu ve özel kesim ile sivil toplum kuruluşları tarafından yürütülmekte olan ve bölgenin kalkınması açısından önemli projeleri izlerken karşılaştıkları güçlükler nelerdir? Bu engellerin kaldırılmasına ilişkin çözüm önerileriniz nelerdir?

13. Kalkınma ajanslarının bölgenin kalkınması ile ilgili kapasitenin geliştirilmesine destek sağlarken ve bu amaçla yürütülen projeleri desteklerken karşılaştıkları güçlükler nelerdir? Bu engellerin kaldırılmasına ilişkin çözüm önerileriniz nelerdir?

14. Kalkınma ajanslarının bölgenin kaynak ve imkânlarını tespit etmeye, ekonomik ve sosyal kalkınmayı hızlandırmaya ve rekabet gücünü geliştirmeye dönük araştırmalar yaparken, yaptırırken veya yapılan araştırmaları desteklerken karşılaştıkları güçlükler nelerdir? Bu engellerin kaldırılmasına ilişkin çözüm önerileriniz nelerdir?

15. Kalkınma ajanslarının bölge illerinde yatırımcıların kamu kurum ve kuruluşları nezdinde takip ettiği izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idari iş ve işlemlerin zamanında sonuçlandırılabilmesi için bu iş ve işlemlerin tek elden takibini ve koordinasyonunu yaparken karşılaştıkları güçlükler nelerdir? Bu engellerin kaldırılmasına ilişkin çözüm önerileriniz nelerdir?

16. Kalkınma ajanslarının küçük ve orta ölçekli işletmeler ile yeni girişimcilere üretim, tanıtım, pazarlama ve işgücü gibi konularda eğitim desteği verirken karşılaştıkları güçlükler nelerdir? Bu engellerin kaldırılmasına ilişkin çözüm önerileriniz nelerdir?

17. Kalkınma ajanslarının Türkiye'nin içerisinde yeri aldığı ikili ve çok taraflı uluslararası programlara yönelik faaliyetlerin bölgedeki tanıtımını yaparken ve bu programlar ile ilgili projelerin geliştirilmesine katkı sunarken karşılaştıkları güçlükler nelerdir? Bu engellerin kaldırılmasına ilişkin çözüm önerileriniz nelerdir?

18. Kalkınma ajanslarının sağladığı mali ve teknik desteklerle kurum, kuruluş ve şahıslarda kalkınma birinci oluştururken karşılaştıkları güçlükler nelerdir? Bu engellerin kaldırılmasına ilişkin çözüm önerileriniz nelerdir?

- 19.** Ajansların örgütsel yapısının kuruluş hedeflerine varmasına uygun olup olmadığına ilişkin görüş ve önerileriniz nelerdir?
- 20.** Ajansların finansal yapısının kuruluş hedeflerine varmasına uygun olup olmadığına ilişkin görüş ve önerileriniz nelerdir?
- 21.** Ajansların insan kaynakları sisteminin kuruluş hedeflerine varmasına uygun olup olmadığına ilişkin görüş ve önerileriniz nelerdir?
- 22.** Ajansların denetim yapısının kuruluş hedeflerine varmasına uygun olup olmadığına ilişkin görüş ve önerileriniz nelerdir?
- 23.** Ajansların fonksiyonlarının kuruluş hedeflerine varmasına uygun olup olmadığına ilişkin görüş ve önerileriniz nelerdir?
- 24.** Ajansların mali ve teknik destekleri ile bunlara ilişkin süreçlerin kuruluş hedeflerine varmasına uygun olup olmadığına ilişkin görüş ve önerileriniz nelerdir?
- 25.** Ajansların kuruldukları bölgelerin doğru tespit edilip edilmediğine ilişkin görüş ve önerileriniz nelerdir?

