



## BÖLGEDEKİ TARAFLARIN KARAR ALMA VE UYGULAMA SÜREÇLERİNE KATILIMINI SAĞLAMAK AÇISINDAN KALKINMA AJANSLARININ ROLÜ: ZAFER KALKINMA AJANSI ÖRNEĞİ

Kübra ÖZTÜRK<sup>1</sup>

### Öz

Türkiye’de kalkınma ajansları Avrupa Birliği’ne aday üyelik sürecinde ortaya çıkmıştır. 08.02.2006 tarihinde 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanunun yürürlüğe girmesiyle ajanslar kurulmaya başlanmıştır. Kalkınma ajansları kamu, özel ve sivil toplum kesimi arasında iş birliğinin sağlanması, katılım ve yerel katılımın geliştirilmesi, buldukları bölgenin gelişmesini hızlandırma ve bölgelerarası gelişmişlik farklarını azaltma amacıyla oluşturulan yapılardır.

Kalkınma ajansları bölgedeki aktörlerin katılımını ve işbirliğini sağlamak amacıyla oluşturulmuştur. Bu çalışmanın amacı ajansların katılımı sağlamadaki rolü TR33 olarak sınıflandırılan bölgede hizmet veren Zafer Kalkınma Ajansı örneği üzerinden değerlendirmesi yapılmıştır. Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden doküman analizi yöntemi ve literatür taraması yöntemi kullanılmıştır. Kalkınma ajanslarının Zafer Kalkınma Ajansı örneği üzerinden yapılan değerlendirmesinde Zafer Kalkınma Ajansının bölgedeki aktörlerin katılımını ve işbirliğini sağlamak için çeşitli programlar geliştirdiği ve faaliyetlerde bulunduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Katılım, Kamu sektörü, Özel sektör, Kalkınma ajansı, Zafer Kalkınma Ajansı.

## THE ROLE OF DEVELOPMENT AGENCIES TO ENSURE THE PARTICIPATION OF THE PARTIES IN THE REGION IN THE DECISION-MAKING AND IMPLEMENTATION PROCESS: THE CASE OF ZAFER DEVELOPMENT AGENCY

### Abstract

Development agencies in Turkey emerged in the process of candidate membership to the European Union. Agencies began to be established on 08.02.2006 with the entry into force of the Law No. 5449 on the Establishment, Coordination and Duties of Development Agencies. Development agencies are structures created to ensure cooperation between public, private and non-governmental sectors, to improve participation and local participation, to accelerate the development of the region they are located in and to reduce interregional development disparities.

Development agencies have been established to ensure the participation and cooperation of actors in the region. The aim of this study is to evaluate the role of agencies in ensuring participation through the case of Zafer Development Agency serving in the region classified as TR33. In the study, document analysis method and literature review method are used, which are among qualitative research methods. In the evaluation of development agencies based on the case of Zafer Development Agency, it is seen that Zafer Development Agency developed various programs and carried out activities to ensure the participation and cooperation of actors in the region.

**Keywords:** Participation, Public sector, Private sector, Development agency, Zafer Development Agency.

<sup>1</sup> Dr.Öğr.Üyesi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Gediz Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, [kubra.ozturk@dpu.edu.tr](mailto:kubra.ozturk@dpu.edu.tr), ORCID: 0000-0001-7554-0202.

**Başvuru Tarihi** (Received): 23.06.2023 **Kabul Tarihi** (Accepted): 26.01.2024

## Giriş

Bölgesel kalkınma ajansları dünyada yaşanan buhran ve savaşlar sonrasında ortaya çıkmış olan yapılardır. Dünya da yaşanan buhran ve savaşlar ülkelerdeki bölgelerde geri kalmışlığa neden olmuştur. Bu bölgelerin yeniden etkin hale gelmesi ve bölgesel gelişmelerinin sağlanabilmesi için bölgesel ekonomik kalkınma programlarını gerekli kılmıştır. Ülkeler bölgesel ekonomik kalkınma programlarıyla bölgeleri arasındaki farkları ortadan kaldırarak ekonomik gelişmelerini sağlamayı amaçlamıştır.

Bölgesel ekonomik kalkınma programları kapsamında bunun aracı olacak bölgesel kalkınma ajansları oluşturulmaya başlanmıştır. İlk bölgesel kalkınma ajansı ABD’de oluşturulmuş 2.Dünya savaşı sonrasında ise Avrupa ülkeleri de bölgesel kalkınma ajanslarını oluşturmaya başlamıştır. Bölgesel kalkınma ajansları her ülkede farklı yapılarda oluşturulmuştur.

Bölgesel kalkınma ajanslarıyla buldukları bölgelerdeki aktörlerin karar alma ve uygulama süreçlerine katılımını sağlamak ve bölgelerin ekonomik gelişmelerini ve bu gelişime yönelik amaçların gerçekleştirilmesinde bölgedeki aktörlerin katılımını sağlamak amacıyla oluşturulmuştur.

Türkiye’de ise, AB’ye uyum aşamasında bu ajansların oluşturulmasına karar verilmiştir. Avrupa ülkelerinde olduğu gibi ilk olarak istatistik bölgesel sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu sınıflandırma sonrasında 2006 yılında 5449 sayılı kanunun yürürlüğe girmesiyle ajanslar kurulmaya başlanmıştır. Türkiye’de şu anda 26 kalkınma ajansı faaliyet göstermektedir.

Dünyada olduğu gibi Türkiye’de de kalkınma ajansları, aktörlerin arasında işbirliğinin geliştirilerek bölgedeki aktörlerin katılımını sağlamak amacıyla oluşturulmuştur. Bu çalışmada bölgedeki aktörlerin katılımını sağlamada kalkınma ajanslarının rolü, Zafer Kalkınma Ajansı örneği üzerinden analiz edilmektedir.

### 1. Katılım ve Yerel Katılım

Katılım, yapılmış olan seçimleri etkilemek hedefiyle kararların alınması ve uygulanması süreçlerine dâhil olmadır (Higgs vd. 2008: 596’dan aktaran Karkın, 2012: 44). Katılım kavramının farklı şekillerde tanımlamaları yapılmıştır. Katılım, kişilerin ve grupların çalışmalara, projelere söz ve karar sahibi olarak iradelerini aktarmaları süreci ve eylemidir (Tomanbay, 2020).

Katılım, yurttaşların ihtiyaç, değer ve ilgilerinin politika yapım süreçlerine dâhil edebileceği süreçtir (Parlak ve Sobacı, 2010: 76’dan aktaran Karkın, 2012: 44). Katılım, kamu siyasalarının belirlenmesi, uygulanması ve denetlenmesinde yer almaz (Çitci, 1996: 9). Katılım, alınan kararlar ve hizmetlerden etkilenen olan bütün kesimlerin karar alma ve hizmet geliştirme süreçlerine dâhil olmasıdır (Güleç, 2020: 14). Katılım genel olarak ifade edilecek olunursa kişilerin toplumsal süreçler, yönetim tarafından alınacak kararlar, uygulanacak politikalar ve üretilecek projeler hususunda fikirlerinin alınarak onların yönetime ve kendilerini etkileyecek olan gelişmelere dâhil olmasının sağlanmasıdır.

Katılım, vatandaşların beklentilerini yönetime ulaştırabilmesi için hem merkezi hem yerel düzeyde oldukça önemlidir. Yerel düzeyin halka en yakın olmasından dolayı yerel düzeyde katılımın daha yüksek oranda gerçekleşmesi beklenir (Varol, 2010: 30’dan aktaran Karatepe ve Arıbaş, 2012: 1130). Yerel düzeyde ortaya çıkan yerel katılım kent yönetimi ve yerel yönetimlerle alakalı durumlarda bağlantılı aktörlerin süreçlere dâhil olmasıyla ve bu durumun bir mekanizmayla kurumsallaşmasını ifade etmektedir (Akdoğan, 2008: 14). Yerel katılım bir arada toplumda yaşamını sürdüren kişilerin yerel yönetim organlarını seçmeleri ve onlar tarafından alınacak kararları etkilemeleri sürecidir (Köseoğlu, 2006’dan aktaran Yıldırım, vd., 2011: 510). Yerel katılım yerelde yaşayan kişilerin yaşadıkları şehirlerin yönetim süreçleri, yönetim tarafından

gerçekleşecek politikalar, uygulamalar ve projelerde söz sahibi olabilmesi ve bu süreçlere dahil olabilmelerinin sağlanmasıdır.

Yerel katılım kapsamında yerel halk tarafından ortak kararlar alınmakta ve söz konusu kararların uygulanmasında geniş katılım imkânı elde edilmektedir (Karabulut ve Bayrakçı, 2019: 84). Yerel katılım, yerel hizmetlerle alakalı alınacak kararlarda halkın bilgilendirilmesi ve halkın söz sahibi olabilmesi durumunda faydalı olmaktadır (Güler ve Gürer, 2014: 126).

Yerel katılım, yerel halkın sorunlarını, önerilerini ve ihtiyaçlarını yönetime ulaştırabilmesi açısından önemlidir (Aydın, 2019: 718). Yerel katılım, yönetim ve halk arasında kopukluğu ortadan kaldırıp yakınlaşmayı sağlayarak işlerin daha demokratik yollarla yapılmasına imkân vermektedir (Karabulut ve Bayrakçı, 2019: 84).

Yerel katılım, toplumla alakalı anlaşmazlıkları çözümlenerek uzlaşma kültürünün gelişimini sağlamaktadır. Yerel katılım sayesinde alınan kararlarda toplumun desteği kazanılmaktadır (Akay, 2010: 4'ten aktaran Erdoğan, 2019: 298). Yerel düzeyde katılımın artması yerel halkın talepleri yönünde harcamaları yapılması ve yerel kaynakların daha etkin kullanılmasını sağlamaktadır (Çetinkaya ve Korlu, 2012: 107). Yerel katılım yerel düzeyde alınan kararların kalitesini artırmakta ve yerelde yaşayanların birbirlerinin problemlerinden haberdar olmasını da sağlamaktadır (Akay, 2016: 4).

Yerel katılım hususunda her ülkenin kendi şartlarına göre başvurduğu pek çok farklı uygulaması bulunmaktadır (Demirkaya ve Koç, 2017: 128-129; Babaoğlu, 2019). Halk uygulamaları, vatandaş girişimleri, halk toplantıları, forumlar, kamuoyu yoklamaları, yerel kamuoyu yoklamaları, yerel sivil toplum örgütlerine katılım, kent kurultayları gibi farklı katılım araçları bulunmaktadır (Keleş ve Ertan, 2002: 134'ten aktaran Adıgüzel, 2003: 49). Meclis toplantılarına katılım, danışma kurulları, yerel gündem 21'de yerelde yönetime katılımı sağlamaktadır (Görün, 2006: 167). Ayrıca belediyelerin internet siteleri, online anketler ve sosyal medya araçları gibi bilgi iletişim teknolojilerini kullanarak katılımı teşvik eden yöntemlerde giderek yaygın hale gelmektedir (Yavuz, 2017: 6).

## **2. Zafer Kalkınma Ajansı**

Türkiye'de kalkınma ajansları Avrupa Birliğine uyum süreci sonucunda getirilmiş ve planlamalar doğrultusunda (Canpolat, 2010: 32) 2006 tarihinde çıkarılan 5449 sayılı kanunla Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanunla kurulmuştur (Çalışkan ve Toy, 2016: 145; Küçük, 2007: 497; Demiroğlu ve Demiroğlu, 2014: 176). Bu kapsamda ajanslar 2006 yılından itibaren kurulmaya başlanmıştır (Duru, 2022: 68). Türkiye'nin ilk kalkınma ajansları 2006 yılında kurulan Çukurova Kalkınma Ajansı ve İzmir Kalkınma Ajansıdır (Kuran ve Bayraktar, 2020: 1164). 2008 yılında 8 kalkınma ajansı, 2009'da 16 ajansla beraber Türkiye'de toplam 26 bölgesel kalkınma ajansı oluşturulmuştur (Coşkun ve Almalı, 2020: 225; Yılmaz, 2010: 186; Tahtalıoğlu ve Özgür, 2016: 173).

Şekil 1: Türkiye’de Kalkınma Ajansları



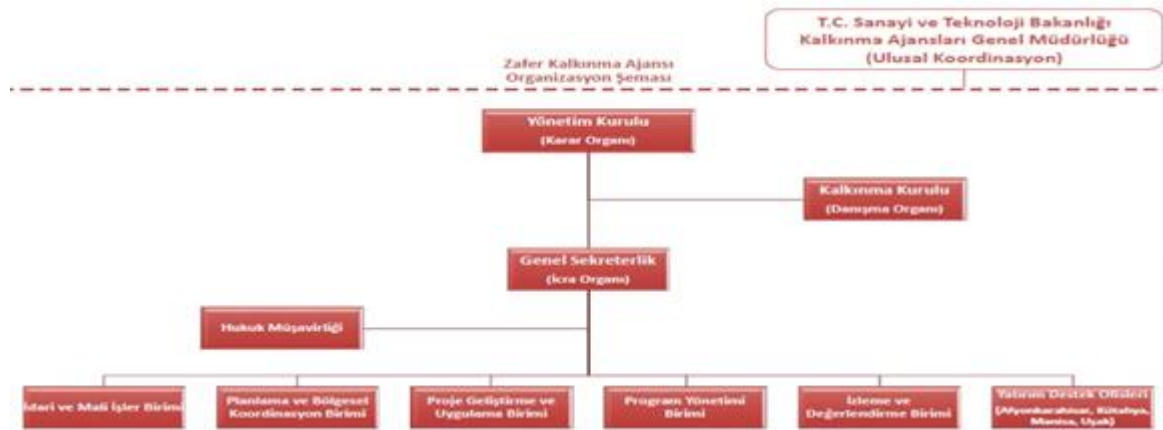
**Kaynak:** (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2023).

Şekil 1’de görüldüğü gibi Türkiye’de 26 kalkınma ajansı faaliyet göstermektedir. Kalkınma ajanslarında Türkiye’de 16 Nisan 2017 referandumu ve 24 Haziran 2018 seçimleriyle geçilen Cumhurbaşkanlığı hükümet sisteminde bazı değişiklikler yapılmıştır. Bu kapsamda 5449 sayılı kanunun pek çok hükmü 15.07.2018 tarihinde çıkarılan 703 sayılı KHK yürürlükten kaldırılarak kalkınma ajansları (Kutlu ve Görün, 2018: 75) 4 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesiyle yeniden düzenlenmiştir (4 Sayılı CB Kararnamesi, Md.184). Ajanslar bölgeler esas alınarak Cumhurbaşkanı kararıyla kurulmaktadır (4 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, Md.186).

Türkiye’de faaliyet gösteren 26 kalkınma ajansından biri olan Zafer Kalkınma Kütahya, Afyon, Manisa ve Uşak illerini kapsayan TR33 olarak sınıflandırılan bölgede faaliyet göstermektedir. Ajans 2009 yılında kurulmuş olup faaliyetlerine 2010 yılında başlamıştır (Zafer Kalkınma Ajansı, 2023).

Zafer Kalkınma Ajansının Genel Sekreterliği Kütahya ilinde olup ayrıca tüm TR33 Bölgesi illerinde Genel Sekreterliğe bağlı Yatırım Destek Ofisleri hizmet vermektedir (Zafer Kalkınma Ajansı, 2023).

Şekil 2: Zafer Kalkınma Ajansı Organizasyon Şeması



**Kaynak:** (Zafer Kalkınma Ajansı, 2023).

Şekil 2’ de görüldüğü gibi Zafer Kalkınma Ajansının Yönetim Kurulu karar ve onama organıdır. Yönetim Kurulunda ajansın kapsamında bulunan illerin valileri, belediye başkanları, ticaret ve sanayi odası başkanları, il genel meclisi başkanları ve ajansın genel sekreteri bulunmakta ve toplam 16 üyeden oluşmaktadır. Kalkınma Kurulu danışma organı niteliğinde görev yapmakta ve illerin dengeli temsilini sağlayacak şekilde en az 50 üyeden oluşmaktadır. Kalkınma Kurulu kamu kurum ve kuruluşları, özel kesim, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları ve yerel yönetimler arasında işbirliğini geliştirmek üzere oluşturulmuştur. Genel Sekreterlik ise icra makamıdır (Zafer Kalkınma Ajansı, 2023).

Zafer Kalkınma Ajansının Genel Sekreterin yönetiminde 31 uzman ve 6 destek personeli olmak üzere toplam 37 personeli bulunmaktadır (Zafer Kalkınma Ajansı, 2023).

**Şekil 3:** Zafer Kalkınma Ajansı Personelinin Birimlere Dağılımı

Birim Adı	Personel Sayısı
Hukuk Müşavirliği	1
İdari ve Mali İşler Birimi	7
Planlama ve Bölgesel Koordinasyon Birimi	4
Proje Geliştirme ve Uygulama Birimi	3
Program Yönetimi Birimi	5
İzleme ve Değerlendirme Birimi	5
Afyonkarahisar Yatırım Destek Ofisi	3
Kütahya Yatırım Destek Ofisi	3
Manisa Yatırım Destek Ofisi	3
Uşak Yatırım Destek Ofisi	3

**Kaynak:** (Zafer Kalkınma Ajansı, 2023).

Zafer Kalkınma Ajansı pek çok konuda çalışmalar yürütmektedir. Bu çalışmalar (Zafer Kalkınma Ajansı, 2023):

Bölgedeki yerli ve yabancı yatırımların planlı ve stratejik şekilde artırılması yönünden tanım ve rehberlik hizmetlerini gerçekleştirmektedir.

Bölgesel kalkınmayla alakalı konularda kamu kesimi, özel kesim, sivil toplum temsilcileri ve bilim insanları arasında iletişim ve işbirliğini geliştirerek söz konusu bu aktörler arasında bağları oluşturarak kalkınma bilincini ve ivmesini artırmaktadır. Bölgesel kalkınma hususunda katalizör ve koordinatör rolünü üstlenmektedir.

Bölgenin imkân ve kaynaklarını tespit ederek, iktisadi ve toplumsal gelişmeyi hızlandırmak, rekabet gücünü artırmak ve potansiyel gelişim alanlarını ön plana çıkarmaya yönelik araştırmalar yapmaktadır.

Ajans amaçlarına ulaşmak ve bölge içi kritik önemi bulunan faaliyetlerin kısa sürede hayata geçirilmesi için mali ve teknik destekler sağlamaktadır. Ajansın desteklerinden kamu kurum ve kuruluşları ve sivil toplum örgütleri de yararlanabilmektedir.

Ajans tarafından mali destekler olarak doğrudan finansman desteği (proje teklif çağrıları, güdümlü proje destekleri ve fizibilite desteği), faiz desteği ve faizsiz kredi destekleri sağlamaktadır. Ayrıca eğitim, proje hazırlama, danışmanlık, uzman personel görevlendirme, lobi ve uluslararası ilişkiler vb. konularda yerel yönetimler, diğer kurum / kuruluşlar ve bölgedeki sivil toplum kuruluşlarına teknik desteklerde bulunmaktadır.

### 3. Kalkınma Ajansları ve Yerel Katılım: Zafer Kalkınma Ajansı Örneği

Cumhurbaşkanlığı kararnamesinde kalkınma ajanslarının bölgesel gelişme hedeflerine ulaşmaya yönelik kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları birlikte hareket ederek işbirliğini geliştirmekle görevli ve yetkili olduğu belirtilmektedir (4 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, Md. 188\e; Dalkıran ve Sarıca, 2020: 160).

Kalkınma Ajanslarının teşkilat yapılarında bulunan Kalkınma Kurulunun da bölgesel gelişme amacına yönelik olarak bölgedeki kamu kurum ve kuruluşları, sivil toplum kuruluşları, özel kesim, yerel yönetimler ve üniversiteler arasında işbirliğini geliştirmek ve ajansları yönlendirmek amacıyla oluşturulduğu belirtilmektedir (4 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, Md. 191\1; Köksal ve Köse, 2019: 284). Kalkınma Kuruluna kamu kurum ve kuruluşları, sivil toplum kuruluşları ve özel kesim kuruluşları temsilci gönderebilmektedir. Bu temsilcilerin sayıları ve görev süresi Cumhurbaşkanı kararıyla belirlenmektedir (4 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, Md. 191\3).

Kalkınma ajanslarıyla kamu, özel ve sivil toplum kuruluşları arasında koordinasyon güçlendirmeyi amaçlanmaktadır (Eroğlu ve Kum, 176; Kutlar, 2010: 575). Kalkınma ajanslarından bölgelerindeki işbirliğini teşvik etmesi, buldukları bölgedeki aktörlerin katılımlarını teşvik etmesi beklenmektedir (Şimşek, 2013: 16). Uygulamada kalkınma ajanslarının katılımı sağlamadaki rolü Zafer Kalkınma Ajansı örneği üzerinden analiz edilecektir.

Zafer Kalkınma ajansının diğer ajanslar da olduğu gibi aktörler arasında işbirliğinin geliştirmek ve güçlendirmek amaçlanmıştır. Ajansın faaliyetleri açısından önemli olan paydaşlar yerel yönetimler, kamu kurum ve kuruluşları, odalar ve borsalar, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler ve medya belirlenmiştir (Zafer Kalkınma Ajansı, 2023).

Zafer Kalkınma Ajansının belirlemiş olduğu paydaşların ve aktörlerin yerel katılımına yönelik yapmış olduğu faaliyetleri ajansın stratejik planları ve 2009-2022 faaliyet raporları incelenerek analiz edilmiştir.

Zafer Kalkınma Ajansı tarafından TR33 bölge planı hazırlanırken paydaşlarla toplantılar yapılmıştır (Zafer Kalkınma Ajansı, 2023).

**Tablo 1:** *Zafer Kalkınma Ajansının Paydaşlarla Yaptığı Toplantılar (2022)*

Yıllar	Yapılan Paydaş Toplantı Sayısı
2021	0
2022	30
2023	30

**Kaynak:** (Zafer Kalkınma Ajansı, 2023).

Tabloda görüldüğü gibi bölge planı hazırlanması aşamasında paydaşlarla 2021 yılında herhangi bir toplantı gerçekleşmemiş, 2022 ve 2023 yılında ise 30 toplantı gerçekleştirilmiştir. Bölge planları sivil toplum kuruluşları, kamu kesimi ve özel kesimle işbirliğini sağlayarak bölgelerin daha iyi gelişmesi ve kalkınması için yapılmaktadır. Bu nedenle bölge planları hazırlanırken paydaşlarla yapılacak toplantıların gerçekleşmesi oldukça önemlidir. Tabloda görüldüğü gibi 2021 yılında paydaşlarla bu hususta toplantı yapılmamış ve işbirliği sağlanamamıştır.

Ajans tarafından yerel ekonomik gelişme programlarının uygulamaya geçirilebilmesi için de paydaşlarla bazı toplantılar yapılmıştır.

**Tablo 2:** *Yerel Ekonomik Gelişme Programlarının Uygulamaya Geçirilmesi Açısından Paydaşlarla Gerçekleştirilen Toplantılar*

Yıllar	Gerçekleştirilen Toplantı Sayısı
2016	8
2017	12
2018	12
2019	12
2020	12

**Kaynak:** (Zafer Kalkınma Ajansı, 2023).

Tabloda görüldüğü gibi yerel ekonomik gelişme programlarının uygulamaya geçirilmesi aşamasında paydaşlarla 2016 yılında 8, diğer yıllarda 12 toplantı yapılmıştır. Görüldüğü gibi yerel ekonomik gelişme programlarında paydaşlarla az sayıda da olsa toplantı gerçekleştirilmiştir. Ancak bu toplantı sayılarının artırılarak paydaşların bu süreçlere daha etkin katılımlarının sağlanması gerekmektedir.

Ajans tarafından farklı paydaşları bir araya getiren çeşitli organizasyonlar da düzenlenmiştir (Zafer Kalkınma Ajansı, 2023).

**Tablo 3:** *SOP ve YKF Organizasyon Sayıları (2022)*

Göstergeler	2021	2022	2023
SOP organizasyon sayısı	37	22	21
YKF organizasyon sayısı	1	1	1

**Kaynak:** (Zafer Kalkınma Ajansı, 2023).

Tabloda görüldüğü gibi SOP (Sonuç Odaklı Program) kapsamında paydaşlarla 2021 yılında 37, 2022 yılında 22, 2023 yılında 21 organizasyon gerçekleştirilmiştir. YKF (Yerel Kalkınma Fırsatları) kapsamında ise 2021, 2022 ve 2023 yıllarında 1'er organizasyon yapılmıştır. Görüldüğü gibi paydaşların bir araya getiren organizasyonlar SOP kapsamında daha fazla sayıda gerçekleştirilmiş ancak YKF kapsamında yapılan organizasyon sayıları yetersiz sayıda yapılmış 1'er organizasyonla sınırlı kalmıştır.

Ajans 2022'de İmalat Sanayisinde "Teknolojik Dönüşümün Sağlanması Sonuç Odaklı Programı" (TEKNO SOP) yapılmıştır (Zafer Kalkınma Ajansı, 2023).

**Tablo 4:** *TEKNO SOP Programının Göstergeleri (2022)*

Çıktı Göstergesi	Planlanan Hedef	Dönem Değeri
Bölgesel İşbirliği ve Koordinasyon Toplantı Sayısı	2	11
Sektörlere Yönelik İşbirliği Etkinliği Sayısı	10	4
Savunma Sanayinde Ziyaret Edilecek Kurum Sayısı	1	0

**Kaynak:** (Zafer Kalkınma Ajansı, 2023).

Tabloda görüldüğü gibi program kapsamında 11 işbirliği ve koordinasyon toplantısı, 4 sektörlere yönelik işbirliği etkinliği gerçekleştirilmiştir. Savunma sanayinde planlanan kurum ziyaretleri ise gerçekleştirilmemiştir. Görüldüğü gibi bölgesel işbirliği ve koordinasyon toplantı sayısı planlanan hedefin üzerinde gerçekleştirilmiştir. Ancak sektörlere yönelik işbirliği etkinliği sayısı planlanan

hedefin altında gerçekleşerek sektörlerin işbirliğine yönelik etkinlikler yeterli sayıda yapılmamıştır. Ayrıca savunma sanayinde yapılacak kurum ziyaretleri ise hiç yapılmamış bu husus eksik kalmıştır.

Ajans tarafından 2022’de “Alternatif Turizmin Geliştirilmesi Sonuç Odaklı Programı” (TURİZM SOP) programı yapılmıştır. Program kapsamında alternatif turizm imkânlarını değerlendirilerek popüler turizm varış noktaları oluşturmayı amaçlamıştır (Zafer Kalkınma Ajansı, 2023).

**Tablo 5:** *TURİZM SOP Programının Çıktı Göstergeleri*

Göstergeler	Amaçlanan	Dönem Değeri
Bölgesel Ölçekli Koordinasyon Toplantı Sayısı	1	1
Gerçekleştirilen /Katılım Sağlanan Ulusal Ölçekli Koordinasyon Toplantısı Sayısı	2	0

**Kaynak:** (Zafer Kalkınma Ajansı, 2023).

Tabloda görüldüğü gibi program kapsamında 1 bölgesel ölçekli koordinasyon toplantısı gerçekleştirilmiştir. Ulusal ölçekli koordinasyon toplantısı ise yapılmamıştır. Bölgesel ölçekli koordinasyon toplantısında amaçlanan toplantı sayısı yapılmış ancak ulusal ölçekte koordinasyona yönelik amaçlanan toplantılar hiç yapılmamıştır. Dolayısıyla da TURİZM SOP programı kapsamında ulusal ölçekteki paydaşların koordinasyonu gerçekleştirilememiştir.

Ajans 2022’de “Mesleki Eğitim Sonuç Odaklı Programı” (MESLEK SOP) programı yapılmıştır. Programla dijital dönüşüm sürecinde ve gelecekte yapılacak işlere uygun olarak sanayi ve turizm alanlarına öncelikli olmak üzere kaliteli iş gücü altyapısı oluşturmak hedeflenmiştir. Program kapsamında Kütahya Dumlupınar Üniversitesiyle imzalanan protokolle “Kalkınma Ajansları Siber Vatan Programı” uygulamaya geçirilmiştir (Zafer Kalkınma Ajansı, 2023).

**Tablo 6:** *MESLEK SOP Programının Çıktı Göstergeleri*

Göstergesi	Amaçlanan	Dönem Değeri
Gerçekleştirilen/Katılım Sağlanan Koordinasyon Toplantı Sayısı	4	1
Düzenlenen Etkinlik Sayısı	16	5

**Kaynak:** (Zafer Kalkınma Ajansı, 2023).

Tabloda görüldüğü gibi MESLEK SOP programı kapsamında 1 koordinasyon toplantısı ve 5 etkinlik gerçekleştirilmiştir. Görüldüğü gibi MESLEK SOP programı kapsamında paydaşlarla yapılacak olan koordinasyon toplantıları ve etkinlik sayıları amaçlananın oldukça altında gerçekleşmiş bu hususta etkinlik sağlanamamıştır.

Görüldüğü gibi ajans bölge planının hazırlanmasında, yerel ekonomik gelişme programlarının uygulanması aşamalarında ve geliştirilen programlar kapsamında paydaşlarla bazı işbirliği ve koordinasyon toplantıları ve etkinlikler gerçekleştirmiştir. Bu toplantı ve etkinliklerde her zaman amaçlanan şekilde gerçekleşmemiş yeterli düzeye ulaşamamıştır. Bu toplantı ve etkinliklerin paydaşların yerel katılımını daha etkin sağlanabilmesi için artırılması ve geliştirilmesi gerekmektedir.

Zafer Kalkınma Ajansının yerel katılıma yönelik faaliyetlerinin değerlendirilmesi noktasında bir diğer önemli husus ise Kalkınma Kurulu toplantılarıdır. Nitekim Kalkınma Kurulu diğer ajanslarda da olduğu gibi bölgesel gelişme için bölgedeki aktörler arasında işbirliğini geliştirmek amacıyla oluşturulmuş olup bu aktörlerin temsilcilerinden oluşmaktadır. Dolayısıyla da bu toplantıların



ihmal edilmeyerek yapılması önem arz etmektedir. Nitekim 4 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde de bu kurulun kurul başkanının daveti üzerine yılda en az 2 defa toplanacağı düzenlenmiştir (4 Sayılı CB Kararnamesi, Md. 191\6).

**Tablo 7: Kalkınma Kurulu Toplantı Sayıları\***

Yıllar	Toplantı Sayısı
2009	2
2010	2
2011	2
2012	2
2013	2
2014	2
2015	1
2016	1
2017	-
2018	-
2019	-
2020	-
2021	-
2022	-
2023	-

\* Bu tablo Zafer Kalkınma Ajansının 2021-2025 stratejik planı ve 2009-2022 faaliyet raporlarından yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tabloda görüldüğü gibi bazı yıllarda hiç Kalkınma Kurulu toplantısı yapılmamıştır. Toplantıların yapılmadığı yıllarda yapılamama nedeninin 2016/9112 sayılı Bakanlar Kurulu kararıyla bir tek ilden etkinlik gösteren kalkınma ajansları haricindekilerin faaliyetlerinin durdurulmuş olmasından kaynaklandığı belirtilmektedir (zafer.gov.tr, 2023). Zafer Kalkınma Ajansının Kalkınma Kurulu 2016 yılından bu yana faaliyet göstermemektedir. Yeni bir çalışma yapılınca kadar kurul çalışmalarının devam etmediği belirtilmiş bulunmaktadır (Zafer Kalkınma Ajansı, 2023).

Tabloda görüldüğü gibi Kalkınma Kurulunun faaliyet gösterdiği toplantılara bakıldığında ise en fazla 2 kez toplandığı görülmektedir. Bu kurulun aktörler arasında işbirliğini geliştirerek aktörlerin yerel katılımını sağlaması gerekmektedir. Bu nedenle Kalkınma Kurulunun tekrar faaliyete geçirilmesi, kurul toplantılarının daha etkin hale getirilmesi ve toplantı sayısının da artırılması gerekmektedir.

Zafer Kalkınma Ajansı örneğinde de görüldüğü gibi kalkınma ajansları katılım konusunda eksiklikleri bulunmaktadır. Ajansların bölgelerindeki paydaş ve aktörlerin katılımını artırma ve geliştirmeye yönelik çalışma ve faaliyetlerini artırması gerekmektedir. Devlet Denetleme Kurulu tarafından Türkiye'nin Kalkınma Ajansları Uygulamasının Değerlendirilmesi raporunda da ajansların bu sorunu belirtilmiş bulunmaktadır. Söz konusu raporda kalkınma ajanslarının bölgedeki aktörler arasında işbirliğini geliştirmek ve bu aktörlerin karar alma ve uygulama süreçlerine katılımını sağlamakla görevli ve yetkili olduğu ancak uygulamada ise mali destek sağlama fonksiyonunun ajansların baskın karakteri haline geldiği belirtilmektedir. Ajansların mali destek fonksiyonu ile ön plana çıktığı ve hibe dağıtan birimler olarak nitelendirilmesine sebep olan yapılarının sorgulanması gerektiği belirtilmiştir. Mali destek fonksiyonunun ajansların hâkim karakteri haline geldiği belirtilmektedir. Ajansların en temel fonksiyonu olan işbirliğini geliştirme ve koordinasyonu sağlama fonksiyonunun arzulanan düzeyde olmadığı ifade edilmiştir. Ajansların kuruluşunda temel amaç olarak belirlenen işbirliğini geliştirme ve koordinasyonu sağlama fonksiyonunun etkin şekilde uygulanması için buna yönelik çalışmaların yapılması gerektiği belirtilmiştir (Devlet Denetleme Kurulu, 2023).

Raporda Kalkınma Kurullarının etkin işlemediği de belirtilmiştir (Devlet Denetleme Kurulu, 2023; Efe, 2016: 109). Kurul toplantılarına katılımın düşük olduğu yılda en az 2 kez toplanması gereken kurulların bu zorunluluğa uymadığı belirtilmiştir (Devlet Denetleme Kurulu, 2023; Arslan, 2016: 35; Kutlu ve Görün, 2016: 25). Bu hususta görüşüne başvurulmuş valiler, kalkınma kurulu başkanları ve kalkınma ajansı çalışanlarının da kalkınma kurullarının etkin bir şekilde işlemediğini belirttikleri ifade edilmektedir (Devlet Denetleme Kurulu, 2023). Ayrıca raporda ajansların temel amaç ve felsefesinden uzaklaşarak klasik kamu kurumuna dönüşme tehdidiyle karşı karşıya olduğu da belirtilmiştir (Akbaş ve Yüksel, 2015: 85).

Zafer Kalkınma Ajansı örneğinde de görüldüğü gibi kalkınma ajanslarının bölgedeki aktörlerin karar ve uygulama aşamalarına katılımlarını sağlama hususunda eksiklikleri bulunmakta bu nedenle paydaşların daha etkin katılımını gerçekleştirmek için geliştirdiği program, faaliyet, koordinasyon toplantıları ve etkinliklerini artırmaları gerekmektedir. Ajansların bölgelerindeki paydaş ve aktörlerin katılımını artırma ve geliştirmeye yönelik çalışma ve faaliyetlerini artırması ve geliştirmesi bu ajansların aktörlerin katılımını sağlamadaki rolünü artıracaktır.

#### 4.Sonuç

Kalkınma ajansları dünyanın diğer ülkelerinde de olduğu gibi Türkiye’de de bölgedeki aktörlerin katılımını sağlamak ve bu aktörlerin bölgesel gelişme amaçlarının gerçekleşmesinde işbirliği ve koordinasyonun gerçekleşmesini sağlamak amacıyla oluşturulmuştur. Söz konusu ajansların kamu, özel ve sivil kuruluşlar arasındaki işbirliğini sağlaması gerekmektedir. Kalkınma ajansları yapılarında bulunan Kalkınma Kurulu bölgedeki kamu, özel, sivil toplum kuruluşları, üniversitelere ve yerel yönetimler arasında işbirliğini geliştirme amacıyla oluşturulmuştur. Ajansların katılımı sağlamadaki rolü Zafer Kalkınma Ajansı örneği üzerinden analiz edilmiştir.

Zafer Kalkınma Ajansı Türkiye’de 2010 yılından bu yana faaliyet göstermektedir. Zafer Kalkınma Ajansı diğer ajanslarda olduğu gibi kamu, özel ve sivil kuruluşlar arasındaki işbirliğini geliştirmekle görevli ve yetkili bulunmaktadır.

Zafer Kalkınma Ajansının aktörlerin yerel katılımına yönelik yapmış olduğu faaliyetler ajansın stratejik planları ve 2009-2022 faaliyet raporları incelenerek analiz edilmiştir. Ajans tarafından TR33 bölge planı hazırlanırken paydaşlarla 2021 yılında herhangi bir toplantı yapılmamış, 2022 yılında 30, 2023 yılında 30 toplantı gerçekleştirilmiştir. Bölge planları hazırlanırken paydaşlarla yapılacak toplantıların yapılması önemli olup 2021 yılında paydaşlarla toplantı yapılmamış bu hususta işbirliği sağlanamamıştır.

Zafer Kalkınma Ajansı tarafından yerel ekonomik gelişme programlarının uygulamaya geçirilmesi içinde paydaşlarla bazı toplantılar yapılmıştır. 2016 yılında 8, 2017-2020 yıllarında 12’şer toplantı gerçekleştirilmiştir. Yerel ekonomik gelişme programlarında paydaşlarla toplantılar yapılmış ancak bu toplantı sayılarının artırılarak paydaşların bu süreçlere daha etkin katılımlarının sağlanması gerekmektedir.

Ajans tarafından farklı kesimden paydaşları bir araya getiren çeşitli organizasyonlarda yapılmıştır. SOP programı kapsamında 2021 yılında 37, 2022 yılında 22, 2023 yılında 21 organizasyon gerçekleştirilmiştir. YKF kapsamında 2021-2023 yıllarında 1’er organizasyon yapılmıştır. YKF kapsamında yapılan organizasyon sayıları yetersiz sayıda yapılmış 1’er organizasyonla sınırlı kalmıştır.

Zafer Kalkınma Ajansı 2022 yılında TEKNO SOP programı geliştirmiştir. Programın ARGE çalışmaları hususunda Kütahya SANTEK ziyaret edilerek bilgiler alınmıştır. Ayrıca Güral Cam ambalaj firmasının yetkilileriyle de görüşülmüştür. Program kapsamında 11 işbirliği ve koordinasyon toplantısı, 4 sektörlere yönelik işbirliği etkinliği gerçekleştirilmiştir. Savunma sanayinde planlanan yapılacak olan kurum ziyaretleri ise gerçekleştirilmemiş bu husus eksik kalmıştır.

Zafer Kalkınma Ajansı 2022 yılında TURİZM SOP programı geliştirmiştir. Program kapsamında İl Kültür ve Turizm Müdürlüğüyle iletişime geçilmiştir. Program kapsamında 1 bölgesel ölçekli koordinasyon toplantısı gerçekleştirilmiş ancak ulusal ölçekli koordinasyon toplantısı hiç yapılmamıştır. TURİZM SOP programı kapsamında ulusal ölçekteki paydaşların koordinasyonu gerçekleştirilememiştir. Ajans tarafından aynı yılda MESLEK SOP programı da geliştirilmiştir. Program kapsamında Kütahya Dumlupınar Üniversitesiyle protokol imzalanarak Kalkınma Ajansları Siber Vatan Programı uygulamaya geçirilmiştir. Program kapsamında Kütahya İŞKUR müdürlüğü ziyaret edilerek bilgi alışverişi yapılmıştır. TR33 bölgesindeki 6 üniversiteyle programla ilgili düzenli görüşmeler yapılmaktadır. Program kapsamında 1 koordinasyon toplantısı ve 5 etkinlik gerçekleştirilmiştir. Bu program kapsamında paydaşlarla yapılacak olan koordinasyon toplantıları ve etkinlik sayıları hususunda belirlenen amaçlara ulaşılamamıştır.

Zafer Kalkınma Ajansının yerel katılım hususundaki faaliyetlerinde Kalkınma Kurulu toplantıları da önem arz etmektedir. Nitekim bu kurul aktörler arasında işbirliğini geliştirmek amacıyla oluşturulmuştur. Bu toplantıların yapılması oldukça önemlidir. Ancak ajansın Kalkınma Kurulu 2016 yılından bu yana faaliyet göstermemektedir. Ajansın sitesinde yeni bir çalışma yapılincaya kadar kurulun faaliyetlerinin devam etmeyeceği ifade edilmektedir. Kalkınma Kurulunun tekrar faaliyete geçirilerek toplantıların daha etkin hale gelmesi ve toplantı sayısının artırılması bölgedeki aktörlerin katılımına fayda sağlayacaktır.

Zafer Kalkınma Ajansı örneğinde de görüldüğü gibi kalkınma ajanslarının paydaşların katılım hususunda eksikleri bulunmaktadır. Nitekim Devlet Denetleme Kurulu tarafından yayınlanan raporda da ajansların mali destek sağlama fonksiyonunun baskın karakteri haline geldiği ajansların en temel fonksiyonu olan aktörler arasında işbirliğini geliştirme ve koordinasyonu sağlama fonksiyonunun arzulanan düzeyde olmadığı ifade edilmiştir. Zafer Kalkınma Ajansı ve diğer ajansların bölgelerindeki aktörlerin katılımını artırma ve geliştirmeye yönelik faaliyet göstermesi ve bu yöndeki çalışmalarını artırması gerekmektedir.

Zafer Kalkınma Ajansı ve diğer ajansların bölgelerindeki aktörlerin katılımını artırma ve geliştirmeye yönelik faaliyetlerini artırması ve bu yöndeki çalışmalarını geliştirmesi bölgedeki aktörlerin karar alma ve uygulama süreçlerine katılımına fayda sağlayacaktır. Bu kapsamda bölgedeki paydaşlarını daha iyi tanıma ve onların ajans tarafından yapılacak çalışmalar, planlar ve projelere dâhil edilmesi ve ajans tarafından verilen desteklerden daha etkin bir şekilde yararlanabilmesi için ajansın faaliyet gösterdiği illerde bilgilendirme toplantıları, kurum ziyaretlerini, paydaşlarla yapılacak olan işbirliğini artırmaya yönelik geliştirilecek proje sayılarını artırması ve çalışmalarını daha etkin ve kapsamlı hale getirmesi yerinde olacaktır. Yapılacak olan toplantı, etkinlik, faaliyetler ve projelerin aktörlerin yerel katılımını daha etkin hale getirecek şekilde artırılması ve geliştirilmesi gerekmektedir.

## **Kaynakça**

- 4 Sayılı Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar ile Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi. (2018, 15 Temmuz). *Resmi Gazete* (Sayı 30479). Erişim adresi: <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/19.5.4.pdf>
- Adıgüzel, Ş. (2003). Yerel düzeyde yönetime katılım ve yerel yönetim sürecindeki işlevleri açısından yerel gündem 21 Malatya belediyesi yerel gündem 21 örneği. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 12(1), 45-63.
- Akay, H. (2016). Yerel Yönetimlerde Katılımcı Mekanizmalar ve Süreçler. Erişim Adresi: [http://turkiyeavrupavakfi.org/wp-content/uploads/2016/10/Matra\\_Kitap3.pdf](http://turkiyeavrupavakfi.org/wp-content/uploads/2016/10/Matra_Kitap3.pdf).
- Akbaş, M. E. ve Yüksel, H. G. (2015). Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Uygulanabilirliği ve Türkiye Ekonomisi Üzerindeki Etkileri. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8, 72-89.

- Akdoğan, Y. (2008). Yerel siyaset-kavramlar. *Yerel Siyaset Dergisi*, 24, 9-14.
- Arslan, F. (2016). Yönetişimsiz Yönetimler: Türkiye’de Kalkınma Ajansları. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 25(2), 29-52.
- Aydın, A. (2019). Bir yerel katılım yolu olarak aykırı bahçecilik. *İdealkent Dergisi*, 10(27), 714-732.
- Babaoğlu, C. (2019). Küreselden yerele yönetimde vatandaş katılımı. *Kriter*, 33, Erişim Adresi: <https://kriterdergi.com/siyaset/kureselden-yerele-yonetimde-vatandas-katilimi>.
- Canpolat, T. (2010). Kalkınma ajansları ve İzmir kalkınma ajansı (İZKA). Erişim Adresi: [https://www.emo.org.tr/ekler/7f15d4d607d6247\\_ek.pdf](https://www.emo.org.tr/ekler/7f15d4d607d6247_ek.pdf).
- Coşkun, B. ve Almalı, V. (2020). Türkiye’de kalkınma ajansları: Daka’nın kalkınma kurulu üyeleri perspektifinden değerlendirilmesi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 221-232.
- Çalışkan, U. ve Toy, S. (2016). Kalkınma ajanslarının planlama ve finansman açısından turizm sektörüne sağladığı katkılar. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 17(2), 141-160.
- Çetinkaya, Ö. ve Korlu, R. K. (2012). Yerel Demokrasinin Sağlanmasında Katılımcılık Süreci ve Kent Konseylerinin Rolü. *Maliye Dergisi*, 163, 95-117.
- Çitci, O. (1996). Temsil, katılma ve yerel demokrasi. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 5(6), 5-14.
- Dalkıran, G. B. ve Sarıca, G. (2020). Kalkınma ajanslarının bölge alternatif turizm pazarına etkileri: Trakya kalkınma ajansı örneği. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 158-170.
- Demirkaya, Y. ve Koç, M. (2017). 6360 sayılı kanun ile birlikte mahalleye dönüşen köylerde değişimin katılım açısından muhtarlığa etkisi: menteşe ve Seydikemer ilçeleri üzerinden bir değerlendirme. *Strategic Public Management Journal*, 3(6), 124-149.
- Demiroğlu, M. ve Demiroğlu T., E. (2014). Türkiye ve İngiltere kalkınma ajansları: İngiltere deneyiminden alınacak dersler. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(48), 176-199.
- Devlet Denetleme Kurulu Türkiye’nin Kalkınma Ajansları Uygulamasının Değerlendirilmesi, <https://www.memurlar.net/common/news/documents/456927/20140130-2014-03.pdf> (Erişim Tarihi: 10.01.2023).
- Duru, A. A. (2022). Kalkınma ajanslarının personel yönetiminde kısıtlayıcı kurallar. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 67-87.
- Erdoğan, O. (2019). Yerel yönetimlerde katılımcı mekanizmalar ve Trabzon büyükşehir belediyesi örneği. *BEÜ İİBF AİD*, 4(2), 295-310.
- Eroğlu, M. ve Kum, M. (2010). Türkiye’de kalkınma ajanslarının idari teşkilat içindeki yeri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35, 175-198.
- Efe, A. (2016). Devlet Denetleme Kurulu Raporunda Belirtilen Kalkınma Ajansları Sorunları Üzerinden COSO ve COBIT Standartlarına göre Kök Neden Analizleriyle Çözümleme. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, XI (1), 107-123.
- Görün, M. (2006). Yerel Demokrasi ve Katılım: İzmir, Konya ve Ağrı İl Genel Meclis Üyeleri Üzerinde Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 159-183.

- Güleç, B. Ö. (2020). Sivil toplum kuruluşlarının karar alma mekanizmalarına katılımı: yerel yönetimlerde kaliteli ve anlamlı bir katılım için uygulama rehberi. *Sivil Toplum için Elverişli Ortamın İzlenmesi ve Geliştirilmesi Projesi*, İstanbul: TÜSEV Yayınları.
- Güler, Y. B. ve Gürer, A. (2014). Yerel katılımın belediyelerde hizmet pazarlamasına etkisi: Kırıkkale ili örneği. *AKÜ İİBF Dergisi*, XVI(1), 125-142.
- Kalkınma Ajanslarının Hizmetlerine İlişkin Kanun. (2006, 8 Şubat). *Resmi Gazete* (Sayı 5449). Erişim Adresi: <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.5449.pdf>.
- Karatepe, S. ve Arıbaş, N. N. (2012). Yerel yönetişimde demokratik katılımın teşvik edilmesi: halkla ilişkiler ve kamuoyunu bilgilendirme çalışmaları. S. Karatepe (Ed.), *Küresel Değişim ve Demokratikleşme: Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi-II* içinde (ss. 1126-1153). Malatya.
- Karabulut, N. ve Bayrakçı, E. (2019). Yerelde demokrasi ve yerel e-katılım. *Turkish Studies Economics, Finance, Politics*, 14(1), 71-94.
- Karkın, N. (2012). E-Katılım kavramı ve süreci: kamu siyasa oluşum sürecine vatandaş katkısının olabirliği. *Sosyo Ekonomi Dergisi*, 1, 41-62.
- Köksal, A. G. ve Köse, E. (2019). Kalkınma ajanslarının denetimi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (Ö.S.), ss.281-298.
- Kuran, İ. ve Bayraktar, Y. (2020). Kalkınma ajanslarının kurumsal sorunları ve çözümlerine ilişkin ampirik analiz: Türkiye örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(Ö. S.), 1160-1193.
- Kutlar, İ. (2010, Eylül). *Türkiye’de bilgi teknolojileri ve üretimine yeni bir yaklaşım: kalkınma ajansları*, Türkiye IX. Tarım Ekonomisi Kongresinde sunulan bildiri, Şanlıurfa, Erişim adresi: <https://avesis.akdeniz.edu.tr/yayin/c020350a-8254-4412-bf39-487dbffa1f8f/turkiyede-bilgi-teknolojileri-ve-uretimine-yeni-bir-yaklasimkalkinma-ajanslari>.
- Kutlu, S. Z. ve Görün, M. (2018). Kalkınma ajanslarının yerelde merkezileşme bağlamında incelenmesi: batı Akdeniz, doğu Anadolu, Fırat ve güney Marmara kalkınma ajansları örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(32), 67-90.
- Kutlu, S. Z. ve Görün, M. (2016). Kalkınma ajanslarında merkezi ve yerel unsurların etkisi: kalkınma ajanslarının Türkiye uygulaması üzerine bir değerlendirme. *ÇOMÜ Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 15-36.
- Küçük, O. (2007). AB uyum sürecinde kalkınma ajansları ve ab hibe projelerinin bölgesel kalkınmaya katkılarının araştırılması: Samsun, Kastamonu ve Erzurum nutsu bölgesi örneği. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 495-507.
- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı kalkınma ajansları 2017 yılı genel faaliyet raporu. (2023, 14 Şubat). Erişim Adresi: <https://www.sanayi.gov.tr/bolgesel-kalkinma-faaliyetleri/raporlar-ve-yayinlar/01145b>.
- Şimşek, A. (2013). *Kalkınma ajanslarının performans ölçümü*. [Uzmanlık Tezi, Kalkınma Bakanlığı]. Erişim Adresi: <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/08/Kalkinma-Ajanslarinin-Performans-Olcumu-Ahmet-Simsek.pdf>
- Tahtalıoğlu, H. ve Özgür, H. (2016). Türkiye’de kalkınma ajansları politikasının çözümlenmesi: süreç analizi (aşamalar yaklaşımı). *Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 9(3), 161-184.
- Tomanbay, İ. (2020). “Katılım Nedir?”. Erişim Adresi: <https://www.ilhantomanbay.com/2020/03/27/katilim-nedir/>.

- Tüm kalkınma ajansları. Erişim Adresi:  
<https://zafer.gov.tr/%C4%B0leti%C5%9Fim/T%C3%BCm-Kalk%C4%B1nma-Ajanslar%C4%B1>.
- Yavuz, N. (2017). Vatandaşların belediye hizmet kalitesi algısı ve yerel katılım ilişkisi: nilüfer belediyesi örnek olay incelemesi. Erişim Adresi:  
<https://open.metu.edu.tr/handle/11511/50482>.
- Yıldırım, U., Öner, Ş., Aksu H. ve Tatlı S. (2011). Yerel temsil ve katılım bağlamında belediye meclisleri: Kahramanmaraş ve Sivas örnekleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 507-530.
- Yılmaz, A. (2010). Kalkınma ajansları ve yerel yönetim. *Türk İdare Dergisi*, (466), 175-195.
- Zafer Kalkınma Ajansı Organizasyon Şeması. Erişim Adresi:  
<https://zafer.gov.tr/kurumsal/organizasyon-yapisi/organizasyon-semasi>.
- Zafer Kalkınma Ajansı. (2018). Zafer Kalkınma Ajansı 2018 yılı faaliyet raporu. Erişim Adresi:  
<https://zafer.gov.tr/Portals/0/dys/kurumsal/faaliyet-raporlari/2018-yili-faaliyet-raporu.pdf>.
- Zafer Kalkınma Ajansı. (2022). Zafer Kalkınma Ajansı 2022 yılı ara faaliyet raporu. Erişim Adresi:  
<https://zafer.gov.tr/portals/0/dys/kurumsal/faaliyet-raporlari/2022%20Y%C4%B1%C4%B1%20Ara%20Faaliyet%20Raporu.pdf>.
- Zafer Kalkınma Ajansı (2023). Zafer Kalkınma Ajansı kalkınma kurulu hakkında genel bilgiler. Erişim Adresi:  
<https://zafer.gov.tr/tr-tr/Kurumsal/Organizasyon-Yap%C4%B1s%C4%B1/Kalk%C4%B1nma-Kurulu>.
- Zafer Kalkınma Ajansı (2016). Zafer Kalkınma Ajansı kurumsal stratejik plan 2016-2020. Erişim Adresi:  
<https://zafer.gov.tr/Portals/0/dys/kurumsal/hakkimizda/kurumsal-dokumanlar/zafer-kalkinma-ajansi-kurumsal-stratejik-plan-2016-2020.pdf>.
- Zafer Kalkınma Ajansı (2021). Zafer Kalkınma Ajansı kurumsal stratejik plan 2021-2025. Erişim Adresi:  
[https://zafer.gov.tr/Portals/0/dys/kurumsal/hakkimizda/kurumsal-dokumanlar/zafer-kalkinma-ajansi-kurumsal-stratejik-plan-2021-2025\\_small.pdf](https://zafer.gov.tr/Portals/0/dys/kurumsal/hakkimizda/kurumsal-dokumanlar/zafer-kalkinma-ajansi-kurumsal-stratejik-plan-2021-2025_small.pdf).