

Arastırma Makalesi

Türkiye İçin Bölgesel Dengesizlikleri Gidermede Kalkınma Ajanslarının Rolü: 26 Kalkınma Ajansı İçin Swot Analizi Işığında Tespitler Ve Öneriler¹

The Role Of Development Agencies In Eliminating The Regional Imbalances For Turkey: Evaluations And Recommendations In The Light Of A Swot Analysis For 26 Development Agencies

İhsan KURAN Arş. Gör. Dr. Harran Üniversitesi İİBF İktisat Bölümü ihsankuran@harran.edu.tr https://orcid.org/0000-0001-7775-6226	Yüksel BAYRAKTAR Prof. Dr. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İktisat Bölümü ybayraktar@istanbul.edu.tr https://orcid.org/0000-0002-3499-4571
---	---

Makale Gönderme Tarihi 16.06.2020	Revizyon Tarihi 23.08.2020	Kabul Tarihi 15.09.2020
---	--------------------------------------	-----------------------------------

Öz

Bölgesel dengesizlikler, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin hepsinde görülmektedir. Benzer olarak Türkiye de bölgeler arasındaki dengesizlikleri azaltmak için çeşitli politikaları uygulamaya koymuştur. Bölgesel dengesizlikleri azaltma amacıyla hayata geçirilen en önemli politikalardan biri 2006-2009 yılları arasında kurulan 26 kalkınma ajansıdır. Bu çalışmanın amacı kalkınma ajanslarının taşıdığı potansiyeli ve zayıflıkları ortaya koymak ve bu doğrultuda tespit ve önerilerde bulunmaktır. Bu çalışma kapsamında kalkınma ajanslarında çalışan uzman personele e-posta yöntemiyle anket uygulanmıştır. 26 kalkınma ajansında çalışan 174 uzmanın katıldığı anketten elde edilen veriler SWOT analizi ile değerlendirilmiştir. Çalışmanın bulguları şunlardır: i) Kalkınma ajanslarının sahip olduğu güçlü yönler ve fırsatlara rağmen zayıf yönleri ve maruz kaldıkları tehditler nedeniyle beklenen başarıyı elde edememişlerdir. ii) Gerekli düzenlemelerin yapılması ve yerel unsurlardan da destek alınması koşuluyla Ajansların başarılı olabileceği sonucuna varılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Bölgesel Kalkınma Ajansları, Bölgesel Farklılıklar, SWOT Analizi.

Abstract

Regional imbalances are observed in almost all developed and developing countries and policies are developed to eliminate the imbalances. Similarly, Turkey has put a variety of policies in effect to reduce the imbalances between the regions. One of the most important policies implemented to reduce the regional imbalances is the establishment of 26 development agencies between the years 2006 and 2009. The purpose of this study is to reveal the potential and weaknesses of the development agencies and to make an evaluation and suggestions accordingly. Within the scope of this study, a questionnaire was applied through

¹ Bu makale İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne sunulan "Kalkınma Ajanslarının Kurumsal Sorunları ve Çözümlerine İlişkin Ampirik Analiz: Türkiye Örneği" başlıklı doktora tezi için yapılan anketten derlenen ek verilerden hazırlanmış olup, ilgili veriler adı geçen tezde kullanılmamıştır.

Önerilen Atf/Suggested Citation

Kuran, İ., Bayraktar, Y. 2020. Türkiye İçin Bölgesel Dengesizlikleri Gidermede Kalkınma Ajanslarının Rolü: 26 Kalkınma Ajansı İçin Swot Analizi Işığında Tespitler Ve Öneriler, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 55(3), 2064-2077

e-mail to the specialists working in development agencies. The data obtained from 174 participants were evaluated by a SWOT analysis. The findings of the study are as follows: i) Despite the strengths and opportunities that development agencies have, they have not been able to achieve the expected success due to their weaknesses and threats they have been exposed to. ii) It has been concluded that the agencies can be successful on the condition that the necessary arrangements are made and support is received from local authorities.

Keywords: Regional Development Agencies, Regional Disparities, SWOT Analysis.

Giriş

Nüfus, tarım, sanayi, ulaşım, eğitim, sağlık ve diğer hizmetlerin etkinlik ve yaygınlık düzeylerindeki farklılıkları tanımlamak için kullanılan bölgeler arası dengesizliklerin (Şahinkaya, 2001, s. 670) giderilmesi konusunda Türkiye’de geçmişten bu yana dönemsel olarak farklı politikalar uygulanmasına rağmen beklenen başarıya ulaşılamamış; ekonomik ve sosyal kalkınma, ülkenin doğusu ve batısı arasında eşit bir şekilde dağıtılamamıştır (Kuran, 2019, s.1).

Kalkınma Ajansları için ilk tecrübe olarak gösterilen ve 1933’de Amerika Birleşik Devletlerinde kurulan Tennessee Valley Authority (Filiztekin, 2008, s. 97) (TAV) tarafından başarılı sonuçlara ulaşılması, bölgesel dengesizliklerin giderilmesinde kalkınma ajanslarının bir alternatif olarak görülmesine ve 1950’li yıllardan itibaren başta Avrupa olmak üzere birçok ülkede ajansların kurulup yaygınlaşmasına yol açmıştır (Kuran, 2019, s.1).

Bölgesel Kalkınma Ajansları (BKA), bölgesel düzeyde faaliyet gösteren ve belirli bir bölgeyi sosyal ve ekonomik yönlerden kalkındırmak amacıyla kurulan, genellikle kamunun finanse ettiği, merkezi hükümetten bağımsız olarak idari bir yapıda faaliyet gösteren yarı-özerk kuruluşlar olarak tanımlanabilir (Halkier vd, 1998, s. 17; Akgül vd, 2010, s. 665). Bölgesel Kalkınma Ajansları; sivil toplum kuruluşlarının, özel sektörün ve yerel yönetimlerin bölgesel kalkınma politikası tasarlama ve bu politikaların uygulanması süreçlerine daha aktif katılımının sağlandığı böylelikle bölgesel stratejilerin yerelde oluşturulduğu kurumlardır. Bölgesel kalkınmada katalizör işlevi görecektir kurumlar olarak tasarlanan bu kurumların en önemli işlevleri; belirli bir bölge sınırları içinde faaliyette bulunmaları ve kuruldukları bölgenin iç dinamiklerini harekete geçirmeleridir (DPT, 2008, s. 18).

Türkiye, 1999 yılında Helsinki Zirvesi ile başlayan Avrupa Birliği tam üyelik sürecinde bölgeler arası dengesizlik sorunuyla tekrar yüzleşmiş (Çimen, 2013, s. 68) ve Avrupa Birliği’nin Türkiye’den bölgelerarası dengesizliklerin giderilmesi için Avrupa Birliği bölgesel politikalarına uyumlu yeni bölgesel politikalar geliştirmesini talep etmesiyle (OECD, 2010, s. 288) Türkiye, bölgesel kalkınma teori ve politikalarında yaşanan bu dönüşümle geçte olsa 2000’li yıllarda tanışmış ve 2000’li yıllar, Türkiye’nin bölgesel politika dönüşümünde yeni bir dönemin başlangıcı olmuştur (İncekara ve Savrul, 2011, s. 99). Bölgelerin iç dinamiklerini kullanarak rekabetçiliğini artırmak suretiyle bölgeler arasındaki dengesizliklerin giderilmesinde gerekli olan aktör ve araçlara duyulan ihtiyaç, bölgesel kalkınma ajanslarının Türkiye’nin gündemine oturmasını sağlamıştır (Tarı, Pehlivanoglu ve Özbilgin, 2017, s. 49) Böylece, 2006-2009 yılları arasında 26 Düzey 2 bölgesinde Türkiye için yeni bir politika aracı olan 26 Kalkınma Ajansı kurularak faaliyete başlamıştır.

Çalışmada, SWOT analizi kullanılarak kalkınma ajanslarının bölgesel dengesizliği önlemedeki rolü ortaya konulmaya çalışılacaktır. SWOT analizinde kullanılan dört parametre açıklandıktan sonra anketi yanıtlayan uzmanların görüşlerinden elde edilen veriler ışığında Türkiye’de halen faaliyet gösteren kalkınma ajansları ile ilgili bir SWOT analizi yapılacaktır.

1. LİTERATÜR

Halkier ve Danson (1997), Uzay (2005), Berber ve Çelepçi (2005), Halkier (2006), Walburn (2006), Lagendijk, Kayasu ve Yaşar (2009), Koçak ve Karkın (2010), Akiş (2011), Eryılmaz ve Tuncer (2013), Toktaş, Sevinç ve Bozkurt (2013), Ajansların yapısal özelliklerini, kurumsal yapısını, gelişimini; Arslan (2005), Ajansların bölgesel kalkınmada üstlendiği rol ve önemini, Göymen (2005), Ajanslardan beklentilerini ve ajansların ulaşması gereken amaçlarını, Özen (2005) İtalya ve İngiltere örnekleri üzerinden Türkiye’nin kalkınma ajansı deneyimini, Harding

(2006), İngiltere ve Romanya'daki bölgesel kalkınma ajanslarının gelişimini; Çakmak (2006), Özasan ve Ünlü (2015), Arslan (2010), Özgür (2014), küreselleşme ile birlikte bölgesel kalkınma politikalarında yaşanan dönüşümü, küreselleşme sürecinin yerel ekonomiler üzerindeki etkisi ile yerelin artan önemini, Reeves (2006), Avrupa'da bölgesel politikanın belirlenmesinde etkili olan sosyo-ekonomik uyumun önemli kavramlarını ve bunların Türkiye'de nasıl uygulanabileceğini, Tutar ve Demiral (2007), kalkınma ajanslarını ve kalkınma ajanslarının başarılı olmasını etkileyen faktörleri incelemişlerdir.

Quinn (2007), Shannon (İrlanda) kalkınma ajansının kurumsal yapısını, faaliyetlerini ve başarısındaki önemli faktörleri; Özer (2007), kalkınma ajansları sisteminin gelişimini ve bu kurumların Türkiye açısından küresel rekabete katkısını; Dulupçu ve Sungur (2007), kalkınma ajansı düşüncesinin evrimini; Young-Hyman (2008), Arslan (2008), Türkiye'de uygulanan bölgesel kalkınma politikalarındaki değişimi, kalkınma ajansları uygulamalarının dünyadaki örnekleri ve bu uygulamalarla ilgili Türkiye'deki gelişmeleri, Türkiye'de kurulan Ajansların Orta ve Doğu Avrupa'daki bölgesel kalkınma ajanslarıyla karşılaştırılmasına yönelik çalışmalar yaparken Karasu (2009), Ajansları daha çok kamu yönetimi perspektifinde incelemiştir.

Hasanoğlu ve Aliyev (2009), kalkınma ajanslarının işleyiş yapısını, finansman kaynaklarını ve başarısını etkileyen faktörleri; Mountford (2009), OECD üyesi ülkelerde faaliyet gösteren 60 ajansın kurumsal yapısı ve ülkeler arasındaki uygulama farklılıklarını; Özer (2009), kalkınma ajanslarının yapılanması ve işlevselliğini İzmir ve Çukurova Kalkınma Ajansları yönetim ve kalkınma kurulu üyelerine uyguladığı anket ile ölçerken, Ülker ve Şahin (2010), Türkiye'de faaliyet gösteren kalkınma ajanslarının yerel ve bölgesel kalkınma politikalarının tasarlanmasına olası katkılarını farklı değişkenlerle belirlemeye çalışmıştır.

Tuncel ve Bakır (2010), yenilik temelli bölgesel gelişme çerçevesinde kalkınma ajanslarını incelemiştir. Bachtler ve Yuill (2011) ise yeni bölgesel kalkınma politikalarındaki paradigma kaymasını kurumsal altyapıdaki değişiklikleri de dikkate alarak İskoçya ve bazı İskandinav ülkeleri örnekleri üzerinden karşılaştırmıştır. Tekin (2011), bölgesel kalkınmanın dinamik faktörlerini, kamu politikalarının rolü ve değişen eğilimleri analiz etmiştir. Cankorkmaz (2011), kalkınma ajanslarının işleyişini dünyadan örnekler vererek inceleyerek geniş bir perspektiften ele almıştır. Doğruel (2012), Türkiye'de bölgesel yapı ve büyüme farklılıklarını hem ülke içinde hem de OECD ve BRICS ülkelerinin bölgelerini dikkate alan bir çerçevede karşılaştırılarak kalkınma ajanslarının bölgesel politikalar içindeki yeri ve işleyişini seçilmiş ülke örnekleri ile incelemiştir.

Şimşek (2013), Tarı ve Pehlivanoğlu (2017), veri zarflama analizi ve dengeli skor kart modeli ile ajansların performanslarını; Pehlivan (2013), Türkiye'de kalkınma ajanslarının kuruluş sürecini ve finansman kaynaklarını; Akbaş (2015), aktörler arası ilişkileri ve sorunları (Güney Ege Kalkınma Ajansı ile sınırlandırarak); Çelik (2015), Ajansların yeniliklere yönelik uyguladıkları yaklaşımları Avrupa deneyimleri ve Türkiye uygulamalarının karşılaştırmalı analizini; Zengin (2015), MEVKA ve MARKA ajanslarının performanslarının karşılaştırmalı analizini, Meriç (2018), kalkınma ajanslarının bölgesel yakınsamaya etkisini; Karaca (2018), paydaşların ajanslara ilişkin algısını ölçen çalışmalar yapmışlardır. Dolayısıyla bölgesel kalkınma ajansları literatürde genel olarak çeşitleri, amacı, yönetimi, kurumsal yapısı, finansmanı, faaliyetleri ve performansı bakımından belli başlı yönleriyle incelenmiştir. Bu çalışmada, bölgesel dengesizliklerin giderilmesinde kalkınma ajanslarının rolü SWOT analizi ile ele alınacaktır. SWOT analizi kullanılarak Türkiye'de kalkınma ajanslarını ele alan Tiftikçigil (2010), ajanslar, akademisyenler ve diğer paydaşlarla yaptığı görüşmeler neticesinde Ajanlarla ilgili genel bir SWOT analizi yaparken; Kıratoğlu (2015) ise sadece Karacadağ Kalkınma Ajansı'nı kapsayan bir SWOT analizi yapmıştır. Ancak Türkiye'de faaliyet gösteren Ajansların kuruluşlarının 2009 yılında tamamlandığı dikkate alındığında Tiftikçigil'in çalışmasının henüz bir yaşını doldurmuş kurumları değerlendirdiği, uygulamada karşılaşılan sorunların yeterince gözlemlenmediği bir tecrübeyi yansıttığı belirtilebilir. Bu açıdan bu çalışma, hem örneklem kümesinin daha fazla olması (26 Kalkınma ajansının tümünü kapsaması ve genel sekreter de dahil olmak üzere uzmanlardan görüş alınması) hem de nispeten yeterli bir uygulama tecrübesinin oluşmasından sonra yapıldığı için Ajansların sahip olduğu güçlü yanlar ve fırsatların tespit edilerek karşı karşıya

oldukları tehditlerin ve sahip oldukları zayıflıkların bir bütün olarak ortaya konulmasına yardımcı olması açısından önemlidir.

2. ANALİZ, VERİ SETİ VE BULGULAR

2.1. SWOT Analizi

SWOT analizi, bir ülkenin, bölgenin veya kurumun güçlü ve zayıf yanlarını ve çevresinde gelişen tehdit ve fırsatların belirlenmesiyle güçlü yönlerine dayanarak zayıf yönlerini ortadan kaldıran, fırsatlardan faydalanarak da tehditleri önleyecek stratejilerin geliştirilmesine yardımcı olan, iç ve dış durum analizlerini kapsayan bir stratejik analiz yöntemidir (Dyson, 2004, s. 632). SWOT matrisinde analiz edilecek ülke, bölge veya kurumun uzak ve yakın dış çevresi ve iç çevresinin analizlerinin yapıldığı dört parametre yer almaktadır (Laft, 1997, ss. 254-255; Ülgen ve Mirze, 2010, ss. 160-161; Doğru ve Uçar, 2005, s. 2). Bu parametreler şu şekilde ele alınabilir:

- ❖ **Fırsatlar**, yakın ve dış çevrenin analizi sonucunda kurumun amacına ulaşması veya onu aşmasına katkı sağlama potansiyelindeki unsurlardır.
- ❖ **Tehditler**, kurumun varlığını devam ettirmesine, amaçlarına ulaşmasını engelleyen veya rekabet üstünlüğünü kaybetmesine neden olabilecek dış çevredeki çeşitli değişimler sonucu ortaya çıkan arzu edilmeyen durumlardır.
- ❖ **Üstünlükler**, kurumun iç çevresinin analiz edilmesiyle ortaya çıkartılan, rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmesini sağlayan kendine ait kaynak ve yeteneklerini kapsamaktadır.
- ❖ **Zayıflıklar**, kurumun mevcut varlık ve yeteneklerinin rakiplerine nazaran güçsüz ve düşük kaldığı yani olması gereken yetenek ve özelliklerin eksik olması nedeniyle performansını kısıtlayan unsurlardır.

Mevcut yapılara ait bu dört parametrenin irdelenmesi temeline dayanan SWOT analizi ile hem mevcut hem de gelecekteki durumla ilgili stratejik bir bakışın oluşturulabilmesi mümkün olmaktadır (Doğru ve Uçar, 2005, s. 2). Ancak unutulmaması gereken nokta ise SWOT analizi sonucunda fırsat, tehdit, üstünlük ve zayıflıkları belirtmek için oluşturulan matrisin, bir organizasyonun tüm üstün ve zayıf yönlerinin yer aldığı “mutlak” bir liste olmamasıdır. Yani SWOT matrisi, çevreden gelebilecek fırsat ve tehditleri karşılayabilen, aynı zamanda rekabetçi yapıyı olumlu şekilde etkileyebilecek önemli üstünlükleri ve zayıf unsurları kapsamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 160-161).

2.2. Veri Seti

Kalkınma Ajanslarının hazırladıkları faaliyet raporları ve stratejik planlarda her ajansın faaliyette bulunduğu bölge ve kurumsal yapısına ilişkin ajans bazında SWOT analizinin yapıldığı görülmektedir.* Ayrıca bölgede faaliyet gösteren veya gösterme ihtimali bulunan sektörlerle ilgili de SWOT analizleri yapılmaktadır. Ancak yapılan çalışma kapsamında hem 26 kalkınma ajansının tamamından veri alınmış hem de veriler sadece Ajansların belirli bir birimden değil de çalışmanın kapsayıcılığının artması için genel sekreter de dâhil olmak üzere Ajansların her biriminde çalışan uzmanlardan elde edilerek analizin bütün ajansları kapsamaması düşünülmüştür. Çalışma, Türkiye’de faaliyet gösteren bütün ajansları kapsamaması ve ajansların sahip olduğu güçlü yanlar ve fırsatların tespit edilerek karşı karşıya oldukları tehditlerin ve sahip oldukları zayıflıkların bir bütün olarak tespit edilmesine yardımcı olması açısından önemlidir.

Bu çalışma için internet tabanlı anket tekniği ile veri toplanmıştır. 24 Aralık 2018 – 26 Mart 2019 tarihleri arasında veri toplama aşaması gerçekleştirilmiştir. Türkiye’de halen faaliyet gösteren 26 kalkınma ajansında çalışan genel sekreter, birim amiri ve uzman personelden e-posta yoluyla soru formunu doldurması istenirken destek personelinin katılımı talep edilmemiştir. Katılımcılardan, Türkiye’de faaliyet gösteren Kalkınma Ajansları’nın güçlü ve güçsüz yönleri ile Ajanslar için tehdit ve fırsatların neler olduğunu belirlemeye yönelik açık uçlu soruları yanıtlaması istenmiştir. Katılımın gönüllük esasına dayandığı bu anket çalışmasına

* Bütün Ajansların internet sayfalarında ilgili raporlar yayınlanmaktadır.

anketin uygulandığı dönemde Ajanslarda çalışan 688 personelin 174'ü katılım sağlamıştır. Elde edilen veriler katılımcıların verdikleri yanıtların tekrarlanma sıklığına göre yani önem derecelerine göre sıralanmıştır.

2.3. Bulgular

Çalışmadan elde edilen veriler, SWOT analizine tabii tutulmuş ve “güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditlere” ilişkin şu bulgulara ulaşılmıştır:

Güçlü (Üstün) Yönler:

- Bölgede genç ve dinamik personel istihdam etmeleri,
- Buldukları bölgenin en donanımlı kurumlar olmaları,
- Yerel aktörlerle doğrudan ilişki kurabilmeleri, sahayı yakından inceleme fırsatlarının olması, sorunların doğru tespit edilebilmesini sağlayabilmesi,
- Paydaşları birleştirici ve uzlaştırıcı yönü,
- Özgün yönetim yapısı, yeni fikirlere açık kurumsal yapı, kamunun gücünü esnek yapıyla birleştirebilmesi,
- Vali ve diğer önemli karar alıcıların yönetim kurulunda bulunması,
- Her ilde Yatırım Destek Ofisi'nin kurulması,
- Yatırımcı çekebilme, ulusal ve uluslararası bağlantı kurabilme yeteneği,
- Kurumlar arası işbirliğine açık olmaları ve koordinasyon sağlama kabiliyetleri,
- Klasik kamu kurumu olmamaları, diğer kamu kurumlarına göre daha esnek yapıda olmaları,
- Bütçesini bölge ihtiyaçlarına göre kullanabilmesi, ihtiyaçların yerinden yönetimi,
- Kamu İhale Kanunu'na tabi olmaması, harcama usullerinde esneklik,
- Veri toplama ve araştırma becerisi ile bölgenin kurumsal hafızası olmaları,
- Özgün proje geliştirme kapasitesi,
- Yönetim kurullarının hızlı karar alabilmesi,
- Toplumda sahip olduğu saygınlık ve prestij,
- Hem strateji hazırlayıp hem de uygulayabilen bir kurum olması,
- Proje ve hibe yönetimi konularında biriken tecrübe,
- Yeni bir kurum olması nedeniyle yeniden yapılandırmanın daha kolay olması,
- Bölge ölçeğinde katılımcı ve kapsayıcı yönetim sergileyebilecek tek kurumsal yapı olması,
- AB fonlarının yönetimini üstlenmek ve tüm kamu desteklerinin koordinasyonunu sağlayabilecek kapasitesinin olması.

Kalkınmanın sağlanmasında önemli bir unsur olan beşeri sermaye faktörü dikkate alındığında Kalkınma Ajansları ile tüm bölgelerde nitelikli personel istihdam edilmektedir. Nitelikli personel yapısı, Ajansların yeni fikirlere açık yönü, koordinasyon sağlama kapasitesi, arkasındaki kamu ve Sivil Toplum Kuruluşlarının desteği ve diğer faktörle birleşerek ajansların buldukları bölgenin en donanımlı kurumları olmasını sağlamaktadır.

Güçsüz (Zayıf) Yönler:

- Geniş görev ve faaliyet tanımı,
- Ajansların geniş bir coğrafyada faaliyette bulunmaları, Mülki idare amirlerine bağlı olarak çalışmalarını ve siyasi etkilere açık olması,
- Bölge planlarının yaptırım gücünün olmaması, bölge planlarının bölgedeki diğer kurumları bağlayıcı nitelikte olmaması,
- Yönetim Kurulu'nun niteliği sorunu, Yönetim Kurulu'nun denetlenmemesi,
- Destek mekanizmalarının bölgenin ihtiyaçlarına göre tasarlanmaması,

- Bölgelerin proje geliştirme kapasitesindeki zayıflıklar, proje yazma ve yönetme konusunda karşılaşılan güçlükler,
- Muadil kurumların bulunması,
- Arada kalmış (sui generis) kurumlar olması, kamuda hiyerarşik karşılığının olmaması, diğer kurumların Ajansları kamu kurumu olarak görmemeleri,
- İnsan kaynakları rejiminde yaşanan sorunların giderilmemesi,
- Kurumlar arası koordinasyonu sağlamak için gerekli yetkiye sahip olmaması, diğer kurumlar ve Ajanslar arasındaki koordinasyon eksikliği,
- Bölgesel aktörler üzerinde yaptırım gücünün olmaması, yerel yönetimlerin taleplerine karşı koyamama, yerel yöneticilerin müdahalesi,
- Bölgede bilinirlik ve sahiplenme sorunu,
- Yerel ve bölgesel kalkınma kültürünün yeterince oluşmamış olması,
- Ajanslar arasında uygulama farklılığı,
- Her yıl değişen çalışma programları,
- Yatırım Destek Ofisleri'nin verimli çalışmaması,
- Bölgeye sağladığı faydanın ölçülemiyor olması, verilen desteklerin bölge kalkınmasındaki rolünün ölçülememesi,
- Ajanslara verilen görevler ile mali güçleri arasındaki dengesizlikler, bütçe yetersizliği,
- Mevzuat eksikliği,
- Ajansların statülerinin ve kurumsal yapılarının zayıf planlanmış olması,
- Yöneticilerin Ajansların potansiyelinin tam olarak farkında olmamaları,
- Ajansların sorumlu tutulabilecekleri bir performans hedeflerinin olmaması,
- Nitelikli ve güçlü genel sekreter atanmaması, asaleten genel sekreter atamalarının gecikmesi,
- Bürokrasi üreten kuruma dönüşmesi, kuruluş aşamasındaki esnek yapının ortadan kalkması,
- Paydaşların mali kaynak dışında Ajansların işlevini tam olarak bilmemeleri,
- Bölgedeki diğer kurumların kapasite eksikliği nedeniyle ortak çalışma zorluğu,
- Yerel bilgi üretimindeki kısıtlılık, yerelin kurumsal zayıflığı,
- Çoklu yönetim yapısı,
- Ajansların kendini yeterince anlatamamış olması,
- Ajansların diğer kurumların mevzuatında karşılığı olan bir yaptırım gücünün olmaması,
- Stratejik odaklanma olmaması, aynı anda birçok alana odaklanmaya çalışılması, kalkınmada belirgin bir etkinin ortaya konulamaması.

Görüldüğü gibi Ajanslara faaliyette buldukları bölgede geniş görev ve faaliyet tanımının verilmesi, ankete katılan katılımcılar tarafından Ajansların güçsüz yönleri olarak belirttikleri en önemli unsur olarak öne çıkmaktadır. Ajansların güçsüz yönlerine genel olarak bakıldığında ise Ajansların sahip olduğu nitelikli personel yapısına rağmen Yönetim Kurulu'nun bu yapıyı destekleyecek nitelikte olmaması, siyasi etkilere açık olması, Ajansların yaptırım gücünün olmaması, kamuda hiyerarşik karşılığının olmaması gibi hususlar dikkat çekmektedir.

Fırsatlar:

- Yerelde AB entegrasyon süreciyle ilgili alternatifinin bulunmaması,
- AB fonlarına ulaşabilme imkânları,
- Hâlâ denenen bir model olmaları,
- Kurumlar arası eşgüdümü sağlayabilecek katalizör konumunda olmaları,
- Bölgedeki lider aktörlerle proje geliştirebilme imkânı, yerel aktörlerin işbirliği konusunda istekli tutumu,

- Tüm devlet destek ve teşvik mekanizmalarının tek elden yönetilebileceği yeni bir kuruma evrilme ihtimali,
- Saygın ve güvenilir bir kurum olarak görülmeleri,
- Sanayi Bakanlığına bağlanması ile KOSGEB ile oluşabilecek daha ileri düzeyli işbirliği,
- Bölgedeki tüm paydaşları bir araya getirebilecek başka bir kurumsal yapının olmaması,
- İşbirliği kültürünün giderek önemsenmeye başlaması,
- Ajanslarının tanınması ile katılımçılık kültürünün gittikçe gelişiyor olması,
- Yerel kalkınmanın öneminin anlaşılmaya başlaması,
- Bölgedeki paydaşların Ajansları sahiplenmesi,
- Bölgeyi ve paydaşları iyi tanımaları, bölgeyi harekete geçirici potansiyeli,
- Paydaşlarla birlikte proje bazlı çalışma prensibinin bölgelerde gitgide kabulleniyor olması,
- Global düşünme ve çalışma yeteneği (fırsatı),
- Yerelde oldukları için çabuk hareket edebilmeleri, yerelin ihtiyaçlarına göre faaliyetlerini çeşitlendirebilmeleri.

Kalkınmanın sağlanmasında fon temini önemli bir unsurdur. Bütçe yetersizliğinin Ajansların zayıf yönlerinden biri olduğu gerçeği dikkate alındığında katılımcıların Ajansları ortak projelerin gerçekleştirilmesiyle AB entegrasyon sürecinde kurumsal gelişim ve fon temini açısından önemli bir aktör olarak gördükleri anlaşılmaktadır. Ayrıca Ajansların kurumlar arası eşgüdümü sağlayabilecek katalizör konumunda olmaları, bölgedeki aktörlerle proje geliştirebilme imkânının olması ve yerel aktörlerin işbirliği konusunda istekli tutumunu karşılayabilecek nitelikte olmaları sahip olunan önemli fırsatlar olarak görülmektedir.

Tehditler:

- Kapatılma riski,
- Farklı bir kurumun bünyesine alınması veya KOSGEB vb. kurumla birleştirilmesi,
- İnsan kaynaklarının niteliğinin giderek düşmesi,
- Düzey 2 sınıflandırması nedeniyle ilgisiz illerin bir arada olması,
- Ajanslardan nemalanmaya çalışan grupların varlığı,
- Yerel yöneticiler arasındaki çekişmeler, çok başlı yönetim, çıkar kavgaları,
- Mobbinge açık kurumsal yapı,
- Değerlendirme süreçlerine müdahale,
- Hibe veren başka kurumların varlığı,
- Yararlanıcıların kural dışı isteklerle gelmesi,
- Ajansların görüşlerinin önemsenmemesi,
- Destek mekanizmalarının misyonlarını tamamlamış olması,
- Merkezi ve yerel yönetimlerden ilgi ve destek olmaması,
- Beklentinin büyük olması,
- Kurumlar arası koordinasyonun sağlanamamış olması,
- Statüsünün net olmaması (merkezi-yerel, kamu-özel), özerk yapılarının sınırlandırılması, bağımsız olmaması,
- Mükerrer desteklerin kontrol edilememesi, desteklerin etkisinin sınırlı kalması,
- Fikri yorgunluk,
- Sunulan projelerin bölge planlarına uyumlu olmaması, kaynakların uygun olmayan faaliyetlere yönelmesi,
- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına bağlanması nedeniyle kalkınmanın çevresel ve sosyal boyutunun göz ardı edilme riski,
- Kurumsallaşamama ve politik müdahalelere açık olma,
- KOBİ desteklerinin KOSGEB üzerinde yoğunlaşması sonucu KOBİ'ler ile olan bağın zayıflaması,
- Klasik kamu kurumlarına veya taşra teşkilatına dönüşme olasılığı,

- AB sürecinde yaşanan olumsuzluklar,
- Yatırımcıların yatırım sürecine uymaması nedeniyle yatırımların yarım kalabilmesi,
- Sanayi politikaları aracı olmaları gerektiğinin düşünülmesi,
- Hibe veren kurum algısı,
- Mevzuatın yeterli olmaması, mevzuatın sık sık değişmesi,
- Kurumsal hafızanın kaybolmaya başlaması,
- Farklı çalışma yöntemleri nedeniyle diğer kamu kurumları tarafından çalışmalarının yavaşlatılmak istenmesi, bölgedeki diğer kurumların Ajanslarla ilişki kurmada ilgisiz kalmaları,
- Yeterli sayıda ve nitelikte proje başvurusunun olmaması.

Katılımcılar, kapatılma riski ve farklı bir kurumun bünyesine alınmayı Ajansların karşı karşıya olduğu en önemli tehdit olarak görmektedir. İnsan kaynakları niteliğinin giderek azalması, çok başlı yönetim, Ajanslardan nemalanmaya çalışan grupların varlığı vd. unsurlar Ajansların kendilerinden beklenen performansa ulaşılmasında diğer önemli tehditler olarak yer almaktadır.

Sonuç ve Öneriler

Türkiye, bölgesel dengesizlik sorununu azaltmak için zaman içerisinde farklı bölgesel politika araçlarını kullanmış ancak beklediği başarıyı elde edememiştir. Çalışma kapsamında yapılan SWOT analizi neticesinde elde edilen verilere dayalı şu değerlendirmeler yapılabilir:

Nitelikli insan kaynaklarına sahip olan Ajansların bu özelliği ile buldukları bölgenin en donanımlı kurumu oldukları, yerelde olmaları nedeniyle bölgeyi iyi analiz edebildikleri gibi paydaşlarla iyi ilişkiler kurabildikleri, kurumsal, esnek ve yeni fikirlere açık yapısı ile de bölgesel farkların azaltılmasında önemli bir politika aracı olabilecek potansiyeli bünyesinde barındırdıkları görülmektedir. Ancak sahip olduğu bu güçlü yönler rağmen Ajansların yasal altyapı henüz kurulmadığı için kendisine yüklenen koordinasyon vasfını sağlamakta yetersiz kaldığı, sahip olduğu insan kaynakları kalitesinin gerilediği, geniş görev tanımına karşılık son derece düşük bütçe tahsis edildiği, bölgelerde bölgesel kalkınma ve işbirliği kültürünün halen yeterince oturmadığı, mevzuat eksikliği, yerelin kurumsal zayıflığı ve siyasi etkilere açık yapının Ajansların bölgesel farklılıkların azaltılmasında başarıya ulaşmalarını engelleyen önemli faktörler olduğu görülmektedir.

Kapatılma riski, Ajansların başka bir kurumla birleştirilmesi, kamunun taşra teşkilatına dönüşme olasılığı gibi tehditler dikkate alındığında saygın ve güvenilir bir kurum olarak görülen Ajansların, AB fonlarına ulaşabilme imkânları, kurumlar arası eşgüdümü sağlayabilecek katalizör konumunda olmaları, bölgedeki tüm paydaşları bir araya getirebilecek başka bir kurumsal yapının olmaması, yerel kalkınmanın öneminin giderek daha çok anlaşılmaya başlaması, bölgedeki diğer kurumlara göre daha global düşünülmesi ve bunu hayata geçirebilecek çalışma yeteneğinin ve kapasitesinin olması gibi faktörler de dikkate alındığında Türkiye için halen yeni ve güncel bir bölgesel politika aracı olan Ajansların taşıdığı potansiyelin yeterince anlaşılmadığı gerçeği ortaya çıkmaktadır.

Kalkınma Ajanslarının kendisinden beklenen başarıyı gösterebilmesi için;

- Ajans personelinin Ajansların kapatılmayacağı ve başka bir kurumla birleştirilmeyeceği konusunda ikna edilmesi,
- Ajanslara tahsis edilen bütçenin artırılması,
- AB ve diğer uluslararası fonlardan faydalanmanın teşvik edilmesi,
- Personelin özlük haklarının iyileştirilmesi,
- Ajansların siyasetçilerin ve Yönetim Kurulu'nun baskısından arındırılması,
- Hibe dağıtan kurum algısının bertaraf edilerek Ajansların misyonunun bölgedeki paydaşlara daha iyi tanıtılması,
- Mevzuatın ve yasal altyapının ivedilikle güçlendirilmesi,
- Düzey 2 sınıflandırmasının gözden geçirilmesi,
- Ajansların statüsünün netleştirilmesi,

- Yönetim yapısının iyileştirilmesi, yönetimdeki çok başlılığın önüne geçilmesi,
- Paydaşların Ajansları sahiplenmesini sağlamak için ajans çalışmalarına ve yönetimine aktif katılımlarını sağlayacak kurulların oluşturulması gerekmektedir.

Sonuç olarak, bütün zayıflıklarına ve maruz kaldığı tehditlere rağmen Ajansların bunları ortadan kaldırıp başarılı olmasını sağlayacak güçlü özelliklere sahip oldukları görülmektedir. Bu kapsamda gerekli önlemlerin alınarak ulusal ve bölgesel ölçekte halen alternatifi olmayan en güçlü kurumsal yapı olan bu kurumların ayaklarına vurulan prangalardan kurtarılıp kuruluş kanununda belirtilen kurum ruhu hüviyetini taşıması için gerekli desteğin ve yasal düzenlemenin ivedilikle yapılması gerekmektedir. Böylece sosyo-ekonomik kalkınmanın sağlanması, bölge içi ve bölgeler arasındaki farkların azaltılması hususunda Ajanslar güçlendirilmiş olacaktır. Ayrıca bütün dünyayı etkisi altında alan Kovid-19 salgınının Türkiye’de de görülmeye başlamasının hemen akabinde Kalkınma Ajanslarının Kovid-19 ile Mücadele ve Dayanıklılık Programını açıklaması, Ajansların esnek yapısını göstermesi, sorunlara hızlı ve yerinde müdahale gücünü ortaya koyması açısından Ajansların önemini ve gerekliliğini ortaya koyan iyi bir örnek olmuştur.

Kaynakça

- Akgül, B., N. Uzay, O. Özsoy & A. Dağlı (2010), “Yerel Aktörlerin Gölgesinde Kalkınma Ajansları: Yeni Bir Model Önerisi “Kalkınma A.Ş. Modeli” “, *Türkiye’de Bölgesel Kalkınmanın Örgütleri Kalkınma Ajansları*, Ed.Birol Akgül, Nisfet Uzay, Bursa, Ekin Yayınevi, ss.659-688.
- Akiş, E. (2019). Küreselleşme Sürecinde Bölgesel Kalkınma Yaklaşımındaki Gelişmeler ve Bölgesel Kalkınma Ajansları. Erişim Tarihi: 10.05.2019. <http://www.journals.istanbul.edu.tr>.
- Arslan, K. (2005). “Bölgesel Kalkınma Farklılıklarının Giderilmesinde Etkin Bir Araç: Bölgesel Planlama ve Bölgesel Kalkınma Ajansları”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Yıl:4 S:7, ss. 275-294.
- Arslan, G.E. (2008). “Türkiye Açısından ‘Bölge Kalkınma Ajansları’ Uygulamasının Değerlendirilmesi”, *Ekonomik Yaklaşım*, Cilt:19, ss. 165-182.
- Bachtler, J., D. Yuill (2001). “Policies And Strategies For Regional Development: A Shift Paradigm?”. *Regional and Industrial Policy Research Paper*, Number 46, August, Glasgow-United Kingdom, ss.1-41.
- Berber, M. (2018). Türk Bölgesel Kalkınma Politikalarında Yeni Arayışlar: Kalkınma Ajansları ve Türkiye’de Uygulanabilirliği. Erişim Tarihi: 20.11.2018. www.metinberber.com
- Cankorkmaz, Z. (2011). “Türkiye’de Bölgesel Kalkınma Ajansları ve Bu Ajanslara Yönelik Eleştiriler”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:26, Sayı:1, ss.113-138.
- Çakmak, E. (2006). *Yerel Ekonomi ve Bölgesel Kalkınma Ajansları*, İmaj Yayınevi, Ankara.
- Çimen, A. (2013). “Türkiye’nin Bölgesel Kalkınma Politikalarının Avrupalılaşması”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 38. ss.67-85.
- Devlet Planlama Teşkilatı. (2008). *IX. Kalkınma Planı Bölgesel Gelişme Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Ankara.
- Doğru, A. Ö., D. Uçar (2005), “ Cbs Projelerinin Stratejik Planlanması ve Swot Analizinin Yeri”, *TMMOB Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası 10. Türkiye Harita Bilimsel ve Teknik Kurultayı*, 28 Mart - 1 Nisan 2005, Ankara.
- Doğruel, F. (2012). *Bölgesel Kalkınma ve Kalkınma Ajansları*, Türkonfed.

- Dulupçu, M., O. Sungur (2007). “Dünya’da Değişen Kalkınma Ajansları Anlayışı ve Türkiye’deki Tartışmalar: Gecikmiş Bir Uygulama Nasıl Etkinleştirilebilir?”, *Yerel Siyaset Dergisi*, 2(16), ss.12-17.
- Dyson, R. G. (2004). ” Strategic Development and SWOT Analysis at the University of Warwick”, *European Journal of Operational Research*, Volume 152, Issue 3, ss. 631-640.
- Eryılmaz, B., A. Tuncer (2013). “Avrupa Birliği Uyum Sürecinde Bölgesel Kalkınma Politikaları: Bölgesel Kalkınma Ajansları ve Türkiye Uygulaması”, *Akademik İncelemeler Dergisi*, Cilt:8, Sayı: 1, ss.165-189.
- Filiztekin, A. (2008). *Türkiye’de Bölgesel Farklar ve Politikalar*, TÜSİAD, Yayın No:471.
- Halkier, H., M. Danson ve C. Damborg, (1998). “Regional Development Agencies An Introduction And Framework for Analysis”, *Regional Development Agencies in Europe*, Ed. H. Halkier, M. Danson and C. Damborg, London, Regional Studies Association, ss. 13-25.
- Halkier, H., M. Danson (1997). “Regional Development Agencies in Europe: A Survey of Key Characteristics and Trends”, *European Urban and Regional Studies*, (4), ss. 243-256.
- Halkier, H. (2006). “Regional Development Agencies and Multilevel Governance: European Perspectives”, *Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu*, ODTÜ, ss. 1-13.
- Harding, R. (2006). “Regional Development Agency Experiences In England And Romania”, *Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu*, ODTÜ, 7-8 Eylül 2006, ss. 111-135.
- Hasanoğlu, M., Z. Aliyev (2009). “Avrupa Birliği ile Bütünleşme Sürecinde Türkiye’de Bölgesel Kalkınma Ajansları”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 60, ss. 81-103.
- Göymen, K. (2004). “Türkiye’de Bölge Kavramı ve Politikalarının Gelişimi”, *AB ve Türkiye’de Bölgesel Yönetişim Uluslararası Konferansı*, Pendik Belediyesi Yayınları, İstanbul, ss. 13-39.
- İncekara, A., B. Kılınc Savrul (2011). *Bölgesel Kalkınma Politikaları ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme*. Erişim Tarihi: 10.01.2020. www.journals.istanbul.edu.tr
- Karasu, K. (2009). “Yerleşme Söylemi ve Bölge Kalkınma Ajansları”, *Memleket Siyaset Yönetim*, Cilt:4, Sayı:11, ss.1-43.
- Kıratoğlu, E. (2015). *Bölgesel Kalkınma Farklılıklarının Giderilmesinde Bölgesel Kalkınma Politikaları ve Kalkınma Ajanslarının Önemi: Karacadağ Kalkınma Ajansı*, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Anabilim Dalı yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Şanlıurfa.
- Koçak, S. Y., N. Karkın (2010). “Kalkınma Ajanslarının Çoklu Paydaş Kuramı Çerçevesinde Analizi”, Ed: Birol Akgül ve Nisfet Uzay, *Türkiye’de Bölgesel Kalkınmanın Yeni Örgütleri Kalkınma Ajansları* içinde 591-608, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Kuran, İ. (2019). *Kalkınma Ajanslarının Kurumsal Sorunları ve Çözümlerine İlişkin Ampirik Analiz: Türkiye Örneği*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora tezi.
- Laft, R. L. (1997). *Management*, The Dryden Press, Fourth Edition.
- Legendijk, A., S. Kayasu , S. Yaşar (2009), “The Role of Regional Development Agencies In Turkey From Implementing EU Directives To Supporting Regional Business Communities?”, *European Urban and Regional Studies*, ss.383-396.
- Mountford, D. (2009). “Organising for Local Development: The Role of Local Development Agencies”, *OECD LEED Programme, Summary Report*.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2010). *Regional Development Policies in OECD Countries*.

Özaslan, A. (2015). “Hidayet Ünlü, Türkiye’de Bölgesel Kalkınma Politikalarında Değişim ve Kalkınma Ajansları”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C:7, S:13, ss. 64-83.

Özen, P (2005). *Bölge Kalkınma Ajansları*, TEPAV.

Özer, Y. E. (2007). “Küresel Rekabet - Bölgesel Kalkınma Ajansları ve Türkiye”, *Review of Social, Economic & Business Studies*, Vol.9/10, ss.389-408.

Pehlivan, P. (2013). “Türkiye’de Kalkınma Ajanslarının Yerel Ekonomi Üzerine Etkileri: Zafer Kalkınma Ajansı Örneği”, *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, C:11, S:3, ss. 412-438.

Quinn, B. (2007). “Ireland: the Shannon Experience”, *Tepav 2. Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu* “Çok Düzlemlili Yönetişim” Bildiri Kitabı, Ege Üniversitesi, ss. 213-216.

Reeves, T. (2006). “Regional Development in the EU and Turkey”, *Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu*, ODTÜ, ss. 27-38.

Şahinkaya, S. (2001). “Bölgesel İktisadi Dengesizlikleri Giderme Çabaları/Politikaları Üzerinde Bazı Değerlendirmeler”, *Cevat Geray’a armağan*, Ankara, Mülkiyeliler Birliği Yayını, ss.667-682.

Şimşek, A (2013). *Kalkınma Ajanslarının Performans Ölçümü*, Kalkınma Bakanlığı Uzmanlık Tezi.

Tarı, R., F. Pehlivanoglu, M. Özbilgin (2017). “Efficiency Measurement of Regional Development Agencies in Turkey by Using Data Envelopment Analysis (DEA)”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:32, S:2, ss.47-78.

Tekin, A. (2011). “Küreselleşen Dünyada Bölgesel Kalkınma Dinamikleri, Kamu Politikaları ve Bölgesel Kalkınma Ajansları”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:29, 2011, ss. 37-48.

Toktaş, Y, H. Sevinç, E. Bozkurt (2013). “The Evolution of Regional Development Agencies: Turkey Case”, *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 15(2), ss. 670-681.

Tuncel, C. O., H. Bakır (2010). Yenilik Temelli Bir Bölgesel Gelişme Sürecinde Kalkınma Ajanslarının Yeri, *İşletme ve Ekonomi Araştırma Dergisi*, Cilt:1, Sayı:4, ss. 19-41.

Tutar, F., Y. Demiral (2007). “Yerel Ekonomilerin Yerel Aktörleri: Bölgesel Kalkınma Ajansları”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, ss. 65-83.

Ülgen, H., S. K. Mirze (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Yayınevi, 5. Baskı.

Walburn, D. (2006). “Regional Development Agencies”, *Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu*, ODTÜ, ss. 473-485.

Young-Hyman, T. (2008). “The Potential for Effective Regional Development Agencies in Turkey: A Comparative Analysis”, *Regional and Federal Studies*, Vol.18, No.4, ss. 375-402.

Yavuz Tiftikçigil, B. (2010). *Türkiye’de Bölgesel Kalkınma Politikalarında Yaşanan Dönüşüm ve Kalkınma Ajansları*, Derin Yayınları, İstanbul.

<http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/swot.htm> 10.01.2020.

Uzay, N. (2005). *Bölgesel Gelişmişlik Farklarının Giderilmesi ve Bölgesel Kalkınma Ajansları*, Seçkin Yayınları, Ankara.

Research Asistant

Türkiye İçin Bölgesel Dengesizlikleri Gidermede Kalkınma Ajanslarının Rolü: 26 Kalkınma Ajansı İçin Swot Analizi Işığında Tespitler Ve Öneriler²

The Role Of Development Agencies In Eliminating The Regional Imbalances For Turkey: Evaluations And Recommendations In The Light Of A Swot Analysis For 26 Development Agencies

<p>İhsan KURAN Arş. Gör. Dr. Harran Üniversitesi İİBF İktisat Bölümü ihankuran@harran.edu.tr https://orcid.org/0000-0001-7775-6226</p>	<p>Yüksel BAYRAKTAR Prof. Dr. İstanbul İktisat Fakültesi İktisat Bölümü ybayraktar@istanbul.edu.tr https://orcid.org/0000-0002-3499-4571</p>
--	---

Extensive Summary

Regional imbalances seen in almost all developed and developing countries constitute an important issue for Turkey as well. In order to reduce the regional imbalances Turkey has tried different policies throughout history, however, the problem did not reach the expected success. There exist great disparities between the east and the west of the country in terms of economic and social development. Although they have different causes, the fact that people who want to have a good education, health, and social opportunities migrate from the backward regions to the relatively developed regions has come to the agenda. This situation has deepened the gap between the east and the west of the country. In this context, to reduce the existing imbalances between the regions, Turkey has established 26 development agencies as a new policy tool between the years 2006-2009. The purpose of this study is to reveal the potential and weaknesses of the development agencies established to reduce the regional imbalances and to make determinations and suggestions based on the findings.

In the activity reports and strategic plans prepared by the Development Agencies, it is observed that a SWOT analysis is carried out on the agency basis regarding the region and institutional structure of each agency. In addition, SWOT analyses are carried out for the sectors operating in the region or likely to operate. However, within the scope of this study, data was collected from all 26 development agencies. In addition, the data received was obtained not only from a specific unit of development agencies but from experts working in each unit of development agencies, including the general secretary, to increase the scope of the work. The study is important since it covers all the development agencies in Turkey and helps to identify the strengths and the threats they face by revealing the strenghts and opportunities they have.

For this study, data was collected using one of the electronic survey types, the internet-based survey technique. The data collection phase was carried out between 24 December 2018 - 26 March 2019 requesting to fill out the questionnaire by email from the secretary-general, the unit chiefs, and specialits of currently operating 26 development agencies. 174 of 688 people working

² Bu makale İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne sunulan "Kalkınma Ajanslarının Kurumsal Sorunları ve Çözümlerine İlişkin Ampirik Analiz: Türkiye Örneği" başlıklı doktora tezi için yapılan anketten derlenen ek verilerden hazırlanmış olup, ilgili veriler adı geçen tezde kullanılmamıştır.

in development agencies participated in this survey, where participation was voluntary. Therefore, data were collected from 25.29% of the development agency personnel who was involved in the decision processes and had qualified contribution.

The following evaluations can be made based on the data obtained as a result of the SWOT analysis conducted within the scope of the study:

The development agencies have the potential to be an important policy tool in reducing regional disparities as they are the most equipped institutions in the regions they operate thanks to their qualified human resources, their ability to analyze the region well since they operate locally, their good relations with their stakeholders, and since they are institutional, flexible and open to new ideas.

However, despite these strengths, the legal infrastructure has not been established sufficiently yet, and the regional development agencies have been unable to provide the coordination imposed on them; the quality of human resources it has worsened, and an extremely low budget is allocated in response to the broad job definition, the insufficient regional development and cooperation culture in the regions, the lack of legislation, the institutional weakness of the local and the structure open to political effects are still important factors that prevent development agencies from succeeding in reducing regional disparities.

It seems that the merging of Development Agencies with another institution, the risk of closure, and the possibility of turning into a provincial organization are important threats. However, development agencies are regarded as a respected and reliable institution since they have access to EU funds, they are in the position of being a catalyst that can provide coordination between institutions, there is no other institutional structure that can bring together all the stakeholders in the region, the greater consciousness about the importance of regional development, their ability to think more globally and as well as their capacity to implement this thinking show the potential of the development agencies for Turkey as regional policy.

For the regional development agencies to show the success expected from them;

- Convincing the staff of the development agency that development agencies will not be closed down and merged with another institution,
- Increasing the budget allocated to development agencies,
- Encouraging the use of European Union and other international funds,
- Improving the personal rights of the employees,
- Freeing the development agencies from the pressure of politicians and the Board of Directors,
- Carrying out promotional activities to eliminate the perception of the grant-distributing institution and to provide a better understanding of the mission of the development agencies to the stakeholders in the region.
- Strengthening the legislation and legal infrastructure immediately,
- Reviewing the NUTS II classification,
- Clarifying the status of development agencies,
- Improving the management structure, preventing multiple headings in management,
- To ensure that the stakeholders claim the ownership of the development agencies, boards need to be established to ensure their active participation in agency works and management.

As a result, despite all their weaknesses and threats, the regional development agencies seem to have strong features to eliminate these negative aspects and ensure their success. In this context, the necessary support and legal arrangements should be made urgently for these institutions, which are the strongest institutional structure that still has no alternative at the national and regional scale, to be freed from the shackles that are hit on their feet and to carry the corporate

spirit specified in the founding law. Thus, development agencies will be strengthened in terms of ensuring socio-economic development and reducing the differences between the regions and the regions.