

T.C.  
ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

**KUZEYDOĞU ANADOLU KALKINMA  
AJANSI'NIN (KUDAKA) BÖLGE İŞLETMELERİ  
ÜZERİNDEKİ ETKİNLİĞİNİN  
DEĞERLENDİRİLMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

**Mustafa Kamil Saraçgil**

**Danışman**

**Dr. Öğr. Üyesi Funda Kemahlı GARİPOĞLU**

**Erzincan 2019**

## TEZ BİLDİRİMİ

### TEZ BİLDİRİMİ

"KUDAKA" nun B51ge İşletmeleri Üzerindeki Etkinliğinin Değerlendirilmesi " isimli "Yüksek Lisans" tezim tarafınca intihal programı ile incelenmiştir. Buna göre tezimde bilimsel etik ihlali ve intihal olarak nitelendirilebilecek herhangi bir durum olmadığını taahhüt ederim.

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir biçimde elde edildiğini; aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi beyan ederim. 20 /05 /2019

Öğrencinin  
İmzası  
Adı ve Soyadı

Mehmet Kemal Sarıoğlu  


# TEZ KABUL TUTANAĞI

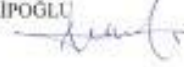
## TEZ KABUL TUTANAĞI

### SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu alışma, İşletme Anabilim Dalında jürimiz tarafından **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

**Danışman / Jüri :**

Dr. Öğr. Üyesi Funda KEMAHLI GARİPOĞLU



**Jüri :**

Doç. Dr. Mukaddes YEŐİLKAYA



**Jüri :**

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet İlker Akbaba



**KUZEYDOĞU ANADOLU KALKINMA AJANSI'NIN  
(KUDAKA) BÖLGE İŞLETMELERİ ÜZERİNDEKİ  
ETKİNLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

**Mustafa Kamil SARAÇGİL**

**Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Anabilim Dalı Tez, Mayıs 2019**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Funda Kemahlı GARİPOĞLU**

**ÖZET**

Çalışmanın amacı, Kalkınma Ajanslarının dünyadaki gelişiminden başlayarak, Türkiye'deki kuruluş sürecini, hukuki ve idari yapılanma evrelerini incelemek, ayrıca Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı'nın işletmeler üzerindeki etkinliğini değerlendirmektir.

Bu çalışma çerçevesinde, Erzurum, Erzincan ve Bayburt illerinde KUDAKA desteklerinden yararlanan işletmeler ile birebir görüşmeler yapılmıştır. Araştırmada ilişkisel model kullanılmıştır. Araştırma verileri 27 sorudan oluşan görüşme formu ile toplanmıştır. Toplanan veriler SPSS 21 analiz programı ile analiz edilmiştir.

Araştırma sonuçları, ajans desteklerinin işletmeler üzerinde önemli ölçüde olumlu etki yaptığını göstermektedir. Üretim miktarı, personel sayısı, ciro vb. konularda artış sağlanmış olup, işletmelerin büyük bir çoğunluğunun yeni desteklere başvuru için istekli olduğu ortaya çıkmıştır. Destek programlarından memnun kalmayan işletmeler azınlıktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kalkınma ajansları, Kalkınma Ajanslarının Etkileri, Bölgesel Kalkınma

# **THE EVALUATION OF NORTHEAST ANATOLIA DEVELOPMENT AGENCY ON REGIONAL ENTERPRISES**

**Mustafa Kamil SARAÇGİL**

**Erzincan Binali Yıldırım University, Institute of Social Sciences,  
Department of Business Administration**

**Thesis, May 2019**

**Thesis Supervisor: Asist. Prof. Funda Kemahlı GARIPOĞLU**

## **ABSTRACT**

The aim of this study; starting with earlier stages of development agencies, research to establish, judicial and administrative process in Turkey. Assessing effectiveness of Northeast Development Agency on businesses also.

In this context, one-on-one meeting were held with companies benefiting from KUDAKA support in Erzurum Bayburt and Erzincan. Relational model was used in the research. The research datas were collected by interview form consisting of 27 open ended questions. The collected datas were analyzed by SPSS 21 analysis programme.

Research results show that agency support has a significant positive impact on businesses. The amount of production, the number of personnel and the turnover have increased, and it has been revealed that a large majority of enterprises are willing to apply for new supports. Enterprises that are not satisfied with the support programs are minority.

**Keywords:** Regional Development Agencies, Regional Development, Effects of Regional Development Agencies

## İÇİNDEKİLER

TEZ BİLDİRİMİ.....	I
TEZ KABUL TUTANAĞI.....	II
ÖZET .....	III
ABSTRACT.....	IV
İÇİNDEKİLER .....	V
KISALTMALAR.....	XII
GRAFİK LİSTESİ .....	XIII
TABLO LİSTESİ.....	XIV
GİRİŞ .....	1

### I.BÖLÜM

BÖLGESEL KALKINMA .....	4
A. Kalkınma Kavramı .....	4
B. Bölge Kavramı.....	6
1. Bölge Sınıflandırması .....	7
a) Ekonomik Yapı Bakımından Bölgeler.....	8
(1) Homojen Bölge.....	8
(2) Polarize Bölge.....	9
(3) Plan Bölge.....	10
b) Ekonomik Gelişim Düzeyi Bakımından Bölgeler .....	11
(1) Gelişmiş Bölge.....	11
(2) Az Gelişmiş Bölge.....	11
(3) Gelişme Halindeki Az Gelişmiş Bölge.....	12
(4) Potansiyel Bakımından Az Gelişmiş Bölge.....	12
2. Bölge ile İlişkili Diğer Kavramlar .....	12
a) Bölgecilik .....	12
b) Bölgeselleşme .....	12
c) Yerelleşme .....	13
C. Bölgesel Dengesizlik .....	13
D. Bölgesel Kalkınma .....	14
1. Bölgesel Kalkınmanın İlkeleri.....	16

a) Sosyal Kârlılık İlkesi.....	16
b) Yapay Kalkınma Kutbu İlkesi .....	16
c) Halkın Katılımı İlkesi .....	17
2. Bölgesel Kalkınmanın Amaçları.....	17
3. Bölgesel Kalkınmanın Araçları .....	18
a) Kurumsal Nitelikli Kalkınma Araçları.....	19
(1) Kalkınma Ajansları .....	19
(2) Yatırım Destek Ofisleri.....	19
(3) Bölgesel Planlar .....	19
b) Ekonomik Nitelikli Kalkınma Araçları .....	19
(1) Sanayi Parkları ve Organize Sanayi Bölgeleri.....	19
(2) Bölgesel Yardım Uygulamaları .....	20
(3) Girişim Sermayesi .....	20
(4) Bütünleştirilmiş Bölgesel Kalkınma Eylemleri .....	20
c) Kültürel Nitelikli Kalkınma Araçları .....	20
(1) Konferans/Sergi/Fuar Salonları .....	20
(2) Rekreasyon Alanları .....	20
(3) Alternatif Turizm .....	20
(4) Bölgesel Doğa Parkları .....	21
(5) Kültür Merkezleri .....	21
d) Sosyal Ağ Nitelikli Kalkınma Araçları.....	21
(1) Bölgesel İnovasyon Sistemi.....	21
(2) İş/İnovasyon/Teknoloji Merkezleri .....	21
(3) Yenilikçilik Aktarım Merkezi.....	22
(4) İşletme Kümelenmeleri.....	22
(5) Kamu ve Özel Sektör Ortaklığı .....	22
(6) Aracı Kurumlar .....	22
(7) Ticari Birlikler .....	22
(8) Teknoparklar/Teknokentler .....	23
(9) İş/İşletme Kuluçkaları.....	23
(10) İş Tohumlama Merkezleri.....	23

(11) Melek Yatırımcılar.....	23
4. Bölgesel Kalkınma Teorileri.....	24
a) Geleneksel Kalkınma Teorileri .....	24
(1) Neo-Klasik Büyüme Modeli.....	24
(2) İhracata Dayalı Keynesyen Büyüme Modeli .....	24
(3) Harrod Domar Modeli .....	25
b) Tam Yığılma Teorileri .....	25
(1) Birikimli Nedensellik Teorisi .....	25
(2) Büyüme Kutupları Teorisi .....	26
c) Genel Kabul Gören Başlıca Diğer Teoriler .....	26
(1) Sektör Teorisi.....	26
(2) Aşama Teorisi.....	26
(3) Merkezi Yerler Teorisi .....	27
(4) Sanayi Odakları Teorisi .....	27
5. Bölgesel Kalkınma Politikaları.....	28
a) Dünyada Bölgesel Kalkınma Politikaları.....	28
b) Avrupa Birliği'nde Bölgesel Kalkınma Politikaları .....	29
c) OECD Ülkelerinde Bölgesel Kalkınma Politikaları .....	31
d) Türkiye'de Bölgesel Kalkınma Politikaları .....	31
(1) Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı .....	32
(2) İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı.....	33
(3) Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı.....	34
(4) Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı .....	34
(5) Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı .....	35
(6) Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı .....	36
(7) Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı .....	36
(8) Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı .....	37
(9) Dokuzuncu Kalkınma Planı .....	38
(10) Onuncu Kalkınma Planı.....	38



## II. BÖLÜM

DÜNYADA ve TÜRKİYE’DE KALKINMA AJANSLARI.....	40
A. Dünyada Kalkınma Ajansları .....	41
1. Kalkınma Ajanslarının Tarihi Gelişimi .....	41
2. Kalkınma Ajanslarının Mevcut Durumu .....	43
3. Genel İtibariyle Kalkınma Ajansı Türleri.....	44
a) Kuruluş Biçimlerine Göre Kalkınma Ajansları .....	44
(1) Merkezi Hükümetler Tarafından Kurulan Ajanslar.....	44
(2) Yerel Otoriteler İçindeki Kalkınma Ajansları .....	45
(3) Yerel Otoriteler Tarafından Oluşturulan Ajanslar .....	45
(4) Kamu-Özel Ortaklığı Şeklinde Kurulan Ajanslar.....	45
b) Faaliyet Türlerine Göre Kalkınma Ajansları .....	45
(1) Stratejik Ajanslar .....	45
(2) Genel İşlevli Ajanslar .....	46
(3) Sektörel Ajanslar .....	46
(4) Yatırım Çekici Ajanslar .....	46
(5) EURADA Sınıflandırması Dışında Kalan Diğer Ajans Türleri	46
(a) Geleneksel ve Yenilikçi Ajanslar .....	46
(b) Küçük ve Büyük Ajanslar .....	47
(c) Güçlü ve Zayıf Ajanslar .....	47
4. Dünyadan Kalkınma Ajansı Örnekleri .....	47
a) Londra Kalkınma Ajansı (London Development Agency).....	47
b) İskoçya ve Adalar Kalkınma Ajansı (Highland and Islands.....	48
Enterprise).....	48
c) Batı Kalkınma Kurulu (Western Development Commission).....	48
d) Avusturya Viyana İş Ajansı (Niederösterreichs Wirtschaftsagentur)	48
.....	48
e) Emilia Romagna Bölgesel Kalkınma Ajansı (Ervet).....	48
f) Kuzey Kanada Ekonomik Kalkınma Ajansı (Canadian Northern	49
Economic Development Agency).....	49

g) Japon Endüstriyel Bölge Merkezi (Japan Industrial Location Center)	49
h) Uluslararası İşbirliği Kurumu (Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit)	49
B. Türkiye’de Kalkınma Ajansları	50
1. Türkiye’de Kalkınma Ajanslarının Kuruluş Süreci	50
2. Kalkınma Ajanslarının Koordinasyonu	52
3. Kalkınma Ajanslarının Amaçları, Görevleri ve Faydaları	53
4. Kalkınma Ajanslarının Kurumsal Yapısı	54
a) Kalkınma Kurulu	54
b) Yönetim Kurulu	55
c) Genel Sekreterlik	55
d) Yatırım Destek Ofisleri	56
5. Kalkınma Ajanslarının Hukuk Sistemi ve İdari Teşkilat İçindeki Yeri	56
6. Ajans Personelinin Statüsü	57
7. Kalkınma Ajanslarının Gelir ve Giderleri	57
8. Kalkınma Ajanslarının Sağladığı Destekler	59
a) Mali Destekler	62
(1) Faiz Desteği	62
(2) Faizsiz Kredi Desteği	62
(3) Doğrudan Finansman Desteği	62
(a) Proje Teklif Çağrısı Yöntemi	62
(b) Fizibilite Desteği	63
(c) GÜdümlü Proje Desteği	63
(d) Aşamalı Proje Teklif Çağrısı	63
b) Teknik Destekler	64
9. Kalkınma Ajanslarının Denetimi	64
10. Türkiye’den Kalkınma Ajansı Örnekleri	65
a) Serhat Kalkınma Ajansı (SERKA)	65
b) İzmir Kalkınma Ajansı (İZKA)	65

c) Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı (BAKA) .....	65
d) İstanbul Kalkınma Ajansı (İSTKA).....	65
e) Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı .....	66
(1) Kudaka'ya Genel Bir Bakış .....	66
(2) Kudaka'nın Faaliyet Bölgesi .....	67

### III. BÖLÜM

KUZEYDOĞU ANADOLU KALKINMA AJANSI'NIN BÖLGE İŞLETMELERİ ÜZERİNDEKİ ETKİNLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA .....	71
A. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	71
B. Evren ve Örneklem .....	72
C. Araştırmanın Yöntemi .....	73
1. Araştırma Modeli.....	76
2. Veri Toplama Araçları.....	77
3. Analiz Yöntemleri .....	77
D. Araştırmanın Kısıtları .....	77
E. Bulgular.....	78
1. Katılımcı İşletmelerin Özellikleri ile İlgili Bulgular .....	78
a) İşletme Sayılarının İllere Göre Dağılımı.....	78
b) İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımı.....	79
c) İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımı .....	79
d) İşletmelerin Hukuki Yapılarına Göre Dağılımı .....	80
e) İşletmelerin Çalışan Sayılarına Göre Dağılım .....	81
2. Etkinli Kriterlerine Yönelik Bulgular .....	82
a) İşletmelerin Destek Programlarından Nasıl Haberdar Olduğu .....	82
b) İşletmelerin Destek Alma Sürecinde En çok Zorlandığı Konular ..	84
c) İşletmelerin Eğitime Katılma Durumu.....	87
d) İşletmelerin Yeni Destek Programlarına Katılma Durumu .....	87
e) Destek Sonucunda İşletmelerin İstihdama Katkısı .....	88
f) İşletmelerin Üretim Durumlarındaki Değişim .....	89
g) Destek Sonucu İşletmelerdeki Mali Durum .....	89

h) Desteklerin AR-GE Faaliyetleri Üzerindeki Etkinliği.....	90
ı) İşletmelere Göre Bölgesel Rekabeti Etkileyen Faktörler .....	91
i) Ajans Desteği Olmaksızın Projenin Hayata Geçirilebilmesi.....	94
j) Desteğin Yeni Pazarlara Açılmaya Olan Katkısı .....	95
k) Desteğin Kurumsallaşmaya Olan Katkısı .....	96
l) Desteğin Firma Tanınırlığı Üzerindeki Etkinliği.....	96
m) İşletmelerin Karşılaştığı Zorluklar ile Yeni Desteklere Başvuru İlişkisi.....	97
1) Evrak İşlerinde Yaşanan Zorluklar ile Yeni Başvuru İlişkisi .....	97
2) Makine Alım Sürecinde Yaşanan Zorluklar ile Yeni Başvuru İlişkisi.....	98
3) Bürokratik İşlerin Getirdiği Zorluklar ile Yeni Başvuru İlişkisi. ....	98
4) Sermaye Gereksinimi ile Yeni Başvuru İlişkisi.....	99
5) Hiçbir Zorluk Yaşanmaması ile Yeni Başvuru İlişkisi .....	99
n) Personel Sayısındaki Değişim ile Mali Durum İlişkisi.....	100
o) Personel Sayısındaki Değişim ile Üretim Durumu İlişkisi.....	100
ö) Firma Tanınırlığı ile Yeni Pazarlara Açılma İlişkisi .....	101
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	102
KAYNAKÇA.....	106
İNTERNET KAYNAKLARI.....	109

## KISALTMALAR

**AB:** Avrupa Birliği

**BAKA:** Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı

**DPT:** Devlet Planlama Teşkilatı

**ERVET:** Emilia Romana Kalkınma Ajansı

**EURADA:** Avrupa Bölgesel Kalkınma Ajansları Birliği (European Association of Development Agencies)

**GAP:** Güneydoğu Anadolu Projesi

**İSTKA:** İstanbul Kalkınma Ajansı

**İZKA:** İzmir Kalkınma Ajansı

**KÖY:** Kalkınmada Öncelikli Yöre

**KUDAKA:** Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı

**NUTS:** İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması

**OECD:** Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü

**OSB:** Organize Sanayi Bölgesi

**SERKA:** Serhat Kalkınma Ajansı

## GRAFİK LİSTESİ

		Sayfa No
Grafik-1	Katılımcı İşletmelerin Şehirlere Göre Dağılımı	78
Grafik-2	Katılımcı İşletmelerin Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı	79
Grafik-3	Katılımcı İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımı	80
Grafik-4	Katılımcı İşletmelerin Hukuki Durumlarına Göre Dağılımı	81
Grafik-5	Katılımcı İşletmelerin Çalışan Sayılarına Göre Dağılımı	82
Grafik-6	Katılımcıların Ticaret Odası Aracılığıyla Haberdar Olma Oranları	82
Grafik-7	Katılımcıların KUDAKA Aracılığıyla Haberdar Olma Oranları	83
Grafik-8	Katılımcıların İş ve Sosyal Çevre Aracılığıyla Haberdar Olma Oranları	83
Grafik-9	Süreçte Herhangi Bir Zorluk Yaşamayan Katılımcıların Oranı	84
Grafik-10	Evrak İşlerini Zorluk Olarak Gören Katılımcıların Oranı	85
Grafik-11	Makine Alım Sürecini Zorluk Olarak Gören Katılımcıların Oranı	85
Grafik-12	Bürokratik Süreçleri Zorluk Olarak Gören Katılımcıların Oranı	86
Grafik-13	Sermaye Gereksinimini Zorluk Olarak Gören Katılımcıların Oranı	86
Grafik-14	Katılımcıların Eğitimlere Katılma Oranı	87
Grafik-15	Katılımcıların Yeni Destekler Hakkındaki Görüşleri	88
Grafik-16	Katılımcıların İstihdama Olan Etki Hakkındaki Görüşleri	89
Grafik-17	Katılımcıların Üretim Durumuna Olan Etki Hakkındaki Görüşleri	89
Grafik-18	Katılımcıların Mali Duruma Olan Etki Hakkındaki Görüşleri	90
Grafik-19	Katılımcıların AR-GE faaliyetlerine Olan Etki Hakkındaki Görüşleri	91
Grafik-20	Katılımcıların Ulaşım Faktörü ile İlgili Görüşleri	91
Grafik-21	Katılımcıların İklim Faktörü ile İlgili Görüşleri	92
Grafik-22	Katılımcıların Yedek Parça-Servis İmkânları Faktörü Hakkındaki Görüşleri	93
Grafik-23	Katılımcıların Kalifiye Eleman Faktörü Hakkındaki Görüşleri	93
Grafik-24	Katılımcıların Pazar Büyüklüğü-Konum Faktörü Hakkındaki Görüşleri	94
Grafik-25	Katılımcıların Ajans Desteği ile İlgili Görüşleri	95
Grafik-26	Katılımcıların Yeni Pazarlara Açılma İmkânı ile İlgili Görüşleri	95
Grafik-27	Katılımcıların Kurumsallaşmaya Olan Etki ile İlgili Görüşleri	96
Grafik-28	Katılımcıların Firma Tanınırlığı Üzerindeki Etkinlik ile İlgili Görüşleri	97

## TABLO LİSTESİ

		Sayfa No
Tablo-1	Evrak İşlerinde Yaşanan Zorluklar ile Yeni Başvuru İlişkisi	97
Tablo-2	Makine Alım Sürecinde Yaşanan Zorluklar ile Yeni Başvuru İlişkisi	98
Tablo-3	Bürokratik İşlerin Getirdiği Zorluklar ile Yeni Başvuru İlişkisi	98
Tablo-4	Sermaye Gereksinimi ile Yeni Başvuru İlişkisi	99
Tablo-5	Hiçbir Zorluk Yaşanmaması ile Yeni Başvuru İlişkisi	99
Tablo-6	Personel Sayısındaki Değişim ile Mali Durum İlişkisi	100
Tablo-7	Personel Sayısındaki Değişim ile Üretim Durumu İlişkisi	100
Tablo-8	Firma Tanınırlığı ile Yeni Pazarlara Açılma İlişkisi	101

## GİRİŞ

Tarihin hemen hemen her döneminde görülmesine rağmen, özellikle 90'lı yıllardan itibaren, bölgesel gelişmişlik farkları üzerinde durulmaya başlanmıştır. Bölgesel eşitsizliğin, ekonomik ve sosyal pek çok sorun yarattığı görülmüş, klasik iktisat politikaları ile sorunun çözülemeyeceği anlaşılmıştır. Konu ile ilgili farkındalığın artması ile birlikte makro bakış açısı yerini mikro bakış açısına bırakmış, topyekûn kalkınmanın sağlanabilmesi için daha küçük bölgelere odaklanma yoluna gidilmiştir. Bölgecilik, bölgeselleşme, yerelleşme gibi kavramlar önem kazanmıştır. Tüm bunların sonucunda “Bölgesel Kalkınma” kavramı ortaya çıkmıştır.

Bölgesel kalkınma, küreselleşmenin hızla yayıldığı bir dönemde önem kazanmaya başlamıştır. Bu durum ilk bakışta birbirine tezatmış gibi görünmektedir. Fakat mevcut ekonomik ve sosyal sorunların giderilmesi ancak bu iki kavramın birlikte ele alınması ile mümkün olmuştur. Söz konusu bu dönem; küreselleşmeden dolayı ortaya çıkan tehditlerin yok edilerek, küreselleşmenin sunduğu fırsatlardan mümkün olduğunca yararlanmayı zorunlu kılmıştır. Ayrıca bu fırsatların sağladığı yararın tüm bölgelere dağılımı sağlanarak, bölgesel dengesizlikleri gidermek de önemli hale gelmiştir. Bir yandan küresel ölçekli ürünlerle rekabet edebilecek mal ve hizmet üretirken, diğer yandan bu üretimin bölgesel kaynaklar kullanılarak yapılması da bir diğer önemli odak noktası olmuştur.

Özellikle 1950'li yıllardan sonra, bölgesel kalkınma amacının gerçekleştirilmesi için “Bölgesel Kalkınma Ajansları” kurulmuştur. Ajansların yapısında ülkelere göre farklılıklar bulunmakla birlikte bölgesel kaynakların etkin şekilde kullanılarak yaratılan katma değer öncelikle o bölgeye, sonrasında tüm ülkeye yarar sağlamanın hepsinin temel hedefi olduğu görülmektedir. Çok iyi örgütlenmiş, çok iyi yönetilen kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları veya özel şirketler bu hedef için yeterli değildir. Kalkınma hareketinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için bu kurumlar arasında işbirliği ve koordinasyon sağlamak gerekmektedir. Bu noktada kalkınma ajansları büyük öneme sahiptir. Kalkınma ajansları bölge potansiyelini ortaya çıkaracak araştırma ve analizler yaparak,



girişimcileri bu alanlara yönlendirir. Özel sektörün yapamayacağı işlerde kamu kesimi ile birlikte hareket ederek bölgeye katma değer yaratılmasını sağlar. Finansal kaynakları doğru kişi ve kurumlara aktararak hem sermaye desteği sağlar, hem de kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasına yardımcı olur.

Türkiye’de bölgesel gelişmişlik farklarının ciddi oranda görüldüğü bir ülkedir. Kalkınma seviyesi bakımından yetersiz olan bölgeleri kalkındırmak ve Avrupa Birliği politikalarına uyum sağlayabilmek için kalkınma ajansları kurulmuştur. 25 Ocak 2006 tarihli yasa ile resmi kuruluş safhası başlayan kalkınma ajanslarının ilk örnekleri TR62 Düzey-2 bölgesinde Adana ve Mersin illerini kapsayan Çukurova Kalkınma Ajansı ile TR31 Düzey-2 bölgesinde faaliyet gösteren İzmir Kalkınma Ajansı olmuştur. İzleyen süreçte 2008 yılında İstanbul, Konya, Samsun, Erzurum, Van, Gaziantep, Diyarbakır ve Mardin kalkınma ajansları ile tanışmıştır. Günümüzde ise 26 adet kalkınma ajansı düzey-2 olarak sınıflandırılan bölgelerde faaliyet göstermektedir.

Ülkemizde faaliyet gösteren kalkınma ajanslarından biri de Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı’dır (KUDAKA). Erzurum, Erzincan ve Bayburt illerini kapsayan alanda çalışmalarına devam eden KUDAKA, sosyal sermayeyi ve inovasyonu geliştirerek yerel potansiyeli harekete geçirmeyi ve kalkınmayı sağlayan en verimli kurum olmayı hedeflemektedir. Bu bağlamda ajans hem ticari işletmelerle hem de belediye, üniversite gibi kamu kuruluşlarıyla başarılı projelere imza atmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde; bölge, kalkınma, bölgesel dengesizlik ve bölgesel kalkınma araçları açıklanarak bölgesel kalkınma kavramı açıklanmıştır. Ayrıca geçmiş yıllarda uygulanan bölgesel kalkınma politikalarına da yer verilmiştir. Bölgesel kalkınma ile ilgili bilgiler verildikten sonra Türkiye ve dünyada kalkınma ajansları konusu ele alınmıştır. Kalkınma ajanslarının doğuş sürecinden bahsedildikten sonra ise ikinci bölümde ajans örneklerine yer verilmiş olup, Türkiye’deki ajansların yapısı ve mevzuata değinilerek teorik kısım tamamlanmıştır. Çalışmanın üçüncü ve son bölümü ise yapılan saha araştırmasını içermektedir. KUDAKA bölgesinde faaliyet gösteren ve ajansın mali desteklerinden yararlanan işletmeler tespit edilmiş, uygun durumdaki işletmelere ziyaretler yapılarak araştırma

ile ilgili sorular yöneltmiştir. İZKA kalkınma ajansının bir araştırması temel alınarak hazırlanan soruların bir kısmı işletmelerin özellikleri ile ilgili, bir diğer kısmı da ajansların verdiği desteklerin işletmeler üzerindeki etkinliği ile ilgilidir. Alınan cevaplar SPSS 21 istatistik programı ile analiz edilerek ajansların işletmeler üzerindeki etkinliği incelenmeye çalışılmıştır.

Ajans desteklerine başvuru, proje hazırlanması ve sürecin sonlandırılması pek çok zorluk içermektedir. Söz konusu zorlukların ne olduğu ve işletmelerin bu zorlukları ne kadar olağan gördükleri araştırılmıştır. Genel olarak, bazı zorluklar üzerinde durulsa da, alınan destek sonucu elde edilen faydanın işletmeler tarafından memnuniyetle karşılandığı, yeni desteklere başvurular için çoğunluğun olumlu görüşe sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca ajans destekleri sonucu işletmelerde personel sayısı ve üretim miktarı gibi konularda artış olduğu belirlenmiştir. Özetle araştırma sonucuna göre işletmeler çoğunlukla KUDAKA desteklerinden memnundur.

# I.BÖLÜM

## BÖLGESEL KALKINMA

### A. Kalkınma Kavramı

II. Dünya Savaşı sonrası önem kazanmaya başlayan “kalkınma” kavramı, bu dönemden sonra ülke politikalarında öncelikli bir konu haline gelmiştir. Literatüre bakıldığında “kalkınma” kavramı; sadece ekonomik olarak büyümeyi değil, buna ek olarak sosyal, kültürel ve siyasi alanda da ilerlemeyi, yenilenmeyi ifade eder. Kalkınma konusunun önem kazanmasıyla birlikte, bölgesel kalkınma politikaları, kalkınmanın bölgelere dağılımı konuları da önemli bir hale gelmiştir. Çünkü dünyada pekçok bölge arasında kalkınmışlık düzeyi açısından büyük farklar bulunmaktadır.

Kalkınma, farklı dönemler itibariyle farklı anlamların yüklendiği bir kavramdır. Hatta aynı dönemlerde bile farklı tanımlar yapıldığı da bir gerçektir. Kalkınma ile yakın ilişki içinde olan başka kavramlar çoğu kez bu kavramın yerine kullanılmıştır. Sosyal, siyasi ve iktisadi içerikleriyle toplumsal bir anlam taşıyan kalkınma kavramı, çoğunlukla ekonomik olarak ele alınmış ve anlamı daraltılmıştır. Sosyal ve siyasi yönü genellikle önemsizlenmiştir.<sup>1</sup>

Örneğin, ülkenin toplam millî gelirindeki artış “Ekonomik Büyüme” olarak adlandırılır. Bu kavram kalkınma kavramını tam olarak karşılamayıp sadece kalkınmanın belli bir ögesini oluşturur. Aynı şekilde iktisadi yapıdaki dengesizliklerin giderilerek ekonominin genişlemesini ifade eden “Ekonomik Kalkınma” da çoğu kez kalkınma tanımı olarak kullanılmıştır. Fakat o da kalkınma kavramının sadece bir parçasıdır.<sup>2</sup> Bununla beraber işsizliğin azalması, üretim artışı, dış ticaret fazlası, enflasyon gibi konularda kalkınmanın gerçekleştiğine dair önemli ipuçları veren ama tek başlarına kalkınmayı karşılamayan kavramlardır. Sanayi sektörünün geliştirilmesi, sanayinin iktisadi faaliyetler içindeki oranının artırılması ve buna dayalı olarak iktisadi kalkınmanın gerçekleştirilmesi ise “Sanayileşme”

---

<sup>1</sup> A. Çarççı, *Ulusal Kalkınma İçin Yerel Teklifler, Ulusal Kalkınma İçin Yerel Uygulama Modelleri*, 1.bs, İstanbul 2008, s.22

<sup>2</sup> H. Seyidoğlu, *Ekonomik Terimler Sözlüğü*, 2.bs, İstanbul 1999, s.76

kavramını açıklar.<sup>3</sup> Özellikle sanayileşmenin artması kalkınmanın sağlandığına dair yanılgılara yol açmaktadır. Sanayileşmede kalkınmaya giden yolda uğranılan duraklardan sadece biridir. Yine kalkınma ile çok yakın ilişkili olan ve onun yerine sıkça kullanılan bir kavram da “Modernleşme” kavramıdır. Modernleşme; sanayileşme, şehirleşme, tarımsal ve teknolojik dönüşümleri içeren, sosyal olarak geleneksel bağların zayıflaması ve bireyselliğin ön plana çıkması olarak açıklanır. Siyasi açıdan otoritenin rasyonelleştirilmesi, kültürel açıdan ise bilimselliğin artması sonucu toplumun seküleritesinin artması demektir.<sup>4</sup>

Kalkınmayı etkileyen bu kavramlardan bahsettikten sonra yapılan tanımlara bakacak olursak kalkınma; bir ekonomide, belli bir zaman dilimi içinde, üretim faktörlerindeki verimliliğin artırılması sonucu milli gelirden artışların olduğu iktisadi, sosyal ve siyasi gelişme olarak tanımlanabilir. Başka bir tanımda ise, bir ekonomide, belli bir dönemde fiziki üretim kapasitesinin artmasını, alt yapının tamamlanmasını, teknolojik birikimin sağlanmasını, doğal kaynakları bulma ve bunlardan ürün elde etme yeteneğinin kazanılmasını içeren, sosyal ve siyasi boyutları da kapsayan sürdürülebilir gelişme olarak açıklanmıştır.<sup>5</sup> Tüm bu tanımlardan yola çıkarak söylenebilir ki, yukarıda bahsedilen ekonomik parametrelerdeki olumlu gelişmelere ek olarak, siyasi ve kültürel süreçleri de ihmal etmeden, sağlık, eğitim, sosyal imkânlar gibi konularda modernleşmenin sağlanması ve tüm halkı kapsayacak şekilde yaşam standartlarının yükseltilmesi tam manasıyla kalkınma kavramının karşılığı olacaktır. Tüm bu bilgiler ışığında en geniş anlamda kalkınmayı sağlayacak konuları belirtelim.

*Ekonomik açıdan;*

- Düzenli ve dengeli büyüme yakalanması
- Gelir dağılımında adalet sağlanması
- Milli gelirden artış

---

<sup>3</sup> Seyidoğlu, s.515

<sup>4</sup> H.İ. Aydın, *Sosyal Sermaye ve Kalkınma*, 1.bs, Ankara 2016, s.12

<sup>5</sup> M. Efe, B. Akgül, *Türkiye’de Bölgelemenin Temel Veri Alanları ve Bölgesel Kalkınma Modelleleme Çalışmaları*, 1.bs, Bursa 2011, s.255

- Mali disiplin ve finansal istikrar
- Dış ticaret dengesindeki olumlu durum
- Üretimde artış sağlanması
- Enflasyonun makul aralıkta tutulması

#### *Sosyal açıdan*

- Eğitim, sağlık gibi alanlarda kalitenin yükseltilmesi
- Şehirleşme ve altyapı faaliyetlerinin düzenlenmesi
- Nüfusun dengeli dağılımının sağlanması
- Kent ve kırsal kesim arasındaki göçün önlenmesi
- Doğal kaynaklara önem verilmesi ve çevre sorunlarının azaltılması
- Spor, sanat, kültür faaliyetlerinin yaygınlaştırılması

#### *Siyasi açıdan*

- Halkın tüm kesimlerinin yönetime katılabildiği bir ortam sağlanması
- Demokrasi, özgürlük, insan hakları gibi konularda yüksek standartlara ulaşılması
- Toplumdaki herkesin kendini ülkeye ait hissettiği bir siyasi ortam yaratılması

Kalkınma dinamik bir kavram olduğundan içeriğindeki konular değişebilir. Ancak şu an itibariyle genel unsurları bu şekildedir. Görüldüğü üzere, pek çok farklı kavram kalkınmanın bir etkeni olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla kalkınma, pekçok alanda sağlanan iyileşme sonucu yakalanan bir hedef olarak adlandırılabilir.

### **B. Bölge Kavramı**

Etimolojik olarak, çevre veya alan anlamına gelen “Regio” sözcüğü bölge kavramının kökenini oluşturur. Ülkemiz şartları düşünüldüğünde ise bölge dendiği zaman ilk olarak akla, fiziki ve beşeri coğrafi özellikler açısından benzer arazi birimleri gelmektedir. Ancak günümüz itibariyle çok farklı alanlarda bu kavram kullanıldığından, genel bir tanımını yapmak oldukça zorlaşmıştır. Bir bölgeyi

diğerlerinden farklı kılan özellikler iktisadi, sosyal veya coğrafi yapısından kaynaklanabilir. Ayrıca sürekli değişen dünya düzeni nedeniyle işin içine hukuki, demografik, kültürel faktörler de girdiğinden kavram karmaşası iyice artmış durumdadır.

Geleneksel olarak; sınırları belirli, mekânsal olarak birbirine bağı, merkezi yönetimin hâkimiyeti altında oluşturulmuş birimler olarak tanımlanan bölge kavramı, günümüzde ise mekânsal süreklilik şartı bulunmayan, uluslararası ilişkilere açık, sınırları değişebilen bir birim olarak açıklanmaktadır.<sup>6</sup>Avrupa Birliğı'ne ait yayınlardan birinde bölge kavramına ilişkin, dağ, kıyı, orman gibi etkenler temel alınarak peyzaj açısından, kuraklık, yağış gibi faktörler temel alınarak iklim açısından, Belçika ve İspanya'da olduğı gibi dil açısından, Galler ve Finlandiya'da olduğı gibi etnik köken veya ortak şuur açısından benzerliklere sahip homojenlik ifadesi kullanılmıştır. Ölçek olarak ele alındığında bölge; bir devletin iktisadi, politik, yönetsel, fiziki, kültürel özellikleriyle oluşan alt bölümleri anlamına gelmektedir. Bölge Belçika'da "Federe Devlet" İspanya'da " Özerk Topluluk" bazı ülkelerde ise "Yerel yönetim Birimi" anlamlarında kullanılmaktadır.<sup>7</sup>Görüldüğü üzere tanımların çokluğu ve kavramın birçok ülkede farklı anlamlarda kullanılması bahsedilen kavram karmaşasının bir göstergesidir.

### **1. Bölge Sınıflandırması**

Bölge sınıflandırılması hakkında iki görüş ağırlıklı olarak benimsenmiştir. Bunlardan ilki Fransız bölge plancısı olan Jacques Bouddeville tarafından yapılan ve bölgeyi "Homojen Bölge", "Polarize Bölge" ve "Plan Bölge" olarak üçe ayıran ekonomik yapıya göre oluşturulmuş görüştür.<sup>8</sup>Diğeri ise ekonomik gelişim düzeyi açısından yapılan ve bölgeyi "Gelişmiş Bölge", "Az Gelişmiş Bölge", Gelişme

---

<sup>6</sup> C. Aydemir, İ. Karakoyun, *Yeni Bölgesel Kalkınma Yaklaşımı ve Kalkınma Ajansları, Karacadağ Kalkınma Ajansı Örneğı*, 1.bs, Bursa 2011, s.8

<sup>7</sup> R. Akpınar, K. Taşçı, M.E. Özsan, *Teoride ve Uygulamada Bölgesel Kalkınma Politikaları*, 1.bs, Bursa 2011, s.2

<sup>8</sup> A.Y. Gündüz, *Bölgesel Kalkınma Politikası*, 1.bs, Ankara 2006, s.3

Halindeki Az Gelişmiş Bölge” ve “Potansiyel Olarak Az Gelişmiş Bölge” olarak dörde ayıran sınıflandırmadır.<sup>9</sup>

### **a) Ekonomik Yapı Bakımından Bölgeler**

#### **(1) Homojen Bölge**

Literatürdeki tanımlar incelendiğinde homojen bölge için, özellikleri birbirine çok yakın bölümlerden oluşan alanlar bütünü demek yanlış olmayacaktır. Homojenlik; tüm öğeleri aynı özellikte olan yapı anlamına gelir. Homojen bölgenin temelini oluşturan homojen alan ise bütün noktaları kendi içinde mümkün olduğu kadar benzer özellik sergileyen alan şeklinde tanımlanabilir. Homojenlik ölçüsünü belirleyen temel kıstaslar şunlardır;<sup>10</sup>

- Şehirli nüfus oranı
- Eğitim olanakları
- Beslenme imkanları
- İşsizlik oranı
- Endüstriyel işletme sayısı
- Milli gelir

Yukarıda bahsedilen ölçütler kullanılarak homojen alanlar belirlenir. O halde homojen bölge; sürekli bir homojen alana denk gelen, birbirine yakın özellikler gösteren komşu alanlar grubudur. Aynı gelişmişlik seviyesinde olan iller, gelişmişlik düzeyi açısından homojen bölge oluştururlar.<sup>11</sup>

Homojen bölge tespiti detaylı istatistiki araştırmalar gerektirir. Ülkemizde kalkınma amaçlı olarak ilk defa birinci beş yıllık kalkınma planı için kullanılmış olup, ilerleyen dönemlerde de farklı kriterler temel alınarak birçok kez yararlanılmıştır.

---

<sup>9</sup> M. Ildırar, *Bölgesel Kalkınma ve Gelişme Stratejileri*, 1.bs, Ankara 2004, s.10-12

<sup>10</sup> Z. Dinler, *Bölgesel İktisat*, 10.bs, Bursa 2014, s.89

<sup>11</sup> Dinler, s.89

## **(2) Polarize Bölge**

Polarize bölge kavramı, homojen bölgenin durağan, değişkenlik göstermeyen bir kavram olduğu yönündeki eleştirilerin sonucunda doğmuştur. Homojen bölge sadece sosyo-ekonomik farklılıkları içerir. Oysaki sağlıklı bir bölgesel kalkınma sağlamak için, bölgelerarası ilişkileri de dikkate alan bir sınıflandırma yapmak gerekir. Çünkü neredeyse dünyanın her yerinde tüm yerleşim birimleri etkileşim halindedir ve bazı yerler diğerlerine bağımlı durumdadır.

Polarize bölge; nispeten daha gelişmiş bir şehrin etrafında toplanmış, büyüklük ve işlevselliğine göre kademelenmiş, temel sosyo-ekonomik faaliyetlerini gelişmiş olan şehirle yürüten mekanlardır.<sup>12</sup>Söz konusu gelişmiş şehirler pek çok kaynakta “Cazibe Merkezi” olarak adlandırılmıştır. İşte bu cazibe merkezleri ve etkisi altındaki yerler polarize bölgeyi oluşturur. Polarize bölge içindeki lider şehir çoğu ticari faaliyeti içinde barındırdığından etkisi altındaki yerleşim yerlerinin gelişimini engeller. Türkiye’de bu duruma örnek olarak Ankara ve Kırşehir illeri arasındaki ilişki gösterilebilir. Kırşehir’in Ankara’ya yakın oluşu şehrin gelişimini engellemiştir.<sup>13</sup>

Polarize bölgenin tespit edilmesi en az homojen bölgenin belirlenmesi kadar zordur. Bunun için yerleşim birimleri arasındaki ticari faaliyetlerin yoğunluğunun tespiti gerekir. Ticari ilişkilerin yoğunluğu belirlenirken kara, deniz ve hava yolları aracılığıyla yapılan yük taşıma işlemlerine ilişkin verileri kullanmak en kolay yöntemdir. Ayrıca şehirlerarası telefon konuşmaları yoğunluğu da tespit için kullanılacak verilerden biridir.<sup>14</sup>Yük ve yolcu taşımacılığına ilişkin veriler kullanılarak yapılan polarize bölge tespit çalışmaları sonucu İstanbul merkezli Doğu Marmara Bölgesinin en polarize bölge olduğu ortaya çıkmaktadır. Burayı İzmir merkezli Ege Bölgesi ile Ankara merkezli Orta Anadolu Bölgesi izlemektedir.<sup>15</sup> Farklı kıstaslara yönelik veriler kullanılarak yapılan diğer polarize bölge tespit

---

<sup>12</sup> Akpınar, Taşçı, Özsan, s.5

<sup>13</sup> Gündüz, s.7

<sup>14</sup> Aydemir, Karakoyun, s.9

<sup>15</sup> Dinler, s.95



çalışmaları da, taşımacılık ile ilgili veriler kullanılarak yapılan çalışmayla hemen hemen aynı sonuçları vermektedir.

### **(3) Plan Bölge**

Önceki bölümlerde bahsedilen homojen bölge ve polarize bölge, plan bölgelerin belirlenebilmesi için gereklidir. Homojen bölge ve polarize bölgelerin tespiti sonrasında kalkınmada esas alınan ölçütlere göre plan bölgeler belirlenir. Yani plan bölge kalkınma politikalarının uygulanması için bir araçtır.

Plan bölge, bölgesel kalkınma politikasının uygulanmasından sorumlu otoritenin görev alanı içinde kalan, bölge planının uygulandığı tüm alanlardır.<sup>16</sup>Bir başka tanıma göre, kalkınma planlarının hayata geçirilmesine yardımcı olmak ve uygulanmasını kolaylaştırmak amacıyla oluşturulmuş, kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını sağlayan bir araçtır.<sup>17</sup>

Plan bölgeler, ülkelerin mevcut durumlarına göre tüm ülkeyi kapsadıkları gibi, sadece belirli bölgeleri de kapsayabilirler. Bu açıdan iki tip plan bölge vardır. Birinci tip plan bölge, tüm ülkenin bölgelere ayrılması sonucu ortaya çıkar. Bölge sayısı ülkenin büyüklüğü ve sosyo-ekonomik özellikleri doğrultusunda belirlenir. Ancak bu tip sınıflandırmada ülke gelişse bile bölgesel sorunların azalmayacağı, tam tersine artacağı şeklinde eleştiriler yapılmaktadır. Bu tip plan bölge ayrımının yapıldığı ülkelere Fransa örnek verilebilir.<sup>18</sup>

İkinci tip plan bölge ise tüm ülkenin bölgelere ayrılması ile değil, sadece sorunların bulunduğu kısımların plan bölge olarak belirlenmesi ile oluşturulur. Bu sınıflandırma yoğun bölgesel sorunlara çözüm getirebilme çabası sonucu ortaya çıkmıştır. Başta Türkiye olmak üzere İtalya, Almanya ve İngiltere gibi ülkelerde uygulanmıştır.<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> Dinler, s.99

<sup>17</sup> Akpınar, Taşçı, Özsan, s.6

<sup>18</sup> Dinler, s.99

<sup>19</sup> Dinler, s.99

Bölgesel sorunların çözümü için yapılan çalışmalar içinde son yıllarda ön plana çıkan “Havza Esaslı Bölgesel Planlama” ayrımına da değinmek gerekir. Bu bölgesel planlama türü günümüzde çok önemli bir hal alan çevre duyarlılığını ön plana alarak sürdürülebilir kalkınma sağlamayı amaçlamaktadır. Havzaların elektrik üretme ve sulama gibi özelliklerinden yararlanırken, havza civarına herhangi bir zarar verilmemesini öngörmektedir.<sup>20</sup>

Plan bölge çalışmaları ülkemizde sıklıkla uygulanmıştır. Doğu Marmara Projesi, Güneydoğu Anadolu Projesi, Yeşilirmak Havza Gelişim Projesi gibi çalışmalar ülkemizdeki bölgesel sorunların çözümü için kullanılmıştır. Bölge planlamanın en önemli amacı bölgelerarası dengesizliklerin giderilmesidir.

## **b) Ekonomik Gelişim Düzeyi Bakımından Bölgeler**

### **(1) Gelişmiş Bölge**

Gelir düzeyi ve gelir artışı açısından ülke ortalamasının üzerinde yer alan bölgelerdir. Ayrıca gelişmiş bölgeler, kaliteli eğitim, sağlık gibi hizmetlere erişim açısından ve yol, su, elektrik gibi altyapı imkanlarına sahip olma açısından diğer bölgelerden üstündür.<sup>21</sup>

### **(2) Az Gelişmiş Bölge**

Az gelişmiş bölgeler, gelir düzeyi bakımından ülke ortalamasının oldukça gerisinde olan bölgelerdir. Nitelikli işgücü arzı ve buna bağlı olarak istihdam seviyesi düşüktür. Bunun yanında altyapı yetersizliği, eğitim ve sağlık hizmetlerinin yetersizliği, doğal çevrenin gelişime imkan vermemesi ve bozuk gelir dağılımı gibi olumsuzluklar az gelişmiş bölgelerin genel özellikleridir.<sup>22</sup>Bunlara bağlı olarak dışarıya göç verme oranı oldukça yüksektir.

---

<sup>20</sup> Dinler, s.100

<sup>21</sup> Ildıran, s.12

<sup>22</sup> Gündüz, s.12

### **(3) Gelişme Halindeki Az Gelişmiş Bölge**

Gelir seviyesi olarak ülke ortalamasının gerisinde bulunan, ancak gelişme hızı olarak ortalamanın üzerindeki bölgedir.<sup>23</sup>Bu tip bölgelerin gelişim potansiyelleri mevcuttur fakat kaynaklar verimli şekilde değerlendirilememektedir.

### **(4) Potansiyel Bakımından Az Gelişmiş Bölge**

Gelişme potansiyellerini kaybetmiş olan bölgelerdir. Geçmişte gelişim düzeyi ülke ortalamasının üstüdeyken, sonradan refah düzeyinde gerileme olan ve az gelişmiş bölgeye dönüşme sinyalleri veren bölgelerdir. İngiltere’de Yorkshire ve Almanya’da Ruhr Havzası bu tip bölgelere örnektir.<sup>24</sup>

## **2. Bölge ile İlişkili Diğer Kavramlar**

### **a) Bölgecilik**

Siyasi yönü daha ağır bir kavram olan bölgecilik, genelde bölgeselleştirme ile karıştırılmaktadır. Bölgecilik; aynı etnik, tarihi ve kültürel özellikleri taşıyan insanların, yoğun oldukları alanda merkezi otoriteye karşı bağımsızlık arayışı anlamına gelmektedir. Bu bağımsızlık çabaları bölgenin ekonomik zenginliklere sahip olması sebebiyle de ortaya çıkabilmektedir.<sup>25</sup>Örneğin, İspanya’daki Katalonya bölgesi yoğun bölgecilik faaliyetlerinin yapıldığı yerlere örnek verilebilir.

### **b) Bölgeselleşme**

Bölgeselleşme, bölgeciliğin aksine adem-i merkezileştirmeyi güçlendirecek bir eğilimdir. Yönetim açısından bölgenin güçlendirilmesini ifade eder.<sup>26</sup>Bölgeselleşme; mevcut sorunların çözümü için, merkezi otoriteyi sarsmadan, yerel aktörler vasıtasıyla bölgesel meselelere organize bir şekilde odaklanmaktır.

---

<sup>23</sup> Aydemir, Karakoyun, s.10

<sup>24</sup> Aydemir, Karakoyun, s.10

<sup>25</sup> Akpınar, Taşçı, Özsan, s.7

<sup>26</sup> A. Mengi, *Avrupa Birliğinde Bölgeler Karşısında Yerel Yönetimler*, 1.bs, Ankara 1998, s.37

Bölgeselleşme, Avrupa Parlamentosu tarafından ilk olarak açıklanmış ve önemine vurgu yapılmıştır. Parlamento kararı doğrultusunda, o güne dek bölge politikalarının dengesizlikleri gidermede ve bölgeler arası uyumu yakalamada yeteri kadar etkin olmadığı vurgulanmıştır. Ekonomik ve sosyal açıdan uyumlu bir kalkınma sağlamak için, hem de birliğin demokratikleşmesi ve kültürel farklılıkların desteklenmesi için bölgeselleşme önemli bir unsur olarak tanımlanmıştır.<sup>27</sup>

### c) Yerelleşme

Yerelleşme; kamuya ait merkezi yönetim yetki ve fonksiyonlarının, merkezi otoritenin taşra birimlerine, yerel yönetimlere, sivil toplum kuruluşu veya özel sektör gibi hükümet dışı yapılara devri anlamına gelir.<sup>28</sup>

## C. Bölgesel Dengesizlik

Bölgesel kalkınma konusuna geçmeden önce “*Bölgesel Dengesizlik*” konusuna değinilmelidir. Bölgesel dengesizlik; bir bölgenin ekonomi ve yaşam koşulları açısından diğer bölgelerle arasında önemli ölçüde farklılıklar olmasıdır. Bu farklılığın belli boyutları aşması ilerleyen dönemde tüm ülke için daha büyük bir sorun olacaktır.

Bölgesel dengesizliğin tarihsel geçmişine bakıldığında Sanayi Devrimi'nin çok önemli bir dönüm noktası olduğu görülmektedir. Sanayi Devrimi öncesinde devletler zengin- fakir veya hükmeden-hükmedilen devletler olarak sınıflandırılıyordu. Devler arasındaki zenginlik farkları ekonomik başarıdan değil, sahip oldukları askeri güç sayesinde diğer devletleri vergiye bağlamalarından kaynaklanıyordu. Dönemin en güçlü ülkelerinde dahi çok zengin azınlık ve çoğu yoksul olan halk sınıfı bulunuyordu. Sanayi Devrimi ile mevcut düzen değişmeye başladı. Devrimi gerçekleştiren ülkelerin milli gelirlerinde büyük artış oldu ve bu ülkeler hızlı bir şekilde gelişmeye başladı. Tüm bunların sonucunda ise “*gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler*” ayrımı ortaya çıktı. Ayrıca Sanayi Devrimi, gelişmiş olan ülkelerde dahil

<sup>27</sup> C. U. Çiner, Sosyo-Ekonomik Bölgeselleşme ve Kalkınma, M. Ökmen, U. Çağatay, A.B. Görmez (edt), *Küreselleşme- Yerelleşme Dikotomisinde Yerel ve Bölgesel Kalkınma, Kamu Yönetimi perspektifi*, Ankara 2013, s.5

<sup>28</sup> Akpınar, Taşçı, Özsan, s.2

olmak üzere, tüm ülkelerde bölgelerarası gelişmişlik farklarının ortaya çıkmasında sebep oldu. Sanayi Devrimi ile gerçekleştirilen ekonomik gelişme, ülkelerin tüm bölgelerine aynı olumlu etkiyi yapmadığı gibi, birçok yerde mevcut durumun daha kötüleşmesine yol açtı.<sup>29</sup>

Sanayi Devrimi ile ortaya çıkan bölgesel dengesizliklere bakıldığında bu durumun temel sebebinin “kutuplaşma” olduğu görülmektedir. Birbirleriyle ilişkili endüstrilerin aynı bölgede toplanma eğilimi olan kutuplaşma sonucu ortaya demografik, sosyal ve ekonomik farklılıklar çıkar ve tüm bunların sonunda ülkeler “Bölgesel Dengesizlik” sorunuyla baş başa kalır. Bu ise bölgesel kalkınma konusunu gündeme almayı kaçınılmaz hale getirir.

#### **D. Bölgesel Kalkınma**

1929 yılında yaşanan “Büyük Buhan” ve ardından patlak veren II. Dünya Savaşı, tüm ülkeleri etkileyen çok ciddi ekonomik ve sosyal tahribatlara yol açmıştır. Bu durumun sonucunda kalkınmaya ve bölgesel konulara önem verme gereği duyulmuştur. Savaştan sonra işsizlik ve tam istihdam problemleri yaşayan batı ülkeleri bölgesel kalkınmaya çok büyük önem vermiştir. Özellikle de sorunların çözümü için devlet müdahalesinin önemi üzerinde durmuşlardır.<sup>30</sup> Dolayısıyla 1950 ile 1970 arasındaki yıllar bölgesel kalkınma ve planlamanın ortaya çıkış dönemi olmuştur.

Ulusal kalkınma faaliyetlerinin bölgesel düzeye indirgenerek yürütülmesi olarak genellenebilecek bölgesel kalkınma; belli sınırlar içindeki bir alanın kapasitesini yükseltmek ve o bölgede yaşayanların yaşam standartlarını artırmak şeklinde tanımlanabilir. İçlerinde Dünya Bankası, Birleşmiş Milletler gibi kurumların olduğu pek çok örgüt ve akademisyen bu tanımı kabul etmiştir.<sup>31</sup> Devlet Planlama Teşkilatı’na ait tanıma göre ise bölgesel kalkınma, bir bölgenin, başka bölgelerle etkileşimi sonucu oluşan bölge vizyonu çerçevesinde, katılımcılık ve

---

<sup>29</sup> Dinler, s.112

<sup>30</sup> Çarkçı, s.33

<sup>31</sup> Aydemir, Karakoyun, s.11

sürdürülebilirliği temel alarak, insan kaynağının geliştirilmesi ve bölge potansiyellerinin harekete geçirilmesi yoluyla, bölge refahının yükseltilmesini amaçlayan çalışmalar bütünüdür.<sup>32</sup> Kısaca bölgesel kalkınma, bölgenin iç dinamiklerinin harekete geçirilmesi ve girişimciliğin desteklenmesi, altyapının geliştirilmesi, eğitim ve sağlık hizmetlerinin hem nicelik hem de nitelik olarak artırılması sonucu sağlanır.<sup>33</sup>

80’li yıllara kadar hakimiyetini sürdüren klasik bölgesel kalkınma uygulamaları, bu yıllardan itibaren etkinliğini yitirmiş ve yeni bir bölgesel kalkınma modeline ihtiyaç duyulmuştur. Bu dönemde küreselleşme ve yerelleşme gibi aslında birbirine zıt görünen iki kavram eş zamanlı olarak önem kazanmış ve “Glokalleşme” kavramını doğurmuştur. Glokalleşmenin etkisi ile ekonomik yapılar değişmiş, kamunun ekonomi üzerindeki hakimiyeti azalmış, özel sektörün ve yerel yönetimlerin önemi giderek artmıştır. Bunun sonucu olarak yeni bölgesel kalkınma yaklaşımı ortaya çıkmıştır.<sup>34</sup>

Yeni bölgesel kalkınma yaklaşımına göre, bölgeler arası dengesizliklerin ortadan kaldırılması için, bölgelerin içsel kapasitelerinin harekete geçirilmesi ve sahip oldukları kendilerine has değerlerin kullanılması gerekir. Yenilikçilik, sürekli öğrenme, insan sermayesi ve sosyal sermaye gibi kavramlar bölgesel kalkınma ve rekabetin temel unsurları olarak tanımlanır. Klasik kalkınma anlayışının aksine, devletin ağırlıklı olarak kaynak ayırdığı ve planlama yaptığı bir kalkınma anlayışının bölgeler arası eşitsizlikleri azaltamayacağı savunulur. İşin organizasyon kısmına bakıldığında ise, ağ geliştirme, danışmanlık gibi proaktif araçlar kullanan bölgesel nitelikli yarı özerk yapılar ön plana çıkmaktadır.<sup>35</sup>

Son olarak şu noktanın altı çizilmelidir. Yeni bölgesel kalkınma yaklaşımına göre, bölgeler arasındaki gelişim farklarının en aza indirilmesi tek amaç değildir. Bölgelerin kendi içlerindeki gelişmişlik farklarını da gidermek suretiyle bölgelerin

---

<sup>32</sup> Çarkçı, s.34

<sup>33</sup> Aydın, s.15

<sup>34</sup> Aydemir, Karakoyun, s.14

<sup>35</sup> Aydemir, Karakoyun, s.15, 16, 17

dünya çapında rekabet güçlerinin artırılması hedeflenir. Ayrıca sadece az gelişmiş bölgelerin değil, gelişmiş bölgelerin de mevcut durumlarının iyileştirilmesi sağlanarak sürdürülebilir bir kalkınma hareketi yakalanması amaçlanır. Özel sektör, yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları gibi tüm bölgesel aktörlerin katılımı ile bölgeselleşme çalışmalarının yapılması yeni kalkınma anlayışının olmazsa olmazlarından<sup>36</sup>.

### **1. Bölgesel Kalkınmanın İlkeleri**

Bölgesel kalkınmanın temel ilkeleri “Sosyal Karlılık”, “Yapay Kalkınma Kutbu” ve “Halkın Katılımı” olmak üzere üç grup halinde sınıflandırılmaktadır. Bu ilkeler birbirlerinin bütünüleyicisi olma özelliği taşır.

#### **a) Sosyal Kârlılık İlkesi**

Sosyal kârlılık oranı, bir bölgesel kalkınma projesinin sosyal refah bakımından sağladığı kazanç oranıdır. Buna göre projenin, gelir dağılımına göre hazırlanmış olan sosyal fiyatlar ve fayda-maliyet oranları üzerinden analizi yapılır.<sup>37</sup>Burada belirtmek gerekir ki, özel sektörün kârlılık anlayışı ile sosyal kârlılık kavramı birbirine terstir. Özel sektör hem yüksek kâr oranlı hem de kısa vadede dönüşü olacak projelere öncelik vermektedir. Dolayısıyla geri kalmış bölgelere yapılacak verimliliği ve karlılığı düşük, geri dönüş süresi yüksek yatırımlar devlet veya devlete bağlı kamu kurumları tarafından yapılmalıdır. Sosyal kârlılık ilkesinin gereği budur.

#### **b) Yapay Kalkınma Kutbu İlkesi**

Kalkınma kutbu ilkesi ile ilgili en çok kabul gören tanım Fransız iktisatçı F. Perroux tarafından yapılmıştır. Buna göre, ekonomik kalkınma, ülkenin her yerinde eş zamanlı olarak başlamaz. Kalkınma için en uygun özellikleri taşıyan belli yerlerde başlar ve yoğunlaşır. Belli yoğunluğa eriştikten sonra ise çeşitli kanallardan tüm ekonomiye yayılır. Yani kalkınması hedeflenen bölge veya ülke içinde lokomotif bir

<sup>36</sup> M. Ökmen, B. Özer, V. Bal, G. Şeker, Küreselleşme-Yerelleşme Sarmalında Türkiye’de Yerel-Bölgesel Kalkınma Süreçleri ve Yerel Yönetimler, M. Ökmen, U. Çağatay, A.B. Görmez (edt), *Küreselleşme- Yerelleşme Dikotomisinde Yerel ve Bölgesel Kalkınma, Kamu Yönetimi perspektifi*, Ankara 2013, s.94

<sup>37</sup> İldırar, s.17

alan yaratılır. Sadece gelişmiş ülkelerde değil, az gelişmiş ülkelerde dahi, öncelikle belli bölgelerin kalkındırılarak yapay bir kutup olarak yaratılması fikri benimsenmiştir. Bir kalkınma kutbu yaratılırken, yatırımların tüm sektörler için değil, bölgenin potansiyeline göre daha çabuk gelişme şansı olan sektörler için yöneltilmesi gerekir.<sup>38</sup>

### c) Halkın Katılımı İlkesi

Bölgesel kalkınma çalışmalarının sonuca ulaşması için halkın sürece dahil olması oldukça önemlidir. Kalkınma bölgesindeki toplum tarafından içselleştirilmeyen çabalar, tam anlamıyla amacına ulaşamaz. Bölge halkları, kalkınma çabalarına sanayi ve ticaret odaları, ziraat odaları, belediye meclisi ve özel komiteler aracılığıyla katılabilir. Halkın katılımı, kalkınmaya canlılık katmakta ve daha önemlisi doğal bir denetim mekanizması oluşmasını sağlamaktadır.<sup>39</sup>

Bu ilkelerin haricinde de kalkınma hareketinin taşınması gereken özellikler vardır. Öncelikle kalkınma “*insan odaklı*” olmalıdır. Sadece büyümeyi amaçlayan yaklaşımlar, halka yararlı olmayacaktır. Bunun yanında mümkün olduğunca “*eşitlikçi ve kapsayıcı*” bir politika yürütülmelidir. Kalkınma çabaları “*çok boyutlu*” bir süreç olarak ele alınmalı, sosyal, kültürel, siyasi ve ekonomik safhaları birbirinden ayrılmamalıdır.<sup>40</sup>

## 2. Bölgesel Kalkınmanın Amaçları

Bölgesel kalkınmanın amaçları şu şekilde sıralanabilir;

-Kalkınma çabalarının hedefi doğrultusunda bölgelerarası gelişmişlik farklarının azaltılması

-Geri kalmış bölgelerde yaşayanların refah seviyesinin yükseltilmesi

-Büyükşehirler için ciddi yük olan göç eğilimlerinin istikrarlı bir hale getirilmesi

---

<sup>38</sup> Dinler, s.302,303

<sup>39</sup> Dinler, s.303

<sup>40</sup> K. Göymen, *Türkiye’de Yerel Yönetişim ve Yerel Kalkınma*, 1.bs, İstanbul 2010, s.132,133



- Plansız kentleşme nedeniyle ortaya çıkan sorunların çözülmesi<sup>41</sup>
- Tüm kaynakların bölgeler arasında dengeli dağılımının kolaylaştırılması
- Bölgesel ekonomilerin bütünleştirilmesi
- Endüstrilerin bölgeler arasında dengeli dağıtılması
- Milli gelirden daha fazla payın az gelişmiş bölgelere aktarılması<sup>42</sup>

Yukarıda bahsedilen maddeler kalkınmanın alt amaçları olup, bölgesel kalkınmanın temel amacının detaylandırılmış halidir. Kalkınma programı uygulanan bölgenin özel durumu ve önceliklerine göre, alt amaçlara verilen önem değişebilir. Belirtmek gerekir ki, bu alt amaçlarla ulaşılmak istenen nihai amaç, nüfusun tüm ülkede ussal dağılımı ve geri kalmış bölgelerin hem ekonomik hem de sosyal açıdan kalkınmasıdır.<sup>43</sup>

### **3. Bölgesel Kalkınmanın Araçları**

Bölgesel kalkınma araçları ülkenin durumuna göre farklılık göstermektedir. Az gelişmiş ülkeler ve gelişmiş ülkeler veya canlılığını sonradan kaybetmiş ülkeler ile hiçbir zaman gelişim göstermemiş ülkeler aynı kalkınma araçlarını kullanamaz. Genel sınıflama itibariyle bölgesel kalkınma araçları şöyle sıralanabilir.

- Bölge planlaması
- Kamu yatırımları
- Yönetimsel örgütlerin bölgesel kalkınma sorunlarına adaptasyonu
- Mali teşvikler
- Girişimciliğin teşviki<sup>44</sup>

Bahsi geçen bu araçları, bölgesel kalkınmanın yeni nesil araçları ile detaylandırmak daha yararlı olacaktır. Yeni kalkınma araçları sadece firmalar

---

<sup>41</sup> M. Sakal, *Bölgesel Kalkınma Sürecinde Kalkınma Ajansları*, 1.bs, İzmir 2010, s.45

<sup>42</sup> Çarkçı, s.40

<sup>43</sup> Dinler, s.305

<sup>44</sup> Çarkçı, s.42

ölçeğinde değil, yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları ve kamu kuruluşları gibi aktörler arasındaki işbirliği ile ortaya çıkmaktadır. Bu araçlar; kurumsal, ekonomik, kültürel ve sosyal ağ nitelikli olmak üzere dört ana bölüm ve yirmi üç alt bölümde incelenebilir.<sup>45</sup>

### **a) Kurumsal Nitelikli Kalkınma Araçları**

#### **(1) Kalkınma Ajansları**

Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde detaylı olarak işlenecektir.

#### **(2) Yatırım Destek Ofisleri**

Kalkınma ajanslarına bağlı olarak çalışan yatırım destek ofisleri, yatırımcıların işlemleri tek elden yürütebilmesini sağlar. Kalkınma ajansları kısmında bu konuda ayrıntılı olarak işlenecektir.

#### **(3) Bölgesel Planlar**

Yapısal olarak geri kalmış bölgelerde uygulanır. Ülkemizde uygulanan “Güneydoğu Anadolu Projesi” bölgesel planlara en iyi örnektir.

### **b) Ekonomik Nitelikli Kalkınma Araçları**

#### **(1) Sanayi Parkları ve Organize Sanayi Bölgeleri**

Organize Sanayi Bölgeleri, sanayinin uygun görülen alanlarda yapılmasını sağlamak, kentleşmeyi yönlendirmek, çevre sorunlarını önlemek, bilgi ve bilişim teknolojilerinden yararlanmak, imalat sanayi türlerinin belirli bir plan dahilinde yerleştirilmeleri ve geliştirilmelerini sağlamak amacıyla oluşturulan, sınırları belli, yasal çerçevede işletilen mal ve hizmet üretim bölgeleridir.<sup>46</sup> Sanayi parkları ise yurt dışında örnekleri olan ve ülkemizdeki organize sanayi bölgelerine denk gelen yapılardır.

---

<sup>45</sup> Sakal, s.158

<sup>46</sup> <http://www.ito.org.tr>. (07.08.2017)

## **(2) Bölgesel Yardım Uygulamaları**

Belli bir bölgede faaliyet gösteren işletmelere sağlanan devlet destekleri ve finansal yardımlardır. Sübvansiyonlar ve vergi istisnaları bu uygulamalara örnektir.

## **(3) Girişim Sermayesi**

Gelişme potansiyelli bir iş projesi olup yeterli finansal gücü olmayan girişimcilerin, girişim sermayesi şirketleri, bankalar veya kamu kurumları tarafından desteklenmesidir.<sup>47</sup>

## **(4) Bütünleştirilmiş Bölgesel Kalkınma Eylemleri**

Bölgedeki finansal imkanların, kamu öncülüğünde çeşitli kaynaklardan birleştirilmesi şeklinde kullanılır.

### **c) Kültürel Nitelikli Kalkınma Araçları**

#### **(1) Konferans/Sergi/Fuar Salonları**

Konferans ve fuar gibi etkinliklerin düzenlendiği yerlere ekonomik canlılık ve itibar kazandırdığı bir gerçektir. Sektörün önemi öylesine artmıştır ki, “*fuar turizmi*” kavramı doğmuş ve turizmin önemli bir kolu haline almıştır.

#### **(2) Rekreasyon Alanları**

Ülkelerin gelişmişlik seviyelerine bağlı olarak gittikçe önemi artan rekreasyon, boş zamanları değerlendirme biçimi olarak ifade edilebilir. Serbest zamanları verimli hale dönüştürme fırsatı veren rekreasyon, insanları iş, yaşam ve geçim sıkıntısından bir parça da olsa uzaklaştırmayı ve yaşam kalitesini artırmayı hedeflemektedir.<sup>48</sup>

#### **(3) Alternatif Turizm**

Alternatif turizm, kitle turizminden farklı bir turizm hareketidir. Yavaş gelişen fakat optimum karlılığı hedefleyen alternatif turizm, uzun vadeli programlarla turistik gelişmenin sağlanmasını hedefler. Av turizmi, dağ turizmi, sualtı turizmi gibi

---

<sup>47</sup> Sakal, s.162

<sup>48</sup> Erdal Zorba, “Türkiye’de Rekreasyona Bakış Açısı ve Gelişimi”, *Gazi Haber Dergisi*, Eylül 2008, s.52,53

türler alternatif turizm faaliyetlerine örnektir.<sup>49</sup> Alternatif turizm faaliyetleri sadece yazın değil, tüm yıl boyunca yapılabildiği için kalkındırılmaya çalışılan bölgeler için büyük önem taşıyan bir araçtır.

#### **(4) Bölgesel Doğa Parkları**

Bölgesel doğal alanların varlığı Avrupa Birliği tarafından desteklenmekte ve bölgesel kalkınma için büyük önem taşımaktadır.

#### **(5) Kültür Merkezleri**

Kültür merkezleri sinema, tiyatro, sergi gibi çeşitli faaliyetlere uygun olarak tasarlanmaktadır. Dünyadaki örneklerine baktığımızda bölgesel kalkınma için önemli bir araç olarak kullanılan kültür merkezlerinin, ülkemizde yeterince önem kazanmadığı görülmektedir.

### **d) Sosyal Ağ Nitelikli Kalkınma Araçları**

#### **(1) Bölgesel İnovasyon Sistemi**

Sadece piyasanın veya teknolojinin ürettiği inovasyon yerine karşılıklı etkileşimli ve tüm piyasa aktörlerinin katılımıyla şekillenen inovasyon günümüz iş dünyasının en önemli gerçeğidir. Bölgesel inovasyon sisteminin şekillendirilip herkes tarafından kabul edilmesi bölgesel kalkınma çabaları için temel teşkil eder. Bölgesel inovasyon sisteminin başarısı, kendisini oluşturan işletmeler, finans kurumları, üniversiteler, araştırma kuruluşları gibi aktörler arasındaki ilişkilerin kalitesi ve yoğunluğuna bağlıdır.<sup>50</sup>

#### **(2) İş/İnovasyon/Teknoloji Merkezleri**

Avrupa Birliği genelinde ortaya çıkan iş ve inovasyon merkezleri, inovatif fikirleri hayata geçirmek ve mevcut girişimlerin inovasyon yeteneklerini artırmak amacıyla kurulmuştur.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> Mete Sezgin, Şafak Ünüvar, “Kültürlerarası İletişimde Turizmin Önemi, *Alternatif Turizm ve Pazar Olgusu*”, Journal of Azerbaijani, s.396,397

<sup>50</sup> Sakal, s.166,167

<sup>51</sup> Sakal, s.169

### **(3) Yenilikçilik Aktarım Merkezi**

Uluslararası teknoloji transferi gerçekleştirmek için kurulan bu yapılar, kendi çevrelerinden topladıkları bilgi ve teknolojiyi birbirleriyle paylaşarak teknolojinin el değiştirmesini sağlamaya çalışmaktadır.<sup>52</sup>

### **(4) İşletme Kümelenmeleri**

Bölgesel kalkınma sinerjisi yaratma adına çok önemli olan iş ve işletme kümeleri, birbiriyle ilişkili firma ve kurumların belirli bir coğrafi alanda toplanması ile oluşur ve yarattıkları değer in oluşumuna katkıda bulunan unsurların tamamını kapsar. Örneğin; bir otomotiv iş kümesi, otomobil üreticilerine ek olarak yedek parça, aksam tedarikçilerini, makine üreticilerini kapsayabileceği gibi ihtiyaç duyulan altyapı hizmetlerini sunan kurumları da içine alır.<sup>53</sup>

### **(5) Kamu ve Özel Sektör Ortaklığı**

Kalkınma açısından yeterli doaygunluğa ulaşmamış yerlerde özel sektörün gücü gerekli yatırımlar için yeterli olmamaktadır. Aynı şekilde kamu sektöründeki bürokratik hantallık ve girişimcilik eksikliği de önemli bir sorun teşkil etmektedir. Bu bakımdan doğru tasarlanmış kamu- özel sektör ortaklıkları bölgesel kalkınma için oldukça yararlı olacaktır. Bu şekilde hayata geçmiş çok sayıda başarılı proje, bölgesel kalkınmaya katkı sağlamıştır.

### **(6) Aracı Kurumlar**

Aracı kurumlar denince ilk olarak sermaye piyasasında faaliyet gösteren kuruluşlar akla gelse de patent, lisans, ruhsat alma veya yurt dışına açılma gibi konular da firmalar adına işlem yapan kurumlarda bu sınıfa girer ve şirketlerin büyümesinde önemli rol oynar.

### **(7) Ticari Birlikler**

Ticari birlikler vasıtasıyla, bölgelerarası karşılıklı imtiyazlar oluşturularak ekonomik faaliyetler geliştirilebilir. Kişilerin ve malların serbest dolaşımı, karşılıklı

---

<sup>52</sup> Sakal, s.171

<sup>53</sup> [http://www.smenetworking.gov.tr\(09.08.2017\)](http://www.smenetworking.gov.tr(09.08.2017))

vergi indirimleri gibi argümanlar kullanılarak birlik içinde yer alan ülke veya bölgelerin kalkınması hedeflenir.<sup>54</sup>

#### **(8) Teknoparklar/Teknokentler**

Teknoparklar veya Teknokentler üniversiteler, araştırma kurumları ve sanayi kuruluşlarının aynı ortam içerisinde araştırma, geliştirme ve inovasyon çalışmalarını sürdürdükleri; birbirleri arasında bilgi ve teknoloji transferi gerçekleştirdikleri; akademik, ekonomik ve sosyal yapının bütünleştiği organize araştırma ve iş geliştirme ekosistemleridir.<sup>55</sup> Teknoparklara en güzel örnek Amerika'da bulunan Silikon Vadisi'dir.

#### **(9) İş/İşletme Kuluçkaları**

Girişimcilerin piyasa koşulları ile baş edecek büyüklüğe erişene kadar, kuluçka merkezlerinde ofis, malzeme ve danışmanlık hizmetlerinden yararlanmaları ve yeterli olgunluğa ulaşıncaya yerlerini yeni girişimcilere bırakmaları şeklinde işleyen bir yapıdır.<sup>56</sup>

#### **(10) İş Tohumlama Merkezleri**

Yeni teknolojilere dayalı ve uzun bir gelişme dönemine ihtiyaç duyan fakat yeterli finansal gücü olmayan girişimlere başlangıç sermayesi sağlayan finans kurumları veya finans mekanizmalarıdır.<sup>57</sup>

#### **(11) Melek Yatırımcılar**

Melek yatırımcı kavramı son dönemde oldukça ön plana çıkmıştır. Genellikle kendileri de girişimci olan ve yeni girişimcilerin karşılaşacakları zorlukları tecrübe etmiş, sermaye ve bilgi sahibi yatırımcılara “*Melek Yatırımcı*” denir. Melek yatırımcılar gelecek gördükleri iş fikirlerine belli oranda ortak olarak hem finansal destek vermekte, hem de danışmanlık yapmaktadırlar.

---

<sup>54</sup> [http://www.ihkib.org.tr\(09.08.2017\)](http://www.ihkib.org.tr(09.08.2017))

<sup>55</sup> [http://www.tgbd.org.tr\(09.08.2017\)](http://www.tgbd.org.tr(09.08.2017))

<sup>56</sup> Sakal, s.173

<sup>57</sup> Sakal, s.173

#### **4. Bölgesel Kalkınma Teorileri**

Konu ile ilgili literatür incelendiğinde bölgesel kalkınma teorileri ile ilgili tek bir sınıflandırma olmadığı görülmektedir. Bölgesel kalkınma konusu bazı dönemlerde çok büyük önem arz etmekteyken, bazı dönemlerde ise yeterince ilgi görmemiştir. Bu sebepten üzerinde büyük oranda uzlaşmış bir kalkınma teorileri sınıflandırmasının olmadığı değerlendirilmektedir.

##### **a) Geleneksel Kalkınma Teorileri**

Geleneksel modeller, büyük buhran sonrası ve 1950-1970 arası dönemde büyük ilgi görmüştür. Genel olarak yanlış kaynak dağılımı sonucu bölgesel farklılıkların ortaya çıktığını iddia eden ve ekonomik büyümeye dayalı olan modellerdir.

##### **(1) Neo-Klasik Büyüme Modeli**

1956 yılında Solow tarafından temelleri ortaya atılan ve arz yönlü bir yaklaşımı olan neo-klasik büyüme teorisine göre, sermayenin marjinal verimliliği giderek azalır ve ölçeğe göre getiriler sabittir. Üretim faktörleri arasında ikame imkanı olmasına karşın, bağımsız yatırımlar mümkün değildir. Bu modelin en önemli özelliklerinden biri ise, büyümede çok ciddi etkiye sahip teknolojiyi büyük oranda dışlaması ve bunu mühendislik biliminin bir alt disiplini olarak görmesidir.<sup>58</sup>1970 sonrası dönemde, özellikle teknolojinin gelişmesi ile birlikte bu modelin öngörülleri büyük ölçüde geçerliliğini kaybetmiştir.

##### **(2) İhracata Dayalı Keynesyen Büyüme Modeli**

İhracata dayalı büyüme modeli, neo-klasik modelin aksine talep yönlüdür. Bölgesel ihracatın geliri artırarak büyümeyi tetikleyeceğini savunur. Kısa vadede ihracat bölgede üretilen ürün ve hizmetlere bir talep yaratacaktır. Uzun dönemde ise bölgesel gelirin artmasıyla bölgeye sermaye ve işgücü gelecek, bu da yapısal olarak büyümeye hız kazandıracaktır. Yani bölgesel gelişim farklarını azaltmak için, az

---

<sup>58</sup> Aykut Kibritçioğlu, "İktisadi Büyümenin Belirleyicileri ve Yeni Büyüme Modellerinde Beşeri Sermayenin Yeri", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Yıl 1998, s.214

gelişmiş bölgelerin ihracat yapmasını sağlayacak uygulamalar hayata geçirilmelidir.<sup>59</sup>

### **(3) Harrod Domar Modeli**

Bu modelde, işgücü arzı ve sermaye artışı kalkınmanın temeli olarak görülmektedir. Teknoloji diğer geleneksel teorilerde olduğu gibi dışsal olarak kabul edilmiş ve aynı zamanda sermaye ve emek arzı gibi büyümeyi etkileyen diğer bir faktör olarak görülmüştür. Beşeri sermayedeki üretkenlik veya verim önemsenmemiştir.<sup>60</sup>

### **b) Tam Yığılma Teorileri**

Yığılma Teorileri, genel itibariyle bölgeleri gelişmiş veya az gelişmiş yapan etkenleri ele almıştır. Her bölgenin kendine has bölgesel farklılıklarının olduğunu savunarak bölgesel kalkınma teorilerinin temelini oluşturmuşlardır.

Yığılma Teorileri 'ne göre ekonomi, sermaye ve ileri teknolojinin yoğun olduğu, yüksek verimli modern sektör ile emeğin yoğun olduğu, klasik teknolojilerin kullanıldığı, verimin daha düşük olduğu geleneksel sektörden oluşur. Gelişmişlik farklarının sebebi olarak bu iki sektör arasındaki çıktı kalitesinin farklılığı görülmektedir. Bu teoriler “Birikimli Nedensellik Teorisi” ve “Büyüme Kutupları Teorisi” dir.

### **(1) Birikimli Nedensellik Teorisi**

Birikimli veya Yığılımlı Nedensellik Teorisi Perroux, Mrydal, Kaldor gibi çok sayıda farklı bilim adamının görüşlerinden oluşmaktadır. Genel itibariyle tüm ekonomistler, bazı bölgelerin çeşitli nedenlerle kaçınılmaz olarak büyüyeceğini ve diğer bölgelerin kaçınılmaz bir şekilde geri kalacağını iddia ederler.

Mrydal'ın teorisine göre, sektörler tarihsel sebeplerle belli bölgelerde yığılır. Porter, rekabet üstünlüğü sebebiyle belli bölgelerde sektörel birikme olduğunu iddia

<sup>59</sup> B. Y. Tiftikçigil, “Türkiye’de Bölgesel Kalkınma Politikalarında Yaşanan Dönüşüm ve Kalkınma Ajansları”, 1.bs, İstanbul 2010, s.11

<sup>60</sup> Hasan Alp Özel, “Ekonomik Büyümenin Teorik Temelleri”, Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi”, Yıl 2012, S.1, s.66



eder. Marshall ise yığılmayı nitelikli işgünün bir arada toplanmasına ve uzmanlaşmış işletmelerin bilgi birikimlerini paylaşmasına bağlamaktadır.<sup>61</sup>

### ***(2) Büyüme Kutupları Teorisi***

Az gelişmiş bölgelerde kalkınmayı başlatmak, gelişmiş bölgelerde ise nispeten geri kalmış kısımları kalkındırmak amacıyla belli noktalarda kalkınma kutupları veya diğer adıyla cazibe merkezleri oluşturulmaya çalışılmaktadır. Kalkınma kutupları bulunduğu bölgede adeta bir lokomotif görevi yaparak ekonomik canlanmayı diğer bölgelere taşır.

Kalkınma kutupları iki türlü etki yapar. Birinci etki, ekonomik canlanmanın başlamasıyla birlikte bölgeye işgücü ve sermaye göçünün olması ve diğer bölgelerin bundan olumsuz etkilenmesi ile ortaya çıkan püskürtme etkisidir. Diğeri ise, kalkınma kutbu çevresinde yoğunlaşan ekonomik canlılığın merkezden diğer bölgelere doğru yayılması ile ortaya çıkan yayılma etkisidir.<sup>62</sup>

### **c) Genel Kabul Gören Başlıca Diğer Teoriler**

#### ***(1) Sektör Teorisi***

Sektör teorisi, ülke ekonomisinin gelişmesini sektörlere bağlamaktadır. Bir sektörde, billahsa tarım sektöründe çalışan kişi sayısı arttıkça, kişi başına düşen milli gelir azalacak, emek miktarı azalınca milli gelir artacaktır. Sanayi sektöründe üretilen malların talep esnekliği yüksek, tarımda üretilen malların esnekliği düşük olduğundan sanayi sektörü ekonomiye daha yüksek katma değer sağlayacaktır.<sup>63</sup>

#### ***(2) Aşama Teorisi***

Bu teoriye göre toplumlar az gelişmişliği, gelişmişliğe giden yolda bir basamak olarak görmelidir. Gelişmiş ülkelerin geçmişte attığı adımlar takip edilirse, az gelişmiş ülkelerinde kalkınacağı varsayılır. Rostow tarafından temeli atılan aşama

---

<sup>61</sup> Tiftikçigil, s.14,15

<sup>62</sup> Akpınar, Taşçı, Özsan, s.20

<sup>63</sup> Gündüz, s.22

teorisine göre, geleneksel toplum, dış etkiler sayesinde tarım ve endüstri gibi alanlarda gelişim gösterir ve zamanla gelişmiş ülke konumuna ulaşır.<sup>64</sup>

### **(3) Merkezi Yerler Teorisi**

Walter Christaller tarafından temeli atılan bu teoriye göre, şehirler etrafındaki bölgelere mal ve hizmet sağlayan ana merkezlerdir. Ancak her merkezin farklı bir rolü vardır. Merkezler işlevlerine göre yedi farklı kademeye ayrılmıştır. Bu kademeler şu şekildedir.<sup>65</sup>:

- 1.kademe Pazar Kasabası
- 2.kademe Büyük Kasaba
- 3.kademe İlçe
4. kademe Büyük İlçe
5. kademe İl
6. kademe Büyük Taşra Merkezi
- 7.kademe Bölge Merkezi

Christaller bu hiyerarşiyi sistematik olarak oluşturmuştur. Her kademe ve etki alanı bir öncekine göre belli oranda artmaktadır.

### **(4) Sanayi Odakları Teorisi**

Sanayi odakları, aynı yerdeki yerleşik ilişkilere sahip endüstri ve kurumların yoğunluğu anlamına gelir. Aralarında girdi ve çıktı ilişkisi açısından bağlantı bulunan, ortak tedarik ve pazar hedefleri olan ve yerel uzmanlaşmanın görüldüğü yerler sanayi odaklarının temelini oluşturur. Bu teoriye göre bölgesel kalkınmanın en önemli unsuru yerel özellikler ve bölgenin sosyal sermayesidir. Sanayi odaklarının ekonomiye en önemli katkısı esnek üretim sistemine geçişi sağlaması olmuştur.

---

<sup>64</sup> M. Oğuz Sinemillioğlu, “Sürdürülebilir Kalkınma ve Türkiye Süreci”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl 2009, S.27, s.250

<sup>65</sup> Dinler, s.24

Ayrıca sanayi odakları, bilginin yaratılmasını içselleştirilmesini ve paylaşılmasını sağlayarak bölgenin rekabet gücüne önemli katkı yapar.<sup>66</sup>

## 5. Bölgesel Kalkınma Politikaları

### a) Dünyada Bölgesel Kalkınma Politikaları

Gelişmiş ülkelerde bölgesel kalkınmışlık farkları az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelere göre daha azdır. Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra bölgesel kalkınma problemlerinin çözümü için devlet müdahalesi gündeme gelmiş ve uzun bir süre bu müdahalenin nasıl olacağı konusu üzerinde durulmuştur. O yıllardan beri devletin kalkınma çabalarına olan müdahaleleri şekil ve yoğunluk açısından değişiklikler gösterse de, varlığını devam ettirmiştir.

İkinci Dünya Savaşı ve 1970'li yıllar arasındaki dönemde bölgesel planlama adına çok önemli gelişmeler olmuştur. Hazırlanan kalkınma planları ile yerel kaynakların değerlendirilmesi düşünülmüştür. Daha sonra yaşanan petrol krizi gibi sorunlar yapısal değişiklikleri ve yönetim yaklaşımlarının değişimini zorunlu kılmıştır. Büyük ölçekli şirketler ekonomik krizlerden çok ciddi zarar görürken, daha küçük işletmeler nispeten çevik yapılarıyla daha az zararla bu dönemi atlattır. Bunun sonucunda kendi imkanları ile potansiyelini harekete geçirmesi düşünülen yerleşme akımı ortaya çıkmıştır.<sup>67</sup>

1980'li yıllarda kamunun ekonomiye müdahalesi fikri zayıflamaya başlamıştır. Bunun yerine küreselleşme akımı önem kazanmış ve sonucunda inovatif kapasitesi yüksek olan bölgeler ön plana çıkmıştır. Merkezi hükümetlerin bölgesel çaptaki ekonomi politikalarını belirlemekten kaçınması, yerel kalkınma düşüncesinin temelini atmıştır. Bir bölgenin, sahip olduğu kaynakları kendisinin harekete geçirerek büyüme ve kalkınmaya katkı yapması anlamına gelen "İçsel Büyüme Dayalı Bölgesel Kalkınma" kavramı bu dönemin ürünüdür. Bu kalkınma modelinde yerel

---

<sup>66</sup> Nursen Vatansever Deviren, Onur Yıldız, "Bölgesel Kalkınma Teorileri ve Yeni Bölgeselcilik Yaklaşımının Türkiye'deki Bölgesel Kalkınma Politikalarına Etkileri", *Akademik Bakış Dergisi*, S.44, Ağustos 2014, s.9

<sup>67</sup> E. Can, "Bölgesel Kalkınmada Kalkınma Ajanslarının Rolü, İzmir Kalkınma Ajansı Örneği", 1.bs, İzmir 2011, s.23

kapasitenin harekete geçirilmesi dışında yeni yatırımlarında bölgeye gelmesi için teşvik sağlanması ve altyapının oluşturulması yer almaktadır.<sup>68</sup>

1990 yılından itibaren ise ekonomik aktivite ve bölgesel kalkınma adına çok daha ciddi değişimler olmuştur. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş hız kazanmış, dolayısıyla bölgesel rekabet çok daha önemli bir boyuta ulaşmıştır. Ekonomik birimler, küresel ortamda özgün yerel değerlerini dünyaya sunmuş, kendi üstün yönlerini kullanarak dayanışma içinde küresel dinamiklere uyum sağlamışlardır. Bu dönemde ortaya çıkan sanayi kümelerinde kalkınma süreci için çok önemli bir adım olmuştur. Bölgesel politikadaki bu değişimlerin yaşanmasında ticaret ve sanayi odaları, kamu kurumları, üniversiteler ve işletmeler arasındaki yönetim çok önemli rol oynamıştır.<sup>69</sup>

#### **b) Avrupa Birliği'nde Bölgesel Kalkınma Politikaları**

Avrupa Birliği'nin temelleri 1957 yılında Fransa, Almanya, İtalya, Belçika Hollanda ve Lüksemburg arasında imzalanan Roma Anlaşması ile atılmıştır. Bu anlaşma ile kurulan Avrupa Ekonomik Topluluğu bölgeler arası kalkınmışlık farklarının kapatılmasını sağlayacak politikaların üzerinde durmuştur. Topluluk dezavantajlı bölgelerin kalkınmasını sağlamadan, ekonomik ve sosyal bütünleşmenin sağlanamayacağı görüşündeydi. Fakat bölgesel kalkınma politikaları bu dönemde ulusal çapta ele alınmış, yerel unsurlara fazla önem verilmemişti. Bu sebepten üye ülkelere bölgesel kalkınma için sermaye sağlaması amacıyla Avrupa Yatırım Bankası kuruldu.<sup>70</sup>

Daha sonraki süreçte, insan kaynağı eğitiminin finansmanı için Avrupa Sosyal Fonu ve tarımsal alanda yapılacak reformların finansmanı için Avrupa Tarımsal Yön Verme ve Garanti Fonu gibi yapılar oluşturulmuştur. 1970 yılında topluluğa mali özerklik kazandırılması gelirlerin artmasını ve ortak bir bölgesel politika oluşturulmasını sağlamıştır.

---

<sup>68</sup> Can, s.24,25

<sup>69</sup> Can, s.26

<sup>70</sup> E. Can, “Avrupa Birliği Bölgesel Politikaları ve Yapısal Fonlar, Uyum Sürecinde Türkiye İçin Bir Değerlendirme”, 1.bs, Ankara 2004, s.16

1973 yılında İngiltere, İrlanda ve Danimarka topluluğa üye olmuştur. Bu katılım topluluk için önemli bir dönüm noktasıdır. Zira İrlanda'nın önemli bir tarım ülkesi oluşu ve İngiltere'nin topluluk bütçesinden daha fazla yararlanmak için ortak bölgesel kalkınma politikası oluşturma çabaları ciddi gelişmeleri beraberinde getirmiş, sonuçta Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu kurulmuştur. 1981'de Yunanistan'ın 1986'da İspanya ile Portekiz'in katılması ile fonun kapsamı genişletilmiştir.<sup>71</sup>

80'li yıllardan itibaren tarım sektörünün kalkınmadaki önemi azalmaya başlamış ve topluluk içindeki kalkınma çabaları daha bütünlüklü bir şekilde oluşturulmaya başlanmıştır. Bilhassa küçük ölçekli altyapı çalışmaları ön plana çıkmıştır. 1993'te topluluk, Avrupa Birliği olarak yeni bir döneme girmiş, bölgesellik birliğin temel politikalarından biri haline gelmiştir. 1994 ve 1999 yılları arası dönemde demokratik açıdan geri kalmış bölgelerin yapılandırılması şeklinde bir politika yürütülmüştür.

2000-2006 yılları arasında Avrupa Birliği politikalarını üç temel başlıkta toplamıştır. Bunlardan ilki, geri kalmış bölgelerdeki yapısal uyumu ve gelişimi teşvik etmek, ikincisi iktisadi ve sosyal açıdan dönüşüm geçiren bölgelerin karşılaştığı yapısal zorlukları gidermek, üçüncü olarak eğitim ve istihdam politikaları ile sistemlerin modernizasyonunu sağlamaktır.<sup>72</sup>

2007 sonrası dönemde Avrupa Birliği kalkınma politikalarına Lizbon Stratejisi genişletilerek yön verilmiştir. Bu bağlamda birliğin ilk hedefi, birliğin en az gelişmiş bölgelerini desteklemek olmuştur ki bu strateji yakınsama hedefi olarak adlandırılmıştır. Bir diğer hedef ise hem birliğe üye ülkelerin kendi aralarındaki işbirliğini artırmak, hem de birliğe komşu ülkelerin Avrupa Birliği'ne sınırı olan bölümleriyle işbirliğini artırmaktır.<sup>73</sup>

---

<sup>71</sup> E. Can, "Bölgesel Kalkınmada Kalkınma Ajanslarının Rolü, İzmir Kalkınma Ajansı Örneği", 1.bs, İzmir 2011, s.29

<sup>72</sup> Tiftikçigil, s.69

<sup>73</sup> Tiftikçigil, s.70,71

### **c) OECD Ülkelerinde Bölgesel Kalkınma Politikaları**

Türkiye'nin de üye olduğu OECD ülkelerinde bölgesel farklılıklar önemli bir sorundur. Dünyanın pek çok farklı bölgesinden birliğe katılan OECD ülkelerinin hemen hemen hepsinde bölgeler arası milli gelir farkı görülmektedir.

OECD ülkelerinin bölgesel kalkınma politikalarına bakılırsa, Avrupa Birliği'nden çokta farklı olmadığı görülecektir. Kurumsallaşmada önemli adımlar atılması, merkezi otorite ve yerel aktörler arasında yakınlık sağlanması, özellikle yerel girişimcilerin desteklenmesi, yaşam standartlarının artırılması ve tüm bu hedeflere ulaşmaya çalışılırken çevreye zarar vermeden, sürdürülebilirliğin sağlanması OECD'nin bölgesel politikalarının temelini oluşturmaktadır.<sup>74</sup>

### **d) Türkiye'de Bölgesel Kalkınma Politikaları**

Globalleşme ve Türkiye'nin Avrupa Birliği yolculuğu, mevcut bölgesel kalkınma yaklaşımlarının değişmesi zorunluluğunu getirmiştir. Bu değişimin sonucunda bölgesel ölçekte rekabet edebilirliğin artırılması, yeni yönetim sistemlerinin ve yerel yönetim ağlarının kurulması, bölgesel dengesizlikleri giderici yeni araçların kullanılması ihtiyacı, ülkenin siyasi ve ekonomik ajandasında önemli bir yer almıştır.

Türkiye'de milli ekonomiyi geliştirme adına atılan ilk adım 17 Şubat 1923'te düzenlenen İzmir İktisat Kongresi'dir. Bu kongre sonucunda özel sektörün yetersiz olduğu ve mutlaka geliştirilmesi gerektiği sonucuna varılmış, sonrasında 1927 yılında Teşvik-i Sanayi Kanunu ile sanayi sektörü için ciddi adımlar atılmıştır. Ancak teşviklerden yararlanan işletmeler genellikle batı bölgelerde faaliyet göstermeyi tercih ettiğinden, ülkenin doğusu ile batısı arasındaki gelişmişlik farkı artmıştır. Bu da bölgesel kalkınma farklılıkları olarak adlandırılacak yeni bir sorun ortaya çıkarmıştır.

Bilindiği gibi Türkiye 7 coğrafi bölgeye ayrılmış olup, bu sınıflandırma bölgesel kalkınma çalışmalarını yürütmek üzere yapılmamıştır. Türkiye'de yürütülen bölgesel kalkınma politikaları coğrafi bölgelerin haricinde oluşturulan bir bölge

---

<sup>74</sup> Akpınar, Taşçı, Özsan, s.74

kavramı üzerinden yürütülmüştür. Bu politikalar merkezi yönetim ve buna bağlı birimler tarafından hayata geçirilmiştir. Uzunca bir süre Devlet Planlama Teşkilatı vasıtasıyla kalkınma politikaları devam ettirilmiş, daha sonra bu görevi Kalkınma Bakanlığı devralmıştır.

Tarihsel sürece bakıldığında kalkınma politikalarının Beş Yıllık Kalkınma Planları ile uygulandığı görülmektedir. Beş Yıllık Kalkınma Planları iki ana yöntem kullanmaktadır. Birincisi kırsal kalkınma projeleri, ikincisi kamu ve özel sektöre verilen teşvik ve istisnalardır.<sup>75</sup> Hangi bölgelere öncelik verileceği, teşvik miktarları gibi noktalar belirlendikten sonra koordinasyon sağlanır, çalışmalar izlenir ve gerekli değerlendirmeler yapılır.

Türkiye'nin Avrupa Birliği yolculuğunun başlaması ile birlikte kalkınma politikalarının uygulanma şeklinde değişiklikler olduğu görülmektedir. Avrupa Birliği kendi kalkınma politikaları uygulamalarını tüm aday ülkelere zorunlu kılmıştır. Bu nedenle Avrupa Birliği ile uyumu ve işbirliğini artıran çalışmalara ağırlık verilmiştir. Bunun sonucundada bölgesel kalkınma ajansları kurulmuştur. Zaman zaman yapısal ve idari açıdan değişik geçirseler de, günümüzde kalkınma çabaları ağırlıklı olarak hala ajanslar vasıtasıyla yürütülmektedir.

Türkiye'nin kalkınma politikalarında beş yıllık kalkınma planları büyük öneme sahiptir. Dolayısıyla bu planları ayrıntılı incelemek gerekmektedir.

### ***(1) Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı***

1963 ile 1967 yıllarını kapsayan Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda kalkınmada öncelikli yörelere önem verilmiş, konu teorik olarak detaylıca açıklandıktan sonra Gelişme Potansiyeli Olan Bölgeler, Geri Kalmış Bölgeler, Büyükşehir Bölgeleri şeklinde bir sınıflandırma yapılmıştır.<sup>76</sup>

Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nın temel hedefi, ekonomik, gelir düzeyi, sosyal hizmetler ve tesisler bakımından bölgeler arası dengenin sağlanmasıdır. Bu

---

<sup>75</sup> Tiftikçigil, s.94

<sup>76</sup> İ. Sarıca, "Türkiye'de Bölgesel Gelişme Politikaları ve Projeleri", Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi, s.1,2001,s. 54

plana göre en önemli sorun, gelişmiş bölgelerden diğer bölgelere yeterli para akımının olmamasıdır. Bununla birlikte aşırı kalabalıklaşan şehirler, kamusal hizmetlerin eşit dağıtılamaması ve kaynakların etkin kullanılmayışıda diğer sorunlar olarak gösterilmiştir.<sup>77</sup>

Sorunların çözümü için yatırımların verimli dağıtılması amacıyla analiz çalışması yapılmış ve programları uygulamak için bakanlıklar arası bir kurul oluşturulmuştur. Ek olarak geri kalmış bölgelerde hizmet kalitesini artırmak amacıyla nitelikli personelin oralara gitmesini sağlayacak personel politikası uygulanmıştır. Son olarak ise bölgesel planlamanın uzmanlık gerektiren bir iş olduğu belirtilerek buna yönelik uzmanların yetiştirilmesi kararlaştırılmıştır.<sup>78</sup>

### **(2) İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı**

İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 1968 ve 1972 yılları arasında uygulanmıştır. Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı için öngörülen ilkeler aynen korunarak bölge planlamasının önemi üzerinde durulmuştur. Bu kapsamda, bölgesel gelişme, şehirleşme ve yerleşme gibi konular planın ana başlıklarını oluşturmaktadır. Az gelişmiş bölgelerin içerisinde bölgesel gelişmenin çekici gücü olarak desteklenecek, şehirleşme hızı yüksek büyüme noktalarının belirlenmesi planlanmıştır.<sup>79</sup> Bölgeler arası gelişmişlik farklarını ortadan kaldırmak için hem özel hem de kamusal yatırımların dengeli dağılımı, şehirleşmenin desteklenmesi, kırsal kesim ile şehirler arasındaki bağlantının güçlendirilmesi ve tarımda modernleşme gibi konulara ağırlık verilmiştir.<sup>80</sup>

Kalkınma planında belirtilen amaçlara ulaşmak için özel kredi imkanları, vergi indirimleri, altyapısı hazır sanayi bölgeleri gibi uygulamalardan yararlanılmıştır. Ayrıca Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı döneminde uygulanan yatırım indirimi uygulaması bu dönemde de devam etmiştir. Planın son yılında ise “Yurt Düzeyinde Dengeli Gelişme” ve “Kalkınmada Öncelikli Yöre” (KÖY) uygulamaları hayata

---

<sup>77</sup> Tiftikçigil, s.101

<sup>78</sup> Çarkçı, s.52

<sup>79</sup> Dinler, s.209

<sup>80</sup> DPT, II. BYKP, s. 2, 263, 264



geçirilerek Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu Bölgeleri KÖY kapsamına alınmıştır.<sup>81</sup>

### **(3) Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı**

Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı 1973-1977 yılları arasında gerçekleştirilmiştir. Bu plana göre, bölgeler arası gelişmişlik farklarını gidermek ancak uzun vadede etkin bir iştir. Kısa dönemde bunu amaçlamak kaynak dağılımının bozulmasına neden olarak sermaye birikimini ve ekonomik büyümeyi yavaşlatacaktır. Ek olarak bölgesel farklılıkların giderilmesi için özel bir çaba sarf edilmesi gerektiği kabul edilmiş, dengeli ve işlevsel bir şehirleşme düzeninin oluşturulması kararlaştırılmıştır.<sup>82</sup>

Üçüncü plana göre, yurdun bazı bölgeleri sosyal, kültürel ve ekonomik olarak geri kalmıştır. Bu bölgeleri kesin olarak sınırlandırmak ise imkansızdır. Çünkü gelişmiş bölgelerin içinde gelişmemiş yöreler olabileceği gibi, gelişmemiş bölgelerin içinde de gelişmiş kısımlar olması muhtemeldir. Bu sebeple üçüncü plan döneminde kalkınmada öncelik uygulanacak yörelerin belirlenmesi için sosyal ve ekonomik göstergelere dayalı standartlar belirlenmiştir. “Kalkınmada Öncelikli Yöreler” (KÖY)’e dahil bölgeler planı kapsayan dönem içindeki her yıl yeniden belirlenirken, buralara uygulanacak teşviklerde yine yıllık programlarla tekrar belirlenmiştir.<sup>83</sup> Bu politika kapsamında çalışanların ücretlerini iyileştiren uygulamalar hayata geçirilmiş, tarımsal ve mesleki amaçlı krediler kullanılmış ve DPT bütçesinden KÖY kapsamındaki yerlere finansal destekler sağlanmıştır.

### **(4) Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı**

1979-1983 yılları arasında uygulanan Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı, mekan bazlı bir gelişim stratejisi öngörmüştür. Buna göre hızlı şekilde gelişen bölgelerin gelişim hızlarının sürekli olması, çarpık kentleşme ve arazi kullanımının önüne geçilmesi, sanayi-altyapı ilişkisinin düzenlenmesi ve geri kalmış bölgelerin gelişim sürecinin başlatılması gibi amaçları kapsamaktadır. Bu planın bir diğer

---

<sup>81</sup> DPT, II. BYKP, s. 28

<sup>82</sup> Akpınar, Taşçı, Özsan, s. 101

<sup>83</sup> DPT, III. BYKP, s. 37

özelliğide geçmiş planların bir eleştirisinin yapılarak planlama ve eşgüdümü sağlayacak örgütsel yapının kurulamadığını ve birkaç istisna hariç bölgesel gelişme planlarının hazırlanamadığını belirtmesidir.<sup>84</sup>

Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda özellikle Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgeleri için projeler hazırlanması ve uygulama için gerekli kurumsal düzenlemelerin yapılması kararlaştırılmıştır. Bu bölgelere yapılacak yatırımların seçiminde dış pazarlara uygunluk önemli bir kriter olarak uygulanmıştır. Yine bölgede yol yapım çalışmalarına ağırlık verilmeside bölgeler için önemli bir adımdır.<sup>85</sup>

Önceki kalkınma planlarında uygulanan KÖY projeleri bu dönemde yine devam etmiş hatta içeriği genişletilmiştir. Ek olarak çıkarılan üç kanun ile KÖY kapsamındaki projelere verilen destekler artırılmıştır. İlk çıkarılan kanun ile KÖY' de çalışanların ücretlerinde özel yatırım indirimi yapılması ve Bakanlar Kurulu kararı ile vergi indiriminin %100'e kadar çıkarılması kararlaştırılmıştır. İkinci kanun ile KÖY kapsamındaki bölgelerde yapılacak konut, tesis ve buna benzer inşaat projeleri için vergi, resim, harç muafiyeti uygulanmıştır. Üçüncü kanun ile Kamu ortaklığı Fonu içerisindeki paranın en az % 10'u KÖY' lere tahsis edilmiştir.<sup>86</sup>

##### ***(5) Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı***

1985-1989 yılları arasında uygulanan Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı ile on yıl önce uygulamadan kaldırılan bölge planlaması yeniden getirilmiştir. Bu planda Türkiye'de yerleşme merkezlerinin kademelenmesi sistemine dayalı olarak 16 bölge tespit edilmiş ve bu derecelendirmeye göre plan uygulanmıştır. Bu durum beşinci planı ilk dördünden ayıran en önemli özelliktir. Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nın bir diğer ayırt edici yönüde bölgeler arası farklılıkları azaltmak için teşvik edilmesi faydalı olacak, en verimli şekilde büyümeye katkı sağlayacak sektörlerin tespiti ve bunların desteklenmesi için gerekli ilke ve standartların

---

<sup>84</sup> Tiftikçigil, s.103

<sup>85</sup> DPT, IV. BYKP, s. 294, 295, 296

<sup>86</sup> Gündüz, s. 189

belirlenmesidir.<sup>87</sup> Ayrıca gelişmekte olan bölgelerde imalat sanayini geliştirmek için düşük maliyetli kredi sağlanması, proje ofisleri kurarak girişimcilere yatırım konularında ve fizibilite çalışmalarında yardımcı olunmasında kararlaştırılmıştır.

#### **(6) Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı**

Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı 1990-1994 yılları arasında, Avrupa Birliği ile ilk ilişkilerin kurulmaya başlandığı dönemde uygulanmıştır. Bölgesel kalkınma haricinde kentleşme, metropolleşme ve sanayileşmeye ilişkin sorunların çözümü için yatırımların nüfus artırıcı değil, mevcut nüfusun ihtiyaçlarını giderici özellikte olması amaçlanmıştır.<sup>88</sup> Belirtmek gerekir ki altıncı plan, her anlamda Avrupa Birliği üyelik hedefi göz önünde bulundurularak oluşturulmuştur. Her ne kadar beşinci planda AB'ye entegrasyon için çeşitli çalışmalar başlatılsa da, bu çalışmalar altıncı plan döneminde hız kazanmıştır.

Altıncı plan döneminde yapılan işlere bakılırsa, yerleşmenin kademelendirilerek büyük şehirlerdeki nüfus yoğunluğunu azaltmak ve iç göçü önlemek için orta büyüklükte merkezler oluşturulması ve desteklenmesi kararlaştırılmıştır. Büyük şehirlerin teknik altyapıları planlanmış ve organize sanayi bölgelerinin kurulmasına devam edilmiştir. Gelişmesi planlanan bölgelerin problemlerine yönelik çözümler bulmak için üniversiteler bünyesinde araştırma enstitüleri kurulmuştur. Ayrıca gümrük kapılarında sınır ticaretinin geliştirilmesi içinde çalışmalar yapılmıştır. Bir kez daha belirtmek gerekir ki, tüm bu çalışmalar yapılırken Avrupa Birliği'nin önem verdiği standartlar ve uygulamalar dikkate alınmıştır.<sup>89</sup>

#### **(7) Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı**

1996-2000 arası dönemi kapsayan Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, bölgesel kalkınma ile ilgili politika ve önlemlerin en kapsamlı şekilde ele alındığı plandır. Konular “bölgesel gelişme ve fiziki planlama” ve “ metropollerle ilgili düzenlemeler” olarak iki başlıkta ele alınmıştır. Yedinci planın diğerlerinden

---

<sup>87</sup> Akpınar, Taşçı, Özsan, s.102

<sup>88</sup> Çarkçı, s.54

<sup>89</sup> DPT, VI. BYKP, s. 318

ayrıldığı nokta ise tüm bölümlerin sonunda yer alan “uygulamaya ilişkin esaslar” yerine hukuki ve kurumsal düzenlemelerden söz edilmesidir.<sup>90</sup>

Yedinci planla hayata geçirilmesi düşünülen uygulamalardan bahsetmek gerekirse, kalkınmada öncelikli yörelere emek yoğun olan projeler uygulanmaya başlanmıştır. Ar-Ge faaliyetleri için üniversite-sanayi koordinasyonu sağlanmaya çalışılmış, organize sanayi bölgelerinin süratle tamamlanması kararlaştırılmıştır. Yedinci planın en dikkat çeken özelliklerinden biride bölgesel kalkınma ile ilgili ekonomik hedeflerin yanı sıra çevreye ve ekolojik dengeye duyarlı, sürdürülebilirliği temel alan uygulamalarda yer vermesidir. Örneğin, yeni çöp alanlarının tespiti, toplu taşımayı yaygınlaştırma, yeşil alanları artırma, hatta aile planlamasına gidilmesi gibi uygulamalar bunlardan bazılarıdır.<sup>91</sup>

#### **(8) Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı**

Avrupa Birliği'ne uyum çabası içinde olunan 2001-2005 yılları arasında uygulanan Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı bölgesel gelişme konusuna çok daha fazla önem veren bir plan olmuştur. Bu plan özel sorunları olan bazı bölgelerin gelişmesinin sağlanabilmesi için, bölge planlarının kesin ifadelerle açıklandığı ve tespit edilen dört plan bölgesinin ülke içindeki öneminin vurgulandığı bir hal almıştır. Bu dört bölge, Güneydoğu Anadolu, Zonguldak-Bartın, Doğu Anadolu ve Doğu Karadeniz bölgeleridir.

Sekizinci planda yapılması öngörülen uygulamalara bakılınca, ilk olarak Avrupa Birliği bölgesel gelişme politikalarına uyum için adımlar atılacağı görülmektedir. Yerleşim merkezlerinin kademeli halinin güncelleştirilerek plan bölgelerinin oluşturulmasında bir diğer önemli hedefdir. Sanayi alanına bakarsak sektörel uzmanlaşma sürecinin geliştirilmesi en önemli gündem maddesini oluşturmuştur. Ayrıca daha önceki dönemlerde planlanan organize sanayi bölgeleri ve küçük sanayi sitelerine ek olarak orta ölçekli işletmeler için örnek sanayi siteleri kurulması kararlaştırılmıştır. Son olarak metropollerin ihtiyaçlarına göre çağdaş yönetim şekillerinin uygulanması ve özellikle İstanbul'un ticaret, finans, kültür-sanat

---

<sup>90</sup> Dinler, s.213

<sup>91</sup> Tiftikçihil, s. 107,108

yönü ağır basan küresel bir metropol haline getirilmesi yönünde çalışmalar yapılması hedeflenmiştir.

### ***(9) Dokuzuncu Kalkınma Planı***

Dokuzuncu Kalkınma Planı 2007-2013 yılları arasında uygulanmıştır. Bu planda, bir yandan bölgelerin verimliliğini artırarak topyekûn kalkınmada, rekabet gücünde ve istihdam oranında gelişim hedeflendiği belirtilirken, ek olarak kırsal ve kentsel yerleşim birimleri arasındaki gelişmişlik farklarının azaltılacağı da ifade edilmiştir. Öte yandan, bu hedefler doğrultusunda hayata geçirilecek uygulamaların daha etkin hale getirilmesine, yerel unsurlara ve içsel potansiyele dayalı gelişmenin sağlanmasına ve yerel düzeyde kurumsal kapasitenin artırılmasına önem verileceği belirtilmiştir.<sup>92</sup>

Dokuzuncu planla yapılacak uygulamalara bakıldığında çalışmanın ilerleyen bölümlerinde detaylı şekilde değinilecek olan kalkınma ajanslarının kuruluşuna dair ciddi düzenlemelerin yapıldığı görülmektedir. 2006 yılında yürürlüğe giren kalkınma ajanslarına dair kanun bu dönemde hızlıca uygulamaya konmuştur. Ayrıca İl Özel İdaresi Kanunu, Belediye Kanunu, Büyükşehir Belediye Kanunu ve Mahalli İdare Birlikleri Kanunu ile yerel idarelerin yetkileri artırılmıştır. Yine her beş yıllık plan döneminde olduğu gibi yeni teşvikler çıkarılmış, gelişme potansiyeli olan bölgelerde Ar-Ge çalışmalarının artırılmasına yönelik uygulamalar hayata geçirilmiştir.<sup>93</sup>

### ***(10) Onuncu Kalkınma Planı***

Onuncu Kalkınma Planı'nın 2014-2018 yılları arasını kapsamı planlanmıştır. Bu planın ana başlıkları bölgesel gelişmeye ek olarak, bölgesel rekabet ve metropollerle ilgili bazı düzenlemelerdir. Planda temel hedef olarak ise bölgesel gelişmişlik farklarının mümkün olduğunca azaltılarak, refahın tüm ülkeye dengeli dağılması ve her bölgenin potansiyelinin aktif hale getirilerek rekabet güçlerini artırmak suretiyle toplam büyümeye katkı sağlanması olarak açıklanmıştır.

---

<sup>92</sup> Akpınar, Taşçı, Özsan, s.104

<sup>93</sup> DPT, IX. Kalkınma Planı, s.53, 54, 55, 56

Onuncu planda bahsedilmesi gereken bir konuda “Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi ”’dir. Mekansal gelişme ve sosyo-ekonomik kalkınma politikaları arasında uyumu sağlamak, alt ölçekli plan ve stratejilere genel bir çerçeve oluşturmak maksadıyla hazırlanmıştır.<sup>94</sup>



---

<sup>94</sup> Dinler, s. 216

## II. BÖLÜM

### DÜNYADA ve TÜRKİYE'DE KALKINMA AJANSLARI

İşletme ve ulusal ekonomi düzeyinde rekabeti ve gelişmeyi sağlamak özellikle son dönemde önemli bir hale gelmiştir. Keynesyen politikalara dayalı geleneksel bölgeciliğin çökmesi, küresel rekabette farklılaşmanın zorunluluk haline gelmesiyle birlikte bölgesel gelişmenin önemi artmış, bölgeler de kalkınma stratejilerini bu çizgide belirlemişlerdir. Yerel ekonomik aktörlerin küreselleşme tehdidine karşı koyabilme gücünün artırılması, hatta bu durumdan fayda sağlanması için kalkınma ajansları tipinde kurumlara ihtiyaç duyulmuştur. Ajanslar küresel düzeyde yaşanan gelişmeleri yerel düzeye indirirken, öte yandan yerele özgü üstünlükleri küresel pazarlara açacaktır.<sup>95</sup> Bölgeye yatırım çekme, tanıtım faaliyetlerini yürütme, bölgedeki aktörler arası işbirliği ve eşgüdümü sağlama gibi faaliyetleri üstlenen kalkınma ajansları, bu stratejileri tek bir merkezde toplamıştır. Halkier yaptığı tanımda kalkınma ajanslarını, merkezi hükümet ve yerel yönetimin dışında, genellikle yumuşak politika araçlarını entegre biçimde kullanarak yerel ekonomik kalkınmayı destekleyen, bölgeye yerleşik, kamu tarafından finanse edilen kuruluşlar olarak ifade etmiştir.<sup>96</sup>

Çalışmanın önceki bölümünden hatırlanacağı üzere, bölgesel kalkınma politikaları sermayeyi, özel sektörü ve bölgesel rekabeti ön planda tutan politikalardır. Bu politikalar ise günümüzde özellikle bölgesel kalkınma ajansları aracılığıyla yürütülmektedir. Birçok ülkede farklı modellerle ve farklı görevlerle kurulan kalkınma ajansları vardır. Bilhassa kendilerine verilen görevler açısından büyük farklılıklar olduğu görülmektedir. Dolayısıyla tüm ajansların birebir aynı işi gördükleri söylenemez. Bu bağlamda, bölgesel gelişmişlik ve kalkınmışlık farklarını ortadan kaldırmayı hedefleyen bölgesel kalkınma ajansları; sorumlu olduğu bölgedeki bölgesel yatırımları artırmak, ekonomiyi canlandırmak, bölge halkının kalkınmaya katılımını sağlamak gibi amaçlarla faaliyetlerini sürdürmektedir. Başka

<sup>95</sup> B. Övgün, Geleneksel Bölgecilikten Yeni Bölgeciliğe, M. Ökmen, G. Şeker, F. Yaman (edt), Küreselleşme Yerelleşme Sarmalında Kalkınma Ajansları, (43-61), Ankara, 2013

<sup>96</sup> Aydemir, Karakoyun, s.34

bir deyişle, yerel bir aktör olarak bölgenin tüm kaynaklarını ve sermayesini harekete geçirmeye çalışan bölgesel kalkınma ajansları, bölgesel kalkınma potansiyelinin ortaya çıkarılması ve bölgesel rekabet gücünün artırılması yoluyla kalkınmaya ivme kazandırmaya çalışırlar. Bunun için bölgelerin potansiyeli ve sorunları göz önüne alınarak geliştirilen politikalarla, bölgesel ekonomik kalkınma için uygun koşulların oluşturulması, bölgenin çekiciliğinin artırılması, bölgenin sosyokültürel değerlerinin geliştirilmesi sağlanmaya çalışılır. Bu nedenle bölgesel kalkınma ajansları fiziki, finansal, sosyal sermaye gibi bölgenin tüm sermaye altyapısını ortaya çıkarmaya çalışırlar. Elde edilen veriler ışığında ise, destek programları planlanmaktadır.

## **A. Dünyada Kalkınma Ajansları**

### **1. Kalkınma Ajanslarının Tarihi Gelişimi**

Ortaya çıkışları resmi olarak 1950 olsa da, günümüzdeki mevcut kalkınma ajanslarına en yakın olan ilk kalkınma ajansı Amerika'daki Tennessee Vadisi Otoritesi'dir.(Tennessee Valley Auhoritiy). 1929' da yaşanan ve "Büyük Buhran" olarak adlandırılan ekonomik kriz döneminden en çok etkilenen yer Tennessee Vadisi olmuştur.<sup>97</sup> Bu bölge kırsal nüfusun ağırlıklı olarak yaşadığı bir yer olduğundan ekonomik krizden çok daha fazla etkilenmiş ve bölgeden başka yerlere doğru hızlı bir göç dalgası başlamıştır. Bunun sonucunda ülkenin diğer bölgeleri ile arasında ciddi bir gelişmişlik farkı ortaya çıkmıştır. Bu gelişmişlik farkını ortadan kaldırmak amacıyla 1933 yılında "Tennessee Valley Authority" adıyla bölgesel bir kalkınma ajansı kurulmuştur. Bu ajansın çalışmaları sonucu bölgede yeni barajlar yapılmış, bu sayede bölge hem tarımsal olarak verimli bir hale gelmiş hem de enerji üretimi konusunda önemli bir konuma ulaşmıştır. Tüm bu çalışmaların sonucu olarak bölge giderek daha fazla sanayi yatırımı çekmiş, tarımsal işgücü bölgede toplanmaya başlamış ve istenen kalkınma düzeyine ulaşılmıştır.

Büyük buhran dönemi üzerinden çok geçmeden, dünya ekonomisini derinden sarsan yeni bir olay daha meydana gelmiştir. II. Dünya Savaşı zaten çok iyi durumda olmayan ekonominin daha da kötüye gitmesine ve başta Avrupa olmak üzere pek çok

---

<sup>97</sup> [http://www.planlama.org/\(25.01.2016\)](http://www.planlama.org/(25.01.2016))



yerde bölgesel gelişmişlik farklarının artmasına sebep olmuştur. Fransa'da Paris ve diğer bölgeler arasındaki uçurum iyice artmış, İtalya'da ise kuzey ve güney bölgeler arasındaki gelişmişlik farkı çok ciddi boyutlara ulaşmıştır. Benzer şekilde İngiltere, İskoçya gibi ülkelerde ekonomik olarak yeniden yapılanma ihtiyacı içine girmiştir. Bunun sonucunda Avrupa ülkeleri bölgesel kalkınma politikalarına önem vermeye başlamıştır. Bu dönemde gelişmekte olan ülkelerde ise bölgesel kalkınma konusuna önem veren ülke sayısının az olduğu görülmektedir. Savaş döneminden nispeten çok daha az etkilenen Brezilya'da 1959 yılında kurulan Kuzeydoğu Bölgesi Kalkınma Ajansı (SUDENE) bunlara bir örnek olarak gösterilebilir.<sup>98</sup>

1950 ve 1960 yılları arasında, merkezi hükümetler tarafından kurulan kalkınma ajansları yerine, yerel ve bölgesel idareler içinde yer alan kalkınma ajansları kurulmaya başlandı. Küresel ölçekte faaliyet göstermek amacıyla kurulan bu ajansların o dönemdeki öncelikli gündem maddeleri ağırlıklı olarak girişimcilik faaliyetleri üzerinedir. Sorunlu işletmelere yardımcı olmak, uzmanlık alanları oluşturmak, ihracat konusunda danışmanlık yapmak ve eğitim kurumları ile işletmeler arası eşgüdüm sağlamak o dönemdeki kalkınma ajanslarının hizmetlerinden bazılarıdır. Özellikle, Brezilya, Fransa, Belçika, Avusturya, İrlanda gibi ülkeler o dönemde kalkınma ajansları konusunda oldukça başarılı çalışmalar yapmışlardır.<sup>99</sup>

1960 ile 1980 yılları arasındaki dönem, sektörel bazda faaliyet gösteren ajansların kurulmasına sahne olmuştur. Yerelleşmeye veya desantralizasyona verilen önem biraz daha artmış, yerel aktörlere danışmanlık hizmeti sunmak ajansların en önemli görevi olmuştur. Bunun yanında altyapı hizmetleri ve bölgeler arası pazarlamada ajansların diğer önemli fonksiyonlarını oluşturmuştur. Almanya, Hollanda, İtalya, İspanya gibi ülkeler bu dönemde kalkınma ajansları üzerinde en fazla duran ülkeler olmuşlardır.<sup>100</sup>

---

<sup>98</sup> [http://www.planlama.org/\(26.01.2016\)](http://www.planlama.org/(26.01.2016))

<sup>99</sup> Özel İhtisas komisyonu 9.Kalkınma Planı: Bölgesel Gelişme. Yayın:2766-702. s.19

<sup>100</sup> Özel İhtisas komisyonu 9.Kalkınma Planı: Bölgesel Gelişme. Yayın:2766-702. s.19

1980 ve 1990 yılları arasında, kamu ve özel sektör ortaklığı ile yerel paydaşlarında katılımıyla oluşturulan kalkınma ajansları ortaya çıkmıştır. Yunanistan, Finlandiya, Danimarka gibi ülkelerde içsel cazibeyi artırma amaçlı olarak kurulan ajanslar, ihtiyaç duyulan işgücü ihtiyacını analiz etmek, kuruluşlara özel, spesifik eğitim programları hazırlamak ve sürekli eğitim hizmeti konularında çalışmalarını yürütmüştür.<sup>101</sup>

1990'dan itibaren özellikle Avrupa Birliği üyelik süreçleri nedeniyle Bulgaristan, Estonya, Macaristan, Litvanya, İsveç, Polonya gibi ülkeler kalkınma ajansları konusunda önemli adımlar atmaya başlamıştır. Bu dönemde kalkınma ajanslarının temel işlevlerinde de bazı değişiklikler olmuştur. İnovasyon ve teknoloji transferi yapmak, yabancı yatırımcılar çekmek, işletmeleri uluslararası pazara açmak, Avrupa birliği programlarına katılmak ve birliğin istediği standartlara ulaşmada destek olmak ajansların temel işlevleri arasında yer almıştır. Bu noktada Avrupa'daki kalkınma ajanslarının büyük kısmının üyesi olduğu EURADA (European Association of Regional Development Agencies) adlı kuruluştan bahsetmek gerekir. 1992 yılında faaliyete başlayan kuruluş ajansların bir üst kuruluşu olarakta ifade edilmektedir. Gönüllü şekilde üyelik esasına dayanan EURADA, Avrupa Komisyonu ile yakın iletişim halindedir. Ekonomik kalkınma sağlanması için kamu politikaları geliştirmek, üyelerinin faaliyetlerinin kalitesini artırmaya yönelik çalışmalar yapmak temel görevleridir.

## **2. Kalkınma Ajanslarının Mevcut Durumu**

2000'li yıllardan günümüze kadar geçen süre, kalkınma ajanslarının bugün ki şeklini almaya başladığı zaman dilimi olmuştur. Bu sürecin sonunda kalkınma ajansları ağırlıklı olarak stratejik bölge planlaması yapmak suretiyle, potansiyel aktörleri harekete geçirmek ve bölgesel kalkınmanın farklı bileşenleri arasında denge kurmak konularına odaklanı hale gelmiştir. Sorumlu oldukları bölgelerde proje hazırlama kabiliyetini artıran, bölgedeki ekonomik birimlere yüksek katma değerli hizmet ve iş çözümleri sunan kurumlar olmuşlardır.

---

<sup>101</sup> Özel İhtisas komisyonu 9.Kalkınma Planı: Bölgesel Gelişme. Yayın:2766-702. s.19

Kalkınma ajanslarının birçoğu geçmiş yıllarda kurulmuş olsa da, bu ajanslar zaman içinde gerek yapısal, gerekse işlevsel olarak yeniden yapılanmaya gitmiş ve değişen şartlara göre güncellenerek yeni kurulan kalkınma ajanslarına benzer hale getirilmişlerdir. Günümüz itibariyle kalkınma ajanslarını farklı kılan en dikkat çekici özellikleri yarı özerk konumları ile kamu-özel sektör arası hibrit yapılarıdır. Harding'in ifadesi ile kamu işleyiş usullerine bağlı olmamaları ve seçimle iş başına gelmiyor olmaları, daha esnek davranmalarını, uzun vadeli plan yapabilmelerini ve bölgesel iş aktörleri ile yakın ilişkiler kurmalarını sağlamaktadır.<sup>102</sup> Ayrıca kalkınma ajanslarının klasik bölgeselleşme temelli değil, yeni bölgecilik anlayışında yapılan kurumlar olduğunu belirtmek gerekir. Günümüz itibariyle kalkınma ajansları artık yeni kalkınma anlayışının örgütsel biçimidir. Bunun en ciddi göstergesi ise ajansların, sorumlu oldukları bölgenin rekabet gücünü artırmaya yönelik çalışmalar yapmalarıdır. Bugün tüm dünyada yaklaşık 15000 kadar kalkınma ajansı ve benzer kuruluş faaliyet göstermektedir.

### **3. Genel İtibariyle Kalkınma Ajansı Türleri**

Dünya genelinde bölgelerin kendilerine has özellikleri nedeniyle farklı yapı ve işleve sahip kalkınma ajansları vardır. Bu nedenle kesin bir sınıflandırma yapmak oldukça zordur. Ancak EURADA tarafından yapılan sınıflandırma oldukça kapsayıcı olduğundan, bu sınıflandırmayı ele almak faydalı olacaktır. EURADA sınıflandırmasına göre kalkınma ajansları, kuruluş biçimi ve faaliyet türü olarak, iki ana kola ayrılır.

#### **a) Kuruluş Biçimlerine Göre Kalkınma Ajansları**

##### ***(1) Merkezi Hükümetler Tarafından Kurulan Ajanslar***

Genelde kısa vadeli amaçlar için kurulan ve kamusal ajanslar olarak adlandırılan bu ajanslar, direk merkezi hükümet tarafından kuruldukları için ciddi miktarda kaynak kullanma avantajına sahiptirler. Ancak bölge gerçeklerini ne derece içselleştirip verimli olacakları tartışma konusudur.

---

<sup>102</sup> Aydemir, Karakoyun, s.39

## **(2) Yerel Otoriteler İçindeki Kalkınma Ajansları**

Bu ajanslar bölgeyi daha yakından tanıyan aktörler tarafından kurulduğu için sorunların çözümünde daha yararlı olacakları savunulur. Ancak kamusal ajansların aksine, kaynak kullanımını için bürokratik safhaları aşma zorunluluğu, bu ajansların zayıf yönü olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>103</sup>

## **(3) Yerel Otoriteler Tarafından Oluşturulan Ajanslar**

Bu kalkınma ajansları, yerel otoriteler bünyesinde oluşturulan ajanslardan farklıdır. Yerel otorite tarafından kurulmalarına rağmen özerk yapıda olduklarından önemli avantajlara sahiptirler. Yerel yönetim yapısı dışında oldukları için, karar alma ve uygulama konusunda belli ölçüde serbest olmaları ciddi bir esneklik kazandırmaktadır. Buna ek olarak, yerel yönetim ile kuruluş şekliinden kaynaklanan bağları nedeniyle klasik kalkınma ajanslarına göre daha geniş bir hareket alanına sahiptirler. Belçika'nın Fransızca konuşulan bölgelerinde bu tip ajanslar bulunmaktadır.<sup>104</sup>

## **(4) Kamu-Özel Ortaklığı Şeklinde Kurulan Ajanslar**

Hem kamu kurumları, hem de özel sektör kuruluşlarının bir araya gelerek kurdukları, adeta hibrit yapıda olan kalkınma ajanslarıdır. Kamu ve özel sektörün aynı çatı altında buluşması, bu ajanslara ciddi bir işlevsellik özelliği katmaktadır.

## **b) Faaliyet Türlerine Göre Kalkınma Ajansları**

### **(1) Stratejik Ajanslar**

Stratejik ajanslar, sorumlu oldukları bölgelere yönelik, iktisadi ve sosyal hayata dair veri toplar. Ayrıca ekonomik düzen ile ilgili araştırma yaparak işletmelere destek sağlamakta temel kuruluş sebepleri arasındadır.

<sup>103</sup> Erol Çakmak, *Yerel Ekonomi ve Bölgesel Kalkınma Ajansları*, 1.bs, Ankara 2006, s.70

<sup>104</sup> Çakmak, s.70

## **(2) Genel İşlevli Ajanslar**

Bu tip ajansların asli görevi sektörler arasında kalkınma projeleri oluşturmak ve bu projelere yönelik süreci yönetmektir. Genel işlevli ajanslar ekonomiye yönelik müdahale projeleri üreterek, işletmeleri ve kamu kurumlarını bu projelerde bir araya getirmeye çalışır. Aynı zamanda stratejik ajansların görevlerini göz önünde bulundurmaya zorunda olan genel işlevli ajanslar, çoğu zaman stratejik ajanslar ile birlikte çalışır.<sup>105</sup>

## **(3) Sektörel Ajanslar**

Sektörel ajanslar, diğer kalkınma ajanslarına göre daha dar bir alanda çalışmalarını yürütürler. Belli bir sektör ya da ekonomik faaliyet türüne yönelik projeler geliştirerek, bunların uygulanmasını sağlamaya çalışırlar.

## **(4) Yatırım Çekici Ajanslar**

Temel amaçları, bölgeye yatırım çekmek için tanıtım programları düzenlemek ve buna yönelik proje üretmektir.

## **(5) EURADA Sınıflandırması Dışında Kalan Diğer Ajans Türleri**

EURADA sınıflandırması haricinde literatürde olan farklı sınıflandırmalar vardır. Bu sınıflandırmalarda yer alan bazı ajans türlerine de değinmek gerekir.

### **(a) Geleneksel ve Yenilikçi Ajanslar**

Geleneksel ajanslar; global piyasalara ve teşvik, hibe gibi mekanizmalara nasıl ulaşılacağına dair bilgi veren, yerel işletmelere ise kendi bünyesinden maddi destek sağlayan ajanslardır. Yenilikçi ajanslar ise, işletmelerin daha verimli yönetilmesi için tavsiyede bulunur. Piyasalar ile ilgili bilgi kirliliğini ortadan kaldırmak ve üretimi artırmak için çalışmalar yaparlar. Ayrıca vadeli borç ve kredi temin ederek finansal açıdan işletmelere destek sağlarlar. Hem fiziki hem de fiziki olmayan altyapının gelişimi için eğitim programları düzenlerler.<sup>106</sup>

---

<sup>105</sup> Çakmak, s.71

<sup>106</sup> Çakmak, s.72

### **(b) Küçük ve Büyük Ajanslar**

Küçük ajanslar; yatırım çekmeye çalışmak, bilgi akışı sağlamak gibi belli başlı birkaç temel konuda faaliyet gösteren ajanslardır. Büyük Ajanslar ise, daha yüksek yetki ile bezenmiş, kendi başına yatırım yapabilecek konumda olan, danışmanlık yapan, stratejik planlar geliştirebilen ajanslardır.<sup>107</sup>

### **(c) Güçlü ve Zayıf Ajanslar**

Güçlü ve Zayıf ajans ayrımı kalkınma ajanslarının mali yapıları ile ilgilidir. Çok çeşitli gelir kaynağı olan ve bu kaynaklardan düzenli şekilde fon sağlayabilen ajanslar, güçlü ajanslar olarak nitelendirilir. Sadece Avrupa Birliği kaynakları tarafından fonlanan ve bunun dışındaki mali kaynakları yetersiz durumdaki ajanslara ise zayıf ajanslar denir.<sup>108</sup>

## **4. Dünyadan Kalkınma Ajansı Örnekleri**

### **a) Londra Kalkınma Ajansı (London Development Agency)**

Londra Kalkınma Ajansı 2000 yılında, Londra ve çevresine yönelik ekonomik kalkınma ve yenilenme sürecini başarılı bir şekilde yönetmek için kurulmuştur. Belediye Başkanı'na bağlı olarak yerel hükümetin kontrolü altında faaliyetlerini yürüten bu ajans, 15 kişilik bir yönetim kurulundan oluşmaktadır. Ajansın öncelikli görevi Bölgesel Ekonomik Kalkınma Stratejisi geliştirmek ve yayınlamaktır.<sup>109</sup> Londra Kalkınma Ajansı 31 Mart 2012'de İngiltere'de faaliyet gösteren diğer 12 kalkınma ajansı ile birlikte kapatılmıştır. Bu dönemde İngiltere'de bir değişim yaşanmış ve bu ajansların yerini "Yerel Ortaklık Girişimleri"(Local Enterprise Partnerships) adı verilen yapılar almıştır. İngiltere'de şu an 39 tane yerel ortaklık girişimi vardır. Bir zamanlar kalkınma ajanslarının sahip olduğu görevleri bu kuruluşlar yerine getirmektedir.

<sup>107</sup> Neşe Kumral, "Ekonomik Kalkınma Ajansları ve Girişimciliğin Teşviki" , *EGİAD Ekonomik Raporlar*, Yıl 1994, S.10, s.8

<sup>108</sup> Pınar Özen, "Bölge Kalkınma Ajansları", *Tepav-epri*, Yıl 2005, s.6

<sup>109</sup> S. Kayasu, M. Pınarcıoğlu, S. Yaşar, S. Dere, *Yerel/Bölgesel Ekonomik Kalkınma ve Rekabet Gücünün Artırılması: Bölgesel Kalkınma Ajansları*, İTO 2003-8 İstanbul, s.48

## **b) İskoçya ve Adalar Kalkınma Ajansı (Highland and Islands**

### **Enterprise)**

İskoçya'nın kuzey ve batı bölgelerinde faaliyet gösteren bu kuruluş, İskoçya'nın yarısından fazlasına karşılık gelen bir alanı kapsamaktadır. Kendi bölgesinde sürdürülebilir ekonomik büyümeyi sağlamayı hedeflemektedir. Ayrıca bölgeye yapılan yatırımları artırarak daha fazla insanın hem yaşamak, hem eğitim görmek için bölgeyi daha çok tercih etmesini amaçlamaktadır.<sup>110</sup>

## **c) Batı Kalkınma Kurulu (Western Development Commission)**

1990'lı yılların sonlarına doğru İrlanda'nın batısına hakim olan yoğun işsizlik ve buna bağlı oluşan göç nedeniyle halkın hükümete yoğun baskısı sonucu kurulmuştur. Resmi olarak kurulduğu 1997 yılından beri kırsal turizm, organik tarımsal üretim ve yenilenebilir enerji gibi alanlarda bölgeye katkı sağlamıştır.<sup>111</sup>

## **d) Avusturya Viyana İş Ajansı (Niederösterreichs Wirtschaftsagentur)**

Yaklaşık 50 yıldır Avusturya'da hizmet veren bu kuruluş, projeye özel çözümler üreterek ülke kalkınmasına katkıda bulunduğunu belirtmektedir. Ticari, politik, eğitim, araştırma, yönetim gibi alanlarda pek çok bölgesel ve uluslararası projenin hayata geçmesini sağlamıştır.<sup>112</sup>

## **e) Emilia Romagna Bölgesel Kalkınma Ajansı (Ervet)**

İtalya'nın Emilia Romagna bölgesinde faaliyet gösteren bu ajansın kökeni 1974 yılına kadar uzanmaktadır. Bölgede ekonomik gelişmeyi sağlamak ve sanayi politikası geliştirmek amacıyla anonim şirket olarak kurulmuştur.<sup>113</sup> Zaman içinde

<sup>110</sup> <http://www.hie.co.uk>.(25.01.2016)

<sup>111</sup> <http://www.wdc.ie>.(25.01.2016)

<sup>112</sup> <http://www.ecoplus.at>.(25.01.2016)

<sup>113</sup> S. Kayasu, M. Pınarcıoğlu, S. Yaşar, S. Dere, Yerel/Bölgesel Ekonomik Kalkınma ve Rekabet Gücünün Artırılması: Bölgesel Kalkınma Ajansları, İTO 2003-8 İstanbul, s.64

hukuki ve yapısal açıdan değişimler geçirse de, bölgede sürdürülebilir ekonomik kalkınmayı sağlamak misyonuyla günümüzde varlığını hala devam ettirmektedir.<sup>114</sup>

**f) Kuzey Kanada Ekonomik Kalkınma Ajansı (Canadian Northern Economic Development Agency)**

Kuzey Kanada Ekonomik Kalkınma Ajansı 2009 yılında, öncelikli olarak Kanada'nın 3 bölgesine yönelik, sürdürülebilir ve dinamik bir ekonomik kalkınma sağlamak ve bu sayede tüm Kanada'ya katkıda bulunmak amacıyla kurulmuştur. Ekonomik kalkınma programları hazırlayarak, kurduğu çeşitli işbirlikleri aracılığıyla bu programları hayata geçirmek için çalışan ajans özellikle bölgedeki madencilik, balıkçılık, turizm faaliyetlerine yönelik katkı sağlamayı amaçlamaktadır.<sup>115</sup>

**g) Japon Endüstriyel Bölge Merkezi (Japan Industrial Location Center)**

Avrupa'daki kalkınma ajanslarına yakın bir işleyişi olan bu kuruluş 1961 yılında kurulmuştur. Ekonomik planlar yaparak, Japonya Ekonomi Bakanlığı denetimi altında kalkınma uygulamalarını hayata geçirmektedir. Bölgesel Kalkınma, İş Geliştirme, Yatırım Teşviği ve İnsan Kaynağını Geliştirme konularına odaklanmıştır.<sup>116</sup>

**h) Uluslararası İşbirliği Kurumu (Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit)**

Yaklaşık 50 yıllık geçmişe sahip olan bu kuruluş, biri Bonn biride Eschborn bölgesinde olmak üzere 2 adet merkez ofise ve 16 farklı bölgede de temsilciliğe sahiptir. Bölgede kurulacak yeni işletmelere destek vermenin yanı sıra mevcut işletmelerin yurt dışı piyasalara açılması, yurt dışından gelen firmalarında bölgede yapacakları yatırımlara destek verilmesi konuları asıl görev alanını oluşturur. Kuruluş ayrıca, kırsal kalkınma, altyapı, sosyal kalkınma, güvenlik ve barış gibi farklı konularda da hizmet verdiğini belirtmektedir.<sup>117</sup>

---

<sup>114</sup> <http://www.ervet.it>.(25.01.2016)

<sup>115</sup> <http://www.cannor.gc.ca>.(25.01.2016)

<sup>116</sup> <http://www.jilc.or.jp>.(25.01.2016)

<sup>117</sup> <http://www.giz.de>.(25.01.2016)



## B. Türkiye’de Kalkınma Ajansları

### 1. Türkiye’de Kalkınma Ajanslarının Kuruluş Süreci

Türkiye, kalkınma ajansları konusunda diğer ülkelere nazaran oldukça geç harekete geçmiştir. Esasen planlı kalkınmaya yönelik çalışmalar 1960 yılında Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) ile başlamıştır. Fakat bu kalkınma anlayışı bütüncül bir vizyonla ele alınmış olup, yerel ve bölgesel dinamikleri kalkınmada esas olarak almamıştır. 1962 yılında ise, Türkiye’de bölgeler arasındaki dengesizliklerin azaltılması amacıyla kalkınma ajansı kurulması fikri OECD uzmanları tarafından ilk olarak gündeme getirilmiştir.<sup>118</sup> Ancak gerek kaynak yetersizliği, gerek yeterli örgütlenmenin yapılamayışı, gerekse ülkenin bölgesel kalkınma kavramına uzak oluşu gibi etkenler sebebiyle OECD uzmanlarının fikri dikkate alınamamış, DPT’nin kalkınma planlarında yer alan bölgesel odaklılıkta yetersiz kalmıştır.<sup>119</sup>

90’lı yılların sonlarına kadar ülkemiz, DPT’nin kalkınma planları çerçevesinde yaptığı çalışmalar ile bölgesel ve topyekûn gelişmeyi sağlamaya çalışmıştır. Bu yıllardan itibaren Avrupa Birliği’ne üyelik sürecinin faydalı bir sonucu olarak bölgesel odaklı kalkınmaya verilen önem artmış ve kalkınma ajansları kurulmasına yönelik ilk adımlar atılmıştır. 1993 yılında Avrupa Birliği’nin Akdeniz ülkelerine yönelik MEDINVEST programının desteğiyle ülkemizin ilk kalkınma ajansı olan Ege Bölgesel Kalkınma Ajansı kurulmuştur.<sup>120</sup>

1999 yılında yine MEDINVEST programı kapsamında Mersin Kalkınma Ajansı faaliyete başlamıştır. Ayrıca bu dönemlerde doğuda Ekonomik Kalkınma Ajansı ve GAP-Girişimci Destekleme ve Yönlendirme Merkezi gibi kurumlar açılmıştır. Bahsedilen bu kuruluşlar tam olarak bugün ki kalkınma ajansları yapısında

---

<sup>118</sup> R. Keleş, Kalkınma Ajansları Üzerine Gözlemler, B. Akgül, N. Uzay (edt), Türkiye’de Bölgesel Kalkınmanın Yeni Örgütleri: Kalkınma Ajansları s.26, Bursa, 2010

<sup>119</sup> H. Bakır, C.O. Tuncel, AB Üyelik Sürecinde Türkiye’nin Bölgesel Politikalarında Yaşanan Değişim: Kalkınma Ajansları, B. Akgül, N. Uzay (edt), Türkiye’de Bölgesel Kalkınmanın Yeni Örgütleri: Kalkınma Ajansları s.169, Bursa, 2010

<sup>120</sup> H. Bakır, C.O. Tuncel, AB Üyelik Sürecinde Türkiye’nin Bölgesel Politikalarında Yaşanan Değişim: Kalkınma Ajansları, B. Akgül, N. Uzay (edt), Türkiye’de Bölgesel Kalkınmanın Yeni Örgütleri: Kalkınma Ajansları s.170, Bursa, 2010

değildir. Fakat mevcut olanlara en yakın ilk örnekler olmaları sebebiyle önemli bir yere sahiptirler.

1999 yılı ayrıca ülkemizdeki kalkınma ajanslarının kuruluşu açısından yaşanan en önemli gelişmeye de sahne olmuştur. Türkiye'nin Helsinki Zirvesi'nde AB'ye aday ülke olarak kabul edilmesi sonucu kalkınma ajanslarının kurulumu artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Daha sonra 2001 yılında, Türkiye'ye yönelik ilk katılım ortaklığı belgesi kabul edilerek AB kurallarına uygun bir NUTS sınıflandırılmasının yapılması, strateji belirlenmesi ve planlama aşamasında projelerin seçiminde bölgesel politika kıstaslarının kullanımına başlanması kararlaştırılmıştır.<sup>121</sup>

28 Ağustos 2002'de, ülkemiz tarafından hazırlanan NUTS sınıflandırması AB tarafından kabul edilmiş ve 2002/4720 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konmuştur. 22 Eylül 2002'de ise kabul edilen NUTS sınıflandırmasına göre ülkemizde Düzey 1 olarak 12, Düzey 2 olarak 26, Düzey 3 olarak 81 istatistiki bölge birimine ayrılmıştır.<sup>122</sup> Daha sonra 25 Ocak 2006 tarihinde, 5449 sayılı kanun ile kalkınma ajanslarının kuruluş, koordinasyon ve görevleri hakkındaki esaslar belirlenmiş ve kanun yürürlüğe girmiştir.<sup>123</sup>

Gerekli hukuki düzenlemeler ve kurumsal yapı oluşturulduktan sonra Adana ve Mersin illerini kapsayan Çukurova Kalkınma Ajansı 06.01.2007'de İzmir Kalkınma Ajansı ise 13.01.2007'de açılarak, resmen faaliyete geçen ilk iki kalkınma ajansı olmuşlardır.<sup>124</sup> Ancak ilerleyen süreçte çeşitli sebeplerle açılan davalar sebebiyle Anayasa Mahkemesi yürütmeyi durdurma kararı vermiş ve bu ajansların

---

<sup>121</sup> G. Erkut, D. Gönül, Türkiye'de ve Dünyada Bölge Planlama Politikalarının Evrimi ve İzmir Kalkınma Ajansı Deneyiminden Yansıyanlar, B. Akgül, N. Uzay (edt), Türkiye'de Bölgesel Kalkınmanın Yeni Örgütleri: Kalkınma Ajansları s.396, Bursa, 2010

<sup>122</sup>B. Y. Tiftikçigil, Türkiye'de Bölgesel Kalkınma Politikalarında Yaşanan Dönüşüm ve Kalkınma Ajansları, İstanbul 2010, s.121

<sup>123</sup> G. Erkut, D. Gönül, Türkiye'de ve Dünyada Bölge Planlama Politikalarının Evrimi ve İzmir Kalkınma Ajansı Deneyiminden Yansıyanlar, B. Akgül, N. Uzay (edt), Türkiye'de Bölgesel Kalkınmanın Yeni Örgütleri: Kalkınma Ajansları s.397, Bursa, 2010

<sup>124</sup> B. Y. Tiftikçigil, Türkiye'de Bölgesel Kalkınma Politikalarında Yaşanan Dönüşüm ve Kalkınma Ajansları, İstanbul 2010, s.122

faaliyetleri yaklaşık 1 yıl durmuştur. Mahkemenin ajanslar hakkında verdiği karar ajansların lehine olunca 2008’de faaliyetlerine tekrar başlamışlardır.

Dava süreçleriyle geçen dönemin atlatılması ve kalkınma ajanslarının kurulumu konusundaki hukuki tüm engellerin ortadan kalkması sonucu, kalkınma ajanslarının yeni bölgelerde açılması için çalışmalar başlatılmış ve bunun sonucunda 10 Kasım 2008 tarih ve 2008/14306 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile İstanbul, Erzurum, Diyarbakır, Samsun, Gaziantep, Konya, Mardin ve Van illerinin merkez olduğu sekiz kalkınma ajansı daha kurulmuştur.<sup>125</sup> Yaklaşık bir yıl sonra geriye kalan 16 adet Düzey 2 bölgesinde de kalkınma ajansları kurularak bugünkü noktaya ulaşılmıştır. Bugün 81 ili kapsayacak şekilde, 26 adet aktif kalkınma ajansı mevcuttur.

## **2. Kalkınma Ajanslarının Koordinasyonu**

25.01.2006 tarih ve 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkındaki Kanun ile kalkınma ajanslarının yurt çapındaki koordinasyonundan Devlet Planlama Teşkilatı sorumludur.<sup>126</sup> Ancak burada belirtilmesi gereken önemli bir nokta vardır. Devlet Planlama Teşkilatı 2011 yılında, Kalkınma Bakanlığı olarak revize edilmiştir. Dolayısıyla kalkınma ajanslarının koordinasyonundan Kalkınma Bakanlığı sorumludur. Kalkınma Bakanlığı, kalkınma ajanslarını, bakanlığın ilgili kuruluşları listesinde göstermektedir.

Kalkınma Bakanlığı koordinasyonundaki kalkınma ajansları ayrıca, birden fazla ajansın faaliyet gösterdiği alanları kapsayan, Doğu Anadolu Projesi Kalkınma İdaresi, Güneydoğu Anadolu Projesi Kalkınma İdaresi, Doğu Karadeniz Projesi Kalkınma İdaresi ve Konya Ovası Projesi Kalkınma İdaresi gibi kurumlarla iletişim halindedir. Bu kurumların görevleri arasında, gerekli durumlarda kalkınma ajansları ile ortak çalışmak, görüş ve öneri paylaşımında bulunmak yer almaktadır.

---

<sup>125</sup>B. Y. Tiftikçigil, Türkiye’de Bölgesel Kalkınma Politikalarında Yaşanan Dönüşüm ve Kalkınma Ajansları, İstanbul 2010, s.122

<sup>126</sup> [http://www.mevzuat.gov.tr/\(31.01.2016\)](http://www.mevzuat.gov.tr/(31.01.2016))

Kalkınma ajansları ile iletişim halinde olan kuruluşlardan biride Avrupa Birliği Bakanlığıdır. “Avrupa Birliği ile ilgili çalışmaların koordinasyonu” konulu genelgede, AB’ye katılım surecinde istişarede bulunulacak kurumlar arasında kalkınma ajanslarıda yer almaktadır.<sup>127</sup> Kalkınma ajanslarının adeta doğma sebebi olan AB kriterlerinin sağlanması adına, kalkınma ajansları ile bakanlık arasındaki etkileşim, kaçınılmaz bir sonuçtur.

### **3. Kalkınma Ajanslarının Amaçları, Görevleri ve Faydaları**

Türkiye’de faaliyet gösteren kalkınma ajanslarının kuruluş amaçları, görev ve yetkileri, 5449 sayılı kanun ile belirlenmiştir. Bu kanunda genel olarak; bölgeler arası kalkınma seviyesi farkları, yerel ve küresel çapta rekabetin değişimi, AB’ye uyum surecinin getirdiği ykmllklr, finansal ve beşeri kaynakların en doğru şekilde dağılımı, çevreyi koruma konusunda farkındalık ve yerel örgütlenme talebinin doğru yönlendirilmesi ihtiyacından dolayı; yeni bölgesel kalkınma ve planlama anlayışına uygun kurumlara ihtiyaç duyulduğu anlatılmaktadır.<sup>128</sup> Dolayısıyla kalkınma ajanslarının amaçları, kanunda bahsedilen bu ihtiyaçlar doğrultusunda; kamu kesimi ve özel kesim ile sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini sağlamak, kaynakların etkin ve verimli kullanımını sağlamak, yerel potansiyeli kullanarak ulusal kalkınmaya katkıda bulunmak, bölgeler arası kalkınma seviyesi farklarını azaltmak ve sürdürülebilir kalkınmaya destek olmak şeklinde özetlenebilir.

Kalkınma ajanslarının görev ve yetkileri ise 5449 sayılı kanunun 5.maddesinde yer almaktadır. Buradan yola çıkarak kalkınma ajanslarının görev ve yetkileri; yerel yönetimlere teknik açıdan destek sağlamak, amaçlar doğrultusunda hazırlanan projelerin uygulama aşamasını izlemek ve değerlendirmek, bölgelerin kırsal ve yerel kalkınma kapasitesinin artmasına katkıda bulunmak, kamu kesimi ve özel kesim tarafından yürütülen bölge için önemli diğer projeleri takip etmek, kamu kesimi ve özel sektör ile sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini artırmak,

<sup>127</sup> [http://www.ab.gov.tr/\(31.01.2016\)](http://www.ab.gov.tr/(31.01.2016))

<sup>128</sup> B. Akgül, Türkiye’deki Kalkınma Ajanslarının rgtsel Yapısının Analizi ve Yeniden Yapılanma nerileri, B. Akgül, N. Uzay (edt), Türkiye’de Bölgesel Kalkınmanın Yeni rgtleri: Kalkınma Ajansları s.645, Bursa, 2010

kendisine tahsis edilen kaynakları amaçlar doğrultusunda kullanmak veya kullandırmak olarak özetlenebilir.<sup>129</sup>

Genel bir ifadeyle kalkınma ajansları, kendi bölgelerinde birbirleriyle güçlü ilişkilere sahip ekonomik ve sosyal aktörlere, doğru danışmanlık hizmeti, teknik ve mali destek vererek bölgenin kendine özgü değerlerini ön plana çıkarmayı, günümüzün gerektirdiği inovatif, verimli, sürdürülebilir mal ve hizmet üretimini sağlamayı ve bu sayede bölgenin kalkınmışlık seviyesini artırmayı amaçlamaktadır. Gelişmiş bölgelerdeki kalkınma ajansları öncelikli olarak, bölgelerindeki ekonomik ve sosyal aktörleri küresel çaptaki rekabete ayak uyduracak düzeye ulaştırmaya ve bölgenin uluslararası piyasalarda söz sahibi olmasını sağlamaya çalışır. Az gelişmiş bölgelerde faaliyet gösteren ajanslar ise nihai olarak gelişmiş bölgelerdeki emsalleri ile aynı amacı taşımada, öncelikli olarak bölgelerinin diğer bölgeler ile arasında olan gelişmişlik farklarını azaltmayı amaçlamaktadır.

#### **4. Kalkınma Ajanslarının Kurumsal Yapısı**

Kalkınma ajansları ile ilgili 5449 sayılı kanunun 7. maddesi ajansların teşkilat yapısı hakkında bilgi vermektedir. Buna göre kalkınma ajansları “Kalkınma Kurulu”, “Yönetim Kurulu”, “Genel Sekreterlik” ve “Yatırım Destek Ofisi” olmak üzere dört ana birimden oluşmaktadır. Burada belirtmek gerekir ki, kalkınma ajanslarının teşkilat yapısı ülkemizdeki diğer kamu kuruluşlarının yapısından farklıdır. Tüm kamu kuruluşlarında hem karar alma hem de icra yetkisini elinde tutan bir genel kurul varken, kalkınma ajanslarında bu organ bulunmamaktadır. Genel Kurul’un karar alma yetkisi Yönetim Kurulu’na, icra yetkisi ise Genel Sekreterliğe aittir.<sup>130</sup>

##### **a) Kalkınma Kurulu**

Kanuna göre Kalkınma Kurulu en fazla yüz kişiden oluşan ve kamu kesimi, özel sektör ile sivil toplum kuruluşları temsilcilerinden meydana gelen bir oluşumdur. En önemli özelliği ise tavsiye niteliğinde karar alabilen bir danışma

<sup>129</sup> [http://www.mevzuat.gov.tr/\(01.02.2016\)](http://www.mevzuat.gov.tr/(01.02.2016))

<sup>130</sup> B. Akgül, Türkiye’deki Kalkınma Ajanslarının Örgütsel Yapısının Analizi ve Yeniden Yapılanma Önerileri, B. Akgül, N. Uzay (edt), Türkiye’de Bölgesel Kalkınmanın Yeni Örgütleri: Kalkınma Ajansları s.647, Bursa, 2010

organı olmasıdır. Bazı çevreler Kalkınma Kurulu'nun etkisiz ve dolayısıyla gereksiz olduğunu savunurken, bazı çevreler ise yerel kesimin fikirlerini temsil etmesi açısından oldukça yararlı görmektedir.

### **b) Yönetim Kurulu**

Kalkınma Ajanslarının diğer bir birimi olan Yönetim Kurulu ise ajansın karar mekanizması olarak çalışmaktadır. Kanuna göre, tek şehirden oluşan bölgelerde yönetim kurulu; vali, büyükşehir belediye başkanı, sanayi odası başkanı, ticaret odası başkanı ile üç özel sektör ya da sivil toplum kuruluşu temsilcisinden oluşur. Birden fazla şehirden oluşan bölgelerde ise, tüm bölge şehirlerinin vali ve büyükşehir belediye başkanları ve her şehirden birer kişi olmak şartıyla ticaret ve sanayi odası başkanlarından oluşur. Yönetim Kurulu hemen hemen ajansın tüm faaliyet kararlarını veren birimdir. Bütçeyi hazırlamak, revize etmek ve onaylamak görevleri de yönetim kuruluna aittir. Ayrıca mali raporu onaylamak, taşıt alımı dışındaki taşınır mal hizmet alımı ile ilgili genel sekreterin yetki sınırlarını belirlemek, kendine ait yetkilerin bazılarını genel sekretere devretmek gibi görevleri vardır. Yönetim Kurulu'na valilerin başkanlık etmesi ise eleştiri konusudur. Bu durumun ajansların özerk yapısını bozacağı ve merkezi yönetimin etkisi altında kalacağı belirtilmektedir.<sup>131</sup>

### **c) Genel Sekreterlik**

Kalkınma Ajanslarının teşkilat birimlerinden biride Genel Sekreterlik adı verilen ajansın icra organıdır. Yönetim Kurulu faaliyetlerinin yerine getirilmesinden bu birim sorumludur. Birimin başında Genel Sekreterliğin ve Yatırım Destek Ofislerinin en üst yetkilisi Genel Sekreter bulunmaktadır ve o da Yönetim Kurulu'na karşı sorumludur.<sup>132</sup> Genel sekreter olabilmek için, kanunda belirtilen ilgili bölümlerden lisans mezunu olmak, alanında en az 10 yıl çalışmış olmak ve yabancı dil sınavından istenen puanı almış olmak gerekir.

---

<sup>131</sup> B. Akgül, Türkiye'deki Kalkınma Ajanslarının Örgütsel Yapısının Analizi ve Yeniden Yapılanma Önerileri, B. Akgül, N. Uzay (edt), Türkiye'de Bölgesel Kalkınmanın Yeni Örgütleri: Kalkınma Ajansları s.647, Bursa, 2010

<sup>132</sup> www.mevzuat.gov.tr/(01.02.2016)

#### **d) Yatırım Destek Ofisleri**

Kalkınma Ajanslarını oluşturan birimlerden sonuncusu ise Yatırım Destek Ofisleridir. Genel Sekreterliğe karşı sorumlu olan Yatırım Destek Ofisleri kanuna göre bölgenin tüm illerinde bulunmalıdır. Kanuna göre bir koordinatör ve en az beş uzman, yatırım destek ofislerinde bulunmalıdır. Ancak bu personel ihtiyacı karşılayamaz duruma gelirse artırılabilir. Görevleri ise, yatırımcıların başvurularını incelemek ve onlara bürokratik aşamalarda yol göstermek, idari işler ile izin ve ruhsat işlemlerini sonuçlandırmak için yönetim kurulu adına faaliyette bulunmak, valilik ve genel sekreterliğe faaliyetler hakkında bilgi vermektir. Yatırım Destek Ofislerinin sunduğu tüm hizmetlerden ücretsiz olarak faydalanılabilir.

#### **5. Kalkınma Ajanslarının Hukuk Sistemi ve İdari Teşkilat İçindeki Yeri**

Kalkınma Ajanslarının diğer kamu kuruluşları ve üçüncü şahıslarla olan ilişkileri 5449 sayılı kanunda, kamu sektörü ile olan meselelerde kamu hukukuna, bunun dışında kalan meselelerde ise özel hukuk kurallarına tabi oldukları belirtilerek düzenlenmiştir.

Kalkınma Ajanslarının idari sistem içindeki yeri ise son derece tartışmalı bir konudur. Öncelikle şunu belirtmek gerekir ki; Kalkınma Ajansları, bölge içi çalışmalar söz konusu olduğunda kendi kararlarını alabilen, yani özerk kurumlardır. Bu açıdan Türkiye'nin idari sistemi içinde son derece özgün bir duruma sahiptir.<sup>133</sup> Bu durum kalkınma ajanslarına yönelik eleştirilerin önemli bir bölümünü oluştursada, eleştiriler bununla sınırlı değildir. İdari teşkilat içinde tüzel kişiliğe sahip olan kalkınma ajansları, merkezi yönetimin taşra birimi olmadıkları gibi, Anayasa'ya aykırı olacağından federe bir bölge birimide olamazlar.<sup>134</sup> Hem birden fazla ili içine alacak şekilde bir yapı olması ve buna rağmen tüzel kişiliğe sahip olmaları tartışma konusudur. Ayrıca hukuk sistemimizde belirtilen yerinden yönetim birimleri sınıfında girmemektedirler. Ancak ajanslar bu karmaşık ve net olarak

<sup>133</sup> M. Efe, Ş. Ergin Kalkınma Ajanslarının Mevcut Planlama Praksisinde Değerlendirilmesi ve İşleme Biçimine Bir Öneri, B. Akgül, N. Uzay (edt), Türkiye'de Bölgesel Kalkınmanın Yeni Örgütleri: Kalkınma Ajansları s.465, Bursa, 2010

<sup>134</sup> R. Keleş, Kalkınma Ajansları Üzerine Gözlemler, B. Akgül, N. Uzay (edt), Türkiye'de Bölgesel Kalkınmanın Yeni Örgütleri: Kalkınma Ajansları s.29, Bursa, 2010

tanımlanamamış idari teşkilat içindeki yerleri ile faaliyetlerine devam ettirmektedirler.

Bugün, “Kendine özgü nitelikleri olan kamu tüzel kişisi” ve “Kamu tüzel kişilerinin özelliklerine yaklaştırılmış kurumlar” gibi kavramlardan bahsedilmektedir. Kalkınma ajanslarının özel hukuk hükümlerine yakın özellikleri taşımalarına rağmen, kamu hukukuna yakın özelliklerinin daha fazla olmasından ötürü, kalkınma ajanslarını “Kendine has özellikleri olan kamu tüzel kişisi” olarak tanımlamak mümkündür.<sup>135</sup>

## **6. Ajans Personelinin Statüsü**

Kalkınma ajansı faaliyetleri, iş mevzuatı hükümlerine göre çalıştırılan uzman personel ve destek hizmetleri personeli tarafından yürütülür. Destek hizmetleri personeli, toplam ajans personeli sayısının yüzde yirmisini geçemez. Hem yönetim kurulu üyeleri, hem genel sekreter, hem de ajansta görev alacak diğer personeller için;

-Türk vatandaşı olmak

-Kamu haklarından mahrum bulunmamak

-Affa uğramış bile olsa, kanunda belirtilen ağır suçlardan hükümlü olmamak şartları aranır.

Ajans personeli, sosyal güvenlik yönünden, “Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu” hükümlerine tabidir.<sup>136</sup>

## **7. Kalkınma Ajanslarının Gelir ve Giderleri**

Kalkınma Ajanslarının gelir ve giderleri 5449 sayılı kanunun gelirler ve yönetilecek fonlar kısmında belirtilmiştir. Buna göre; genel bütçeye ait vergi gelirlerinin, kanunda belirten paylar düşüldükten sonra kalan kısmından binde beşlik bir pay, Yüksek Planlama Kurulunun ajansların durumuna göre belirleyeceği oranda,

<sup>135</sup> M. Eroğlu, M. Kum, “Türkiye’de Kalkınma Ajanslarının İdari Teşkilat İçindeki Yeri”, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, S.35, Ocak-Temmuz 2010, s.187

<sup>136</sup> Ahmet Tamer, *Kalkınma Ajansları Mevzuatı*, 1.bs, Ankara 2012, s.51



ajanslara gelir olarak aktarılır. Avrupa Birliği ve uluslararası fonlardan elde edilen gelir ile faaliyet gelirleride diğer gelir kalemlerinden bazılarıdır. Önceki yıl gerçekleşen bütçe gelirlerine göre il özel idareleri ve belediye gelirlerinden kanunda belirtilen kısımlar düşüldükten sonra kalan miktardan aktarılacak yüzde bir oranındaki payda ajans geliri olarak kullanılır. Yine aynı şekilde bölgedeki ticaret ve sanayi odalarının gelirlerinden yüzde bir oranında yapılan kesintide ajanslara aktarılır. Bir önceki yıldan kalan gelirler ile yapılan bağış ve yardımlarda kalkınma ajansları gelirlerinin diğer kaynaklarını oluşturur.<sup>137</sup>

Kalkınma Ajanslarının yasal olarak giderlerine bakıldığında ise ilk sırada plan, program ve proje giderleri görülmektedir. Proje ve faaliyetleri destelemek amaçlı yapılan harcamalar ise diğer bir önemli gider kalemini oluşturur. Bunlara ek olarak, ar-ge giderleri ile tanıtım ve eğitim masrafları yine önemli gider kalemleri arasındadır. Son olarak ajansın günlük faaliyetlerini devam ettirmesi için gereken, taşınır ve taşınmaz mal alımı harcamaları ile yönetim ve personel giderleri, kalkınma ajanslarının harcamalarının bütünü oluşturmaktadır. Şunu da belirtmek gerekir ki, ajansın senelik personel giderleri, bir önceki yıla ait gerçekleşen bütçe gelirlerinin yüzde 15'ini aşamaz.<sup>138</sup>

Ajanslar hem gelir, hem de giderleri konusunda mali saydamlık ve hesap verme sorumluluğu ilkelerine uymak zorundadır. Bu bağlamda, görev, yetki ve sorumluluklar açık şekilde tanımlanmalıdır. Bütçenin hazırlanış ve uygulanışına dair tüm süreç kamuoyuna açık olmalıdır. Projelere sağlanan desteklerde bir yılı geçmeyecek şekilde dönemsel olarak açıklanmalı, hesaplar genel kabul görmüş muhasebe standartlarına göre tutulmalıdır.<sup>139</sup>

---

<sup>137</sup> 25.01.2006 tarih ve 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkındaki Kanun(RG. 08.02.2006/26073)

<sup>138</sup> 25.01.2006 tarih ve 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkındaki Kanun(RG. 08.02.2006/26073)

<sup>139</sup> Tamer, s.54

## 8. Kalkınma Ajanslarının Sağladığı Destekler

Kalkınma Ajansları, genel itibariyle mali ve teknik olmak üzere iki çeşit destek sunmaktadır. Detaya girildiğinde ise, mali desteklerde kendi içinde faiz desteği, faizsiz kredi desteği ve doğrudan finansman desteği olarak üçe ayrılır. Bunlardan doğrudan finansman desteğinde, proje çağrısı ile sağlanan destekler, doğrudan faaliyet destekleri ve güdümlü proje destekleri olarak yine üçe ayrılır ve sınıflandırma tamamlanmış olur.

Destek faaliyetleri ile istenen amaçlara ulaşmak ve kaynakların herhangi bir suistimale sebep olmadan kullanırılması için uyulması gereken bazı ilkeler vardır. Bu ilkeler kalkınma ajanslarının proje ve faaliyetleri destekleme yönetmeliğinde şöyle sıralanmıştır;<sup>140</sup>

- Bölge planını destekleyen alanlara veya gruplara öncelik verilmesi
- İş ve işlemlerde açık ve kapsamlı bilgilendirme yapılmalı, şeffaflık ve hesap verebilirlik sağlanmalı
- Gerekli hallerde gizliliğe uyulmalı
- Çıkar ilişkisinin önüne geçilmeli ve tam rekabet koşulları sağlanmalı
- Ortaklık, katılımcılık, maliyet paylaşımı, sahiplenme, eşit muamele ve sürdürülebilirliğin en üst seviyede gerçekleştirilmeli
- Çevresel, tarihi, kültürel, doğal ve toplumsal değerlerin korunmasına önem verilmesi
- Dezavantajlı kişi ve grupların toplumla bütünleşmesine özen gösterilmeli
- Tarafsız bir şekilde davranılarak, siyasi ve etnik ayrımcılık önlenmeli
- Kaynak kullanımında verimlilik sağlanmalı, çalışmalar yakından takip edilmeli, değerlendirilmeli ve bunun için bilgi teknolojilerinden azami derecede yararlanılmalı

---

<sup>140</sup> Tamer, s.66

-Mali denetim öncelikli olmak üzere en uygun denetim sistemleri kullanılmalı, birleşmesi mümkün olmayan görevler ayrılmalı, usulsüzlükler zamanında tespit edilmeli ve ajans kaynakları korunmalı

- Uygulanan projelerin performansı ölçülmeli ve sonuçların analizi yapılarak gelecekteki proje çalışmalarında bunlardan yararlanılmalı

-Desteklenen projelerde ilgili ajans ile bakanlığın tanıtımı yeterli düzeyde yapılmalı ayrıca başarılı projelerin tanıtımı da bakanlık, ajanslar ve yararlanıcılar tarafından uygun ortamlarda yapılmalı

- İstihdam, üretim ve yönetim verimliliğini artırma, yenilikçi ürün ve marka geliştirme, ihracat kapasitesini yükseltme gibi konulara önem verilmeli

Kalkınma Ajansları, 08.10.2010 tarihinde Resmi Gazetede yayınlanan konuya ilişkin yönetmelik doğrultusunda mahalli idarelerin, üniversitelerin, kamu kuruluşlarının, kar amacı taşıyan işletmelerin, sivil toplum kuruluşlarının ve diğer gerçek ve tüzel kişilerin belirlenen şartlara uyan projelerini destekler.

Kalkınma ajansları tarafından verilecek desteklerden kimlerin yararlanacağı, beş aşamadan bir süreç sonunda belirlenir.<sup>141</sup>

*1.Aşama:* Ön inceleme aşamasıdır. Sunulan evrakların imza, mühür gibi bürokratik kriterler açısından tam olup olmadığı ve projeye başvuran şahıs veya şirketlerin istenen şartları taşıyıp taşımadığına bakılır.

*2.Aşama:* Teknik ve mali konuların kontrol edildiği safhadır. Birinci aşamayı geçen projeler, bağımsız değerlendiriciler tarafından, teknik ve mali nitelikler açısından değerlendirmeye tabi tutulur.

*3.Aşama:* Değerlendirmelerin kontrolü aşamasıdır. Bağımsız değerlendiriciler tarafından bildirilen raporlar, değerlendirme komitesi tarafından incelenerek başarılı proje listesi oluşturulur. Daha sonra bu liste ilgili ajansa gönderilir.

*4.Aşama:* Projeler ile ilgili mali konuların bir kez daha incelendiği, gerekli görüldüğü takdirde ajans personeli tarafından ön izleme ziyaretlerinin yapıldığı

---

<sup>141</sup> [http://www.daka.org.tr\(08.11.2017\)](http://www.daka.org.tr(08.11.2017))

aşamadır. Bu sürecin sonunda duruma göre başarılı proje listesi yeniden şekillenebilir.

5.Aşama: Ajans yönetim kurulu tarafından nihai kararın verildiği aşamadır. Yönetim kurulu tarafsız bir şekilde, bölgeye en yüksek değeri katacak, birbirini tamamlayacak ve bölgenin önceliklerine cevap verecek şekilde kesin listeyi onaylar. Destek almaya hak kazanan kişi veya kurumlara yazılı bildirim yapılır ve sözleşme imzalama davetinde bulunulur.

Bu noktada yukarıda bahsedilen süreçte adı geçen bağımsız değerlendirici ve değerlendirme komitesi kavramlarının açıklanması gerekir. Bağımsız değerlendirici; proje tekliflerini başvuru rehberindeki esaslara göre incelemek için, alanında en az beş yıllık tecrübesi olan, öğretim elemanları ile kamu kuruluşları personelinden ajans tarafından uygun görülenlerin ilgili kurumlarca görevlendirilmesi veya hizmet alımı yoluyla seçilen uzmanlardır. Değerlendirme komitesi ise; Bağımsız değerlendiricilerin yaptıkları değerlendirmeler üzerinde kontrol yaparak, görüş bildirmek üzere oluşturulmuş komitedir.<sup>142</sup>

Ajansların mali destek mekanizmalarına ilişkin genel usullere göre, bir takvim yılını kapsayan zaman diliminde, bir başvuru sahibi en fazla dört projesi için ajanstan destek talebinde bulunabilir ve ajansta bunların içinden en fazla iki projeye mali destek sağlayabilir. Ayrıca ajansın mali destek sağladığı kar amacı taşıyan gerçek ve tüzel kişiler, destek aldığı tarihi takip eden bir takvim yılı içinde yeniden mali desteklerden yararlanamaz.

Ajanslar mahalli idarelerin ve başvuru kılavuzlarında belirtilen diğer kuruluşların küçük çaptaki altyapı projelerine mali destek sağlayabilir. Fakat ajansın küçük çaptaki altyapı projelerine vereceği destek, ajansın senelik harcama bütçesinin yüzde yirmisini geçemez. Aynı şekilde, her bir proje için sağlanacak en yüksek destek miktarı ise senelik harcama bütçesinin yüzde yirmi beşini aşamaz.

---

<sup>142</sup> Tamer, s.61-62

## **a) Mali Destekler**

### **(1) Faiz Desteği**

Faiz Desteği; kar amacı ile hareket eden gerçek ve tuzel kişilerin başvuru kılavuzuna uygun olan projelerini hayata geçirmek amacıyla aracı kuruluşlardan alacakları kredilerin faiz kısmının ajans tarafından ödenmesidir. Faiz desteği verilecek her proje için en yüksek yardım miktarı, o yıl için faiz desteği olarak kararlaştırılan toplam miktarın yüzde beşini geçemez.<sup>143</sup>

### **(2) Faizsiz Kredi Desteği**

Bu destek türü ise yine aynı Şekilde, kar amacı ile hareket eden gerçek ve tuzel kişilerin başvuru kılavuzuna uygun olan projelerini hayata geçirmek amacıyla, ajansların, aracı kuruluşlar vasıtasıyla projeye kredi kullanarak, daha sonra belirtilen usullere göre, desteğin faiz ödenmeden taksit halinde ajansa geri denmesi Şeklinde yapılmaktadır.<sup>144</sup> Faizsiz kredi desteğinde, sözleşmeden itibaren en az üç ay geri ödeme talep edilmez ve geri ödeme işlemleri sözleşmeden itibaren en fazla dört sene içinde bitirilmiş olmalıdır.

### **(3) Doğrudan Finansman Desteği**

Doğrudan finansman desteği genelde proje teklif çağrısı yöntemi ile sağlanır. Ancak, istisnai durumlarda proje sürecindeki bazı yükümlülüklerden kurtulup, sürece hız kazandırmak adına doğrudan finansman desteği veya proje güdümlü destek yöntemi kullanılabilir. Ayrıca gerekli görülen hallerde aşamalı proje teklif çağrısı yöntemide nadir olarak kullanılır.

#### **(a) Proje Teklif ağrısı Yöntemi**

Belirli zamanlarda ilan edilen proje destek programları için, nitelikleri açık bir Şekilde belli olan başvuru sahiplerinin, önceden kararlaştırılan Şartlara uygun Şekilde projelerini sunmaya davet edilmeleridir. Proje sahibinin ve ortaklarının

<sup>143</sup> [http://www.resmigazete.gov.tr\(02.02.2016\)](http://www.resmigazete.gov.tr(02.02.2016))

<sup>144</sup> [http://www.resmigazete.gov.tr\(02.02.2016\)](http://www.resmigazete.gov.tr(02.02.2016))

durumu, projenin içeriği ve maliyet durumu gibi özellikleri dikkate alınarak uygun olan projelere destek verilir.<sup>145</sup>

**(b) Fizibilite Desteği**

Kalkınma Ajansları, bölgenin kalkınması ve rekabet gücü açısından önemli fırsatlardan yararlanılması için, bölge ekonomisine yönelik tehdit ve risklerin önlenmesine, bölgenin yenilik ve girişimcilik kapasitesinin geliştirilmesine yönelik projelerin fizibilite çalışmalarına doğrudan mali destek verebilir. Fizibilite desteğinden sadece yerel yönetimler, üniversiteler, diğer kamu kurum ve kuruluşları, kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşları, sivil toplum kuruluşları ile birlikler ve kooperatifler yararlanabilir.

**(c) GÜdümlü Proje Desteği**

Güdümlü proje desteği, projenin genel özellikleri ve uygulama kısmı belirlendikten sonra projeyi uygulayacak kişi veya kurumlarında ajans tarafından belirlenmesi şeklini sağlamaktadır. Bu destek şeklinde üniversite, kamu kuruluşları, özel kesim ve sivil toplum örgütlerinin ortak çalışması amaçlanır. Güdümlü proje desteğinde ajans, en fazla yüzde doksan oranında mali destek sağlayabilir. Bu destek için hazırlanan projeler en az üç kişiden oluşan ajansın uzman kadrosu tarafından değerlendirilir ve yönetim kurulunun onayına sunulur.<sup>146</sup>

**(d) Aşamalı Proje Teklif Çağrısı**

Aşamalı proje teklif çağrısı, esas olarak proje teklif çağrısı yöntemine dayanır ve sadece ihtiyaç duyulan hallerde bu yöntemle başvurulur. Bu yöntemde farklı olarak, ilk etapta proje sahiplerinin belirtilen usullere göre hazırlanmış projeleri için ön başvuru alınır. Bu projelerden uygun olanlar için ikinci etapta nihai proje başvuruları istenir ve buna göre son karar verilir. Bu yöntemin başvuru ve ilan aşamasında proje teklif çağrısı yönteminin esas ve usulleri uygulanır.<sup>147</sup>

---

<sup>145</sup> [http://www.zafer.org.tr\(02.02.2016\)](http://www.zafer.org.tr(02.02.2016))

<sup>146</sup> [http://www.serka.gov.tr\(15.03.2019\)](http://www.serka.gov.tr(15.03.2019))

<sup>147</sup> [http://www.ankaraka.org.tr\(02.02.2016\)](http://www.ankaraka.org.tr(02.02.2016))

## **b) Teknik Destekler**

Bölgesel kalkınma için büyük önem taşıyan ancak kurumsal yapıların güçlü olmaması nedeniyle, bölgesel aktörlerin uygulama aşamasında sıkıntı çektiği konularda sağlanan ve mali olmayan desteklere teknik destekler denir. Eğitim hizmeti, danışmanlık hizmetleri, proje hazırlanmasına yardım etme, geçici uzman personel tedarik etme ve hem yerel hem de uluslararası ilişkiler kurma gibi hizmetler teknik destek kapsamına girmektedir.<sup>148</sup>

Kalkınma ajansları iki aylık zaman dilimleri halinde teknik destek başvurularını alır. Genel sekreter onay verdikten sonra teknik destek almaya hak kazananlar açıklanır. Bir başvuru sahibi aynı dönemde en çok bir, aynı sene içinde ise en çok iki kez teknik destek alabilir. Bir proje için teknik veya mali destekten en fazla biri sağlanabilir. Fakat girişimcilik ve yenilikçilik altyapısını güçlendirmeye yönelik yapılan güdümlü projeler bu hükmün dışındadır.<sup>149</sup>

## **9. Kalkınma Ajanslarının Denetimi**

Denetim konusunda kalkınma ajanslarının diğer kamu kurumlarından ayrıldığı noktalardan biridir. Öncelikle belirtmek gerekir ki, kalkınma ajanslarında mali saydamlık ve hesap verme yükümlülüğüne tabidir. Buna bağlı olarak gelir ve giderler, projelere yaptığı destekler gibi konularda kamuoyunu zamanında bilgilendirmekle yükümlüdür. Kalkınma ajanslarına hem iç, hem de dış denetim uygulanır. Buna karşın kalkınma ajansları Sayıştay denetimine tabi değildir.

İç denetim; ajansın hesap ve performanslarının yönetim kurulu başkanı veya genel sekreter ile bir iç denetçi tarafından incelenmesi, daha sonra gerekli raporların yönetim ve kalkınma kuruluna sunulması ile yapılır. Dış denetim ise; İçişleri Bakanlığı, Maliye Bakanlığı ve Kalkınma Bakanlığı tarafından ortak belirlenecek esaslar çerçevesinde sermaye piyasası kurulu mevzuatına uygun kurulmuş bağımsız bir denetim kuruluşuna yaptırılır.<sup>150</sup>

---

<sup>148</sup> [http://www.kudaka.org.tr\(02.02.2016\)](http://www.kudaka.org.tr(02.02.2016))

<sup>149</sup> [http://www.resmigazete.gov.tr\(02.02.2016\)](http://www.resmigazete.gov.tr(02.02.2016))

<sup>150</sup> [http://www.mevzuat.gov.tr\(03.02.2016\)](http://www.mevzuat.gov.tr(03.02.2016))

Görülmektedir ki, kalkınma ajanslarının denetimi hakkında özel uygulamalar söz konusudur. Ancak bu durum kalkınma ajanslarının kamu kurumu olma özelliğini etkilemeyecektir. Örneğin, kamu tüzel kişiliğine sahip Sermaye Piyasası Kurulu ve Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu içinde özel denetim uygulamaları söz konusudur.<sup>151</sup> Ayrıca önceden bahsedildiği gibi, ajansların Sayıştay denetimine tabi olmaları hususunda, kanun ve kanun gerekçesi arasında çelişkiler olması da, kalkınma ajanslarını farklı kılmakta ve pek çok tartışmanın odağında yer almalarına sebep olmaktadır.

## **10. Türkiye’den Kalkınma Ajansı Örnekleri**

### **a) Serhat Kalkınma Ajansı (SERKA)**

Ağrı, Ardahan, Iğdır ve Kars illeri sınırları içinde hizmet veren Serhat Kalkınma Ajansı, ülkenin en az gelişmiş bölgelerinden birinde faaliyetlerine devam etmektedir.

### **b) İzmir Kalkınma Ajansı (İZKA)**

İzmir ilinin sürdürülebilir kalkınması için projeler geliştiren ve yatırımcılara destek olan İzmir Kalkınma Ajansı, başarılı çalışmaları ile en iyi kalkınma ajansı ve en iyi destinasyon iletişimi gibi dallarda ödüllere sahiptir. Ajans aynı zamanda Rekabetçilik Enstitüsü ve Dünya Yatırım Tanıtım Ajansları Birliği üyesidir.

### **c) Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı (BAKA)**

Antalya, Burdur ve Isparta illeri özelinde projeler geliştirmekte ve bölge yatırımcısına destek olmaktadır.

### **d) İstanbul Kalkınma Ajansı (İSTKA)**

Her ne kadar ülkenin en gelişmiş bölgesi içinde hizmet verse de, bu bölge içinde nispeten zayıf kalmış alanlarda projeler üretmek, sivil toplum örgütleri ile

---

<sup>151</sup> M. Eroğlu, M. Kum, “Türkiye’de Kalkınma Ajanslarının İdari Teşkilat İçindeki Yeri”, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, S.35, Ocak-Temmuz 2010, s.188



kamu kesimi arasında işbirliği sağlamak ve yatırımcılara destek vermek için kurulmuştur.

### **e) Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı**

#### **(1) Kudaka'ya Genel Bir Bakış**

Türkiye, Avrupa Birliği tarafından kabul edilen istatistiki bölge sınıflandırması kapsamında 12 adet düzey 1, 26 adet düzey 2 ve 81 adet düzey 3 bölgesine ayrılmıştır. Bu 12 adet düzey 1 bölgesinin içinde yer alan 26 alt bölgeden biri de Erzurum, Erzincan ve Bayburt illerini kapsayan Erzurum Alt Bölgesidir. Çalışmanın önceki bölümlerinde bahsedildiği üzere 25.01.2006 tarih ve 5449 sayılı kanun ile Türkiye'nin düzey 2 bölgelerinde kalkınma ajanslarının kurulmasına karar verilmiş ve kalkınma ajanslarının kuruluş süreci başlamıştır. Daha sonra 22.11.2008 tarih ve 27062 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan kararname ile Erzurum Alt Bölgesinde içinde olduğu bazı bölgelerde kalkınma ajansı kurulması kararlaştırılmıştır. Bunun sonucu olarak Erzurum Alt Bölgesinde faaliyet göstermek üzere Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı (KUDAKA) kurulmuştur. 17 Aralık 2009'da ilk Genel Sekreteri atanmış ve 2010 yılında ajans aktif olarak faaliyete başlamıştır. Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı, faaliyete başladığı ilk yıl 16.000.000 TL hibe vererek, kurulduğu ilk yıl mevzuata göre vermesi gereken destek miktarının tamamını yararlanıcılarına kullandıran ilk kalkınma ajansı olmuştur.

Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı, faaliyet gösterdiği bölgenin gelişmesinde en etkili rolü oynayarak, Türkiye'nin en çağdaş ve verimli kurumlarından biri olmayı kendine vizyon olarak seçmiştir. Çözüm ve sonuç odaklı çalışmayı, sürdürülebilir üretkenliği, kamu yararını gözetmeyi, girişimciliği ve çevresel duyarlılığı temel değerleri olarak gören KUDAKA çalışmalarını bu değerler ekseninde yürütmektedir. KUDAKA, faaliyet alanı olan Erzurum, Erzincan ve Bayburt bölgesinde sürdürülebilir gelişmeyi sağlamak için, sosyal sermaye ve yenilikçiliği kullanarak, bölgenin yerel potansiyelini harekete geçirmeyi ise misyon olarak belirlemiştir.<sup>152</sup>

---

<sup>152</sup> <http://www.kudaka.org>(04.02.2016)

## **(2) Kudaka'nın Faaliyet Bölgesi**

Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı, Erzurum, Bayburt ve Erzincan illerini kapsayan 40.842 km'lik, ülke yüzölçümünün yaklaşık % 5,2 sine karşılık gelen alanda faaliyet göstermektedir. 2015 yılı itibariyle bölgede 1.063.789 kişi yaşamaktadır.<sup>153</sup> Düzey 2 bölgeleri içinde en az nüfus yoğunluğuna sahiptir.

Kudaka bölgesi genel olarak dağlık, yüksek ve engebeli bir yapıdadır. Yerleşim yerleri bu dağlar arasında nispeten daha az olan ovalar üzerinde bulunur. Deniz seviyesinden oldukça yüksek olan bölgede Erzurum 1839 metre, Erzincan 1185 metre ve Bayburt 1550 metre rakıma sahiptir.

Kudaka bölgesi ağırlıklı olarak karasal iklim özellikleri hakimdir. Dolayısıyla yazlar kurak, kışlar ise yağışlı ve soğuk geçmektedir. Özellikle Erzurum'da karasal iklim oldukça ağır şekilde yaşanır. Bayburt'ta karasal iklim özellikleri bulunmasına rağmen, Doğu Anadolu ve Doğu Karadeniz bölgeleri arasında bir köprü konumunda olduğundan Karadeniz iklim özellikleride zaman zaman görülmektedir.<sup>154</sup> Aynı şekilde Erzincan'da karasal iklime sahip olsada bölgenin kendi özgü yüzey şekilleri nedeniyle farklı karakterde iklim özellikleri görülmekte, bu da Erzincan'ı Kudaka bölgesinde en ılıman iklime sahip yer olarak farklı bir konuma taşımaktadır.<sup>155</sup> Kudaka bölgesi yıllık yağış ortalaması ise 409,5 mm seviyesindedir. Yağışların kar şeklinde olması ve karla kaplı gün sayısının fazla olması nedeniyle bölge zengin su kaynaklarına sahiptir. Çoruh ve Aras gibi ülkenin önemli nehirleri bölgeden geçmektedir.<sup>156</sup>

Kudaka bölgesinin başta Erzincan olmak üzere önemli bir kısmı 1.derece deprem kuşağı üzerinde yer almaktadır. Bu durum bölgenin jeotermal enerji kaynakları ve madensuyu açısından önemli bir konumda olmasını sağlamıştır.

Bölge, tarih boyunca büyük öneme sahip olan Kürk Yolu, İpek Yolu ve Baharat Yolu gibi ticaret yolları üzerinde yer almaktadır. Günümüzde ise çok önemli

<sup>153</sup> [http://www.tuik.gov.tr\(05.02.2016\)](http://www.tuik.gov.tr(05.02.2016))

<sup>154</sup> [http://www.bayburt.gov.tr\(05.02.2016\)](http://www.bayburt.gov.tr(05.02.2016))

<sup>155</sup> [http://www.erzincan.gov.tr\(05.02.2016\)](http://www.erzincan.gov.tr(05.02.2016))

<sup>156</sup> [http://www.kudaka.org.tr\(05.02.2016\)](http://www.kudaka.org.tr(05.02.2016))

enerji hatları Kudaka'nın faaliyet bölgesinden geçmektedir. Bakü-Tiflis-Ceyhan Ham Petrol Boru Hattı ve Bakü-Tiflis-Erzurum ve Doğu Anadolu Doğalgaz Boru Ana İletim Hattı gibi enerji dağıtım yolları bölgede yer almakta ve bölgeyi önemli bir konuma taşımaktadır.<sup>157</sup>

Bölgenin ekonomik aktiviteleri incelendiğinde tarım ve hayvancılık ile hizmet sektörünün çok önemli bir paya sahip olduğu görülmektedir. Bölgenin içinde yer alan üç ilinde geniş yayla ve meralara sahip olması nedeniyle büyükbaş ve küçükbaş hayvancılık önemli geçim kaynakları arasındadır. Aynı şekilde tarım sektöründe bölgede büyük öneme sahiptir ve ekonominin can damarlarından biridir. Fakat Kudaka Bölgesi için en önemli sorunlardan biri, tarım ve hayvancılığın bu kadar gelişmiş olduğu bölgede, bu sektörlerle dayalı sanayinin yeterli seviyede olmamasıdır. Bu durumun iyileştirilmesi Kudaka'nın önem verdiği konulardan biridir.

Kudaka Bölgesi, yer altı zenginliği ve endüstriyel madenler konusunda oldukça zengindir. Ancak tarım ve hayvancılık sektörlerine ilişkin sorunun bir benzeri buradada yaşanmaktadır. Eldeki hammadde zenginliğini işleyebilecek kapasitede kuruluşlar olmadığından, çıkarılan materyal ham olarak satılmakta dolayısıyla bölge çok önemli bir katma değerden yoksun kalmaktadır.

Turizm açısından bölge incelendiğinde, Erzurum'da Palandöken ve Kandilli, Erzincan'da ise Ergen Kayak Tesisleri kış turizmi açısından bölgeye büyük potansiyel katmaktadır. Dünyanın en uzun kayak pistlerinden birine sahip Erzurum'da, 2011 UNIVERSIADA oyunları düzenlenmiş ve bu vesileyle pek çok yeni kış sporu tesisi yatırımı yapılmıştır. Bugün Erzurum sadece müsabakalara ev sahipliği yapmakla kalmamakta aynı zamanda çoğu sporcuya kamp merkezi olarak hizmet vermektedir. Ayrıca tesis yatırımlarının tamamlanması sonucu Erzurum, yüksek irtifa kamp merkezi olarak yaz aylarında da hizmet vermektedir. Bu durum yazları atıl vaziyette olan kayak merkezinin, yazında işlerlik kazanmasını ve turizmden elde edilen gelirin artmasını sağlamıştır. Erzincan'da kayak tesisi haricinde doğa sporları hızlı bir yükseliş sürecine girmiştir. Bölgedeki akarsu

---

<sup>157</sup> [http://www.kudaka.org.tr\(05.02.2016\)](http://www.kudaka.org.tr(05.02.2016))

zenginliği sayesinde rafting, kano gibi sportif faaliyetler yapılabilmektedir. Aynı şekilde yamaç paraşütü bir diğer ilgi gören doğa sporları arasındadır. Dağcılık yapmayada son derece elverişli olan bölge, doğa sporları açısından çok önemli potansiyel taşımaktadır. Kültür turizmi açısından bölgeye bakıldığında ise hem Erzurum, hem Erzincan, hem de Bayburt çok eski yerleşim yerleri olduklarından birçok uygarlığa ev sahipliği yapmış bunun sonucundada kültürel miras bakımından zengin bir noktaya ulaşmışlardır. Son yıllarda, Kudaka Bölgesi içinde turizm sektörü gelişim göstermiş olsada bahsedilen bu büyük potansiyel daha iyi değerlendirilerek daha ciddi gelişmelerin sağlanması mümkün olacaktır.

KUDAKA Bölgesi sanayi üretimi açısından ülke ortalamalarının oldukça gerisindedir. İklim şartları, pazarlara ve gelişmiş şehirlere uzaklık, kalifiye eleman yetersizliği gibi sebeplerden ötürü sanayi gelişmemiştir. Erzurum'da 2, Erzincan ve Bayburt'ta 1 olmak üzere bölgede 4 adet OSB vardır. Gerek OSB yönetimleri, gerek KUDAKA, gerekse diğer kuruluşlar sanayinin gelişmesi için yoğun çaba sarf etselerde bölge hala sanayi üretimi açısından istenen noktaya varamamıştır. İl bazında incelendiğinde Erzurum'da gıda ağırlıklı bir imalat sanayi olduğu görülür. Bunun yanında kimya, metal, tekstil ve toprak ürünleri gibi sektörlerde sanayi üretimi yapılmaktadır. Erzincan ilinde ise, şeker fabrikası, boru ve renkli kiremit fabrikası, askeri ağır bakım imalathanesi ve küçük çaplı gıda imalathanelerinin olduğu görülür. Bayburt ise sanayi bakımından bu iki ilden daha geridedir ve sanayi üretimi yok denecek kadar azdır. Tuğla, yem ve ufak çaplı gıda imalatı Bayburt sanayi faaliyetlerinin başlıcalarını oluşturur. Kudaka Bölgesinde yaşanan işsizlik sorunu ve dışarıya verilen göç miktarının yüksek olmasının en önemli sebebi bölge sanayisinin yeterince gelişmemiş olmasıdır.

Bölgenin Yükseköğretim Kurumları varlığı incelendiğinde oldukça iyi durumda olduğu görülmektedir. Bölgenin kapsadığı üç ildede üniversite vardır. Buna ek olarak Erzurum Teknik Üniversitesi ikinci bir üniversite olarak Erzurum'da faaliyete başlamıştır. Ayrıca bölgenin hemen hemen her ilçesinde, üç üniversiteye bağlı olarak eğitim veren Meslek Yüksekokulları bulunmaktadır.

Kudaka Bölgesi, sağlık hizmetleri açısından da gelişim süreci içindedir. Bölgedeki kamu hastaneleri günümüz şartlarına uygun olarak modernize edilmiş ve yeni kamu hastaneleri açılmıştır. Ayrıca sadece Kudaka Bölgesi için değil, tüm Doğu Anadolu Bölgesi'ne hizmet verecek çapta bir sağlık kampüsü inşaatı da Erzurum ilinde devam etmektedir. Bunun yanında özel hastaneler konusunda yapılan teşvik çalışmaları sonuç vermiş ve bölge bu konuda da ilerleme sağlamıştır.



### III. BÖLÜM

## KUZEYDOĞU ANADOLU KALKINMA AJANSI'NIN BÖLGE İŞLETMELERİ ÜZERİNDEKİ ETKİNLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, yapılan saha araştırması ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Erzurum, Erzincan ve Bayburt illerinden oluşan TRA1-Düzye2 bölgesindeki KUDAKA desteklerinden yararlanan bazı işletmelere uygulanan çalışmanın; amacına, önemine, araştırma modeli ve hipotezlerine, evren ve kısıtlarına değinilecektir. Araştırmanın bulguları ise ayrı bir bölümde ele alınacaktır.

#### A. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırma, Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı (KUDAKA) desteklerinin işletmeler üzerindeki etkinliğini görme amacıyla yapılmıştır. Ayrıca desteklerden yararlanan işletmeler ile yararlanmayan işletmeler arasındaki farkı incelemek, buna bağlı olarak hem bölge içindeki rekabeti hem de diğer bölgelerdeki işletmelerle olan rekabeti araştırmak amaçlanmıştır. Çalışmanın amacına yönelik olarak ölçüt alınan etkinlik kriterleri şunlardır:

- 1) Yararlanıcılar ajans desteklerinden nasıl haberdar olmuşlardır?
- 2) Proje sürecinde işletmelerin yaşadıkları zorluklar nelerdir?
- 3) İşletmelerin proje yazma eğitimlerine katılım durumları nasıldır?
- 4) İşletmelerin yeni destek programlarına başvuru isteklilikleri nasıldır?
- 5) Destek programına katılan işletmelerde, personel sayısı, istihdama katkı konularında değişiklik olmuş mudur?
- 6) İşletmelerin üretim durumlarında ne gibi değişiklikler olmuştur?
- 7) İşletmelerin mali durumlarında nasıl değişiklikler olmuştur?
- 8) Destek programlarının AR-GE faaliyetleri üzerinde etkisi olmuş mudur?
- 9) İşletmelere göre bölgesel rekabeti etkileyen faktörler nelerdir?

- 10) Ajans desteği olmadan, projeleri hayata geçirebilen işletmelerin oranı nedir?
- 11) Destek programlarının yeni pazarlara açılmaya etkisi var mıdır?
- 12) Destek programlarının kurumsallaşmaya katkısı var mıdır?
- 13) Ajans desteğinin firmanın tanınırlığına etkisi var mıdır?
- 14) Evrak işlerinde yaşanan zorluk ile yeni başvurular arasındaki ilişki nasıldır?
- 15) Makine alım sürecinde yaşanan zorluklar ile yeni başvurular arasındaki ilişki nasıldır?
- 16) Bürokratik işlerde yaşanan zorluklar ile yeni başvurular arasındaki ilişki nasıldır?
- 17) Sermaye gerekliliği ile yeni başvurular arasındaki ilişki nasıldır?
- 18) Süreçte herhangi bir zorluk yaşanmaması ile yeni başvurular arasındaki ilişki nasıldır?
- 19) Personel sayısındaki değişim ile mali durum arasındaki ilişki nasıldır?
- 20) Personel sayısındaki değişim ile üretim durumu arasındaki ilişki nasıldır?
- 21) Firma tanınırlığındaki değişim ile yeni pazarlara açılma arasındaki ilişki nasıldır?

## **B. Evren ve rneklem**

Araştırmanın evreni, 2010-2015 yılları arasında Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı (KUDAKA) mali destek programlarından yararlanan, kar amacı güden, projeleri başarılı bulunmuş 226 işletmeden oluşmaktadır. Ancak zaman, maliyet ve işletmelerin bilgi verme konusundaki isteklilik durumları örneklem seçme zorunluluğunu doğurmuştur.

Araştırmanın örnekleme ise Erzurum, Erzincan ve Bayburt illerinde faaliyet gösteren, 2010-2015 yılları arasında KUDAKA desteklerinden yararlanan ticari işletmeler arasından rasgele seçilmiştir. Mümkün olduğunca farklı sektörlerden, farklı büyüklükte işletme araştırmaya dahil edilmeye çalışılmıştır. Bu noktada işletme yetkililerinin bilgi verme isteği ve işletmelerin ziyaret gününe dair operasyonel durumları örnekleme seçiminde önemli rol oynamıştır. Yaklaşık iki yıllık bir süreç içinde 38 işletmeye araştırmaya katılma teklifi yapılmış olup, 31 tanesinden olumlu yanıt alınmıştır. Katılan 31 işletmeden 4 tanesi araştırmanın niteliğine uygun bilgiler vermediğinden araştırma dışı bırakılarak 27 işletmenin verdiği cevaplar üzerinden araştırma tamamlanmıştır.

### **C. Araştırmanın Yöntemi**

İlişkilerin, etkinliklerin veya durumların niteliğinin incelendiği çalışmalara nitel araştırmalar denir<sup>158</sup>. Nitel araştırmada, çoğunlukla gözlem ve görüşme yapılarak veriler toplanır. Araştırmaya katılan kişiler ile birebir iletişim kurulur.

Nitel araştırmada, nicel araştırmada olduğu gibi standart süreçler yoktur. Ancak bu durum, nitel araştırmaların sistematikten uzak, rasgele yürütüldüğü anlamına gelmemektedir. Elbette ki nitel araştırmada da ortada bir problem vardır. Bunun için veriler toplanır, analiz edilir, sonuçlara ulaşılır ve raporlanır. Fark ise şudur; nicel araştırma süreci önceden belirlenir ve bu aşamalar kesinlik arz eder. Ancak nitel araştırmada süreçler arası esneklik, etkileşim ve gerekirse değişim olabilmektedir.<sup>159</sup>

Nitel araştırmanın genel özellikleri şöyledir;<sup>160</sup>

- Araştırmacı verileri doğrudan kaynağında elde eder.
- Durum ve davranışların nasıl gerçekleştiğine odaklanılır.
- Elde edilen bilgiler sentezlenir ve bunlardan genellemeler yapılır.

<sup>158</sup> Ş. Büyüköztürk, E.K. Çakmak, Ö.E. Akgün, Ş. Karadeniz, F. Demirel, *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, 8. bs, Ankara 2011, s.288

<sup>159</sup> A. Balcı, *Sosyal Bilimlerde Araştırma*, 9.bs, Ankara 2011, s.38

<sup>160</sup> Ş. Büyüköztürk, E. K Çakmak, Ö.E. Akgün, Ş. Karadeniz, F. Demirel, s.288



-Katılımcının anlamasına ve anlamlandırmasına odaklanır.

Çalışmada amaçlı örneklem ve ölçüt örneklem seçimi yapılmıştır. Ziyaretler öncesi işletmeler hakkında yapılan ön hazırlık çalışmaları sonucu bazı işletmeleri öncelikli ziyaret etmenin faydalı olacağı düşünülmüş, dolayısıyla bu doğrultuda belli bir grup seçimi yapılmıştır. Bu yöntem, amaçlı örneklem modeli olarak adlandırılmaktadır. Amaçlı örneklem; yargısal örnekleme olarakta adlandırılan, kimlerin seçileceği konusunda araştırmacının kendi yargısını kullandığı örneklem türüdür.<sup>161</sup>Daha sonra ise, nitelikli bilgi temin etmek adına işletmelerde gönüllülük ölçütü aranmış, gönüllülük derecesi yüksek olan işletmelerle görüşmeler yapılmıştır. Dolayısıyla araştırmada kullanılan bir diğer örnekleme türü de ölçüt örnekleme yöntemi olmuştur. Ölçüt örnekleme yöntemine göre; araştırma belli niteliklere sahip kişiler, olaylar, nesnelere veya durumlardan oluşabilir. Bu durumda örneklem için belirlenen ölçütü karşılayan birimler örnekleme alınır.<sup>162</sup>

Guba ve Lincoln nitel araştırmalarda geçerlilik güvenilirlikten ziyade inandırıcılık olması gerektiğine dikkat çekmiş ve bazı kriterler belirlemiştir. Bu kriterler altın standart olarak literatürde yer almıştır. Guba ve Lincoln inandırıcılık için kriterleri inanılabilirlik, katılımcı teyidi, güvenilebilirlik ve aktarılabilirlik olmak üzere dört ana başlık altında toplamıştır. Bir araştırmada bulguların doğruluğunu kontrol etmek için bu stratejilerin bir ya da daha fazlasının belirtilmesi önerilmektedir.<sup>163</sup>

İnanılabilirlik; uzun süreli etkileşim, katılımcı teyidi ve uzman görüşü almak suretiyle sağlanmaya çalışılan bir kriterdir. Uzun süreli etkileşim ile araştırmacının olabildiğince araştırma ortamında kalması, oluşabilecek önyarguların giderilmesini, araştırma ortamına ait kültürün tanınmasını sağlayacaktır. Araştırmacının verileri analiz ederken mümkün olduğunca tarafsız olması gerekirken, bazı durumlarda istemeden de olsa çalışmaya yorum katabilir. Bu sorunun üstesinden gelmek için de

---

<sup>161</sup> A. Balcı, Sosyal Bilimlerde Araştırma, 9.bs, Ankara 2011, s.102

<sup>162</sup> Ş. Büyüköztürk, E. K Çakmak, Ö.E. Akgün, Ş. Karadeniz, F. Demirel, s.91

<sup>163</sup> Hatice Başkale, "Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenilirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi", "*Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*", Yıl 2016, S.9, s.23

katılımcı teyidi alınarak çalışma sürdürülebilir.<sup>164</sup> Bu çalışma sürecinde de, halihazırda iletişim halinde olunan veya bilgi vermeye istekli işletmeler seçilerek uzun süreli etkileşim kurulmaya çalışılmıştır. Ziyaretler mümkün olduğunca uzun tutulmaya çalışılmış, ziyaret öncesi araştırma yapılarak ve işletme yetkilileri ile tanışılarak etkileşim artırılmaya çalışılmıştır. Bu süreç esnasında katılımcı teyidi ölçütü de göz önüne alınmıştır.

Katılımcı teyidi bir diğer nitel araştırma kriteridir. Araştırmada toplanan veriler ile farklı sonuçlara ulaşma ihtimali vardır. Bu durum araştırmacının önyargıları sebebiyle oluşabileceği gibi, verileri yanlış yorumlamasından da ortaya çıkabilir. Dolayısıyla bilgi kaynakları ile oluşturulacak bir teyit mekanizması araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşmasında etkili olacaktır. Katılımcılara, araştırma sonuçlarının verdikleri bilgileri ne derece yansıttığı ile ilgili geri dönüş yapmaya katılımcı teyidi denir.<sup>165</sup> Bu çalışma çerçevesinde de araştırmaya katılan ve araştırma öncesinde de iletişim halinde olunan işletmelere araştırma sonuçları ile ilgili bilgi verilmiş ve sonuçların ne derece kendi görüşlerini yansıttıkları sorulmuştur. Katılımcılardan alınan bilgilere göre, büyük oranda sonuçların toplanan bilgilerle uyumlu olduğu sonucuna varılmıştır.

Güvenilebilirlik kriteri ise araştırmanın sonuçları ve yorumlarının tutarlı bir sürecin ürünü olmasını ifade etmektedir. Başka bir deyişle sonuçların elde edildiği sürecin mümkün olduğu kadar açık ve tekrarlanabilir olması gerekmektedir. Bu husus nitel araştırma desenlerinin esnekliğiyle yakından ilgilidir. Çünkü nitel araştırma desenleri önceden belirlenmiş katı sınırlamalar içinde tasarlanmazlar.

---

<sup>164</sup> Alpaslan Şahinoğlu, Gürhan Bebek, "Araştırma Görevlilerinin Bilimsel Araştırma Etiğine İlişkin Algıları", *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, Yıl 2018 S.9-1, s.52

<sup>165</sup> Hatice Başkale, "Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi", *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, Yıl 2016, S.9, s.24

Tersine araştırma süreci ilerledikçe belirginleşen ve saha koşullarına göre şekillendirilebilen esnek bir tasarıma sahiptir<sup>166</sup>

Güvenilebilirlik kriterinin sağlanması için kullanılan en yaygın teknik üçgenleme yöntemidir. Literatürde “Veri Kaynaklı Üçgenleme”, “Araştırmacı Üçgenleme”, “Teori Üçgenleme” ve “Yöntem Üçgenleme” olmak üzere dört tip üçgenleme yöntemi vardır. Bu çalışmada ise gerek birebir görüşme, gerek işyerlerinde gözlem ve gerekse literatür incelemesi yapılmış, dolayısıyla yöntem üçgenleme tekniği kullanılmıştır.<sup>167</sup>

Aktarılabirlik; daha önce yapılmış bir çalışmanın belirli sonuçlarının, anlam ve çıkarımları korumak şartıyla benzer bağlam veya durumlara ne derecede uyarlanabildiğiyle ilgilidir. Bulguların aktarılabir olup olmadığının belirlenmesi, araştırmaya etki eden bağlamsal faktörlerin ve örneklem seçiminde izlenen yolların eksiksiz bir şekilde betimlenmesiyle mümkündür.<sup>168</sup> Yani nitel araştırmalarda örneklem seçiminin nasıl yapıldığı, çalışma yapılan ortam, katılımcıların özellikleri gibi konular net bir şekilde açıklanmalıdır. Bu çalışmanın da yöntem, model ve araştırma kısıtları ile ilgili bölümlerinde örneklem seçiminin nasıl yapıldığı, katılımcıların neye göre seçildiği ve araştırma ortamı ile bilgiler verilmiştir.

### **1. Araştırma Modeli**

Bu çalışmada, Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı (KUDAKA) desteklerinin işletmeler üzerindeki etkinliğini incelemek amaçlanmıştır. Araştırma yöntemi olarak ilişki model benimsenmiştir. İlişki model ile;

- İşletmelerin, destek sürecindeki evrak işlerine olan bakış açısı ile yeni destek programlarına başvurması arasındaki ilişki

---

<sup>166</sup> Gökhan Arastaman, İnci Öztürk Fidan, Tuncer Fidan, “Nitel Araştırmalarda Geçerlik ve Güvenirlik: Kuramsal Bir İnceleme”, “*Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*”, Yıl 2018, S. 15-1, s.60

<sup>167</sup> Hatice Başkale, “Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi”, “*Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*”, Yıl 2016, S.9, s.25

<sup>168</sup> Gökhan Arastaman, İnci Öztürk Fidan, Tuncer Fidan, “Nitel Araştırmalarda Geçerlik ve Güvenirlik: Kuramsal Bir İnceleme”, “*Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*”, Yıl 2018, S. 15-1, s.60

-İşletmelerin, destek sürecindeki makine, teçhizat alım sürecine olan bakış açısı ile yeni destek programlarına başvurması arasındaki ilişki

-İşletmelerin, destek sürecindeki bürokratik işlemlere olan bakış açısı ile yeni destek programlarına başvurması arasındaki ilişki

-İşletmelerin, destek sürecindeki sermaye gereksinimine olan bakış açısı ile yeni destek programlarına başvurması arasındaki ilişki

- Destek sürecinde hiçbir zorluk yaşanmaması ile yeni destek programlarına başvurma arasındaki ilişki

-İşletme cirolarındaki değişim ile personel sayısı arasındaki ilişki

-İşletme personel sayıları ile üretim kapasitesi ve içeriği arasındaki ilişki

-İşletme tanınırlığı ile yeni pazarlara açılma arasındaki ilişki incelenmiştir.

## **2. Veri Toplama Araçları**

Veri toplama aracı olarak, 18 açık uçlu sorudan oluşan yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formunun oluşturulmasında İZKA ( İzmir Kalkınma Ajansı) 2008 memnuniyet araştırmasında yer alan sorular temel alınmıştır. Soruların bir kısmı değişiklik yapılmadan katılımcılara yöneltilmiş olup, bir kısmı ise araştırmanın amacı, bölgenin özellikleri ve çalışmaya yapacağı katkı düşünülerek, düzenlendikten sonra görüşme formuna aktarılmıştır.

## **3. Analiz Yöntemleri**

Yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanan veriler, SPSS 21 istatistiksel analiz programına aktarılmıştır. Daha sonra, tüm verilerin betimsel analizi yapılarak genel durum incelenmiş, ajans desteğinin işletmeler üzerindeki etkinliğini görmek için ise ki-kare testi uygulanmıştır.

## **D. Araştırmanın Kısıtları**

Araştırmanın ortaya çıkaracağı sonuçlar ve bu sonuçlara göre yapılacak yorumlar, araştırmayı etkileyecek kısıtlar dikkate alınarak yapılmalıdır. Bu araştırmanın kısıtları birçok bilimsel araştırmada olduğu gibi öncelikli olarak zaman

ve maliyet kısıtlarıdır. Ek olarak, işletme yetkililerinin iş programları, işletmelerin ziyaret günündeki uygunluk durumu, iş hayatının getirdiği yoğunluk ve strese bağlı olarak işletme yetkililerinin bilgi vermek istememesi, işletme ile ilgili bilgi talebinde bulunduğu için araştırmacıya duyulan güvensizlik diğer önemli araştırma kısıtlarıdır. Ayrıca içinde bulunduğumuz olağanüstü siyasi gelişmelerden ötürü, işletmelerin faaliyetlerine geçici ya da kalıcı olarak son verilmesi, işletme sahibinin değişmesi gibi etkenler de zaman zaman araştırmanın ilerlemesine engel olmuştur.

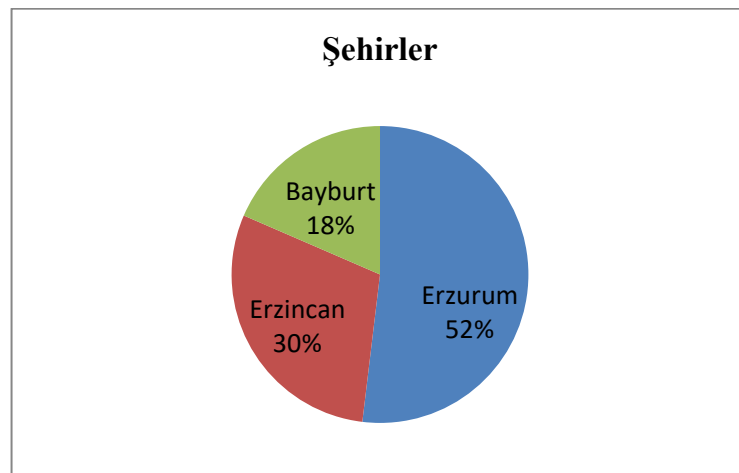
## E. Bulgular

Bulgular kısmı katılımcı işletmelerin özelliklerine dair ve etkinlik kriterlerine dair bulgular olmak üzere ikiye ayrılmıştır. İkinci kısımdan itibaren 21 adet etkinlik kriterinin cevapları yer almaktadır.

### 1. Katılımcı İşletmelerin Özellikleri ile İlgili Bulgular

#### a) İşletme Sayılarının İllere Göre Dağılımı

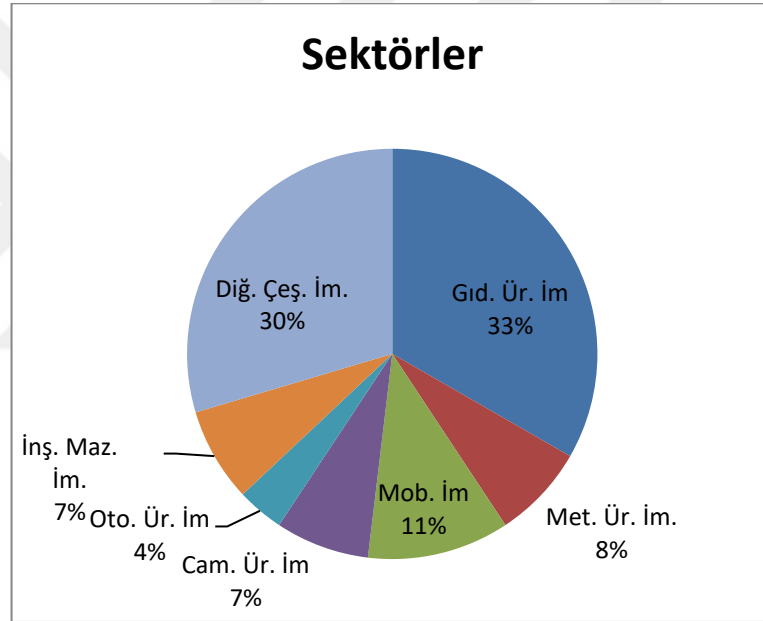
Araştırmaya hangi ilden ne kadar işletmenin dahil edileceği, araştırma kısıtlarının el verdiği ölçüde, illerin araştırma evrenindeki oranlarına yakın olacak şekilde seçilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda Erzurum'da 14, Erzincan'da 8, Bayburt'ta ise 5 işletme ile birebir görüşme yapılmıştır.



**Grafik 1:** Katılımcı İşletmelerin Şehirlere Göre Dağılımı

### b) İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımı

Sektörel bazda işletmelerin seçiminde, mümkün olduğunca farklı sektörden işletme ile görüşme yapmak amaçlanmıştır. Araştırma kısıtları ve bölgede bazı sektörlerin yoğun olarak faaliyet göstermesine rağmen 12 farklı iş kolundan işletme araştırmaya dahil olmuştur. Bunlar arasında 9 işletme ile gıda sektörü en yoğun olan alandır. Gıda sektörünü takip eden diğer çeşitli imalat kaleminde ise, tarım aletleri üretimi, gaz dolun tesisi, elektrik malzemesi üretimi, plastik malzeme üretimi, hurda kağıttan mamul üretimi ve mefruşat üretimi olmak üzere 6 farklı alandan işletme yer almaktadır. Araştırma içindeki diğer işletmelerin sektörel dağılımı grafikteki gibidir.

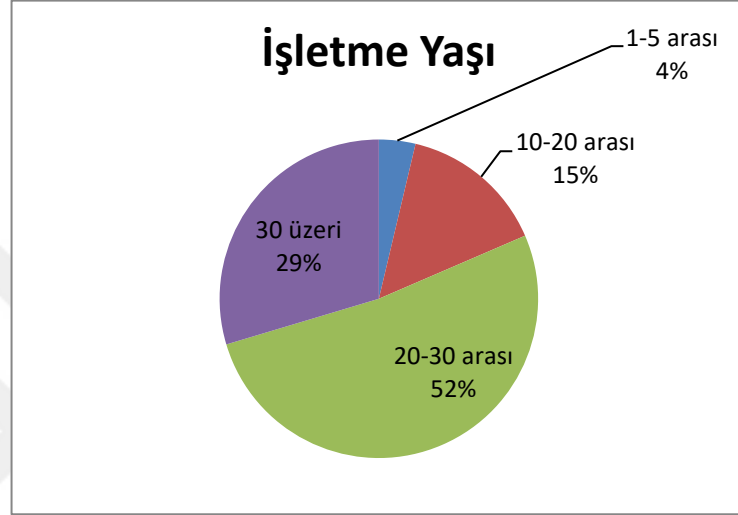


**Grafik 2:** Katılımcı İşletmelerin Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı

### c) İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımı

Görüşme yapılan işletmelerin yaş bazında dağılımına bakıldığında 20 yaş üzeri işletmelerin yaklaşık % 80 oranla ciddi bir ağırlığa sahip olduğu görülmektedir. Araştırma konusu işletmelerin yarısından fazlası 20-30 yaş aralığındadır. Yine 30 yaş ve üzeri işletmelerin % 29 oranla ikinci sırada yer aldığı görülmektedir. Bu noktada dikkat çekilmesi gereken önemli bir nokta vardır. 1-5 yaş aralığında yer alıp % 4'lük pay alan tek işletmenin dahi, yapılan ziyaret sonucunda uzun ticari geçmişe sahip işletmeciler tarafından kurulduğu öğrenilmiştir.

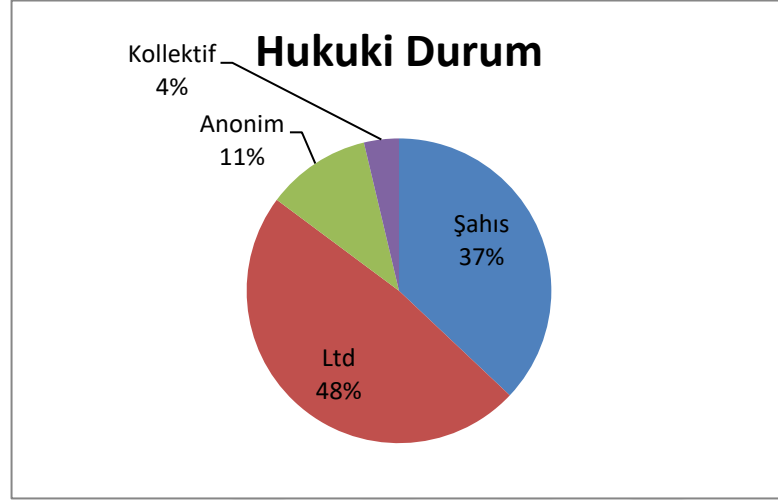
Bu bilgiler ışığında KUDAKA desteklerinin yeni girişimcilere destek olma konusunda fazla bir etkisinin olmadığı açıktır. Ajans desteklerinin belli olgunluğa erişmiş işletmelerin kendilerini geliştirme noktasında faydalı olduğu belirlenmiştir. Destek kullanımı için başlangıç aşamasında, işletmenin belli oranda sermayeye sahip olarak harcamaları üstlenmesi gereğinin bu durumu doğruduğu düşünülmektedir.



**Grafik 3:** Katılımcı İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımı

#### **d) İşletmelerin Hukuki Yapılarına Göre Dağılımı**

İşletmelerin hukuki durumları incelendiğinde, dağılımın ülkemizin genel karakteristiğine paralellik gösterdiği görülmektedir. Araştırma örnekleminin yaklaşık % 85'lik kısmının limited şirket ve şahıs işletmeleri tarafından oluşturulduğu görülmektedir. Önceki bölümde bahsedildiği gibi, belli yaşın üzerindeki limited şirketler ve şahıs işletmeleri KUDAKA desteklerinden yararlanmak konusunda oldukça isteklidir. Anonim şirket sayısının bölgede daha az oluşu, örneklemdeki dağılımda etki etmektedir. Ayrıca belli büyüklükteki anonim şirketlerin ajans desteklerine fazla ilgi göstermediği düşünülmektedir.



**Grafik 4:** Katılımcı İşletmelerin Hukuki Durumlarına Göre Dağılımı

#### e) İşletmelerin Çalışan Sayılarına Göre Dağılım

04.11.2012 tarih ve 790 sayılı Resmi Gazete' de yayımlanarak yürürlüğe giren, "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik" ile KOBİ'lerin çalışan sayılarına göre sınıflandırılması şu şekildedir;

*Mikro İşletmeler:* Yıllık 0-10 arası çalışan istihdam eden işletmelerdir.

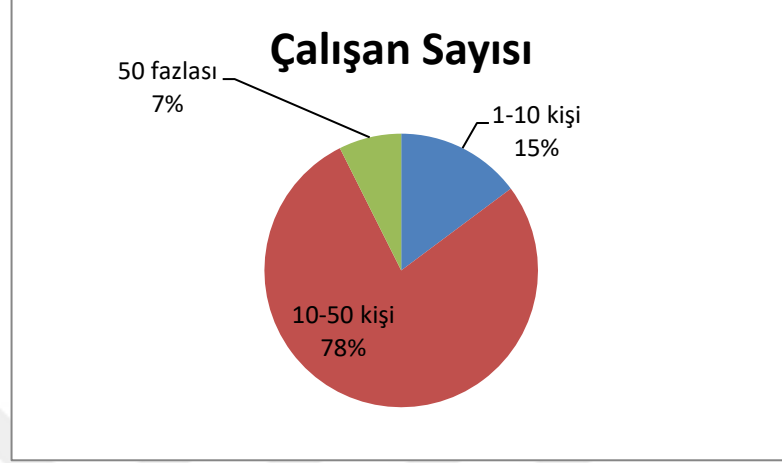
*Küçük Ölçekli İşletmeler:* Yıllık olarak 10 ile 50 kişi arası çalışanı bulunan işletmelerdir.

*Orta Ölçekli İşletmeler:* Yıllık 50 ile 250 arası çalışan ile faaliyetlerini yürüten işletmelerdir.

Çalışan sayıları dikkate alınarak yapılan değerlendirmede, yukarıda bahsedilen üç türdeki işletmede araştırma örnekleminde bulunmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, KUDAKA desteklerinden yararlanan işletmelerin % 78'i küçük ölçekli tanımına uyan işletmelerdir. İkinci sırada 1-10 arası çalışana sahip mikro işletmeler yer almaktadır. Orta ölçekli işletme sınıfındaki işletmelerin oranı ise sadece % 7'dir. İl bazında bakıldığında, araştırmanın genel sonucuna paralel olarak her üç ilde de küçük ölçekli işletmelerin mikro ve orta ölçekli işletmelere göre ağırlıkta olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, önceki bölüm olan hukuki durum bazında dağılım



kısımında bahsedilen, belli büyüklüğün üzerindeki işletmelerin nispeten daha az ajans desteklerine ilgi gösterdikleri hipotezimizi doğrular niteliktedir.



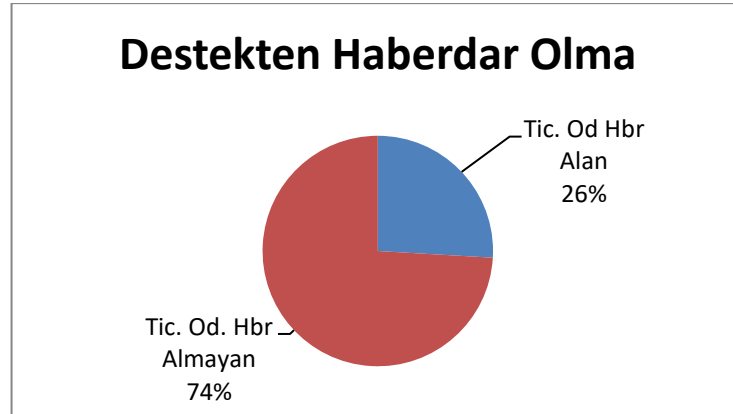
**Grafik 5:** Katılımcı İşletmelerin Çalışan Sayılarına Göre Dağılımı

## 2. Etkinli Kriterlerine Yönelik Bulgular

### a) İşletmelerin Destek Programlarından Nasıl Haberdar Olduğu

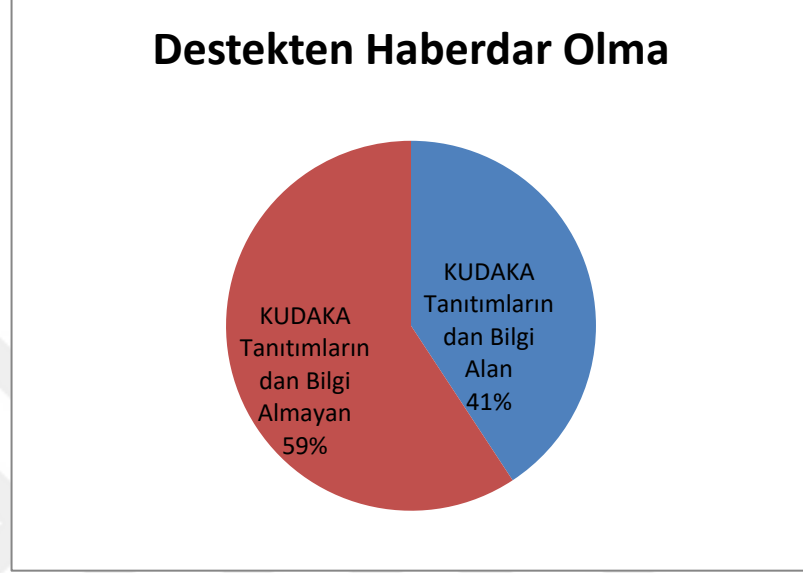
İşletmeler ajans desteklerinden haberdar olma konusunda “Ticaret Odası”, “KUDAKA Tanıtımları” ve “Çevre” faktörlerinden yararlandıklarını belirtmiştir. Bazı işletmeler tek bir faktörden etkilenmişken, bazıları ise birden fazla faktörün etkisi ile destek programına başvuru kararı almıştır.

Grafikte görüldüğü üzere katılımcıların % 26’sı Ticaret Odası aracılığıyla desteklerden haberdar olduğunu belirtmiştir.



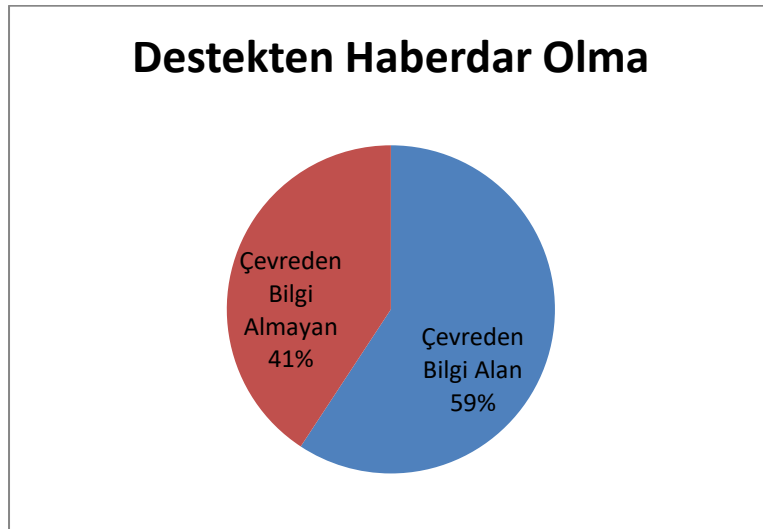
**Grafik 6:** Katılımcıların Ticaret Odası Aracılığıyla Haberdar Olma Oranları

KUDAKA tanıtımları ile destek programlarından haberdar olduğunu belirten katılımcıların oranı ise % 41'dir.



**Grafik 7:** Katılımcıların KUDAKA Aracılığıyla Haberdar Olma Oranları

Grafik 8'de ise İş ve sosyal çevre etkisi ile ajans desteklerine başvuran işletmelerin oranı % 59 olarak görülmektedir.



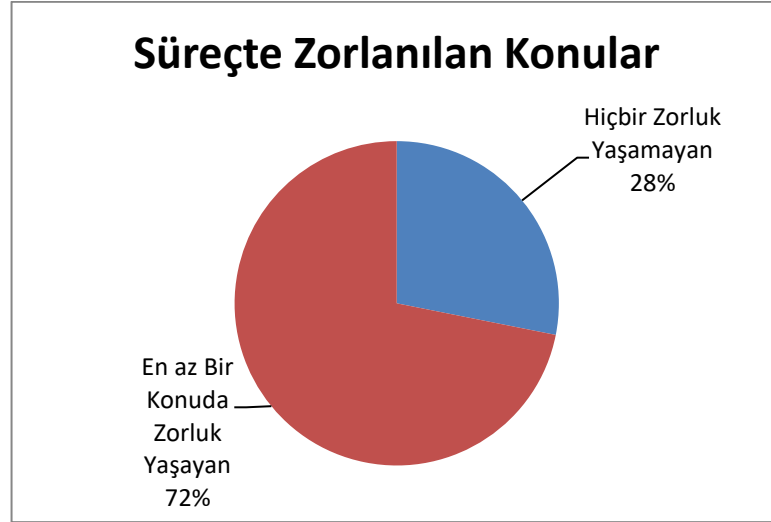
**Grafik 8:** Katılımcıların İş ve Sosyal Çevre Aracılığıyla Haberdar Olma Oranları

Grafikler incelendiğinde, destek programına başvuruda en etkili faktörün iş ve sosyal çevre olduğu görülmektedir. Yapılan işletme ziyaretlerinde ajans desteklerinden yararlanan işletmelerin, konum olarak birbirine yakın olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca işletme yetkililerinin iletişim halinde olduğuda ziyaretler esnasında edinilen bilgiler arasındadır. Tüm bunlar araştırma sonucunu destekler niteliktedir.

### b) İşletmelerin Destek Alma Sürecinde En çok Zorlandığı Konular

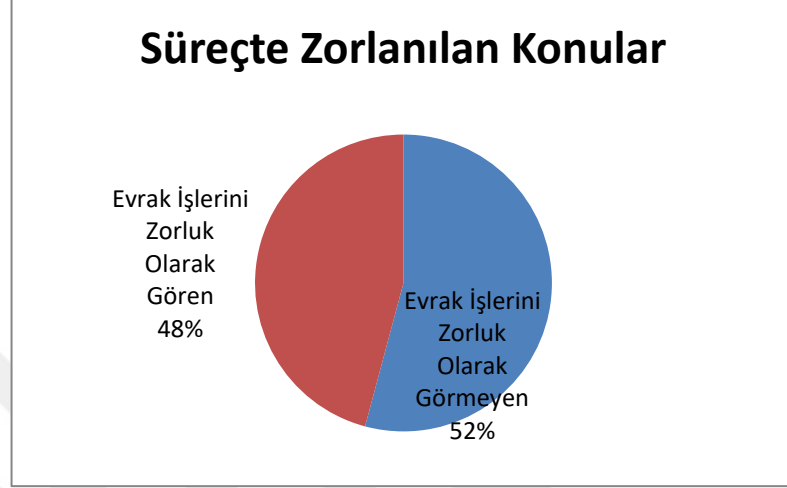
İşletmelerin destek programlarına başvuru ve bağlı süreçler ile ilgili zorluk olarak gördükleri faktörlere bakıldığında, evrak işlemleri, makine-teçhizat alım süreci, bürokratik zorluklar ve sermaye gereksinimi görülmektedir. Herhangi bir zorluk yaşamayan işletmeler olduğu gibi, birkaç zorluk faktöründen aynı anda etkilendiğini belirten işletmelerde vardır.

Grafik 9 Hiçbir zorluk yaşamadığını belirten işletmelerin dağılımını göstermektedir. İşletmelerin % 28'i destek sürecinde hiçbir zorlukla karşılaşmadığını belirtmiştir. Bu işletmelerin bazıları, diğer işletmelerin zorluk olarak nitelendirdiği noktaları önemsiz görmüş veya sürecin doğal bir parçası olarak değerlendirmiştir.



**Grafik 9:** Süreçte Herhangi Bir Zorluk Yaşamayan Katılımcıların Oranı

Grafik 10 evrak işlerini süreçte bir zorluk olarak görenlerin oranını göstermektedir. Bu noktada özellikle muhasebe kayıtlarına ilişkin evraklarla ilgili sıkıntılar yaşandığı işletmeler tarafından belirtilmiştir.



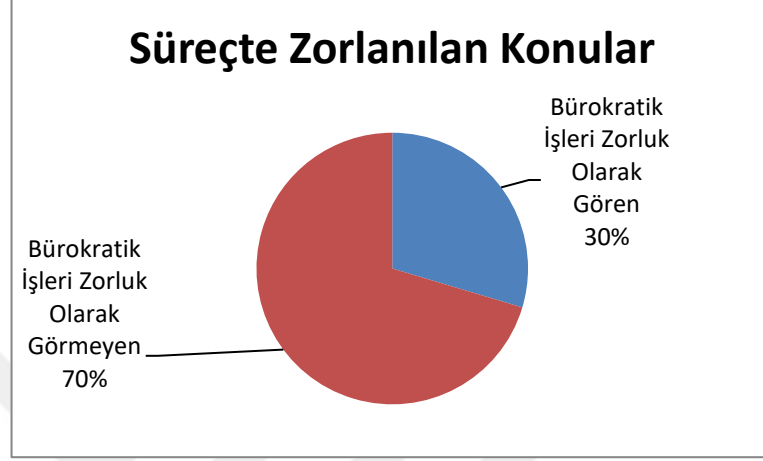
**Grafik 10:** Evrak İşlerini Zorluk Olarak Gören Katılımcıların Oranı

Grafik 11 makine-teçhizat alım sürecini zorluk olarak değerlendiren işletmelerin oranını göstermektedir. İşletmeler temin edilen makinelerin tam olarak istenilen nitelikleri taşımasından ve istenen nitelikteki makinelerin temininde ortaya çıkan mali kısıtlamalardan sıkıntı yaşadıklarını belirtmiştir.



**Grafik 11:** Makine Alım Sürecini Zorluk Olarak Gören Katılımcıların Oranı

Grafik 12 bürokratik süreçlerden dolayı zorluk yaşadığını belirten işletmelerin oranını göstermektedir. Ülkemizin genel bir problemi olan bürokrasideki hantallık, katılımcıların % 30'u tarafından şikayet konusu olarak dile getirilmiştir.



**Grafik 12:** Bürokratik Süreçleri Zorluk Olarak Gören Katılımcıların Oranı

Kalkınma ajansları proje tutarlarının belli oranlarına mali destek vermektedir. Ayrıca yapılan harcamalar ile mali destek arasında zaman uyumsuzlukları ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla destekten yararlanacak işletmelerin belli bir öz sermaye gücüne sahip olması gerekmektedir. İşletmeler bu durumu destek süreci için zorluk olarak görmektedir. Grafik 13 sermaye gereksinimini destek süreci için bir zorluk olarak görenlerin oranını göstermektedir.

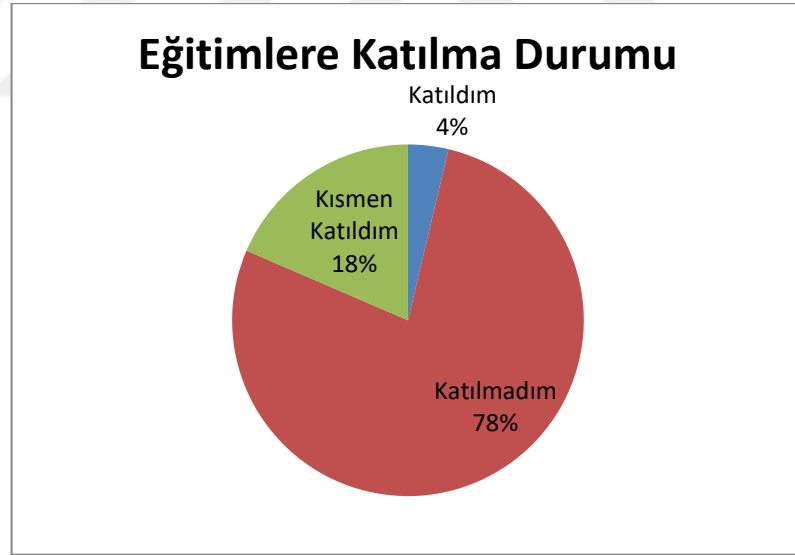


**Grafik 13:** Sermaye Gereksinimini Zorluk Olarak Gören Katılımcıların Oranı

Tüm grafikler bütün olarak değerlendirildiğinde işletmelerin sırasıyla evrak işleri, makine alım süreci, bürokratik işler ve sermaye gereksinimi konularından sıkıntı yaşadıkları ortaya çıkmaktadır. Mali bir konu olan sermaye gereksiniminin son sırada bulunması dikkat çekicidir. Buradan hareketle, işletmelerin evrak işleri ve bürokratik süreçlerin yoğunluğunun azaltılması şeklinde bir beklenti içinde olacağı düşünülmektedir.

### c) İşletmelerin Eğitime Katılma Durumu

Yapılan araştırma işletme yetkililerinin proje yazma eğitimlerine katılım oranının çok düşük olduğunu ortaya çıkarmıştır. Grafik 14 'te görülmektedir ki, eğitimlere devamlı katılma oranı sadece % 4'tür. % 18'lik bir grup ise devamlı olmayan şekilde eğitimlere katıldığını belirtmiştir. Ancak yapılan görüşmelerde alınan bilgilere göre, eğitim programlarına katılan işletmelerde de dahil olmak üzere tüm katılımcılar, projelerini işletmeden bağımsız bir uzmana hazırlatmışlardır.

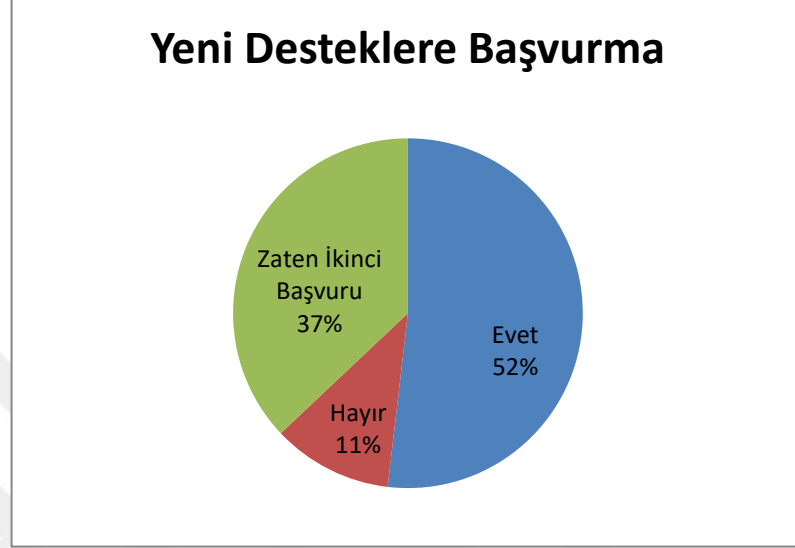


**Grafik 14:** Katılımcıların Eğitime Katılma Oranı

### d) İşletmelerin Yeni Destek Programlarına Katılma Durumu

Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların sadece % 11'i ajans desteklerinden tekrar yararlanmayı düşünmemektedir. Yani % 89'luk bir memnuniyet oranı göze çarpmaktadır. Bu grubun ise % 37'si zaten ikinci kez destek programına

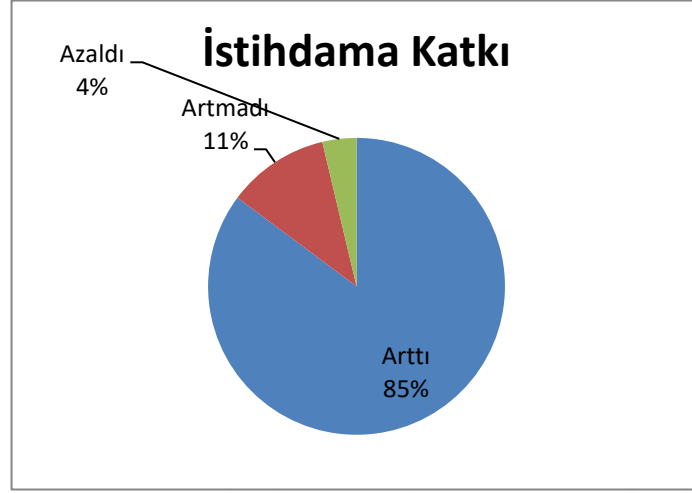
başvurmuştur. % 52'lik kısımda tekrar başvuru yapma konusunda istekli olduğunu belirtmiştir. Bu durum ajans desteklerinin işletmelere olumlu etki yaptığının önemli bir göstergesidir.



**Grafik 15:** Katılımcıların Yeni Destekler Hakkındaki Görüşleri

#### **e) Destek Sonucunda İşletmelerin İstihdama Katkısı**

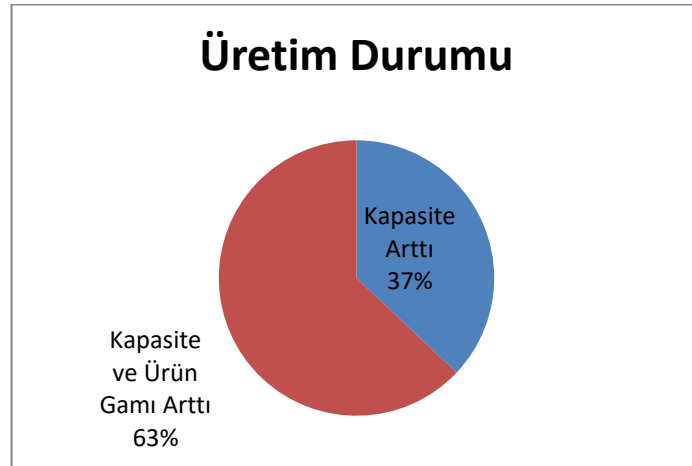
Ajans desteklerinin istihdama yaptığı katkı incelendiğinde, ciddi bir olumlu etki göze çarpmaktadır. Katılımcı işletmelerin %85'lik önemli bir bölümü destek sonucunda personel sayılarının arttığını belirtmiştir. Destek programı ile üretim kapasitesi, yeni ürün üretme kabiliyeti ve genişleyen pazar nedeniyle bu artışın yaşandığı, yapılan işletme ziyaretleri sonucu tespit edilmiştir. Herhangi bir personel artışı yaşamayan işletmelerin oranı % 11 olurken, 1 işletme ise makinenin insan gücü yerini almasından ötürü personel sayısını azaltmıştır.



**Grafik 16:** Katılımcıların İstihdama Olan Etki Hakkındaki Görüşleri

#### f) İşletmelerin Üretim Durumlarındaki Değişim

Destek programı sonucu, katılımcı işletmelerin tümünde üretim durumu açısından değişiklik olmuştur. İşletmelerin % 37'si mevcut ürün gamında kapasitenin arttığını, % 63'lük kısım ise hem yeni ürünler üretildiğini hem de kapasitenin arttığını belirtmiştir. İşletmelerin % 63'ünün ürün çeşitliliğini artırması, ajans desteğinin işletmeler üzerindeki olumlu etkisini göstermektedir.



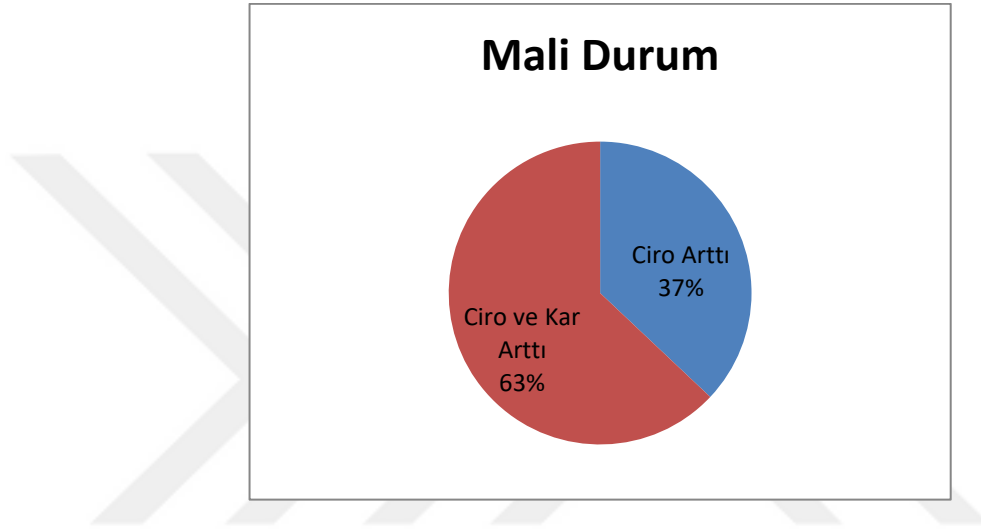
**Grafik 17:** Katılımcıların Üretim Durumuna Olan Etki Hakkındaki Görüşleri

#### g) Destek Sonucu İşletmelerdeki Mali Durum

İşletmelerin mali durumlarında meydana gelen değişiklikler incelendiğinde tıpkı kapasite artışı konusunda olduğu gibi tüm işletmelerde değişim meydana



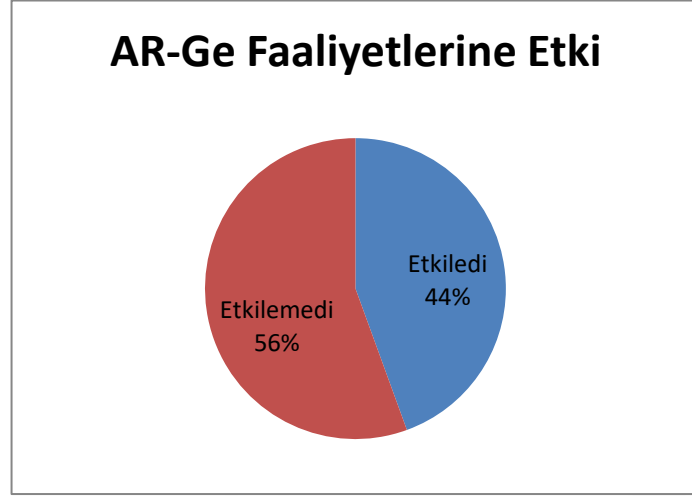
gelmiştir. Sadece ciro artışı yakalandığını belirten işletmelerin oranı % 37'dir. Buna karşılık % 63'lük kısım ciro artışına ek olarak karlılık düzeyinde de artış yaşandığını ifade etmiştir. Dikkat edilirse bu oran, hem kapasite artışı olan hem de yeni ürün geliştiren işletme oranlarıyla aynıdır. Buradan hareketle, yeni üretilmeye başlanan ürünlerin bölgede çok fazla ikame imkânının olmadığı, dolayısıyla bu ürünlerin kar marjlarının yüksek olduğu çıkarımı yapılmaktadır.



**Grafik 18:** Katılımcıların Mali Duruma Olan Etki Hakkındaki Görüşleri

#### **h) Desteklerin AR-GE Faaliyetleri Üzerindeki Etkinliği**

İşletmelerin % 44'ü alınan desteğin AR-GE faaliyetlerini etkilediğini belirtmiştir. Burada iki önemli nokta vardır. Birincisi destek sayesinde makine modernizasyonu sonucu AR-GE'ye önem verilmesidir. İkinci nokta ise, destek sonucu genişleyen pazar, artan kapasite gibi faktörlerden dolayı işletmenin vizyonunda oluşan değişikliğin, AR-GE'ye önem verilmesi gereğini doğurmasıdır. % 56'luk kesim ise AR-GE faaliyetlerinde bir değişikliğin olmadığını belirtmiştir. Ayrıca yapılan görüşmelerde, AR-GE konusundaki farkındalığın çok düşük olduğu gözlemlenmiştir.

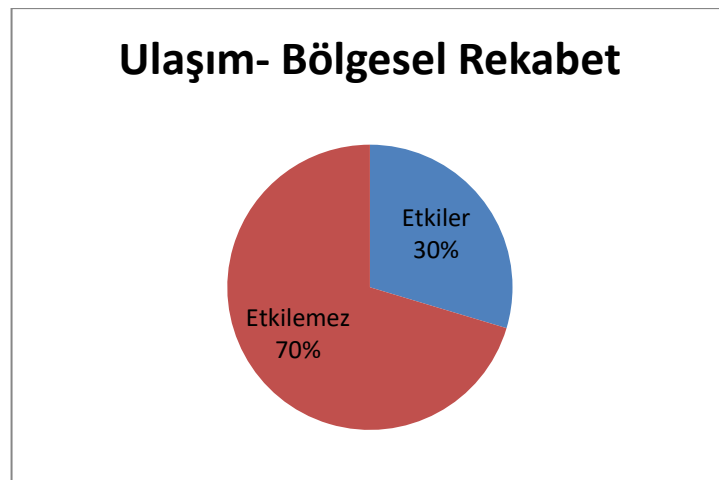


**Grafik 19:** Katılımcıların AR-GE faaliyetlerine Olan Etki Hakkındaki Görüşleri

#### 1) İşletmelere Göre Bölgesel Rekabeti Etkileyen Faktörler

Kalkınma ajanslarının en önemli var oluş sebeplerinden biri bölgeler arası eşitsizliği asgari seviyeye indirmektir. Bu nedenle katılımcılara bölgesel rekabeti etkileyen faktörlere yönelik görüşleri sorulmuştur. Ulaşım, iklim, yedek parça-servis imkanı, kalifiye eleman ve pazar büyüklüğü cevapları alınmıştır.

Grafik 20 Ulaşım faktörünün bölgesel rekabeti etkilediğini düşünenlerin oranını göstermektedir. Geçmişe oranla ülkemizin ulaşım imkanları gelişmiş olsada katılımcıların % 30'luk kısmının ulaşımı olumsuz bir faktör olarak gördüğü tespit edilmiştir.



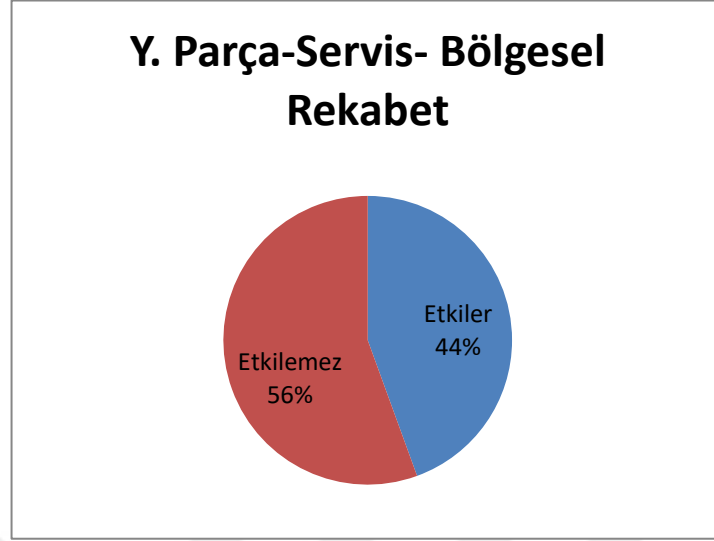
**Grafik 20:** Katılımcıların Ulaşım Faktörü ile İlgili Görüşleri

Grafik 21 Katılımcıların iklim konusundaki düşüncelerini göstermektedir. Esasen son derece zor iklim koşullarına sahip KUDAKA bölgesinde iklimin bölgesel rekabeti etkilediğini düşünenlerin oranının % 26 olması dikkat çekicidir. Bu duruma, işletmelerin çoğunun kapalı ortamda üretim yapması ve bazı sektörlerde iklim şartlarının bir avantaj olarak görülmesinin sebep olduğu düşünülmektedir.



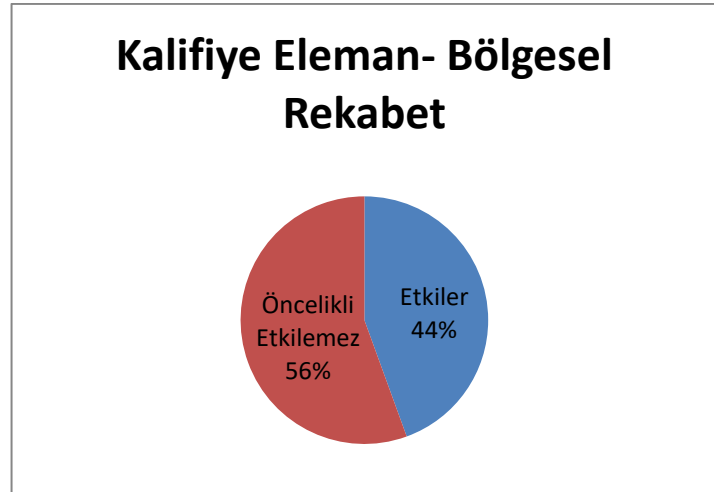
**Grafik 21:** Katılımcıların İklim Faktörü ile İlgili Görüşleri

Grafik 22 yedek parça ve servis imkanlarının bölgesel rekabeti etkileyen bir faktör olarak görülmesi ile ilgili bilgi vermektedir. KUDAKA, destekten yararlanan işletmelerin modernizasyonu için makine ve teçhizat alımı konusunda yardımcı olmaktadır. Bu noktada yenilenen makineler ile ilgili yedek parça ve servis sıkıntısı sıklıkla katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. İşletmelere göre % 44'lük oranla bölgesel rekabeti etkileyen faktörler içinde ilk sırayı almaktadır. Bu konuda yaşanan aksaklıklar diğer bölgelerdeki emsal işletmelere nazaran daha zor giderilmektedir. Makine arızası sebebiyle yaşanan en küçük sorun, üretim ve pazarlama zincirinde ciddi aksamalara sebep olmaktadır.



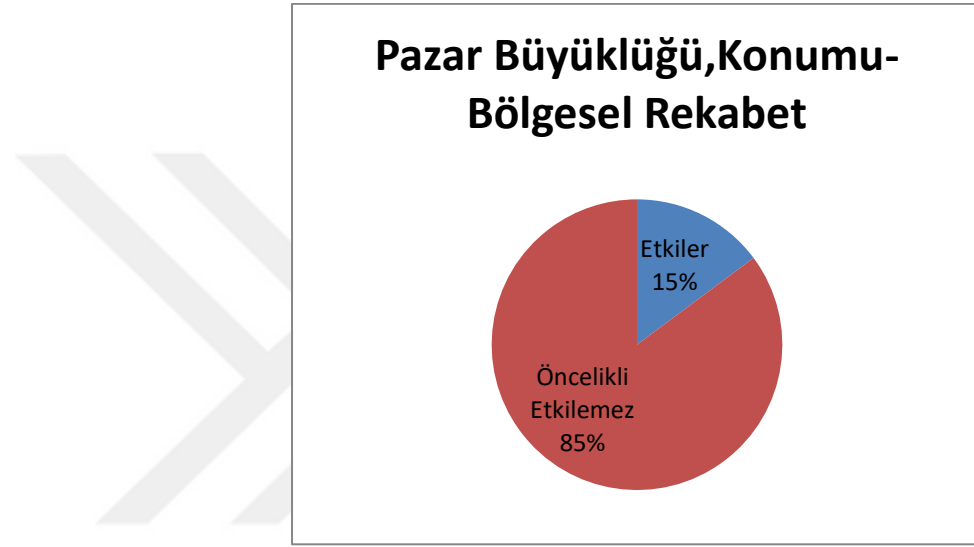
**Grafik 22:** Katılımcıların Y.Parça-Servis İmkanları Faktörü Hakkındaki Görüşleri

Ülkemizin en önemli sorunlarından biri işsizliktir. Ancak benzer şekilde işverenlerin büyük bir bölümü nitelikli çalışan bulamamaktan yakınmaktadır. Bu araştırmanın sonuçları da genel durumla paralellik göstermektedir. Katılımcıların % 44'ü kalifiye eleman eksikliğinin bölgesel rekabeti olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Gerek nüfus yoğunluğunun az oluşu gerekse yüksek göç miktarı işletmeleri eleman konusunda sıkıntıya sokmaktadır. Ayrıca bazı işletmeler yetiştirdikleri elemanların başka bölgelere gitmesinide olumsuz bir durum olarak görmektedir.



**Grafik 23:** Katılımcıların Kalifiye Eleman Faktörü Hakkındaki Görüşleri

Grafik 24 'e göre katılımcıların sadece % 15'i, pazar hacmini olumsuz bir bölgesel rekabet unsuru olarak görmektedir. İşletmelerin faaliyet gösterdiği alan, her ne kadar nüfus yoğunluğu olarak az olsada, işletmelerin belli bir kısmının tüm ülkeye mal ve hizmet satması, bir kısmında yakın ülkelere ihracat yapması, pazar hacmi dezavantajını dengelemektedir. Dolayısıyla % 15'lik düşük oranın, bu durumla ilişkili olduğu değerlendirilmektedir.



**Grafik 24:** Katılımcıların Pazar Büyüklüğü-Konum Faktörü Hakkındaki Görüşleri

#### **i) Ajans Desteği Olmaksızın Projenin Hayata Geçirilebilmesi**

İşletmelere, ajans desteği almadan projeyi hayata geçirip geçiremeyecekleri sorulduğunda, % 15'i tek başına projeyi gerçekleştirebileceğini söylemiştir. Yani % 85'lik önemli bir bölüm ajans desteğine kısmen veya tamamen ihtiyaç duymuştur. % 59'luk bir grup projeyi kendi kaynaklarıyla tamamlayabileceğini fakat ajans desteğinin kendilerine cesaret ve hız kazandırdığını belirtmiştir. Dolayısıyla ajans desteklerinin, belli büyüklüğe erişmiş işletmelerin kendilerini geliştirme konusunda teşvik edici özelliği olduğu ortaya çıkmıştır.



**Grafik 25:** Katılımcıların Ajans Desteği ile İlgili Görüşleri

#### j) Desteğin Yeni Pazarlara Açılmaya Olan Katkısı

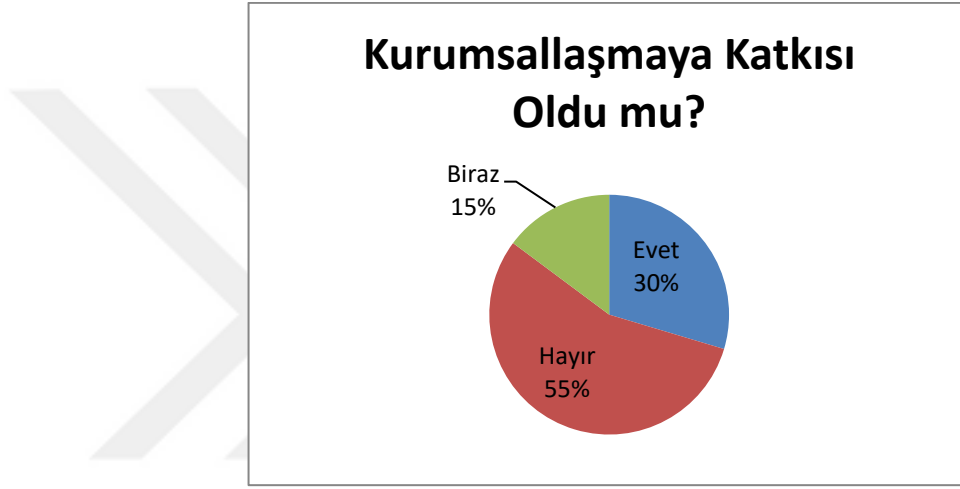
Dikkat çekici sonuçların çıktığı bir diğer araştırma içeriği ise ajans desteğinin yeni pazarlara açılmaya olan etkisidir. % 81’lik bir katılımcı grubu ajans desteğinden yararlandıktan sonra yeni pazarlara girildiğini belirtmiştir. Bu durumda, hem makine-teçhizat modernizasyonunun getirdiği yeni ürün üretimi ve kapasite artışı, hem de ajans tanıtımlarının etkili olduğu düşünölmektedir.



**Grafik 26:** Katılımcıların Yeni Pazarlara Açılma İmkanı ile İlgili Görüşleri

### k) Desteğin Kurumsallaşmaya Olan Katkısı

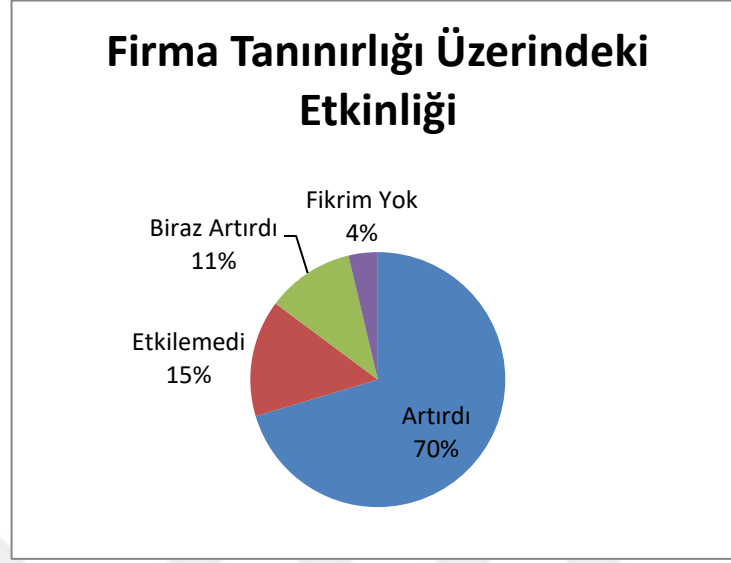
Katılımcıların % 55’lik çoğunluğu, ajans desteğinin kurumsallaşmaya katkısı olmadığı yönünde görüş bildirmiştir. Alınan mali desteğin kurumsallaşmaya direk katkı yapması zaten beklenmemelidir. Ancak katılımcılar, işletme hacminin büyümesi, kapasite ve ciro artışı gibi etkenlerden dolayı daha kurumsal iş süreçleri oluşturduklarını belirtmiştir. Özetle ajans desteği, işletmelerin % 30’unda önemli ölçüde, % 15’inde ise kısmi olarak kurumsallaşmaya etki yapmıştır.



**Grafik 27:** Katılımcıların Kurumsallaşmaya Olan Etki ile İlgili Görüşleri

### l) Desteğin Firma Tanınırlığı Üzerindeki Etkinliği

Ajans desteğinin firma tanınırlığına olan etkisine bakıldığında, % 70’lik bir grup, tanınırlığın arttığı yönünde görüş bildirmiştir. % 11’lik bir diğer grup ise az da olsa firma tanınırlığına olumlu etki yaptığını düşünmektedir. Dolayısıyla % 81’lik katılımcı grubu ajans desteğinin bu noktada olumlu katkısı olduğunu belirtmiştir. Çalışmanın önceki bölümünde, katılımcıların % 81 oranla, ajans desteğinin yeni pazarlara açılma imkanı sağladığı şeklindeki görüşü dikkate alındığında, bu iki araştırma konusunun paralellik gösterdiği anlaşılacaktır. Bu durum araştırma sonuçlarının tutarlılığı açısından da önemlidir.



**Grafik 28:** Katılımcıların Firma Tanınırlığı Üzerindeki Etkinlik ile İlgili Görüşleri

#### m) İşletmelerin Karşılaştığı Zorluklar ile Yeni Desteklere Başvuru İlişkisi

##### 1) Evrak İşlerinde Yaşanan Zorluklar ile Yeni Başvuru İlişkisi

**Tablo 1:** Evrak İşlerinde Yaşanan Zorluklar ile Yeni Başvuru İlişkisi

	Evet başvururum		Hayır başvurmam		Evet, ikinci başvuru		Toplam		$\chi^2$	p
	f	%	f	%	f	%	f	%		
Evrak işi zor değil	9	64.2	1	7.1	4	28,5	14	100.0	1.842	0.398
Evrak işi zor	5	38.4	2	15.3	6	46.3	13	100.0		

İşletmelerin % 48'inin yakındığı bir konu olan evrak işleri ile destek programına yeniden başvurma arasındaki ilişkiyi incelemek için ki-kare testinden yararlanılmıştır.  $p= 0.394$  çıkmış olup,  $p>0.05$  olduğundan anlamlı bir sonuca ulaşılamamıştır. Her ne kadar katılımcıların yarıya yakını tarafından dile getirilen bir



zorluk olsa da, ajans desteğinin işletmeler için daha cazip olduğu, bu zorluğa katlanma konusunda çok katı olmadıkları anlaşılmıştır.

### 2) Makine Alım Sürecinde Yaşanan Zorluklar ile Yeni Başvuru İlişkisi

**Tablo 2:** Makine Alım Sürecinde Yaşanan Zorluklar ile Yeni Başvuru İlişkisi

	Evet başvururum		Hayır başvurmam		Evet, ikinci başvuru		Toplam		$\chi^2$	P
	f	%	f	%	f	%	F	%		
M.A.S zor değil	9	52.9	2	11.7	6	35.2	17	100.0	0.66	0.968
M.A.S zor	5	50.0	1	10.0	4	40.0	10	100.0		

Makine alım sürecini zorluk olarak gören katılımcıların büyük çoğunluğu, beklenenin aksine yeni destek programlarına başvuru için olumlu görüş belirtmiştir. Zaten  $p= 0.968$  ve  $p> 0.05$  olduğundan anlamlı bir sonuca ulaşamamıştır. Tıpkı evrak konusunda olduğu gibi makine alım süreci de katılımcılar için sorun teşkil etmekle beraber, destek alımına ciddi bir etkisi bulunmamaktadır.

### 3) Bürokratik İşlerin Getirdiği Zorluklar ile Yeni Başvuru İlişkisi

**Tablo 3:** Bürokratik İşlerin Getirdiği Zorluklar ile Yeni Başvuru İlişkisi

	Evet başvururum		Hayır başvurmam		Evet, ikinci başvuru		Toplam		$\chi^2$	P
	f	%	f	%	f	%	F	%		
Bür. İş. Zor değil	12	63.1	0	0.0	7	36.8	19	100.0	8.706	0.013
Bür. İş. Zor	2	25.0	3	37.5	3	37.5	8	100.0		

Yapılan analiz sonucu  $p= 0.013$  olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla bürokratik işler ve yeni başvuru arasında,  $p<0.05$  olduğundan anlamlı bir ilişki vardır. Bürokratik işlerin zorluğundan yakınan katılımcıların % 37,5'i yeni desteklere başvurma konusunda olumsuz görüş belirtmiştir.

#### 4) Sermaye Gereksinimi ile Yeni Başvuru İlişkisi

**Tablo 4:** Sermaye Gereksinimi ile Yeni Başvuru İlişkisi

	Evet başvururum		Hayır başvurmam		Evet ikinci başvuru		Toplam		$\chi^2$	p
	f	%	f	%	f	%	F	%		
Sermaye zor değil	13	56.5	0	0.0	10	43.4	23	100.0	19.642	0.000
Sermaye zorluk	1	25.0	3	75.0	0	0.0	4	100.0		

Araştırmanın önceki bölümünde, projelerin hayata geçmesi için işletmelerin belli bir sermaye gücüne sahip olması gerektiğinden bahsedilmiştir. Sermaye gereksiniminin zorluk olarak görülme oranı % 15 olup, diğer söz konusu zorluklara oranla düşük olduğu görülmektedir. Ancak diğer zorlukların yeni başvurulara bakış açısı ile ilişkisinin, sermaye gereksinimi kadar sıkı olmadığı da bir başka gerçektir. Yapılan analize göre,  $p < 0.05$  değeri ortaya çıkmış olup ayrıca  $p = 0.000$  olduğundan oldukça anlamlı bir sonuca ulaşılmıştır. Yani, sermaye gereksinimini zorluk olarak gören % 15’lik dilimin %75’i yeni destek başvuruları için olumsuz görüş bildirmiştir. Buradan, mali açıdan belli büyüklüğe ulaşmamış küçük işletmelerin, ajans desteklerine başvuru için daha çekimser kalacağı sonucu çıkarılmaktadır. Çünkü yapılan görüşmelerde alınan bilgilere göre, destekten yararlanan işletme ile fikir alışverişinde bulunan başka işletmelerin, destek programına başvurudan vazgeçtiği bilgisine ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmanın “Destek Programından Nasıl Haberdar Olunduğu” bölümünde ortaya çıkan % 59’luk “Çevre Etkisi” sonucu da bu görüşü destekler niteliktedir.

#### 5) Hiçbir Zorluk Yaşanmaması ile Yeni Başvuru İlişkisi

**Tablo 5:** Hiçbir Zorluk Yaşanmaması ile Yeni Başvuru İlişkisi

	Evet başvururum		Hayır başvurmam		Evet ikinci başvuru		Toplam		$\chi^2$	p
	f	%	f	%	f	%	F	%		
En az bir zorluk	8	44.4	3	16.6	7	38.8	18	100.0	2.121	0.346
Zorluk yok	6	66.6	0	0.0	3	33.3	9	100.0		

Araştırmanın bu bölümü önceki kısımları özetler niteliktedir. Elde edilen  $p=0.346$  değeri ve  $p> 0.05$  olduğundan anlamlı bir sonuca ulaşılamamıştır. Analiz sonucu göstermektedir ki, herhangi bir zorluk yaşamayan katılımcıların tamamı yeni destekler için olumlu görüşe sahiptir. Önceki kısımlarda detaylı bahsedilen zorluklardan en az birini yaşayan katılımcıların ise sadece % 16'sı yeni desteklere sıcak bakmamaktadır. Buradan hareketle, yaşanan zorluklara rağmen desteklerin buna değer olduğu, destek programlarının işletmelere son derece olumlu etki yaptığı söylenebilir.

#### n) Personel Sayısındaki Değişim ile Mali Durum İlişkisi

**Tablo 6:** Personel Sayısındaki Değişim ile Mali Durum İlişkisi

	Ciro arttı		Ciro ve kar arttı		Toplam	$\chi^2$	<i>p</i>
	<i>F</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>		
Arttı	19	82.6	4	17.4	23	4.025	0.134
Artmadı	2	66.6	1	33.3	3		
Azaldı	0	0.0	1	100.0	1		

Personel artışı ile mali durum arasındaki ilişki incelendiğinde  $p= 0.134$  yani  $p> 0.05$  sonucuna ulaşılmaktadır. Dolayısıyla personel artışı ile mali durum arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Personel artışı meydana gelmeyen işletmelerde de ciro ve karlılıkta değişim meydana gelmiştir.

#### o) Personel Sayısındaki Değişim ile Üretim Durumu İlişkisi

**Tablo 7:** Personel Sayısındaki Değişim ile Üretim Durumu İlişkisi

	Kapasite arttı		Kapasite ve ürün çeş. Arttı		Toplam	$\chi^2$	<i>p</i>
	<i>F</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>		
Arttı	9	39.1	14	60.9	23	3.508	0.173
Artmadı	0	0.0	3	100.0	3		
Azaldı	1	100.0	0	0.0	1		

$p= 0.173$  ve  $p> 0.05$  değerleri, personel sayısındaki değişim ile üretim durumu arasında anlamlı bir sonuç olmadığını göstermektedir. Personel sayısındaki değişim hangi yönde olursa olsun işletmelerin ya kapasitesi ya da hem kapasite, hem de ürün çeşitliliği artmıştır.

#### ö) Firma Tanınırlığı ile Yeni Pazarlara Açılma İlişkisi

**Tablo 8:** Firma Tanınırlığı ile Yeni Pazarlara Açılma İlişkisi

	Yeni pazara açıldık		Yeni pazara açılmadık		Toplam	$\chi^2$	p
	F	%	f	%	f		
Arttı	19	100.0	0	0.0	19	22.582	0.000
Etkilemedi	0	0.0	4	100.0	4		
Biraz arttı	2	66.6	1	33.3	3		
Fikrim yok	1	100.0	0	0.0	1		

Ajans desteklerinin firma tanınırlığı üzerindeki etkinliği ile yeni pazarlara açılma arasındaki ilişki incelendiğinde  $p=0.000$  ve  $p<0.005$  olduğundan anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Kesin bir dille firma tanınırlığının arttığını söyleyen katılımcıların tamamı yeni pazarlara açıldıklarını da belirtmiştir. İşletme tanınırlığının kısmi olarak arttığını ifade eden katılımcılar arasında da yeni pazarlara giriş yapıldığını söyleyenler çoğunluktadır.

Ajans destekleri sonucu firmaların ürün çeşitliliği, üretim hızı ve kapasitelerinde değişiklikler olduğundan araştırmanın önceki bölümlerinde bahsedilmiştir. Meydana gelen bu değişiklikler işletmelerin mevcut ve hedef pazarlarında daha bilinir hale gelmiş olmalarını sağlamıştır. Ayrıca mali desteklerin haricinde, kalkınma ajansları tarafından verilen fuar desteklerinin de işletmeler için önemli bir tanıtım aracı olduğu belirtilmelidir. Dolayısıyla araştırma sonuçları, kalkınma ajansı desteklerinin firma tanınırlığını artırmak suretiyle, yeni pazarlara açılma imkânı sağladığını ortaya koymaktadır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye, ciddi bir bölgesel eşitsizlik sorunu ile karşı karşıyadır. Ayrıca cari açık, işsizlik ve gelir adaletsizliği gibi sorunlarda eklendiğinde ekonomisi çok daha kırılgan bir hale gelmektedir. Bu durum, gerekli önlemler alınmazsa daha da kötüleşecek, sonuç olarak refah seviyesi oldukça kötü bir hal alacaktır. Dolayısıyla bahsedilen sorunların çözümü için örgütlü bir mücadele gereği doğmuştur. Kalkınma ajansları ve uygulamalarında bu mücadelenin gereği sonucunda, yurtdışındaki örneklerinden yola çıkılarak ülkemizde kurulmuştur.

Yapılan araştırma ile KUDAKA özelinde kalkınma ajanslarının işletmeler üzerindeki etkinliği incelenmiş ve oluşturulan araştırma sorularından yola çıkarak, işletmelerin ne yönde değişimlere uğradığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla yapılan işletme ziyaretleri sonucu, katılımcıların sorulara verdikleri cevaplar haricinde de önemli bilgilere ulaşılmıştır.

Araştırmaya, işletmelerin KUDAKA ile olan yolculuklarına nasıl çıktıkları incelenerek başlanmıştır. Burada ticaret odaları, KUDAKA tanıtımları ve sosyal çevrenin KUDAKA ile tanışmada önemli etkenler olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Yapılan inceleme sonucu iş ve sosyal çevrenin KUDAKA desteklerine başvurmada en önemli etken olduğu görülmüştür. Pek çok işletme, yakın çevresinde destekten yararlanan işletmelerin yaşadığı olumlu ya da olumsuz gelişmeleri baz alarak destek programları ile ilgili nihai kararı vermiştir. Burada şu noktaya dikkat çekmek gerekir; bazı işletmeler, süreç içinde yaşadıkları zorlukları gören diğer işletmelerin desteğe başvuru yapmaktan vazgeçtiğini ifade etmiştir. Araştırmaya katılan işletmelerin çoğu zorluklara katlanıp proje sonucunda da elde ettiği faydayı gördükten sonra yeni destek programlarına başvuru için olumlu görüş belirtmiştir. Ancak bu süreci deneyimlemeyen bazı işletmeler başvurudan vazgeçmiş ve programdan yararlanan, özellikle kendi sektörlerindeki işletmelere karşı rekabet dezavantajı yaşamıştır. Bu noktada daha ayrıntılı ve teşvik edici tanıtımlar yapılması, süreç sonunda sağlanan faydanın, katlanılan zorluklardan daha önemli olduğunun anlatılması önerilmektedir.

İşletmeler KUDAKA destek sürecinde birtakım zorluklarla karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Evrak ve bürokratik işler, makine-teçhizat alım süreci ve sermaye

gereksinimi şeklinde cevaplar alınmıştır. Yapılan ziyaretler sonucu evrak işleri ve bürokratik işlerin şikayet konusu olduğu ancak destek programına başvuruyu engelleyecek düzeyde olmadığı görülmüştür. Bu konulardan şikayet eden katılımcıların çoğu yeni programlara başvuru için olumlu görüş bildirmiştir. Dolayısıyla bu zorluk faktörleri katılımcılar tarafından olağan görülmektedir. Ancak yine de bu konularda da iyileştirmeler yapılması destek programlarına olan rağbeti artıracaktır. Makine-teçhizat alım sürecindeki şikayetler ise istenen nitelikte makinelerin temini konusunda sıkıntılar yaşandığından katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Piyasadaki ortalama makine fiyatları baz alınarak işletmelere destek sağlandığı, bununla birlikte tam olarak istediği makineleri alamayan katılımcıları memnun etmediği görülmüştür. Ancak bu zorluk faktörünün de desteklere başvuru konusunda çok engelleyici olmadığı araştırma sonuçlarında görülmektedir. Oransal olarak en az şikayet edilen nokta olan sermaye gereksinimi ise başvuru konusunda en caydırıcı özellik taşıyan faktördür. Bu konudan şikayet eden katılımcı oranı düşük olmasına rağmen, bunların yeni desteklere başvuru konusunda ciddi oranda olumsuz görüş belirttiği araştırma sonuçlarında yer almaktadır. Dolayısıyla ajans desteklerinin kendi mali imkanları olan, belli büyüklüğe erişmiş işletmelere daha çok hitap ettiği görülmüştür. Zorluklar konusunda son olarak bahsedilmesi gereken noktada kalkınma ajanslarının her türlü siyasi etkiden uzak, tarafsız bir şekilde hizmetlerini yürütmesi gereğidir. Yapılan işletme ziyaretleri esnasında bir işletmenin destek alma sürecinde haksız uygulamalara maruz kaldığını belirterek, sonuçta destek almaya hak kazanmasına rağmen, tepki amacıyla desteği kullanmadığı bilgisine ulaşılmıştır. Tüm bu durumlar, işletmeler arası güç farkı yaratabileceğinden, desteklerin mümkün olduğunca farklı işletmelere yayılması sağlanmalıdır.

İşletmelerde meydana gelen personel sayısı, kapasite ve ciro artışı incelendiğinde oldukça olumlu sonuçlar ortaya çıktığı görülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre işletmelerin büyük çoğunluğunda personel artışı meydana gelmiştir. Destek sonucu yeni pazarlara giriş, kapasite artışı ve artan ürün çeşitliliğinin bu sonucu getirdiği düşünülmektedir. Aynı şekilde işletmelerin tamamında mevcut ürün gamında kapasite artışı veya ürün çeşitliliğiyle birlikte kapasite artışı görülmüştür. Ajans desteğinin bu konudaki olumlu etkinliği çok açıktır.

Destek programı sonucunda ciddi bir olumlu etkinlikte firma tanınırlığındaki artış ve yeni pazarlara açılma konusunda görülmüştür. Katılımcıların büyük bölümü firmalarının daha tanınır hale geldiğini ve sağlanan destek sonucu yapılan modernizasyon ile yeni pazarlara giriş yapıldığını belirtmiştir. Ajans destekleri bu noktada çok olumlu katkı sağlamıştır.

Araştırmanın bir başka bölümü olan AR-GE ve kurumsallaşma konusunda ise işletmelerde genel bir yetersizlik görülmüştür. Yapılan ziyaretler sonucu gerek AR-GE, gerekse kurumsallaşma konusunda işletmelerin yeterince bilgi sahibi olmadığı ve bu konulara gereken önemin verilmediği anlaşılmıştır. Ancak alınan destekler sonucu artan kapasite, personel sayısı, ürün çeşitliliği gibi faktörler nedeniyle kurumsallaşma konusunda adımlar atıldığı, bu konu ile ilgili birtakım ilerlemeler sağlandığı öğrenilmiştir.

Destek programları ile ilgili önemli bir konuda projelerin doğru şekilde hazırlanmasıdır. Bu sebeple kalkınma ajansları belli zamanlarda proje yazma eğitimi vermektedir. Araştırma sonuçları katılımcıların bu eğitimlere gereken önemi vermediğini veya iş yoğunluğu nedeniyle katılımların çok düşük kaldığını göstermiştir. Katılımcı işletmelerin tamamı projelerini işletme dışından bir uzmana yaptırdığını, kendilerinin proje yazım konusunda katkılarının çok düşük kaldığını belirtmiştir.

Sonuç olarak KUDAKA desteklerinin işletmeler üzerindeki etkinliğinin olumlu sonuçlar doğurduğu tespit edilmiştir. Bu destekler, işletmelerin sıfırdan harekete geçme noktasından ziyade, projeyi tek başına hayata geçirebilecek maddi manevi imkanı bulunan işletmelerin daha çok cesaret kazanması ve projeyi gerçekleştirmek için daha hızlı davranması konusunda etkili olmuştur. Ajans destekleri ile ciro, ve bazı işletmelerde karlılık artışı görülmüştür. Artan kapasite ve yeni ürünler sayesinde yeni pazarlarda faaliyet gösterilmeye başlanmıştır. Personel sayılarında meydana gelen artış ise hem işletmeler hem de ülke ekonomisi için olumlu bir gelişmedir. Araştırma sonuçları, işletmelerin çoğunun KUDAKA desteklerine tekrar başvurmak istediğini, bir kısmının ise zaten ikinci başvuruyu yaptığını göstermektedir. Bu sevindirici bir durumdur. Ancak hiç destek almamış işletmelere öncelik verilmesi

suretiyle, mümkün olduğunca çok sayıda işletmenin desteklerden yararlanması sağlanarak, bu olumlu etki genele yayılmalıdır.





## KAYNAKÇA

- AKGÜL, B. ve UZAY, N. (2010), Türkiye’de Bölgesel Kalkınmanın Yeni Örgütleri Kalkınma Ajansları, Bursa: Ekin Kitabevi.
- AKPINAR, R., TAŞCI, K. ve ÖZSAN, M.E. (2011). Teoride ve Uygulamada Bölgesel Kalkınma Politikaları, Bursa: Ekin Kitabevi.
- AYDEMİR, C. ve KARAKOYUN, İ. (2011). Yeni Bölgesel Kalkınma Yaklaşımı ve Kalkınma Ajansları, Karacadağ Kalkınma Ajansı Örneği, Bursa: Ekin Basın Yayın.
- AYDIN, H.İ. (2016). Sosyal Sermaye ve Kalkınma, Ankara: Efil Yayınları.
- CAN, E. (2004). Avrupa Birliği Bölgesel Politikaları ve Yapısal Fonlar, Uyum Sürecinde Türkiye İçin Bir Değerlendirme, Ankara: Altın Nokta Basın Yayın Dağıtım.
- CAN, E.(2011). Bölgesel Kalkınmada Kalkınma Ajanslarının Rolü, İzmir Kalkınma Ajansı Örneği, İzmir: Asil Yayın Dağıtım.
- ÇAKMAK, E. (2006). Yerel Ekonomi ve Bölgesel Kalkınma Ajansları, Ankara: İmaj Yayıncılık.
- ÇARKÇI, A. (2008). Ulusal Kalkınma İçin Yerel Teklifler, Ulusal Kalkınma İçin Yerel uygulama Modelleri, İstanbul: Şehir Yayınları.
- ÇİNER, C. U.(2013). Sosyo-Ekonomik Bölgeselleşme ve Kalkınma, M. ÖKMEN, U. ÇAĞATAY, A.B. GÖRMEZ (edt), içinde Küreselleşme- Yerelleşme Dikotomisinde Yerel ve Bölgesel Kalkınma, Kamu Yönetimi Perspektifi, Ankara: Orion Yayınları.
- DİNLER, Z. (2014). Bölgesel İktisat, Bursa: Ekin Kitabevi.
- EFE, M. ve AKGÜL, B.(2011). Türkiye’de Bölgelemenin Temel Veri Alanları ve Bölgesel Kalkınma Modelleme Çalışmaları, Bursa: Ekin Kitabevi.

- EROĞLU, M. ve KUM, M. (2010). “Türkiye’de Kalkınma Ajanslarının İdari Teşkilat İçindeki Yeri”, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, (35), 175-198.
- GÖYMEN, K. (2010). Türkiye’de Yerel Yönetişim ve Yerel Kalkınma, İstanbul: Boyut Yayın Grubu.
- GÜNDÜZ, A.Y. (2006). Bölgesel Kalkınma Politikası, Bursa: Ekin Kitabevi.
- ILDIRAR, M.(2004). Bölgesel Kalkınma ve Gelişme Stratejileri, Ankara: Nobel Yayınları.
- KAYASU, S., PINARCIOĞLU, Y. ve DERE, N. (2003), Bölgesel Ekonomik Kalkınma ve Rekabet Gücünün Artırılması, Bölgesel Kalkınma Ajansları, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- KİBRİTÇİOĞLU, A.(1998). “İktisadi Büyümenin Belirleyicileri ve Yeni Büyüme Modellerinde Beşeri Sermayenin Yeri”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 53(1-4), 207-230.
- MENGİ, A.(1998). Avrupa Birliğinde Bölgeler Karşısında Yerel Yönetimler, Ankara: İmaj Yayınları.
- ÖKMEN, M. ÖZER, U., BAL, V. ve ŞEKER, G. (2013). Küreselleşme-Yerelleşme Sarmalında Türkiye’de Yerel-Bölgesel Kalkınma Süreçleri ve Yerel Yönetimler, M.
- ÖKMEN, U. ÇAĞATAY, A.B. GÖRMEZ (edt), içinde Küreselleşme- Yerelleşme Dikotomisinde Yerel ve Bölgesel Kalkınma, Kamu Yönetimi perspektifi, Ankara: Orion Yayınları.
- ÖVGÜN, B. (2013). Geleneksel Bölgecilikten Yeni Bölgeciliğe, M. Ökmen, G. Şeker, F. Yaman (edt), içinde Küreselleşme Yerelleşme Sarmalında Kalkınma Ajansları, (s.43-61), Ankara: Orion Kitabevi.
- ÖZEL İHTİSAS KOMİSYONU 9. Kalkınma Planı: Bölgesel Gelişme Yayını.2766-702.
- ÖZEL, H.A. (2012). “Ekonomik Büyümenin Teorik Temelleri”, Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi”, 2(1), 63-72.

- ÖZEN, P.(2005). Bölge Kalkınma Ajansları, 28.07.2017 tarihinde, [www.tepav.org.tr](http://www.tepav.org.tr) sitesinden alındı.
- RG. 08.02.2006/26073 “5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkındaki Kanun”
- SAKAL, M. (2010). Bölgesel Kalkınma Sürecinde Kalkınma Ajansları, İzmir: Altın Nokta Yayınları.
- SARICA, İ.(2001). “Türkiye’de Bölgesel Gelişme Politikaları ve Projeleri”, Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi, (1), 154-204.
- SEYİDOĞLU, H. (1999). Ekonomik Terimler Sözlüğü, İstanbul: Güzem Can Yayınları.
- SEZGİN, M., ÜNÜVAR, Ş.(2009). “Kültürlerarası İletişimde Turizmin Önemi, Alternatif Turizm ve Pazar Olgusu”, Journal of Azerbaijani, 11(2), 396-397.
- SİNEMİLLİOĞLU, M. (2009).“Sürdürülebilir Kalkınma ve Türkiye Süreci”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 27(27), 245-268.
- TAMER, A.(2012). Kalkınma Ajansları Mevzuatı, Ankara: Adalet Yayınevi.
- TİFTİKÇİGİL, B. (2010). Türkiye’de Bölgesel Kalkınma Politikalarında Yaşanan Dönüşüm ve Kalkınma Ajansları, İstanbul: Derin Yayınları.
- TURAN, M.(2005). Bölgesel Kalkınma Ajansları Nedir, Ne Değildir ? Ankara: Paragraf Yayınları.
- VATANSEVER DEVİREN, N. ve YILDIZ, O. (2014). “Bölgesel Kalkınma Teorileri ve Yeni Bölgeselcilik Yaklaşımının Türkiye’deki Bölgesel Kalkınma Politikalarına Etkileri”, Akademik Bakış Dergisi, (44), 9.
- ZORBA, E. (2008).“Türkiye’de Rekreasyona Bakış Açısı ve Gelişimi”, Gazi Haber Dergisi, 52,55.

## İNTERNET KAYNAKLARI

- <http://www.ab.gov.tr/>(31.01.2016)
- <http://www.ankaraka.org.tr/>(02.02.2016)
- <http://www.bayburt.gov.tr/>(05.02.2016)
- <http://www.cannor.gc.ca.>(25.01.2016)
- <http://www.ecoplus.at.>(25.01.2016)
- <http://www.ervet.it.>(25.01.2016)
- <http://www.erzincan.gov.tr/>(05.02.2016)
- <http://www.giz.de.>(25.01.2016)
- <http://www.hie.co.uk.>(25.01.2016)
- <http://www.jilc.or.jp.>(25.01.2016)
- <http://www.kudaka.org.tr/>(05.02.2016)
- <http://www.mevzuat.gov.tr/>(03.02.2016)
- <http://www.planlama.org/>(25.01.2016)
- <http://www.resmigazete.gov.tr/>(02.02.2016)
- <http://www.sanayigazetesi.com.tr/>(04.02.2016)
- <http://www.serka.gov.tr/>(15.03.2019)
- <http://www.tuik.gov.tr/>(05.02.2016)
- <http://www.wdc.ie.>(25.01.2016)
- <http://www.wikipedia.org.>(25.01.2016)
- <http://www.zafer.org.tr.>(02.02.2016)