

**T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI**

**KÜMELERDEKİ FİRMALAR ARASI İŞ BİRLİĞİ VE  
GÜVEN OLUŞUMU: KONYA'DA FAALİYET  
GÖSTEREN KÜME ÜYELERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Aylin YILMAZ  
148111011007**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN  
Doç.Dr. Mustafa Atilla ARICIOĞLU**

**KONYA  
HAZİRAN-2017**

**T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI**



**KÜMELERDEKİ FİRMALAR ARASI İŞ BİRLİĞİ VE  
GÜVEN OLUŞUMU: KONYA'DA FAALİYET  
GÖSTEREN KÜME ÜYELERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Aylin YILMAZ  
148111011007**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN  
Doç.Dr. Mustafa Atilla ARICIOĞLU**

**KONYA-2017**

 KONYA	T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü	 NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
--	---	--

**Bilimsel Etik Sayfası**

Öğrencinin	Adı Soyadı	Aylin YILMAZ		
	Numarası	148111011007		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İŞLETME/İŞLETME		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	X	
		Doktora		
Tezin Adı	KÜMELERDEKİ FİRMALAR ARASI İŞ BİRLİĞİ VE GÜVEN OLUŞUMU: KONYA'DA FAALİYET GÖSTEREN KÜME ÜYELERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA			

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Aylin YILMAZ  
İmzası

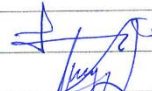
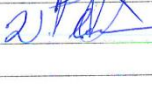

30.06.2017  


 KONYA	T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü	 NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
--	---	--

### YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU

Öğrencinin	Adı Soyadı	Aylin YILMAZ
	Numarası	148111011007
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İŞLETME/ İŞLETME
	Programı	Yüksek Lisans
	Tez Danışmanı	Doç. Dr. Mustafa Atilla ARICIOĞLU
	Tezin Adı	KÜMELERDEKİ FİRMALAR ARASI İŞ BİRLİĞİ VE GÜVEN OLUŞUMU: KONYA'DA FAALİYET GÖSTEREN KÜME ÜYELERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan ..... başlıklı bu çalışma ..... tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sıra No	Danışman ve Üyeler		
	Unvanı	Adı ve Soyadı	İmza
1	Doç. Dr.	Mustafa Atilla Arıcıoğlu	
2	Yrd. Doç. Dr.	Nahit Yılmaz	
3	Doç. Dr.	Vural Gögüyan	
4			
5			

## ÖZET

# KÜMELERDEKİ FİRMALAR ARASI İŞ BİRLİĞİ VE GÜVEN OLUŞUMU: KONYA'DA FAALİYET GÖSTEREN KÜME ÜYELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Aylin YILMAZ

Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans

Danışman: Doç. Dr. Mustafa Atilla ARICIOĞLU

2017, 164 Sayfa

Dünya ekonomisinde önemli yer edinen küçük ve orta ölçekli işletmeler, değişen pazar koşulları karşısında ayakta durmak ve rekabet edebilmek için çeşitli arayışlar içinde olmuşlardır. Ekonomik alanda rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için kullanılan araçlardan biri de kümelenmedir. Kümelenme, birbirleriyle rekabet eden ve bir birbirlerini tamamlayan ve ayrıca aralarında bağlantılar bulunan kuruluşların bölgesel yoğunlaşmasıdır. Kümelenmenin aynı iş kolunda olanların coğrafi yoğunlaşmaları ve firmalar arası işbirliği sayesinde küresel piyasada yarışabilmektedir. Küresel piyasada başarılı olmak için de gerekli olan en temel şart iş birliği ve güvendir. Bu çalışmada güven kavramının ne olduğu tartışılmıştır. Uluslararası literatürdeki güven tanımları karşılaştırılmış ve güven oluşumları incelenmiştir.

Bu çalışmada Konya ilinde bulunan döküm, otomotiv ve tarım makineleri kümelenmelerin üyelerinin birbirleri ile olan güven düzeylerinin belirlenmesi ve güven değeri açısından kümeler arası karşılaştırmaları incelenmiştir. Ayrıca küme yöneticilerin güvene katkısı ölçülmüş ve değerlendirmeleri paylaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Rekabet, Kümelenme, Organizasyonel Güven, Firmalar Arası İşbirliği

## ABSTRACT

### BUSINESS PARTNERSHIP AND TRUST FORMATION AMONG COMPANIES IN THE CLUSTER: A RESEARCH ON CLUSTER OF MEMBERS IN KONYA

Aylin YILMAZ

THE GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCE OF NECMETTİN ERBAKAN  
UNIVERSITY

THE DEGREE OF MASTER OF SCIENCE IN BUSINESS ADMINISTRATION

ADVİSOR: Doç. Dr. Mustafa Atilla ARICIOĞLU

2017, 164 Pages

Small and medium-sized enterprises, which have an important place in the world economy, have sought various ways to stand up and compete against the changing market conditions. One of the tools used to provide competitive advantage in the economic area is the clustering. Clustering is the regional concentration of organizations that compete and complement each other and also have links to each other. The geographical concentration of those who are in the same business line of cluster and the cooperation between firms can compete in the global market. The most essential condition for success in the global market is business association and trust. What is the concept of trust in this work is discussed. The definitions of confidence in the international literature are compared and the formation of trust is examined.

In this study, the trust levels of the members of the casting, automotive and agricultural machinery clusters in Konya province were compared and comparisons between the groups in terms of confidence level were examined. In addition, trust contribution of cluster managers was measured and shared.

**Keywords:** Competition, Clustering, Organizational Trust, Business Partnership Between Firms.

## İÇİNDEKİLER

Özet.....	v
Abstract.....	vi
İçindekiler .....	vii
Tablolar Listesi .....	x
Şekiller Listesi .....	xi
Kısaltmalar Listesi .....	xii
Teşekkür.....	xiii

Giriş.....	1
------------	---

### BİRİNCİ BÖLÜM REKABET VE KÜMELENME İLİŞKİSİ

1.1. Kümelenme ve Rekabet İlişkisi .....	2
1.1.1. Kümelenmelerin Makro (Ulusal) Seviyede Rekabetçiliği .....	4
1.1.2. Kümelenmelerin Mezzo (Bölgesel-Sektörel) Seviyede Rekabetçiliği.....	6
1.1.3. Kümelenmelerin Mikro (Firma-Kent) Seviyede Rekabetçiliği .....	7
1.1.3.1. Kent Ölçeğinde Rekabet .....	7
1.1.3.2. Firma Ölçeğinde Rekabet.....	8

### İKİNCİ BÖLÜM KÜMELER VE KÜMELENMENİN ANLAMİ

2.1. Kümelenmenin Kavramsal Çevresi .....	12
2.2. Kümelenme Teorisinin Gelişimi.....	13
2.2.1. Geleneksel Konum ve Yığılma Teorileri .....	13
2.2.2. Endüstriyel Bölgeleri .....	13
2.2.3. İtalyan Sanayi Bölgeleri ve Yenilikçi Çevreler Teorisi .....	14
2.2.4. Yeni Sanayi Odakları .....	14
2.2.5. Yeni Ekonomik Coğrafya Teorisi .....	15
2.2.6. Kümelenme Teorisi.....	15
2.2.7. Bölgesel İnovasyon Sistemleri ve Öğrenen Bölgeler Teorisi .....	19
2.3. Kümelenmenin Tanımı .....	19
2.3.1. Sanayi Bölgeleri ve Ağ Bağların Kümelenme İle İlişkisi .....	23
2.3.2. Sanayi Bölgeleri.....	23
2.3.3. Ağ Bağlar ve Türleri .....	24
2.3.4. Küme Oluşumu ve Yaşam Döngüsü.....	27
2.4. Kümelenme Yararları ve Engelleri .....	30
2.4.1. Kümelenmenin Gerekçeleri ve Yararları .....	30
2.4.2. Kümelerin Oluşumunda Ortaya Çıkan Engeller .....	33
2.5. Dünya’ daki Kümelenme Gelişimi ve Örnekleri .....	36
2.5.1. Silikon Vadisi Kümelenmesi .....	36
2.5.2. Cambridge- Boston- Route 128 İş Kümesi .....	37
2.5.3. Hollywood Film Sektörü Kümelenmesi .....	38

2.5.4. Baden-Württemberg Otomotiv Sektörü Kümelenmesi.....	38
2.5.5. California Şarap Kümesi.....	39
2.5.6. Basque Bölgesi Enerji Sektörü Kümelenmesi.....	39
2.5.7. Shaoxing Country Tekstil Sektörü Kümelenmesi.....	40
2.6. Türkiye’deki Kümelenme Gelişimi ve Örnekleri.....	40
2.6.1.Sultanahmet Bölgesi Turizm Sektörü Kümelenme Çalışmaları.....	43
2.6.2. Konya Otomotiv Yan Sanayi İş Kümesi.....	43
2.6.3. OSTİM İş ve İnşaat Makineleri Kümesi (İŞİM).....	44
2.6.4. ODTÜ Teknokent Yazılım Kümesi.....	44
2.6.5. İnegöl Mobilya Sektörü Kümelenme Çalışması.....	45
2.6.6. İzmir Organik Gıda Kümelenme Çalışması.....	45

### **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

#### **İŞ BİRLİĞİ GEREKÇESİ OLARAK GÜVEN**

3.1. Güven Nedir?.....	47
3.2. Güven Ortamını Belirleyen Unsurlar.....	50
3.2.1.Belirsizlik.....	50
3.2.2.Savunmasızlık.....	51
3.2.3.Risk.....	51
3.3. Güven Sınıflandırılması.....	51
3.3.1. McAllister’in Güven Sınıflandırması.....	51
3.3.1.1. Bilişsel Temelli Güven.....	52
3.3.1.2. Duygusal Temelli Güven.....	53
3.3.2.Shapiro, Sheppard, Cheraskin Güven Sınıflandırılması.....	53
3.3.2.1. Hesaplanmış Güven.....	54
3.3.2.2. Bilgiye Dayalı Güven.....	55
3.3.2.3. Özdeşleşmeye Dayalı Güven.....	56
3.4. Kişiler Arası, Gruplar Arası, Örgütler Arası Güven.....	56
3.4.1. Kişiler Arası Güven.....	57
3.4.2. Gruplar Arası Güven.....	59
3.4.3. Örgütler Arası Güven.....	59
3.5.Türkiye’de Güven Karşılığı.....	62

### **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

#### **KÜMELERİN İŞLERLİĞİ VE SÜRDÜREBİLİRLİĞİ BAKIMINDAN**

#### **GÜVEN VE İŞ BİRLİĞİ**

4.1. Küme Üyeleri Arasındaki Güvenin Oluşumu.....	67
4.2. Ağ Bağlar (Network) Bağlamında Güven Oluşumu.....	72
4.3.Müşteri İlişkisinde Güven Oluşumu.....	73
4.4. Tedarikçi Bağlamında Güven Oluşumu.....	75



## BEŞİNCİ BÖLÜM

### KONYA'DA FAALİYET GÖSTEREN KÜMELERDE ÜYELERİN BİRBİRLERİNE VE KÜMEYE GÜVEN ÜZERİNE BİR SAHA ARAŞTIRMASI

5.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri .....	81
5.2. Örneklem Belirlenmesi .....	81
5.3. Araştırmanın Yöntemi .....	82
5.4. Araştırmanın Ölçeklendirilmesi .....	86
5.5. Araştırma Bulgularının Analizi .....	91
Sonuç ve Değerlendirme .....	123
Kaynakça .....	128
Ek1:Anket .....	147
Özgeçmiş .....	151

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 2.1.</b> Kümelenme Teorisinin Gelişimi .....	18
<b>Tablo 2.2.</b> Ağ bağ Yapısı ve Türleri .....	26
<b>Tablo 2.3.</b> Kümelerin Yaşam Döngüsü.....	27
<b>Tablo 2.4.</b> Türkiye Bağlamında Kümelenme İle İlgili Kurumsal Yapılar .....	42
<b>Tablo 3.1.</b> Güven Tanımları .....	49
<b>Tablo 3.2.</b> Kişiler Arası Güven Oluşumunda Etkili Olan Unsurlar .....	58
<b>Tablo 5.1.</b> Konya'daki Küme Çalışmaların Oranları .....	82
<b>Tablo 5.2.</b> Güven İlkelerinin Genel Ortalaması .....	123



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Kümelerin Coğrafi Konuma Göre Rekabetçiliği.....	4
Şekil 1.2. Ulusal Ölçekte Rekabet Gücü Belirleyen Faktörler .....	5
Şekil 1.3. Bölgesel Rekabeti Etkileyen Unsurlar .....	6
Şekil 1.4. Kent Rekabetçiliğinin Modeli .....	8
Şekil 1.5. Rekabet Avantajının Modeli .....	10
Şekil 2.1. Küme Literatürü .....	12
Şekil 2.2. Porter'ın Elmas Modeli .....	16
Şekil 2.3. Küme ve Yığın .....	21
Şekil 2.4. Yığın- Ağ- Küme Oluşumları.....	22
Şekil 2.5. Kümelerin Yaşam Döngüsü .....	27
Şekil 2.6. Kümelenme Gelişim Aşamaları .....	28
Şekil 2.7. Kümelenme- Kalkınma Boyutu.....	30
Şekil 3.1. Güven Boyutları .....	55
Şekil 4.1. Küme Aktörleri.....	67
Şekil 4.2. Kümelerde Güven Gelişimi .....	68
Şekil 4.3. Güveni Oluşturan Unsurlar .....	76
Şekil 4.4. Tedarikçi ve Satıcı Alıcı Arasındaki Güven.....	77

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>KOSGEB</b>	Küçük ve Orta Ölçekli Sanayiye Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
<b>UNIDO</b>	Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Teşkilatı
<b>OECD</b>	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı
<b>ABD</b>	Amerika Birleşik Devletleri
<b>KOBİ</b>	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
<b>OSB</b>	Organize Sanayi Bölgeleri
<b>YEC</b>	Yeni Ekonomik Coğrafya
<b>DPT</b>	Devlet Planlama Teşkilatı
<b>EB</b>	Ekonomi Bakanlığı
<b>BIS</b>	Bölgesel İnovasyon Sistemleri
<b>UIS</b>	Ulusal İnovasyon Sistemi
<b>UNDP</b>	Birleşmiş Milletler Kalkınma Planı
<b>DMKA</b>	Doğu Marmara Kalkınma Ajansı
<b>GAP</b>	Güneydoğu Anadolu Projesi
<b>TÜBİTAK</b>	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
<b>CAT</b>	Competitive Advantage of Turkey
<b>URAK</b>	Uluslararası Rekabet Araştırma Kurumu
<b>KSO</b>	Konya Sanayi Odası
<b>DTM</b>	Dış Ticaret Müsteşarlığı
<b>KTO</b>	Konya Ticaret Odası
<b>AB</b>	Avrupa Birliği
<b>ODTÜ</b>	Orta Doğu Teknik Üniversitesi
<b>İMOS</b>	İnegöl Mobilya Sanayiciler Derneği
<b>STK</b>	Sivil Toplum Kuruluşları
<b>Ed.</b>	Editör
<b>s.</b>	Sayfa

## TEŞEKKÜR

Tez sürecim de bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşarak, çalışmama en büyük katkıları sağlayan Değerli Hocam, Sayın Danışmanım Doç. Dr. Mustafa Atilla Arıcıoğlu'na ,

Sabırla hayat boyu beni destekleyen annem Sare Yılmaz'a, babam Ali İhsan Yılmaz'a ve kardeşim Gökhan Yılmaz'a, Yüksek Lisans eğitimim sırasında desteklerini esirgemeyen arkadaşlarım Gökçe Büyüksemerci'ye, Fatma Gül Karaduman'a, eniştem Mehmet Kuşdemir'e, teyzem Mübin Kuşdemir'e, kuzenim Ebrar Kuşdemir'e,

Teşekkür ederim. Var olduğunuz için minnettarım.

Aylin YILMAZ

30.06.2017

## GİRİŞ

Kümelenme sürdürülebilir rekabeti sağlamada en önemli unsurdur. Bölgesel kalkınmayı sağlamada ve yerel kaynakları değerlendirme noktasında önem oluşturmaktadır. Kümelenme hem iş birliği yapabilme hem de rekabet edebilme temeline dayanmaktadır. Kümenin esasında olması gereken olgular iş birliği, güven ve sosyal sermayedir.

Çalışmamız beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümünde kümelenme ile rekabet ilişkisi, ikinci bölümünde kümelenme teorisinin gelişimi ve kümelenme tanımlanması ve Dünya'daki ve Türkiye' deki başarılı kümelenme örnekleri, kümelenme yararları ve önündeki engellerden bahsedilmiştir. Üçüncü bölümde ise güven tanımlanması, güveni belirleyen unsurlardan, güven sınıflandırılmalarından ve kişiler, gruplar ve örgütler arası güven oluşumlarından değerlendirilmesi yapılmıştır. Dördüncü bölümde ise kümelerin sürdürülebilirliği açısından iş birliği ve güvenin öneminden, ardından küme aktörleri arasında güven oluşumun nasıl olduğu, müşteri ilişkisinde güven oluşumu nasıl, ağ oluşumunda ve tedarikçiler arasında güven oluşumlarının nasıl olduğu değerlendirilmiştir. Son bölüm de ise uygulama kısmına yer verilmiştir. Konya'da bulunan döküm, tarım makineleri ve otomotiv kümelerin üyelerine ve yöneticilerine yönelik güven ölçümü yapılmıştır.

Çalışmanın amacı; Konya'da faaliyet gösteren küme üyelerine yönelik güven ölçümü yapmak ve bu güvene küme yönetiminin katkısının tespit edilmesidir. Güven kriterlerine karşı hem küme üyelerinin hem de küme yönetiminin tutumlarının belirlenmesidir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **REKABET VE KÜMELENME İLİŞKİSİ**

Kıtalar ve bölgeler arasında akışı ve etkileşimi arttıran küreselleşme, dünya ekonomisi üzerinde ciddi etkiler yarattı. Bu nedenle de küçük ve orta ölçekli işletmeler, küresel rekabet piyasasında yarışabilmek için çeşitli arayışlar içine girdiler (Gözek, 2012).

Firmalar tarafından küreselleşme sürecine nasıl entegre olabiliriz ve nasıl rekabetçi olabiliriz diye sorular soruldu. Ayrıca firmalar tarafından dünya ekonomisinde bazı firmaların ise nasıl lider konumunda olduğu da merak konusuydu. Mesela; Almanya'nın, kaliteli otomobiller ve kimya alanlarında dünyanın en önde kuruluş olmayı nasıl başarmıştı? ABD nasıl bilişim sektöründe bir numara oldu? Neden İtalyan şirketleri seramik ekipmanında çok avantajlı? Japon şirketlerini kameralar, robotlar ve faks makineleri alanlarında üstün kılan şey nedir? (Bulu, 2009).

Küreselleşme, uluslararası alanda firmalar arasında rekabetin artmasına sebep olmuş ve bu durum rekabet üstünlüğünün sağlanmasına yönelik bir argüman olarak kümelenme çalışmalarını ön plana çıkarmıştır. “Küresel Düşün, Yerel Davran” sözü ile de kümelenmenin önemi vurgulanmak istenmiştir (Gültekin, 2011). Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, inovasyon ve verimlilik gibi kavramlar da önem kazanmıştır (Cansız, 2011).

#### **1.1.Kümelenme ve Rekabet İlişkisi**

Rekabet iktisadi, siyasi, sosyal, hukuki ve teknolojik boyutları olan çok yönlü bir kavramdır. Kavramsal olarak rekabet farklı unsurlara vurgu yaparak tanımlanmaktadır. Rekabetin hangi yönüyle ilgilendiğimize göre tanımı farklılık göstermektedir, bu çalışmamızda rekabetin iktisadi boyutu üzerinde durulacağı için tanımı ona göre yapılacaktır (Timurçin,2010).

İktisadi rekabeti ilk olarak ele alan ve önemini vurgulayan Adam Smith olmuştur. Rekabeti, üretilebilir veya tüketilebilir malların sınırlı olmasına bağlı olarak, alıcılar ve satıcılar arasında bir yarış olarak tanımlanmaktadır. Rekabet; iktisadi araçların etkili bir şekilde devamlılığı olarak yorumlanmaktadır. Bono ise

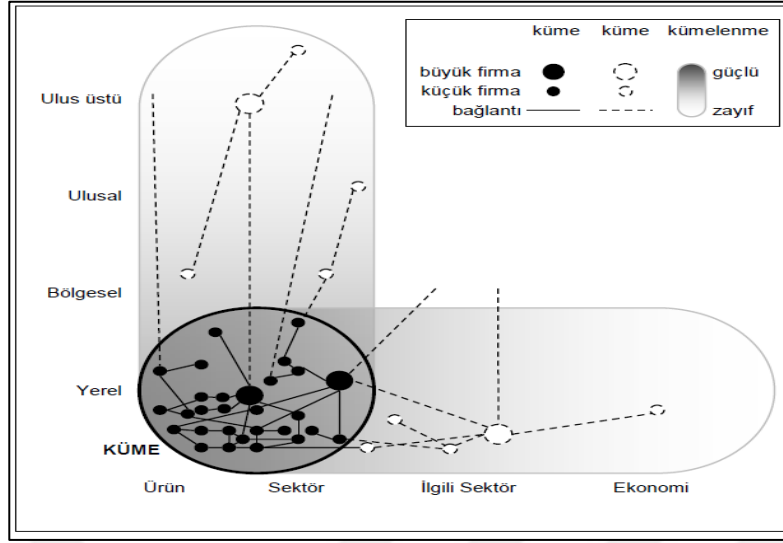
rekabeti, ayakta kalmanın bir parçası olarak görmektedir. (Bono,1996). Kümelenme ise; işletmeler, tedarikçiler, kamu otoriteleri, bankalar, üniversiteler ve diğer araştırma merkezleri, sivil toplum kuruluşları ve yerel yönetimler olmak üzere birbirinden farklı aktörleri bir araya getiren rekabetçi bir oluşumdur.

Kümelenme ve rekabet arasında ise bir ilişki bağı vardır. Küme içindeki en önemli itici gücün küme içerisindeki rekabet olduğu söylemektedir. Porter, rekabette önde olmak için avantajın kümelenme olduğunu söylemektedir. Kümelenmenin gelişimi için gerekli olan ve gizli bir el olarak değerlendirilenin “yerel rekabet” olduğunu iddia etmiştir (Erkut,2011).

Rekabet, coğrafi olarak bulunduğu bölgenin ölçeğine göre farklılıklar göstermektedir. Ülke dahilinde rekabet mikro, bölgeler arasında mezzo ve ülkeler arasında ise makro düzeyde rekabet olarak sınıflandırılmaktadır (Arıcıoğlu ve ark.,2013). Bölgesel kalkınmanın önemli bir aracı olan kümelenme olgusunun bölgesel rekabeti geliştirecek şekilde politikalara ve planlara yansımaları kümelenme yaklaşımı ile rekabet kavramı arasındaki güçlü ilişkiyi desteklemektedir (İpek, 2010).

Kümelenme yaklaşımı bağlamında kümelenmelerin özellikle son yıllarda politika, plan ve uygulama bağlamında gündeme gelmesinin en önemli nedenlerinden birisi kümelenmelerin gerek firma gerekse bölgesel gelişme bazında rekabet gücüne olumlu katkılar edeceği anlayışıdır. Bu anlayıştan hareketle kümelenme yaklaşımı firma ve kent olarak yerel güç olarak ya da bölge, ülke ve uluslararası arenada rekabet gücünü artıran bir faktör olarak ele alınmaktadır (Kocaoğlu, 2013, s.179).





**Şekil 1.1.** Kümelenmenin Coğrafi Konumuna Göre Rekabetçiliği (Kocaoğlu,2013,s.179).

Şekil 1.1. incelendiğinde kümelenmenin coğrafi konumuna göre rekabetçiliği sınıflandırmada bölgesel yoğunlaşmanın önemi vurgulanmaktadır. Kümelenme temelinde yatan sebebin sektörel rekabet olduğudur. Yerel kaynaklara yakın olan sektörlerde rekabetin daha yoğun olduğudur (Eraslan, 2014).

### **1.1.1.Kümelenmelerde Makro(Ulusal) Seviyede Rekabetçiliği**

Dünya ekonomisinin gelişmesine bağlı yaşanan gelişmeler rekabeti de beraberinde değiştirmiştir. Çünkü 1960'larda kalitenin üstün olduğu, 1970'lerde maliyetin ön planda olduğu ve rekabet gücünü etkilediği, 1980'lerde hız faktörünün başrol oynadığı ve rekabete önemli katkılar kazandırdığı söylenmektedir (Eraslan ve Dönmez,2015). 1990'lardan sonra ise esnekliğin rol oynadığı ve 2000'li yıllarda ise inovasyonun önem kazandığı vurgulanmaktadır. Zaman ilerledikçe geleneksel yaklaşımların yerini bütüncül rekabet gücüne bıraktığı görülmüştür. Rekabetin doğasının değiştiğini söylemek daha doğru olacaktır. Önceden rekabet denilince birbirini kopyalamak anlayışı hâkim iken şimdilerde ise birbirini tamamlayan güçler önem kazanmıştır. Bu nedenle son dönemlerde kümelenmeler dikkat çekmektedir (Ayaş,2003).

Ulusal düzeydeki rekabet bir ülkenin rekabetçiliği perspektifinden değerlendirildiği de firma düzeyinde ortaya çıkan rekabetle benzer özellikler

göstermektedir. Yani bir ülkenin ulusal rekabeti benzer ekonomik gelişmeler açısından benzer özelliklere sahip olan diğer ülkelerle arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Bu ilişki doğal olarak ülkelerin uluslararası pazardaki pozisyonlarını dikkate almayı gerektirmektedir. Uluslararası piyasalarda sürekliliği sağlamak ve rekabet avantajına sahip olmak açısından değerlendirildiğinde bir ülkenin rekabeti ülkenin kamu kurum ve kuruluşlarının yeterliliği, eğitim-öğretim, sağlık ve teknoloji gibi alanlarda sürekliliğinin sağlanması gibi konuları içermektedir (Porter,1990a).

Alt Yapı ve Erişilebilirlik	İnsan Kaynakları	Çevre
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temel Altyapı <ul style="list-style-type: none"> <li>-Yol</li> <li>-Demiryolu</li> <li>-Havayolu</li> </ul> </li> <li>• Teknolojik Altyapı <ul style="list-style-type: none"> <li>-Bilgi ve İletişim Teknolojileri</li> <li>-Telekomünikasyon</li> <li>-İnternet</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İşgücü Nitelikleri <ul style="list-style-type: none"> <li>-Üretkenlik ve Esneklik</li> </ul> </li> <li>• Yönetim Becerileri <ul style="list-style-type: none"> <li>-Uluslararası olma durumu</li> <li>-Profesyonellik Düzeyleri</li> <li>-Yeterlilik Düzeyleri</li> </ul> </li> <li>• Gelişmiş Personel <ul style="list-style-type: none"> <li>-Bilim adamları ve mühendisler</li> <li>-Simgesel analistler</li> </ul> </li> <li>• Okul sonrası eğitimde yüksek katılım oranları <ul style="list-style-type: none"> <li>-Üçüncü döneme ait eğitim</li> <li>-Mesleki Eğitim</li> </ul> </li> <li>• Eğitim Altyapısı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Girişimcilik Kültürü <ul style="list-style-type: none"> <li>-Girişim için düşük engeller</li> <li>-Risk alma kültürü</li> </ul> </li> <li>• Küresel Satışlar <ul style="list-style-type: none"> <li>-Yatırım/İş Kültürü</li> </ul> </li> <li>• Teknoloji</li> <li>• Yenilik <ul style="list-style-type: none"> <li>-Patentler</li> <li>-Ar&amp;Ge seviyeleri</li> <li>-Araştırma enstitüleri ve üniversiteler</li> </ul> </li> <li>• Sermaye Uygunluğu</li> <li>• Rekabetin Doğası</li> <li>• Sektörel Denge</li> </ul>

Şekil 1.2.Ulusal Ölçekte Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler(Martin ve Sunley,2003)

Şekil 1.2. 'e göre de ulusal ölçekte rekabet gücünü belirleyen faktörlerin yerel kaynakların olduğu söylenmektedir. Yani rekabetin gücü yerel dinamiklerle iç içe olma durumudur. Uluslararası pazarda rekabet gücüne sahip sektörlerin ve firmaların belirli bölgelerde toplanmış olması ve mekânsal yoğunlaşmaları bunun bir göstergesidir (Alsaç, 2010). Uluslararası rekabet gücü düşünüldüğü an ilk akla gelen şey, ülke seviyesinde rekabet etme gelse de aslında firma ve bölge temeline dayalı

çalışmaların yapılmasıdır. Bir diğer deyişle, uluslararası rekabet baskısı altında olan ülkeler değil, şirketlerdir (Porter,1990b). Ulusal ekonomik yapılar, değerler, kültürler, kurumlar ve tarih içindeki farklılıklar rekabet altyapısına önemli katkı bulunabilirler. Küresel seviyede olan rekabet, coğrafyayı daha önemsiz yapmış gibi görünmesine rağmen veriler bunun tersini göstermektedir. Çünkü coğrafik alt yapı ve teknolojik gelişmeler ülkenin en önemli kaynaklarıdır (Bulu, 2009,s.16).

### 1.1.2. Kümelenmelerin Mezzo(Bölgesel/Sektörel) Seviyede Rekabetçiliği

Bölgesel/Sektörel rekabet gücü, genel hatlarıyla bir bölge veya şehrin ulusal ya da uluslararası ölçekte diğer bölgelerle veya şehirlerle arasında olan rekabette gelir düzeyi bakımından yüksek ve sürdürülebilir bir seviyeyi sağlaması olarak tanımlanmaktadır (Kitson ve ark.,2004). Bölgesel rekabeti etkileyen unsurlar aşağıdaki şekilde sunulmaktadır:

Altyapı ve Erişilebilirlik	İnsan Kaynakları	Çevre
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temel Altyapı</li> <li>-Yol</li> <li>-Havayolu</li> <li>-Demiryolu</li> <li>-Emlak</li> <li>• Teknolojik Altyapı</li> <li>-Telekomünikasyon</li> <li>-İnternet</li> <li>• Bilgi Altyapısı</li> <li>-Eğitim İmkânları</li> <li>• Mekânın Kalitesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demografik Eğilimler</li> <li>-Yetişmiş İşçilerin Gücü</li> <li>-Farklılık</li> <li>• Gelişmiş Personel</li> <li>-Bilim Yoğun Yetenekler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Girişimcilik Kültürü</li> <li>-Girişim Engelleri</li> <li>-Risk</li> <li>• Sektörel Yoğunlaşmalar</li> <li>• Yenilik</li> <li>• Yönetim ve Kurumsal Kapasite</li> <li>• Sermaye Yeterliliği</li> <li>• Uzmanlaşma</li> <li>• Rekabetin Doğası</li> </ul>

Şekil 1.3. Bölgesel rekabeti etkileyen unsurlar (Martin ve Sunley,2003)

Şekil 1.3.2'e göre ise, bölgesel ekonomik gelişmeyi açıklarken temel yapılardan bahsetmiştir. Bunlar; coğrafi olarak barındırdığı doğal kaynaklar, bölgede bulunan sektörler ve en son olarak da bölgenin uzmanlığı ve bölgede uzmanlığı taşıyan kümelerdir. Yani bölgesel ekonomi kaynaklarını, sosyal hizmet, uzmanlaşma ve kümelenmeler oluşturmaktadır (Aslan, 2013). Bu açıdan bölgesel rekabet gücü unsurları (Ayaş,2003,s. 4-6);

- Faaliyette olan işletmelerin rekabet gücü,
- Mevcut sektörlerdeki işletmelerde verimliliği maksimum yapma becerisi,
- İş gücünü karşılayabilecek yeni alt sektörler oluşturma,
- Alt kısımlarda bulunan sektörler de verimliliği artırma isteği,
- Bölgede bulunan firmalar ile siyasi irade temsilcileri arasındaki iletişim ve ekonomik sistemdeki aktörlerin bütününe ifade eden bölgeler de bölgesel rekabeti etkilemektedir (Erkut ve Albayrak, 2010).

Kümede yer almanın girdi temininde, bilgi ve teknolojiye ulaşmalarında kolaylık sağlaması ve bunla beraber firmaların verimliliklerinin artması kümelenmenin bölgesel rekabet üzerindeki etkisidir. Ayrıca diğer etkileri ise, kümede yer alan firmalar kümelenme ile alakalı diğer kurum ve kuruluşlarla işbirliği içerisinde yenilik yapma potansiyel seviyelerini yükseltmektir (Alsaç, 2010, s. 37).

### **1.1.3. Kümelenmelerin Mikro(Firma-Kent) Seviyede Rekabetçiliği**

Mikro düzeyde rekabet konusu iki başlık altında incelenmektedir. İlki kent ölçeğinde, ikincisi ise firma düzeyindedir.

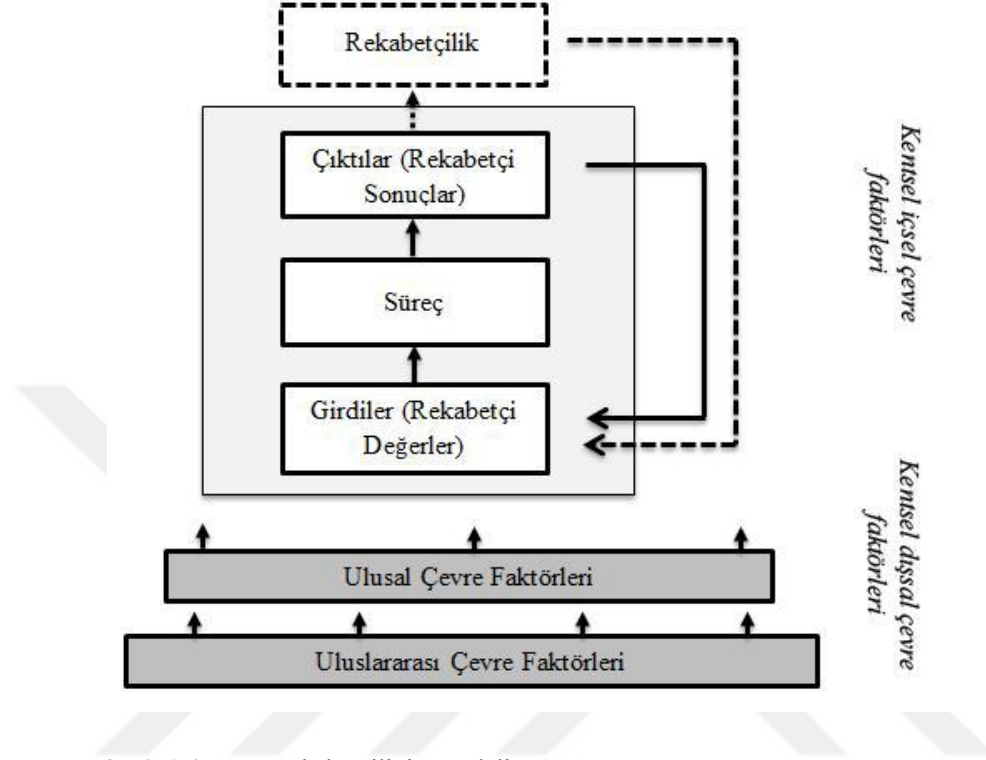
#### **1.1.3.1. Kent Ölçeğinde Rekabet**

OECD kent ölçeğindeki rekabetçiliği, serbest piyasa koşulları altında eş zamanlı olarak uzun dönemde nüfusun reel gelirini genişleterek ve devam ettirerek uluslararası pazarların ölçülerini karşılayacak malların ve hizmetlerin üretildiği seviye olarak tanımlamaktadır (OECD,1999a).

Yerel seviyede bir ülkedeki kentin kendisine komşu olan diğer kentlerle rekabeti olarak ele alınabilirken küresel çerçevedeki rekabet ise kentlerin dünya ölçeğinde diğer kentlerle yarışmasıdır. Diğer bir deyişle, kentlerin ekonomik kalkınma hedefleri ile benzerlik göstermekte ya da ekonomik kalkınmaya dair geliştirilen hedefler kentlerin rekabet etmesine yol açmaktadır (Tiryaki, 2015).

Kent rekabetçiliğinde kentsel çevreyi etkileyen içsel ve dışsal faktörler olmak üzere iki faktör göze çarpmaktadır. Ulusal ve uluslararası çevre kentin dışsal çevre faktörleri olarak ele alınırken, kentlerin rekabetçi bir yapıya kavuşmasını temin eden

girdiler, bu girdilerle oluşan süreç ve sürecin sonucunda oluşan çıktılar kentin içsel faktörlerini oluşturmaktadır (Sinkiene, 2009).



Şekil 1.4. Kent Rekabetçiliğinin Modeli (Sinkiene, 2009)

Şekil 1.4.'e göre; firmaların mikro ölçekteki mekânsal yoğunlaşmalarının kentlerin rekabet gücünü yükselteceğinin ifade edilmesi kümelenme yaklaşımı ile ilişkisinde içsel bir faktör olmaktadır. Ayrıca mekânsal yoğunlaşmayı gerçekleştiren ve rekabet gücü yüksek olan firmaların ulusal ve uluslararası çevrede rekabet potansiyellerine sahip olması ise kümelenme yaklaşımı-kent rekabetçiliği ilişkisi açısından kentin dışsal çevre faktörlerine dâhil olmaktadır. Kentler öne çıkan sektörlerini geliştirerek ve bu sektörlerde sürekliliği sağlayarak rekabet gücüne sahip olmaktadır (Tiryaki, 2015, s. 27).

### 1.1.3.2. Firma Ölçeğinde Rekabet

Rekabet kavramının kümelenme yaklaşımının teorik temellerine katkı sağlayan yaklaşımı firma düzeyinde ortaya çıkmaktadır. Firma düzeyindeki rekabet “pazarda faaliyet gösteren işletmeler arasındaki yarışma” olarak tanımlanmaktadır (Eroğlu ve Yalçın, 2013).

Firma düzeyindeki rekabet, firmaların ürünlerini rakiplerinin fiyatlarıyla aynı ya da rakiplerin fiyatlarından daha düşük bir fiyatla üretme ve satma yeteneği olarak da ifade edilebilir. Sektör bazında küme oluşturularak bölgesel rekabet gücünün incelenmesi, karşımıza küme düzeyinde rekabet gücünü de çıkarmaktadır (Düzgün,2007).

Mekânsal yoğunlaşma olgusunda firmaların daha yakın olması rekabet de daha yoğun bir şekilde yaşanmaktadır. Kümelenme yaklaşımının coğrafi alandaki rekabet avantajının mekânsal yansıması olarak tanımlanması kümelenme yaklaşımının en temel problemlerinden birinin firma düzeyinde rekabet olduğunu ortaya koymaktadır (Asheim ve ark.,2006).

1990'lı yıllardan itibaren tüm dünyada giderek yaygınlaşan ve daha fazla uygulama alanı bulan kümelenme yaklaşımı, coğrafi olarak birbirine yakın olan işletmelerin birlikte iş yaptıkları ağ yapıları şeklinde ifade edilebilir. Firmaların işbirliği yapmasını öngören kümelenmeler, bilgi paylaşımı, ortak kaynak kullanımı, girdi maliyetlerinde azalma, teknolojiye yararlanma gibi faydalarıyla verimlilik ve yenilikçiliği desteklemekte, kümelenme içindeki işletmelere rekabet avantaj sağlamaktadır (Girgin ve Değerli,2006).

Sonuç olarak kümelenme yaklaşımının rekabet kavramı ile ilişkisi temel olarak firma düzeyinde ortaya çıkmaktadır. Mikro yaklaşım olarak da tanımlanan firma düzeyindeki rekabet herhangi bir firmanın rakiplerine oranla daha fazla üretim avantajlarını elde etmesini ve rekabet gücü açısından ilerde olmasını ifade etmektedir. Mikro düzeydeki rekabet mezzo ya da makro seviye gibi diğer ölçeklerle yakından ilişkili olarak ortaya çıkmaktadır. Bütün bu düzeylerde ölçekte farklılık yaşansa da rekabet eden nihai noktada her zaman firmalar olmakta ve firma rekabeti firmanın büyüklüğü ve yapısına göre sektörel, bölgesel veya ülke ölçeğinde gerçekleşebilmektedir (Tiryaki, 2015, s. 30).

Küme düzeyindeki rekabette, küme paydaşları ile ilgili rekabet stratejilerinin neler olabileceğini jenerik stratejiler ile incelenmiştir. Micheal Porter'in geliştirmiş olduğu jenerik temelli stratejiler, temelini de bir işletmenin uygulayabileceği rekabet stratejilerinden almıştır (Eraslan, 2009). Bunlar;

1. Maliyet Stratejisi
2. Farklılaştırma Stratejisi
3. Odaklanma Stratejisi



Şekil 1.5. Rekabet Avantajı Modeli (Eraslan,2009).

Şekil 1.5.'e göre; maliyet liderliğinde rakiplerine kıyasla yüksek verimlilik amaçlanır. Farklılaştırma stratejisinde ise benzersiz ürün geliştirme ve kaliteli/özelliikli hizmet iş yapma ve ağlar oluşturma hedeflenmektedir. Kümelenmenin bir sonucu olarak verimlilik artmakta, yenilikçilik tetiklenmekte ve yeni oluşumları teşvik edilmektedir bu sayede küme aktörleri rekabet gücü kazanmaktadır (Eraslan ve ark.,2008).

Enright' a göre küresel rekabet sürecinde ulaşım ve iletişim olanaklarının gelişmesiyle ülke sınırlarının önemini kaybettiği düşünülse de yerel düzeyde firmaların bir araya toplanma eğilimi içinde oldukları görülmektedir (Albayrak ve Erkut,2010). Kümelerin rekabeti 3 temel unsur altında açıklanır (Çağlar, 2006);

- ✓ İşletmelerin üretkenliğine ve verimliliğine olumlu etki eder;
- Firmalar arası paylaşımı kolaylaştırır,
- Donanımlı bilgilere erişimi güçlendirir,
- Maliyetleri kısmayı sağlar,
- Niş odaklı pazarlamaya kısa sürede cevap verir,
- Özel uygulamaların işletmelerin sahip olmasını hızlıca kolaylaştırır,
- Düzenli olarak kıyaslama yaparak, yerel rakiplere göre gelişmek için ekstra önem verir.

- ✓ Yenilikçiliğe ivme katar;
  - Yeni ürünler ve hizmetler için uğraş verir,
  - Bilgi ve teknolojiye dayalı farklılaşma ile hızlı yol kat edilir,
  - Şirketlerin birbirleriyle olan iletişimlerini sürekli takip eder,
  - Tedarikçilerin varlığı, bilgi üretimine yardımcı olur,
  - Yerel kaynaklardan aldığı avantajla yeni ürünlerin maliyetlerini düşürür.
- ✓ Ticarileştirme süreçlerini kolaylaştırır;
  - Kümelenmeler, yeni iş alanlarının ortaya çıkmasını teşvik eder,
  - Yeni ürünleri ticarileştirmek ve yeni şirketleri kurmak daha kolaydır,
  - Dar hedef pazarın özel ihtiyaçlarını eşsiz bir ürünle iş yapma ağını kolayca oluşturur,
  - Belirli bir kısmın ve coğrafyanın ihtiyaçlarını karşılar.

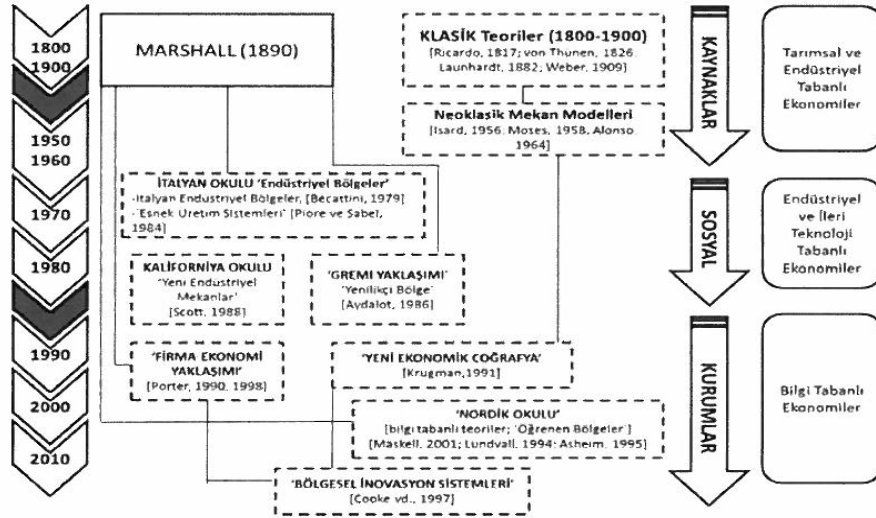


## İKİNCİ BÖLÜM

### KÜMELER VE KÜMELENMENİN ANLAMI

#### 2.1. Kümelenmenin Kavramsal Çerçevesi

Kümelenme teorisine etki eden farklı çalışmalar vardır ve bu teorilerden ilki “Tarımsal Lokasyon Teorisi”, “Endüstriyel Lokasyon Teorisi” ve şehirlerin yerleşimlerini açıklayan “Geleneksel Konum ve Yığılma Teorileri” dir. Marshall(1890) mal veya hizmet piyasasında endüstri yoğunlaşmasıyla coğrafik yığılmayı farklı açıdan incelemiştir. Becattini(1979) Marshall’ın görüşlerinden faydalanarak yığılmaya sosyal boyutu da eklemiştir. Krugman ve Porter da ardından önemli çalışmalar yapmıştır. Porter’a(1990) kadar olan çalışmalarda genelde coğrafi yığılmadan bahsedilmiş, Porter ile ilk kez kümelenmeden bahsedilmiştir(Kocaoğlu, 2013);



Şekil 2.1. Küme Literatürü (Mercan,2004).

Şekil 2.1. incelendiğinde ilk olarak gelişmiş ekonomilerde ortaya çıkmış ardından 90’lı yıllarda popüler olmaya başlamış ve 2000’li yıllarda ise gelişmeye başlamıştır. Ekonominin mekansal yansımaları olarak ortaya çıkmış olsa da yeni dönemde sürdürülebilir yenilik yapma olarak gelişmenin anahtarını oluşturmaktadır (Herdem, 2014,s. 81).

## **2.2.Kümelenme Teorisinin Gelişimi**

### **2.2.1.Geleneksel Konum ve Yığılma Teorileri**

Geleneksel Konum Teorisinin üzerinde durduğu konu coğrafik yoğunlaşmalarıdır. Konum teorisi, üç yaklaşıma dayanmaktadır. Bunlardan ilki, Tarımsal Lokasyon Teorisinin temellerini atan Von Thünen, diğeri ise Endüstriyel Lokasyon teorisini ortaya koyan Alfred Weber sonuncusu ise bir piyasa merkezi olarak şehirlerin yerleşimini açıklamaya çalışan Christaller-Lösch tarafından yapılan çalışmalarıdır (Fujita ve ark.,1999).

Von Thünen, tarımsal arazilerin özelliklerinden bahsetmiştir. Modelinde ise, getirisi yüksek olan çalışmalar pazara yakın iken, getirisi düşük olan faaliyetlerin pazara uzak olduğunu vurgulamıştır. Üretimde taşıma maliyetlerinin minimum seviyede olmasını, üretim yerlerini olan yakınlıktan dolayı olduğunu tespit etmiş ve bununla birlikte coğrafi yığılmayı açıklamaya çalışmıştır (Yiğit, 2012).

Weber'e göre, işletmeler kaynakların yakınında konumlanmış ve maliyet kriterine çok önemsemiş ve pazarı da yalnızca bir nokta şeklinde olduğunu belirtmiştir (Dawkins, 2003). Christaller tarafından geliştirilen “Merkezi Yer Teorisi”, şehirsal hiyerarşiyi ve şehir sistemlerini açıklamaktadır. Buna göre en üstteki şehir tüm kentsel ürünleri üretebilecekleri, daha alt kademedeki şehir ise başarılı olarak üretebilecekleri daha az sayıda ürün üreteceklerdir (Christaller, 1993). Lokasyon teorisine en büyük katkıyı yapan ise Isard'dır. Diğerlerinden farkı hepsini toplayarak genel bir lokasyon teorisi oluşturmuştur. Isard'a göre, ekonomideki karmaşık mekânsal ilişkiler taşıma girdisi gibi ortak bir kavram cinsinden tanımlanmalıdır ve taşıma maliyetlerini minimize etmelidir (Arıciöğlü, 2011).

### **2.2.2.Endüstriyel Bölgeler**

Günümüzdeki küme kavramına en yakın ilk defa Marshall'ın Principles of Economics (1890) kitabında yığılma ekonomileri olarak rastlanmaktadır. Endüstriyel Bölge olarak tanımlanan bu kavramı Marshall, belirli bir sektörde faaliyette bulunan firmaların detaylı bir şekilde tanımlanması yapılmış ve daha dar alanda bir coğrafi yığılma olduğunu tanımlamıştır (Sirb, 2013).

Marshall'a göre işletmeler önemli ölçek ekonomileri elde edebilecekleri yerlerde konumlanmaktadırlar. Marshall, belirli bir bölgede yoğunlaşmanın çeşitli

avantajlar sağlayacağını belirtmiştir ve bu avantajlar ise “Marshall Dışsallıklar” olarak da bilinen işgücü havuzu, ihtisaslaşmış tedarikçiler ve bilginin yayılmasıdır (Cortright, 2006). Marshall’ın yaklaşımının kümelenme teorisinden farkı küme aktörleri arasındaki sosyal ilişkileri göz ardı etmesidir (Boja, 2011).

### **2.2.3.İtalyan Sanayi Bölgeleri ve Yenilikçi Çevreler Teorisi**

Endüstriyel Bölge, İtalya’da Üçüncü İtalya olarak gündeme gelmiştir (Morgan, 2004). Sanayi Bölgeleri Teorisi, aynı bölgedeki KOBİ’lerin inovasyon kapasitesi üzerinde durur. Bu yaklaşım 1970’li yılların sonlarında Marshall’ın düşüncesini yeni keşfedilmiş bölgelerin üretim sistemlerine uyarlayarak İtalyan Endüstri Bölgelerini analiz eden ve birçok çalışma yapan kişi Becattini’ dir. Becattini, endüstriyel alanlar kavramını dillendirmiş ve inovasyon politikalarının oluşmasında sosyal sermayenin coğrafyası, sosyolojisi, politikası ve tarihinin önemini ortaya atmıştır (Ahiler,2017,s.28).

İtalyan Sanayi Bölgeleri ve Yenilikçi Çevreler temelde Marshall’ın görüşlerine dayanmış ve temel farklılık küme teorisine yaptıkları katkının sosyal ilişkiler, güven, ortak bir kültürü paylaşmak gibi aktörler arasındaki iş birliğini artıran kavramlar üzerinde durulması olmuştur (Yiğit, 2012, s. 114).

### **2.2.4.Yeni Sanayi Odakları**

Üçüncü İtalya kavramı; İtalya’da endüstri bölgelerin birçoğu Üçüncü İtalya bölgesinde yoğunlaşmıştır. Üçüncü İtalya, Silikon Vadisi ve Bilimsel Şehir çalışmaları bölgesel yoğunlaşmanın olduğu çalışmalardır. Bu alanların ortak özellikler; coğrafik yığılma, esnek üretim sistemleri, dışsal ölçek ekonomileri, yüksek hayat standardı ve iş ortamının elverişli olmasıdır. Yaratıcı/yenilikçi çevre yerel bir üretim sistemine dayanmakla beraber daha çok sosyal ve bölgesel olmayan endüstriye dair ağlara dayanan değer zincirinin bir parçasıdır. Üretim sistemi ile olan bağlantılar, ortak uygulamalar ve yerleşmiş normlar, sosyo-kurumsal yapının gelişmesini sağlar. Bu sadece bilginin gelişimini ve korunmasını sağlamaz aynı zamanda bölgede çeşitli aktörlerin yerleşmesini kolaylaştırmak için araştırma kurumlarının ve yerel otoritelerin katılımını kolaylaştırır (Malmberg ve Maskell,1995).

Yeni endüstriyel bölgeler yalnızca yığılmayı değil, sosyal düzenlemeleri de içermektedir. Bunlar; işletmeler arasında bağlantı dinamikleri, yerel firmaların

işbirlikleri ve öğrenme ve inovasyon etkisini artırıcı yerel bölgesel varlıklardır. Endüstriyel bölgeler yenilikçi çevre ile ilgilenmektedir (Çetin, 2016).Yeni sanayi odakların özellikleri (Morgan, 2004);

- Yüksek seviyede uzmanlığa sahip küçük ölçekli işletmelerin mekânsal olarak yoğunlaşmış alt yapılarıdır.
- Bölgedeki işletmeler arasında anlamlı şekilde işbölümü vardır.
- Bölgede, paylaşılan değerler ve kültürel ortam ile ortak bilgi havuzu vardır.
- Firmalar arasında iş birliğine dayalı güven gelişmiştir.
- Ürünlerde hızla değişiklik yapabilecek şekilde en yeni üretim teknikleri kullanılmıştır.
- Bölgedeki işletmeler arası işbirliğini ve rekabeti artıracak ayrıca bölgenin gelişmesini teşvik edecek destekleyici bölgesel kurumlar bulunmaktadır.

#### **2.2.5.Yeni Ekonomik Coğrafya Teorisi**

Krugman'a göre, yeni ekonomik coğrafyanın gelişmesindeki süreç dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlardan ilki, yeni endüstriyel organizasyonların ortaya çıkması, ikincisi uluslararası ticareti açıklayan dış ticaret modeli, yeni büyüme teorisinin oluşturulması ve son olarak yeni ekonomik coğrafyanın gelişmesidir. Yeni ekonomik coğrafya (YEC) paradigmasının amacı; coğrafi mekânda meydana gelen çok çeşitli ölçeklerdeki ekonomik yığılmanın/kümelenmenin oluşumunu monopol rekabet, dışsal ekonomiler ve artan getiriler gibi mikro ekonomik kavramlar çerçevesinde matematiksel modellemeler kurarak açıklamaktır (Krugman ve Fujita,2004). Bu analiz de, bir bölgenin merkez- tarımsal olarak ayrılmasını, taşıma maliyetlerine, ölçek ekonomilerine ve imalat sanayisinin milli gelirdeki payına göre olduğunu göstermiştir (Krugman, 1991).

#### **2.2.6.Kümelenme Teorisi**

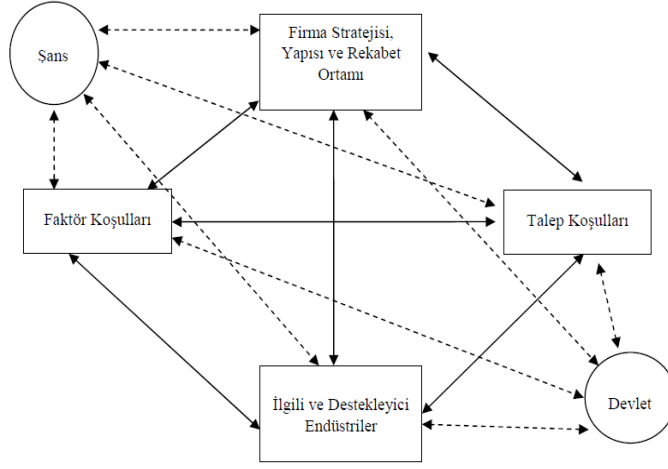
Porter, kümelenmeyi (clustering), tanımlamasını ilk kez cazibeli bir şekilde gündeme getiren ve popülerliliğini arttırandır. Bundan önce öğrenen bölgeler, endüstriyel bölgeler, ağ bölgeleri ve üretim alanları şeklinde tanımlansa da kümelenme tanımı son yılların en kapsamlı ve en önemli gelişmesidir (Martin ve Sunley,2003,s. 5-10). Porter; öncelikle endüstri kümeleri üzerinde durmuş sonraki çalışmalarında ise coğrafik boyutu eklemiştir:

*“Kümelenme birbiriyle bağlantılı olan işletmelerin ve kurumların belirli yerlerde coğrafi olarak yoğunlaşmalarıdır. Kümelenmeler, rekabet açısından önemli olan birbiriyle bağlantılı endüstrileri ve diğer kurumları içine alır. Bunlar bileşen, makine ve hizmet sağlayan ihtisaslaşmış tedarikçileri ve ihtisaslaşmış alt yapı sağlayıcılarını kapsar. Kümelenmeler genellikle dikey olarak tedarik kanallarını ve müşterileri, yatay olarak tamamlayıcı ürünler ürünleri ve yetenekleri, teknoloji veya ortak girdi kullanımı yönünden ilgili olan sanayilerdeki işletmeleri kapsayacak şekilde genişler. Son olarak, kümelenmeler kamu kurumları ve üniversiteler, standart belirleyici ajanslar ve danışmanlar, mesleki eğitim kurumları ve sendikalar gibi ihtisaslaşmış eğitim, öğretim, araştırma, bilgi ve teknik destek sağlayan diğer kurumları kapsar (1998a,s.78). Bir kümenin coğrafik kapsamı tek bir şehir, eyalet veya ülke olabileceği gibi komşu ülkelerde olabilir(1998b,s.199).”*

Porter ‘ın küme tanımı, ülkelerin rekabet üstünlüğü olmasını sağlayan dört temel (işletme stratejisi, işletme yapısı ve rekabet; girdi koşulları; talep koşulları ve ilgili ve destek endüstriler) üzerine dayandırmaktadır (Herdem, 2014). Bunlar;

- Faktör Koşulları,
- Talep Koşulları,
- İlgili ve destekleyici sanayilerin durumu,
- Firma stratejisi ve rekabet yapısı

Porter yapmış olduğu çalışmada ülkelerin avantajına sahip olduğu sektörlerin elmas modelindeki 4 unsur ile belirleyerek bu unsurların sektörlerin kümelenmesi için itici güç oluşturduğunu belirtmektedir. Ayrıca şans ve devlet faktörlerini de almaktadır ve bu iki faktörü dışsallık olarak değerlendirmektedir (Alsaç, 2010, s. 15-16).



Şekil 2.2. Porter'ın Elmas Modeli (Gökmenoğlu ve ark.,2012).

Şekil 2.2. Porter'ın Elmas Modeli şeklinin açıklaması ve yorumlanması, aşağıda maddeler halinde verilmiştir:

- **Girdi Koşulları**

Ülkelerin sahip olduğu eğitimli iş gücü, sermaye, doğal kaynaklar ve alt yapıda bulunan ve sanayilerin rekabet gücünü etkileyen üretim faktörlerine ilişkin hususlardır. Porter girdi koşulları arasına, insan kaynakları, fiziki altyapı, bilimsel ve teknik bilgi ile piyasa bilgisini sağlayan kurumları da değerlendirmiştir. Faktör koşulları aslında firmaların temel demirbaşlarıdır (Baltacı, 2015, s. 16).

- **Talep Koşulları**

Talep koşulları kapsamında sektöre yönelik yerel talebin doğasını ve yapısını araştırmaktadır. Piyasada beklentisi yüksek bir talebin oluşması, kümede yer alan firmalar üzerinde daha yenilikçi ürünler geliştirmesine yönelik baskı yaparak küresel rekabet ortamındaki eğilimlerin erken fark edilmesini ve bu durum firmaların inovatif bakış açısına sahip olmayı sağlamaktadır. Ayrıca piyasadaki talep büyüklüğü, firmaların ölçek ekonomilerinden yararlanma şansını arttıracaktır ve böylece de işletmelerin yatırım yapma kararına da etki edecektir (Porter, 2000a).

- **İlgili ve Destekleyici Sanayiler**

İlgili sanayiler, bir endüstrinin mevcut kaynak ve imkânlarını ortak kullanan sektörleri kastetmektedir. Destekleyici sanayiler ise üretim faaliyetleri içinde

tedarikçi sektörleri ifade etmektedir. Rekabet gücü yüksek tedarikçiler, üretim için gereken yen girdilere hızlı bir şekilde erişebilmekte ve daha düşük maliyetle üreticilere sağlayabilmektedir. Ayrıca gelişmiş tedarikçiler, firmalara yeni bilgi girişini kullanma ve uygulama yönünden yardımcı olacak, inovasyon sürecini hızlandırmaktadır (İrhan, 2010).

#### - **Firma Yapısı, Stratejisi ve Rekabet Durumu**

Uluslararası rekabet piyasaları için ülkedeki rekabet yapısı, piyasanın tam rekabetçi ve dışa açık olması açısından önem taşımaktadır. Piyasada faaliyet gösteren firmaların yapısı, uyguladığı stratejiler, işletmelerin yönetim anlayışı ve rekabet biçim ülkelerin özelliklerinden etkilenmektedir. Porter, küresel gelişmeleri ve devletin konumunu Elmas Modelinin dışında dışsal faktör olarak tanımlamaktadır. Bir ülkedeki rekabet gücü yüksek sektörlerin belirtilen 4 unsurun birbirleriyle etkileşimi sonrasında, kümelenme eğilimi gösterdiği esasına dayanmaktadır (Timurçin, 2010, s. 63).

**Tablo 2.1. Kümelenme Teorisinin Gelişimi (Yiğit ve Ardıç,2013)**

<b>Teoriler</b>	<b>Küme Tanımları</b>
Geleneksel Konum ve Yığılma Teorileri	Pazara yakınlığı ve taşıma maliyetleri üzerinde durmaktadır.
Endüstriyel Bölge Yaklaşımı	Ölçek Ekonomilerinden bahsetmektedir.
İtalya Sanayi Bölgeleri	Sosyal ilişkiler ve etkileşimlerden bahsetmektedir.
Yeni Sanayi Odakları	Ağ yapılarından ve işlem maliyetlerini gündeme getirmektedir.
Yeni Ekonomik Coğrafya Yaklaşımı	İnovasyon faaliyetlerini ve bilgi yayılmasından yararlanmışır
Küme Yaklaşımı	Kümeler, işbirliği ve rekabeti bir dizi halinde inceler. Coğrafi yakınlığı ve birbirine olan bağlılıkları da önemser.
Bölgesel İnovasyon Sistemleri ve Öğrenen Bölgeler	Sosyal ilişkilerin öneminden bahseder

Tablo 2.1. de gösterildiği üzere, bir çok çalışmanın bütünleşmesiyle kümelenme yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Geleneksel Yaklaşımdan başlayıp

Kümelenme yaklaşımına kadar bir çok teorinin katkısı bulunmaktadır (Yiğit ve Ardıç, 2013).

Kümelenme yaklaşımına Micheal Enright da(2000) kümelerin boyutlarını tanımlayarak katkı sağlamıştır. Ona göre kümeler bir dizi faktöre göre farklılık göstermektedir. Bu faktörler; coğrafik kapsam, genişlik, derinlik, faaliyet esası, büyüme potansiyeli, inovasyon kapasitesi, rekabet konumu, idare yapısı, sahiplik yapısı, kümelerin tipidir (Enright, 2003).

Porter, birçok aktör arasında tamamlayıcı bağlantılar olduğuna ve belirli bir bölgesel hiyerarşik düzen şekli olduğunu söylemektedir. Hem rekabeti hem de işbirliğini arttırdığını ve tekrarlayan alışverişleri güvenle beslediğini de hep önemle vurgulamaktadır (Porter, 1998a).

Hem Porter'ın hem de Enright'ın çalışmaları kapsamlı, detaylı ve sistematik bir kümelenme teorisinin oluşmasına katkı sağlamıştır. Önceki teorilerinde katkıları birleştirilmiş ve sınıflandırılıp geliştirilmiştir (Enright, 2003).

### **2.2.7.Bölgesel İnovasyon Sistemleri ve Öğrenen Bölgeler Teorisi**

Bölgesel İnovasyon Sistemleri (BIS) ve öğrenen bölgeler literatürü Ulusal İnovasyon Sistemi (UIS) ile 1990'ların sonunda ortaya çıkmış olup temel mantığı, ülkeler arası farklılıkların bölgeler arasında da olabileceğidir. Bölgesel İnovasyon Sistemi; ortaklaşa öğrenmeyi ve sürekli yeniliği teşvik eden ve işletmeler arası iletişimin güçlü olduğu, sosyo-kültürel yapı ve kurumsal çevrenin oluşturduğu bir bütündür (Jain,2005).

Bölgesel inovasyon sistemi; işletmelerin, kurum/kuruluşların ve hükümetlerin, ortaklaşa ya da bireysel olarak, bölgesel düzeyde inovasyonun desteklenmesine nasıl katkıda bulduklarını açıklamaya yönelik bir kavramdır. Bu tip bir inovasyon ağı, işletmeler, araştırma ve teknoloji ajansları, inovasyon destek kuruluşları, risk sermayesi şirketleri ve yerel/merkezi hükümet kurumlarından oluşmaktadır. Bu kurumlar arasındaki bağlantılar, bilginin rekabet üstünlüğüne dönüştürülmesi açısından oldukça önemlidir (Cooke ve ark., 2001).Kümelenme teorisine katkı sağlayan çalışmaları bir tablo şeklinde düzenlenirse;

### **2.3. Kümelenmenin Tanımı**

Literatürde kümelenmenin tanımı Adam Smith' den başlayarak, Marshall ve Porter' a kadar uzanan bir akım olarak ortaya konulmuştur. Kümelenme konusunda



araştırmacıların üzerinde tam olarak anlaştığı bir tanımlama yoktur. Yapılan tanımlama çalışmalarında yer alan ortak özellikler; network, tedarik/değer zinciri, işbirliği, işbirliği içinde rekabet ve sektörel/bölgesel/coğrafi yoğunlaşmadır (Keskin ve Dulupçu, 2010).

Kümelenme tanımları ilk olarak Porter ve Schmitz tarafından yapılmıştır. Schmitz kümeyi; “ekonomik faaliyetlerin coğrafi ve sektörel yoğunlaşması” olarak tanımlamaktadır (Yücer, 2008).

OECD’ e göre kümelenme; “Küme” ler deneyimli tedarikçilerin var olduğu, değer sağlayan üretimle birbirlerine bağlı ve işletmelerin oluşturduğu üretim ağıdır ve kümeler, üniversiteleri araştırma enstitüleri, danışma şirketleri, aracı kurumlar ve müşteriler ile stratejik işbirliklerini ve bağlılıkları kapsar. (OECD, 1999b).

DPT tarafından hazırlanan 9. Kalkınma Planında kümelenme tanımı şu şekilde yapılmaktadır:” Kümelenme, birbirlerine katma değer sağlayan üretim zinciri ile karşılıklı bağımlı firmalar, bilgi üreten kurumlar, destekleyici kurumlar ve müşteriler tarafından oluşturulmuş ağlardır. Başka bir deyişle, kümelenme, belirli bir ekonomik faaliyet alanında, ortak yanları ve birbirini tamamlayıcı özellikleri ile birbirine bağlı şirketler ve bu şirketlerle ilişkili kuruluşları kapsamaktadır”(DPT, 2007).

Rosenfeld’e göre; “Küme kavramı basit bir şekilde sinerji üretebilen firmaların toplanmasını göstermek için kullanılır. İşletmelerin coğrafi yakınlığı ve karşılıklı dayanışma becerileri, yine aynı işletmelerin sahip oldukları istihdam ölçeğinin belirsiz ve önemsiz olmasının ötesinde bir önem taşımamaktadır” şeklinde tanımlamıştır (Rosenfeld, 2003).

Enright’a göre; üyedeki firmaların birbirleri ile büyük bir yakınlık içinde olduğu endüstriyel kümedir (Enright, 2003).

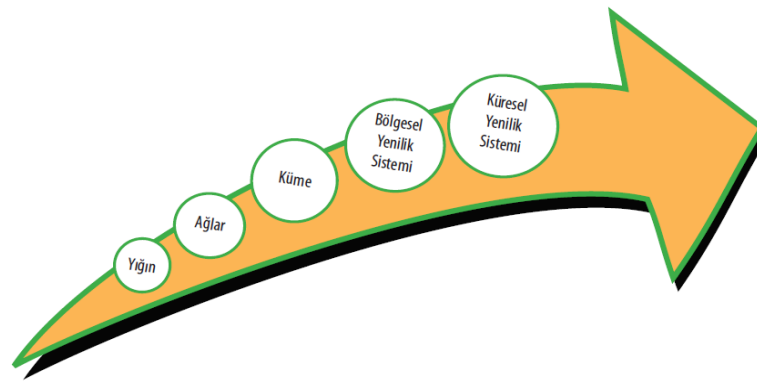
Eser ve Köse’ye göre bir coğrafi bölgede sanayilerin birbirine yakınlığından dolayı oluşan yığılma ekonomileri üretim maliyetlerinin azalmasıyla ortaya çıkan ekonomilerdir (Yücer, 2008).



önemli bağlantılar hem dikey alım satım zincirlerini hem de yatay tamamlayıcı ürünler, özelleştirilmiş girdiler ve ilgili teknoloji kullanımından oluşmaktadır. Küme etkileşimlerinin üçüncü temel özeliği; coğrafi olarak yakın bağlantılı işletmeler arasında yer almasıdır (Simmie, 2004). Yakınlık, ağ oluşturma ve uzmanlaşma üç önemli özelliği ile kümelenme önemli görevleri yerine getirmektedir (Has, 2013):

**Yakınlık:** Firmalar bölgesel yakınlık ve mesafe yaklaşması içerisindedir. Belirli bir coğrafya da yığılmasıdır. Yakınlık, farklı işletmelerdeki yönetici ve çalışanlar arasında etkileşimler, iki veya daha fazla işletmenin kullandıkları teknoloji yakınlığı, kişiler arası sosyal ilişkiler, değişik işletmelerin benzer ya da birbirleriyle bağlantılı müşterilere sahip olma pazar yakınlığını ve alıcı - satıcı arasındaki ekonomik yakınlığı kapsamaktadır.

**Ağ Oluşturma:** Kümenin sınırı var mıdır? Bu soruya kurumlar ve firmalar arası bağlantılar olarak cevap verilebilir. Coğrafi sınırlar dâhilinde değişik ağların mevcut olması, kümeleri coğrafi gruplaşmalardan ayırır. Kümelenme içerisinde inovasyonu destekleyenler üniversiteler, işletme ve kamu kurumları da yer alan yoğun bir etkileşim olan sosyal ve örgütsel yapıdır. Bağlantılar ve bağlılıklardan güç almaktadır. Coğrafi yakınlık ve iş birliği sayesinde örtük bilginin akışını yüz yüze temaslara güvenli bir şekilde sağlamaktadır.



Şekil 2. 4. Yığın-Ağ-Küme Oluşumu(Cansız,2011,s.14).

Şekil 2.4.'ye göre küme oluşumu gelişmiş uzman alt yapıya sahiptir. Gelişmiş bir uzman alt yapıya sahiptir (Herdem, 2014).

**Uzmanlaşma:** Küme üyeleri arasında iş bölümüne gidilmesi halinde uzmanlaşmaya doğru gidilir. Kümeler, içerisinde know-how paylaşımları, teknolojik bilgi yayılımı ve teknik uzmanlığın paylaşımların akışını güvenli bir şekilde sağlamaktadır. Bir kümenin var olması için bu üç özel kritere sahip olmak gerekmektedir (DTM, 2008).

### **2.3.1. Sanayi Bölgeleri ve Ağ Yapılarının Kümelenmeyle İlişkisi**

Literatürde küme kavramının yerine bazı tanımlamalar kullanılmaktadır ve yaygın bazı terimlerle karıştırılmaktadır. En çok karıştırılan iki kavram Sanayi bölgeleri ve ağ yapıları kavramlarıdır. Bu kavramlar arasında bariz farklılıklar olmanın yanı sıra bazı ortak özellikler de yer almaktadır. “Sanayi Bölgeleri” ve “Ağ Bağ Yapıları” aşağıda detaylı açıklanmaktadır (Ardıç,2011);

### **2.3.2. Sanayi Bölgeleri**

Sanayi bölgeleri piyasada bulunan hafif imalat sektörlerinde faaliyet gösteren ortak konumlanmış küçük ve orta ölçekli işletmelerden oluşmaktadır. Kümeler ise birçok farklı yapılanmalardan daha doğrusu birçok kurum ve kuruluşu kapsayan bir organize yapısıdır (Karaçay ve Erden, 2005). 1960'lı yıllardan sonra sanayileşmeye çok önem verilmiştir. Böylelikle OSB'lerin kuruluşu da yaygınlaşmıştır. Organize Sanayi Bölgeleri, genellikle KOBİ'lerden oluşmaktadır ve mekânsal yoğunluklardan faydalanmaktadır, bu yüzden esnek sanayi üretimi yapılanmasında avantajlıdır. Fakat OSB'ler arasında iş birliği yoktur. Ayrıca çalışanları küme içerisindekiler kadar da nitelikli değildir. Sanayi bölgeleri aslında yığılaşmadır. Çünkü işletme ve diğer aktörlerin zaman içerisinde katılımıyla oluşmaktadır. Sanayi bölgeleri ağ oluşturmazlar (Akbat, 2014).

Sanayi bölgeleri, kümelenme faaliyetleri içerisinde bilfiil olarak yer almaktadır. Çünkü AR-GE ve teknolojik alt yapı için önemli mekânsal kolaylıklar sağlamaktadır (Memişoğlu ve Arıcan, 2012).

### 2.3.3. Ağ bağlar ve Türleri

Ağ bağ yaklaşımı özellikle 1990'lı yıllarda hız kazanmış ve ardından popüler olmuştur. Günümüzde bölgesel ekonomik gelişmenin hızlandırılmasında ve bölgelerin yenilikçiliğinin artırılmasında ağ bağ yaklaşımı artan bir şekilde kullanılmakta ve hükümetler tarafından desteklenmektedir ve gittikçe de firmalar arası incelemek amacıyla da kullanılmaktadır (Keçeci, t.y.).

Literatürde ağ bağ tanımları; “Firma içinde, firma dışında ve firmalar arasında ortaya çıkan ve süreklilik gerektiren ekonomik ve ekonomik olmayan ilişkiler bütünü”. “Firmaları ve firmalar arası etkileşimleri temsil eden, bağlantılar (iş birliği) ile birbirine bağlanmış düğümler (firmalar) topluluğudur”. “Uzmanlaşmış bilginin üretildiği ve iş birliği aracılığıyla transfer edildiği yerlerdir” şeklinde tanımlamaları bulunmaktadır (Sungur,2007, s. 106-108).

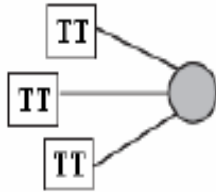
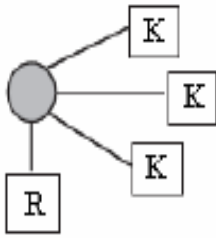
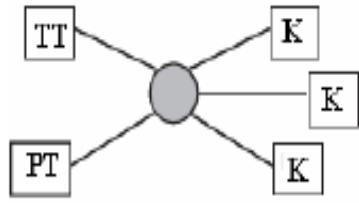
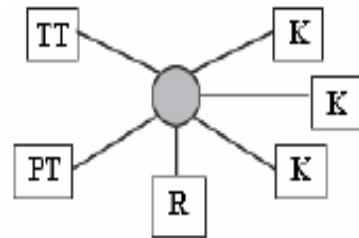
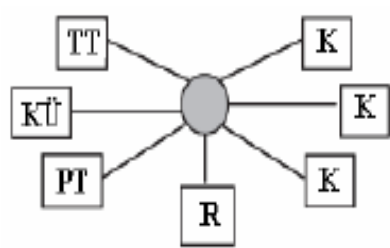
“Ağ bağlı temelli endüstriyel sistemler ya da bölgeler, yerel ekonomik ve sosyal duruma sıkı bir şekilde bağlı olan, esnek ilişkilerin ağı üzerine dayalı, örgütsel ve üretimsel modelden doğmaktadır” (Akdeve, 2008). Sanayi bölgeleri bağlantılı olan bir kavramdır ancak üretim biçimindeki farklılıktan dolayı sanayi kümesi ile ağ bağlar çeşitli özellikler itibariyle farklılıklar gösterebilir. Küme yapılarını ve ağları (network) kıyaslırsak (Boduroğlu, 2016,s.9) ;

- Ağlar firmaların uzman hizmetlere düşük maliyetle ulaşmasını sağlar; kümeler ise bir bölgeyi, ihtiyaç duyulan uzman hizmet için cazip hale getirir,
- Ağlarda üye sayısı sınırlıdır; kümelerde ise sınır yoktur,
- Ağlar anlaşmalara bağlıdır; kümeler ise sosyal değerler, karşılıklı güven ve işbirliğine dayanır,
- Ağlar firmaların karmaşık üretim yapılarını kolaylaştırır; kümeler ise benzer ve bağlantılı olanaklara sahip daha fazla firma için talep oluşturur,
- Ağlar, iş birliği yolu ile hareket ederken, kümeler ise bir işletmeymiş gibi işbirliği içerisinde bulunurlar.
- Kümeler bağlantılı firmaların ve kurumların yürüttüğü faaliyetlerin bütününe kapsamaktadır, ağlar ise ekonomik bir hedef için birlikte çalışan firmaların dayanışmasıdır.

- Kümeler, coğrafi konuma bağlılığa sahiptir fakat ağ bağlar; kıtalar arası, ülkeler arası olabilir.
- Ağ bağ türleri ve temel yapısı OECD tarafından 5'e ayrılmıştır. 1999 yılında yayımlanan "Managing National Innovation Systems" kitabında ise yer verilmiştir:



**Tablo 2.2. AĞ BAĞ YAPISI VE TÜRLERİ (OECD,1999b, s.54)**

AĞBAĞ TİPİ	TEMEL YAPISI
<b>Teçhizat tedarikçi baskın Ağbağlar:</b> Yalnızca teçhizat tedarikçiler (TT)	
<b>Pazarlamaya-dayalı Ağbağlar:</b> Kullanıcılar (K) ve rakipler (R)	
<b>Pazarlamaya-dayalı Ağbağlar:</b> Teçhizat tedarikçiler (TT), parça tedarikçiler (PT) ve kullanıcılar (K)	
<b>Pazarlamaya-dayalı Ağbağlar:</b> Teçhizat tedarikçiler (TT), parça tedarikçiler (PT), kullanıcılar (K) ve rakipler (R)	
<b>Tam Yenilik Ağları:</b> Teçhizat tedarikçiler (TT), parça tedarikçiler (PT), kullanıcılar (K), rakipler (R) ve kamu laboratuvarları ve üniversiteler (KLÜ)	

Tablo 2.2.'e göre; ağ bağlar arasında iş birliği olmadığını vurgulamıştır. Örgütsel uzmanlaşmalar var olduğunu da anlamaktayız (Keçeci,t.y., s.4).

#### 2.3.4. Küme Oluşumu ve Yaşam Döngüsü

Kümelenmeler ya kendiliğinden ya da bazı amaçlar için kurulmuşlardır. Ancak kümelenme oluşumları sıfırdan devlet tarafından desteklenmez. Oluşumu için öncelikle olarak; belirli kalifiye iş gücüne, alt yapı imkânları, üniversite ve araştırma kurumların varlığı, tedarikçi bolluğu ve bölgelerin belirli avantajları olmalıdır (KSO, 2015).

Kümelerin tarihsel birikimin ardından ve paylaşılan belirli bir vizyondan sonra farklı çalışmalar da ortaya çıkmıştır. Farklı araştırmacıların farklı görüşleri olduğu gibi kümelerin yaşam döngüsüne dair de literatürde farklı sınıflandırmalar mevcuttur. Belirli araştırmacıların küme yaşam döngüsü ile ilgili görüşleri aşağıdaki tabloda gösterilmektedir:

**Tablo 2.3. Kümelerin Yaşam Döngüsü(Yiğit ve Ardic, 2013)**

Aşamalar	Araştırmacılar
Dört Aşama (embriyonik aşama, büyüme, olgunluk ve düşüş aşaması)	Rosenfeld, 2002
Dört Aşama (ortaya çıkma, büyüme, devamlılık ve düşüş aşaması)	Menzel ve Forhnal ,2007
Beş Aşama (yığılma, kümenin ortaya çıkışı, gelişme, olgunlaşma, dönüşüm aşaması)	Andersson vd.,2004
Üç Aşama (doğum, gelişme ve düşüş)	Porter,1998a

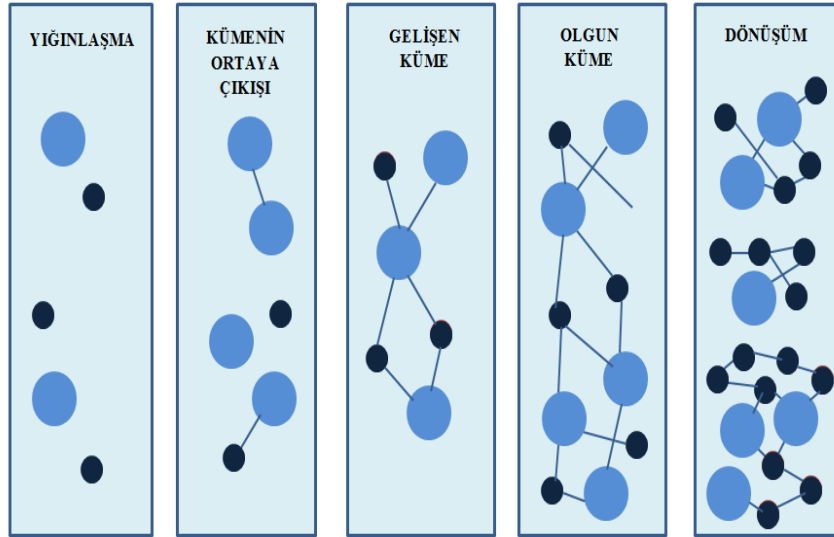
Tablo 2.3.'e göre; Kümeler belirli bir döngü içerisinde yaşayan canlılardır. Porter (1998a), kümelenmenin yaşamsal gelişimini “doğum”, “evrim” ve “gerileme” olarak üç aşamada sınıflamıştır. Rosenfeld ise bu safhaları detaylandırarak şu şekilde açıklamıştır (Keskin, 2009):

- Embriyonik Aşama: Bu dönem keşiflerin, buluşların ve içsel yatırımların yapıldığı dönemdir.
- Büyüme Aşaması: Bu dönemde ise piyasadaki taklitçileri ve rakipleri çekmek için yeterince büyümüştür ve girişimciliği destekler.
- Olgunluk Aşaması: Hizmetler ve süreçler rutin hale gelir, daha fazla taklitçi piyasaya girer ve maliyetler rekabetin avantajı olur.



- Düşüş Aşaması: Bu dönemde ürünler düşük maliyetle veya ikame mallarla yer doldurulabilir hale gelir.

Evrim safhası, kümelenme gelişiminde etkili olanları açıklamaktadır. Kümelerin oluşumunda yerel veya kırsal güçlerin rekabeti hızlandırıcı desteklerinin olması kümelerin gelişmesini sağlamaktadır. Küme yaşamının son aşaması ise gerileme döneminde, bu dönemde rekabet etme yeteneğini elden yitirir. Kümeler hem içsel ve hem de dışsal faktörlere bağlı güçlü yönleri kaybedilir ve rekabet avantajını böylece elinden kaybedilebilir (Timurçin, 2010, s. 141). Diğer sınıflandırmalardan daha kapsamlı olarak görülebilecek Andersson ve arkadaşlarının kümelerin yaşam döngüsü aşamaları Şekil 2.5’ de görülebilir:



Şekil 2. 5. Kümelerin Yaşam Döngüsü (Cansız,2011,s.21)

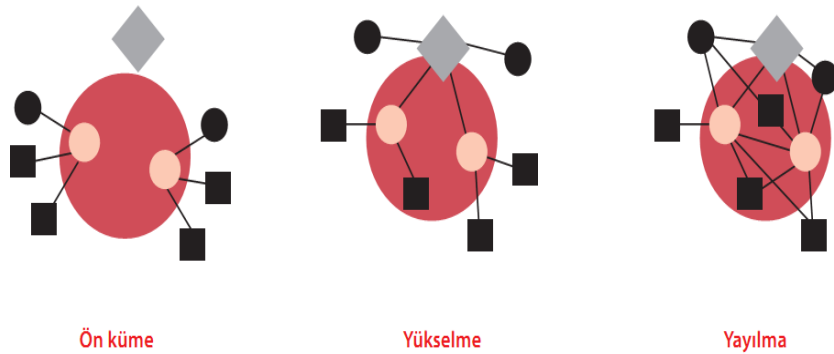
Şekil 2.5.’e göre; bir bölgede fazlaca işletme ve diğer aktörlerin bulunmasıyla ilk yığılma safhası gerçekleşmiş olur. Oluşma aşamasındaki kümedeki aktörler temel bir faaliyet etrafında iş birliği yapmaya ve aralarındaki bağlarla fırsatları yakalamaya başlarlar. Gelişen küme aşamasında aynı faaliyetlerde yer alan yeni işletmeler arasında yeni bağlar/bağlantılar kurulur. Bu aşamayı olgun küme aşaması izler. Olgun bir küme aktörler açısından belirli bir kritik kütleyle ulaşmıştır. Bu aşamada kendini gerçekleştirmiş diye biliriz. Son aşama olan dönüşüm aşamasında zamanla değişen pazarlar, teknolojiler ve süreçler ön plandadır. Kümenin ayakta kalabilmesi için durgunluktan uzak durması ve değişimlere ayak uydurması gerekmektedir.

Değişmeyen şeyler ölür, kaybolur bu yüzden yeniliklere açık olmayınca yok olma gerçekleşmeye başlar (Andersson ve ark., 2004).

Kümelerin ortaya çıkması kadar gelişimi de çeşitli nedenlerden dolayı kümeden kümeye farklılık göstermektedir. Kümelenme gelişimi açısından ayırt edici nitelikler vardır. Küme gelişiminde (Ketels ve ark.,2008):

- Henüz ortaya çıkan kümeler,
- Köklü kümeler,
- Daha küçük ve zayıf kümelere karşın ilgili sanayiler ve ilgili kurum ve kuruluşların büyük bir çoğunluğu ile birlikte olan büyük ve yoğun kümeler,
- Otomotiv gibi üretim odaklı kümelere karşın finansal hizmetler gibi daha çok hizmet odaklı kümeler,
- Bilim odaklı kümeler ve geleneksel sektörlerde yer alan kümeler,
- Sadece bölgesel erişime sahip kümelere karşın güçlü dış bağlantılara ve küresel erişime sahip kümeler olmak üzere bir dizi boyutta çeşitliliğe sahip kümeler için farklılık gösterir.

Kümelemenin gelişiminde yaşamsal döngünün yarattığı gelişim aşamaları; küme aşaması, yükselme aşaması ve yığılma aşamasıdır (Anonim, 2009):



Şekil 2.6. Kümelenme Gelişim Aşamaları (Anonim, 2009)

Şekil 2.6.'ya göre; ön küme aşaması mekânsal yakınlığın bir yansımasıdır yani değişik küme aktörleri belli bir coğrafi bölgede konumlanarak ön küme aşamasını başlatırlar. Bu aşamada henüz aktörler arasında var olması beklenen sistematik bir ağ yapısında söz edilemez. Bu aşama daha çok ekonomik yığınları temsil etmektedir.

Yükselme evresinde, yığın içinde bulunan aktörler birbiriyle bağlantı kurmaya başlarlar ve yayılma döneminde ise işbirliği gerçekleştiren firmalar arasında kümelenme oluşmuş olur ve böylece ortak yönelimler, anlaşmalar ve girişimler de başlamıştır (Anonim, 2009).

#### **2.4.Kümelenme Yararları ve Engelleri**

Günümüzde dünyadaki bölgeler birbiriyle hızla yarışmaktadır. Bölgeler kendilerine en uygun alt yapı koşullarına sahip olmak ve en iyi iş alanlarını kendi bölgelerine çekmek istemektedir. Kümeler, öncelikle bir rekabet avantajı sağlamaktadır. İşletmelerin en temel fonksiyonlarından birinin rekabet etmek olduğu söylenirse en önemli unsur olarak ele alınabilir. Kümelerin gerekçeleri olduğu kadar gelişmesinin önünde bazı engeller de vardır (Akbay,2014,s.10).

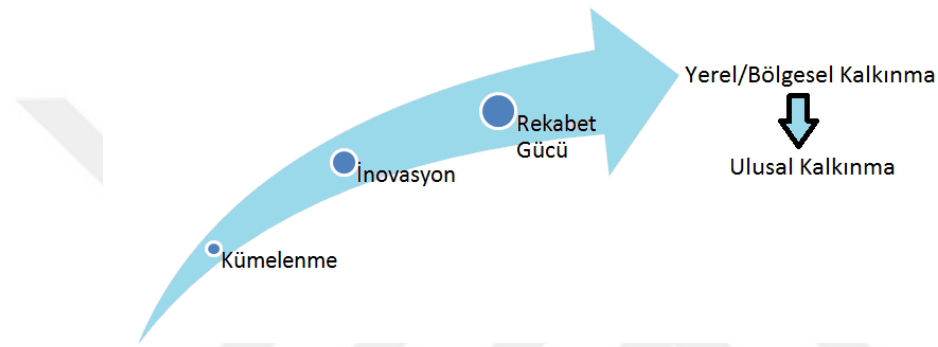
##### **2.4.1.Kümelenmelerin Gerekçeleri ve Yararları**

Kümelenmenin ortaya çıkışında etki eden etmenleri ve çıkma gerekçelerinden önemli ilk sebep, fordist üretim sisteminden post- fordist sistemine geçiş olması bir takım kolaylıklar sağlamıştır (Kayasü ve Yasar, 2004). Esnek üretim sistemlerinde üretilen malların kalitesi yükselirken maliyetlerde bir düşüş sağlanabilmektedir. Bu gelişmeler günümüzdeki anlamıyla KOBİ'lerin büyük ölçekli firmalarla yurtiçi ve yurtdışında rekabet edebilmelerinin ve aralarında ürün farklılaştırmasına ve network ağına dayalı sınaî kümeler oluşturabilmelerinin kapısını aralamıştır (Ergün, 2009).

1945 yılları sonrasında ise dünyada kabul görmüş olan dikey örgütlenmiş şekilleri yerini düşey ayrışma ve esnek uzmanlaşmaya bırakmıştır. Düşey ayrışma ve uzmanlaşma KOBİ'ler arasında etkileşimlerin artmasını sağlamıştır. Bu arada yerel rekabette kümelenme ihtiyacı doğmuştur. Sanayi yapılanması şekil değiştirirken ve firmaların da örgütlenmesinde meydana gelen değişiklikler yeni mekânsal iş bölümünü de doğurmuştur (Kavrakoğlu, 2002).

Küreselleşme ve yerelleşme süreçleri bölgesel gelişme anlayışlarını kökten değişime uğratmıştır. Yerel ekonomilerin gelişmesi önemsenmiştir. Böylelikle yerel yönetime verilen önem daha da artmıştır (Özaslan, 2004). Bu kapsamda, yerel ekonomilerin ulusal ölçekte katkısı önemsenirken küresel ölçekte de rekabete ayak uydurmaya çalışması bölgesel politikaların gelişmesini sağlamıştır. Küreselleşmenin başlaması da tarihsel süreç içinde kümelenmeye katkıda bulunmuştur (DPT, 2009).

Kümelenmenin tarihsel gelişimi; gelişmiş ülkelerden gelişmekte olan ülkelere, zengin bölgelerden zayıf bölgelere, güçlü kümelerden zayıf kümelere farklılık göstermektedir ve kümelenme girişiminin başlatıldığı, finanse ve organize edildiği sürece bağlı olarak değişmektedir (Ketels ve ark., 2003). Kümelenme gelişiminin ekonomik kalkınma düzeylerine göre farklılık göstermesinin temel nedeni rekabetçi yapının ve yenilikçi kapasitenin ekonomik gelişmişlikle paralellik göstermesidir.



Şekil 2.7: Kümelenme- Kalkınma Boyutu (Oral,2014,s.32-33)

Şekil 2.7.'ye göre; bölgesel kalkınmanın dinamiği olan kümelenme, ulusal kalkınmayı da etkilemektedir. Bunun yanında inovasyon, yenilik ve rekabet üstü olmayı da elinde tutmaktadır (Alsaç,2010). Gelişmiş ekonomilerde çekici olduğu düşünülen, mevcut kümelerin rekabetini artırmak yerine kümelenme girişimlerini "kümeler kurmak" için kullanan "yüksek teknoloji" sektörlerine bir eğilim vardır bunun aksine gelişmekte olan ve geçiş ekonomileri genellikle "temel" sektörlerle odaklanır (Ketels ve ark., 2006).

Kümeler içindeki işletmeler başarı ya da başarısızlıkları ortak birbirlerinden öğrenirler. Böylece sorunlara karşı birlik olup, çözümler üretirler. (Bekar ve Lipsey, 2001).

“Neden kümelenmeye ihtiyaç vardır?” sorusuna yanıt teşkil edecek özellikleri özetlemek gerekirse;(Kaygalak 2011; OECD,2007,s.3; Tasseven, 2011);

1. Ekonominin yeni coğrafyasını açıklamaya dönük teorik ve kuramsal yeni bir açıklama çerçevesi sunması,

2. Eski kalkınma paradigmalarından ve neoliberal kalkınma politikalarının başarısızlığından kalan boşluk,
3. İçsel kalkınma teorileri ile kuramsalcı ve evrimselci iktisadın argümanları aracılığıyla ekonominin gerçek doğasına yaptığı vurgu,
4. Kalkınma açısından yeni bir söylem ve eylem alanı yaratmış olması,
5. Bütünleşik, kapsayıcı ve çok yönlü bir gelişme politikası olması,
6. Daha çok amaç tanımlamasına ve araç kullanımına imkân tanınması,
7. İçsel öz kaynaklara dayalı olması nedeniyle tüm bölgelere ve ülkelere genellenebilir olması ve her yerde farklı önceliklere dayalı olarak yaşama geçirilmesi,
8. Yönetişim, desantralizasyon, yerindelik ve bölgeselcilikle kavramsallaştırılan yeni adem-i merkeziyetçi siyaset anlayışlarıyla uyumlu olması,
9. Farklı politik iktisat düşüncelerinden argümanlar taşıması nedeniyle hepsine yakın konumda olması,
10. Kamu, özel, özerk ve her türlü sivil toplum inisiyatifinin katılımına açık karakteri ve bu yönüyle sivil demokratik gelişmeye kapı aralaması,
11. Hedef kesinleştiren ve daraltan karakteriyle klasik kalkınma politikalarına nazaran uygulama açısından ve sonuç alınabilirlik açısından daha gerçekçi olması,
12. Sabit ve durağan bir politikanın aksine eylem yönelimli ve dinamik oluşu,
13. Yenilikçilik, bilgi yaratma ve yayılma süreçleri ile rekabetçiliğin kümelenmeye bağımlı hale gelen doğası,
14. Her büyüklükteki firmayı bir araya getirir,
15. Kümelenme çalışmalarında sadece sorunlara değil, fırsatlara da odaklanır,

16. Rekabet gücünün önündeki dar boğazlara çözüm üretebilir,
17. İş dünyası ve hükümet arasında yapıcı bir rol edinir ve
18. Sanayi politikalarını geliştirecek faaliyetler düzenler
19. Uygulanmakta olan ve uygulanan politikaların kümelenmenin önemini vurgular. Örneğin DPT 9.Kalkınma Planında geçen kümelenme yaklaşımının gerekliliğini açıklayan politika gibi. şekilde özetlenebilir.

#### **2.4.2.Kümelerin Oluşumunda Ortaya Çıkan Engeller**

UNDP, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı ile Merkezi Finans ve İhale Birimi tarafından hazırlanan “Küme Kolaylaştırıcıları İçin Uygulamalı Küme Geliştirme Kılavuzu” çalışmasında küme girişimlerinin başarısızlık nedenlerini aşağıda belirtmektedir (smenetworking.gov.tr, 2014):

- Ana sektörün tüm alt sektörleri kapsayacak şekilde çok geniş belirlenmesi,
- Önceliklerin yanlış tanımlanması,
- Kümelenme girişimi ile bir değişiklik yaratılabileceğine duyulan inanç eksikliği,
- Kurumlardan karar vericiler yerine yetkisiz veya uygun olmayan temsilcilerin kurumları temsilen toplantılara katılması,
- Ana sektörde, daha önce yaşanmış olumsuz deneyimler,
- Özel sektör liderlerinin olmaması veya sektör liderlerinin/yerel liderlerin sahiplenmemesi,
- Tatmin edici düzeyde fayda veya bilgi sağlayamayan ancak çok uzun süren toplantılar, liderlerden veya paydaşlardan çok fazla “zaman fedakarlığı” beklenmesi,
- Faaliyetler arasında çok uzun süreli aralıklar olması,

- Güvensizliğin üstesinden gelinemeyecek kadar yoğun olması,
- Hedeflenen faydanın tüm kilit paydaşları motive edemeyecek kadar az olması,
- Belirlenen vizyon ve stratejilerin gerçekçi ve ulaşılabilir olmaması,
- Muhtemel ulusal ve uluslararası krizler yaşanması,
- Şehrin popülerliğinin artması nedeniyle kira vs. ofis giderlerinin beklenmedik oranda artması,
- Bilişim alt yapıları ile ilgili tedariklerin dışa bağımlı olması sebebiyle kurdaki dalgalanmalar,
- Kümelerde üretim isteği eksikliği,
- Zayıf ve belirsiz çevreler,
- Modası geçmiş teknoloji ve teçhizat,
- Kemikleşme içinde iç dinamizm kaybı,
- Güçlü ağları olmayan yöneticiler,
- Küme içinde işletmeler arasında işbirliğinin kaybolması,
- Küme içinde bilgi akışının eksikliği
- Ortak işletmelerin yapısal ve kültürel uyumsuzluğu
- Ortaklık için gerekli ekonomik imkânların yetersizliği gibi maddeleri sıralanabilir.

Martin ve Sunley, kümelenme yaklaşımı için muallak bir görüşün olduğunu ifade ederler ve kümelenmeyi olumlu bir gelişme olarak görmemektedirler (Martin ve Sunley, 2003). Örneğin bazı çalışmalarda, bazı çevrelerce, bölgesel işbirliğinin üretim maliyeti üzerinde olumlu etkileri olmadığı görüşünü savunmaktadır (Bekar ve

Lipsey,2001). Aynı sektörde veya yakın coğrafyada bulunan iki kümeden aynı başarı beklentisi içerisinde olmak yanlış olur. Kümeler gelişim hızları, rekabet güçleri, yenilik yeteneği kazanmaları, ilişkileri derecesi gibi birçok yönden farklılık arz ederler. Bu farklılıkları göz önüne almayanlar en büyük yanılgıya düşmektedir (Schmitz, 2000). Bazı KOBİ'lerde durgunluk ve düşüş aşamalarına yakalanırken, bazıları da potansiyellerini koymadan ve embiryonik aşamaya geçiremezler. Her zaman işbirliğinin verdiği verimlilik de sağlanmayabilir (Karayel, 2010, s. 165). Bu nedenle kapanan ve başarısız olan kümelenme çalışmalarına örnekler vermek gerekirse;

- Marmara Otomotiv Kümelenme Çalışması; Doğu Marmara bölgesinde otomotiv sektörü üzerine planlanmış bir kümelenmedir. Fakat firmaların kendi aralarında işbirliği yapma ve yenilikçi projeler geliştirmeleri noktasında başarısız olmuşlardır. Hem de birbirlerine güven duyulmaması da en büyük etken olduğu için çalışma sekteye uğramıştır (DMKA, 2011).
- Şanlıurfa Organik Tarıma Dayalı Sanayi Kümelenme Çalışması, bölgenin organik topraklarını ve bu topraklara dayalı ürün elde etme çalışmasını rekabet avantajına çevirmek istenmiştir. Fakat bu bölgede çalışmayı yürütmek için kurulan dernek verimli çalışmamıştır. Ayrıca bölgesel aktörler arasında işbirliği ve karşılıklı güven, hedeflenen seviyeye çıkarılamamıştır. Yeterli mali kaynak desteği de sağlanamadığı için sonuç elde edilememiştir (Bozkurtoğlu, 2013).
- İzmir Lojistik Kümelenme Çalışması, bu kümelenme çalışmasında yoğun bir şekilde firmalar bulunmasına rağmen, yönetim noktasında ciddi eksiklikler hissedilmektedir. İç pazardaki yoğunluğu, dış pazarda sağlayamamaktadır. İşbirliği noktasında ciddi sorunlar yaşanmaktadır. Ayrıca yurt dışı pazarlamasında ciddi eleman sıkıntısı yaşamaktadır. Finansman noktasında ise bankalar ve yerel teşviklerle desteklenmemektedir böylece de ciddi ekonomi isteyen bir sektörde yalnız kalmaktadır (Erdil ve ark., 2010).



- Adıyaman hazır tekstil kümelenme çalışmasının en önemli avantajı yerel yönetimin, eğitim biriminin ve firmaların sürece desteğinin ve katılımın sağlanmış olmasıdır. Sürecin en zorlu noktalarından olan işbirliği çalışmalarının proje kapsamında herhangi bir mali destek almaması da bu durumun göstergelerinden biridir (Duman,2015).

## **2.5.Dünya'daki Kümelenme Gelişimi ve Örnekleri**

1980 yıllardan sonra küreselleşmenin de etkisiyle dünyada birçok paradigmanın değiştiği görülmüştür. Uluslararası ticaretin gelişmesi, mesafenin önemini kaybetmesi ve yüz yüze görüşmelerin artmasıyla güven faktörünün de önem kazanmasıyla dünyada yeni gelişmeler meydana gelmektedir. Bölgelerin büyümesi ve devletlerin ve illerin geliştirilmesi de görülen gelişmelerdendir (Cho ve Moon, 2000).

Porter'ın kümelenme üzerine ilk detaylı çalışması Güney Carolina bölgesinde yaptığı uygulamasıdır. Küme analizinde, elmas modelini temel alınmıştır. Porter'ın Küme Analizi, pazar başarısızlıklarını gidermede kullanılmıştır. Bu modeli OECD, IMF ve AB de geliştirerek uygulamıştır. İlaveten Japonya'daki Sanayi Kümeleri, Finlandiya' daki Uzman Merkezleri ve Fransa'daki Rekabet Kutupları programları küme temelli kalkınma politikalarının en ciddi örnekleridir (Ahiler,2017,s.12).

### **2.5.1. Silikon Vadisi Kümelenmesi**

En ünlü kümelenme örnekleri Amerika Birleşik Devletlerinde bulunan Hollywood ve Silikon Vadisi olarak görülür fakat kümeler tüm dünyada yaygın bir manzaradır. Silikon Vadisi bilişim sektöründe faaliyet gösteren ekonomik aktörlerin coğrafi olarak yoğunlaştığı bir bölgedir ve tüm dünyanın yazılım ve teknoloji üssü kabul edilmektedir. Silikon Vadisi markalaşmış bir küme örneğidir ve Almanya'nın Rhein-Main bölgesinde yer alan Malzeme Vadisi, İsveç' deki Fiber Optik Vadisi, İngiltere'deki Motorsport Vadisi gibi pek çok kümenin oluşumunda sembol niteliğindedir (Boja, 2011). Silikon Vadisi Bilişimi Kümesi, kümelerin ortaya çıkışı, gelişmesi, bölgesel gelişmeye katkıları noktasında tüm dünyada ilk akla gelen küme örneklerinden biridir (Alüftekin,2009,s.14).

Silikon Vadisi, San Francisco yakınlarında 1940'lı yıllarda Stanford Üniversitesi'nden mezun olan mühendisler ile özel girişimciler, Amerikan ordusunun yatırımları ve Stanford Araştırma Parkı'nın imkânlarını birleştirerek oluşmaya başlamıştır (Erkut, 2011,s.57-58). Silikon Vadisi yalnızca ABD'de değil tüm dünyada inovasyonun en yüksek olduğu kümelerden biridir. Silikon Vadisi, halen ABD ulusal ortalamasının 2,5 katı daha büyük bir üretkenlik oranına sahiptir. ABD'deki tüm patent başvurularının yüzde 10'nunun gerçekleştirildiği Silikon Vadisi, risk sermayesinin yüzde 35'ini çekmektedir. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki 14 ileri teknoloji merkezi arasında yapılan araştırma, Silikon Vadisi'nin istihdam açısından en çeşitli bölge olduğunu göstermektedir. Bölgede halen 6 küme faaliyet göstermektedir. Bu kümeler; Bilgisayar ve iletişim donanımları, Elektronik gereçler, Yazılım, Biomedikal, İnovasyon ve yaratıcılık hizmetleri, Nano-biyo-bilişimdir (Eraslan,2009, s.25).

En ünlü teknoloji markalarının çıkış yeri olan Silikon Vadisi, dünyadaki birçok ülke ve bölgenin örnek almaya çalıştığı hatta kopyalandığı bir ileri teknoloji kümesidir. Ancak unutulmaması gereken husus, Silikon Vadisi'nin kurulduğu dönemlerdeki lokal ve özel şartların tekrarlanabilmesinin çok zor olduğudur (Baltacı, 2015, s. 50).

### **2.5.2. Cambridge- Boston- Route 128 İş Kümesi**

Boston şehri, en önemli araştırma merkezlerinin bulunduğu ve ileri teknoloji alt yapısına sahip yerdir. Dünya'da büyük bölgesel ekonomilerinden bahsedilirken Silikon Vadisi ve Cambridge- Boston- Route 128 Ekosistemi örnek modeldir. Bölgede araştırmacılara ve öğretim görevlilerine sağlanan teşvikler ve teknoloji tabanlı firmaların bulunması girişimciliğin önünü açmıştır. Harvard Üniversitesi, Boston Üniversitesi, Northeastern Üniversitesi, Massachusetts Üniversitesi, Boston Koleji gibi en önemli eğitim kurumları, Microsoft, Google, Nokia, Pfizer, Mitsubishi Electric gibi başarılı Ar-Ge kurumları, girişimci destek kurumları, MIT Organizasyonları ve modüler ofislerin bölgede bulunması bir avantaj sağlamıştır. Route 128 girişim sermayesi çekmede ve sağlık bilimleri alanında ciddi bir üstünlüğü vardır. Harvard Üniversitesi sadece yıllık olarak 80-90 patentin aldığı bilinmektedir.

İş birliği kültürü ve yardımlaşmayı esas alan, yaratıcılığı ve gelişmeyi destekleyen entelektüel sermayeye sahiptir (Çakar, 2012).

### **2.5.3. Hollywood Film Sektörü Kümelenmesi**

Hollywood ise film sektöründe faaliyet gösteren firmaların özellikle Hollywood bölgesinde faaliyetlerini yoğunlaştırmasıyla ortaya çıkmış bir kümelenmedir (Cangel, 2009, s. 44-45). Dünyadaki film endüstrisinin çoğunluğuna hâkim olan ve birçok film sektöründeki aktörlere sahip olan bir kümedir (Alp, 2009).

Hollywood film sektörü kümesi, kültürel etkileri açısından oldukça çok önemli olan film sektörünün ekonomik kalkınma boyutunu ortaya çıkaran çok önemli bir küme örneğidir. Dünyanın en başarılı film yapım şirketlerine ev sahipliği yapan küme, sahip olduğu büyük film stüdyoları ile dünya film endüstrisini yönlendirmektedir. Bu kümelenme çalışmasının en büyük avantajı rekabet gücü yüksek olmasıdır. Çünkü rekabet halinde olan film şirketleri bu rekabetleri ile kaliteyi arttırıp küresel markette rakipsiz hale gelmektedir ve zirveyi elinde tutmayı başarmışlardır (Yücer, 2008).

### **2.5.4. Baden-Württemberg Otomotiv Sektörü Kümelenmesi**

Almanya'nın güneybatısında yer alan ve ülkenin en yüksek refah düzeyine sahip yenilikçi bölgelerinden biri olan Baden-Württemberg eyaletinde, otomotiv sektörüne yönelik araştırma geliştirme harcamaları, Almanya'daki toplam araştırma ve geliştirme harcamalarının üçte birini oluşturmaktadır. Bölgede toplam 85 bin araştırmacı ve uzman istihdam edilmiş olmasında, yenilik ve Ar-GE'ye verilen önemi gösteren bir veridir (Uçar ve Öcal,2011). Bu bölgede otomotiv sektörü kümelenmesinde imalatçılar, tamamlayıcılar ve destekçilerden oluşan güçlü ve organize bir ağ sistemi mevcuttur. Bölgede Audi, Mercedes, Porsche gibi dünya markalarının yanında Neoplan, Iveco, John Deere, Evobus ve Mercedes-Benz gibi başlıca ağır vasıta, tarım araçları, otobüs ve diğer vasıta üreticileri faaliyet göstermektedir. Bölgenin farklı şehirlerinde tasarım, geliştirme ve süreç mühendisliği, otomotiv mühendisliği, otomotiv sektöründe işletme yönetimi ve

otomotiv tasarımı alanlarında eğitim veren teknik okullar mevcuttur. Yenilikçilik Değerlendirme Rapor sonuçlarına göre, AB üye devletleri içinde en yenilikçi 10 bölgeden biridir (Cangel, 2009, s. 46-47).

### **2.5.5. California Şarap Kümesi**

California Şarap Kümesi dünyadaki kümelere iyi örneklerden biridir. Hem kırsal kesiminde dâhil olduğu hem de üniversitelerin de katıldığı çok donanımlı bir çalışmadır. 680 tane ticarethane ve ayrıca üzüm üreticileri de yer almaktadır. Yerel yönetiminde dâhil olmasıyla kırsal kalkınma da öncü örnek olmuştur. Ayrıca California’da şarap kümelenmesi kurulmasının nedeni ise toprağı ve üzüm yetiştirmek için elverişli suya sahip olmasıdır. Başarılı olmasının yanı sıra yılda yaklaşık 15 milyon turizme ev sahipliğı yapması da kümelenmeye ek avantaj sağlamıştır. Bu durum sayesinde turizm kümelenmesi de çıkarılmıştır. Küme yönetimi de yaptığı çalışmaları oldukça iyi bir şekilde tanıtmaktadır. Küme yöneticileri ve halkla ilişkilerin donanımlı kişiler olmasından dolayı da dünya piyasasında ses getirmiştir (Gözek, 2012,s.77-79).

### **2.5.6. Basque Bölgesi Enerji Sektörü Kümelenmesi**

İspanya’nın Basque Bölgesi’nde 1990’lı yılların ortalarında “Cluster de Energia” adıyla enerji kümelenmesi yerel yönetimin destekleri ile oluşturulmuştur. Enerji Sektörü Kümelenmesi, İspanyol Devleti’nin en büyük sanayi ağlarından olup, Avrupa Atlantik ekseninin de en önemli finans merkezlerinden biridir. BasqueEnergy Cluster 100’ün üzerinde şirketten oluşuyor, bunlar arasında araştırma şirketleri, kamu kurumları ve orta ölçekli firmalar da bulunmaktadır. Basque Energy Sektörün nihai amacı uluslararası areana da yarışmaktır (EMMC, 2008).

Basque Enerji Sektörü Kümelenmesi Bölgenin yatırım, altyapı, enerji verimliliğinin teşviki ve iyileştirilmesi odaklıdır. Basque enerji kaynakları ile kendine yeterliliğı arttırmak için önemli bir kurumsal çaba yürütmektedir. Enerji kümelenmesi maliyet düşürücü çalışmaları, tasarruf önlemleri ve enerji çeşitlendirmesi sonucunda son on yılda %28 oranında enerji yoğunluğunu azaltmada başarılı olmuştur. Basque Bölgesi Enerji Sektörü Kümelenmesi bölgede ve ağ yapısı

içerisinde elektrik, gaz, enerji, yenilebilir kaynak, geleneksel kaynak ve rafinaj sektörlerinde çok büyük yatırımlar yapmıştır (Yüce, 2012, s. 33).

### **2.5.7. Shaoxing Country Tekstil Sektörü Kümelmesi**

Çin'deki ilk 24 tarihi ve kültürel şehirlerinden biridir. Shaoxing şehri tekstil sektörü kümelmesi dünya tekstil sektöründe sentetik iplik üzerine en önemli tekstil kümelmelerindedir. Büyük ölçekli tesislere ve en iyi ürünlere eksiksiz sahip Shaoxing şehri tekstil sektörü Asya kıtasının ve ülkesi Çin'in tekstil ürünleri bakımından en büyük dağıtım ve ticaret merkezidir (Cangel, 2009, s. 48). Çin Tekstil Sanayi Shaoxing Tekstil kümelmesi il bazında, Ekim 1988 yılında kurulmuştur.

Çin Tekstil Şehri Kümelmesi kuruluşundan önce şehrin çevresindeki çok küçük işletmelerin varlığı etkili ve öncü olmuştur. Shaoxing şehri tekstil sektörü kümelmesi; dokuma mekiğine dayalı tekstil sanayi, örme, baskı, boyama konfeksiyon üretimi, aynı zamanda kimyasal elyaf, iplik, iplik eğirmeyi kapsayan üretim ayakları vardır. Yaklaşık dünya standartlarında 30,000 mekiksiz tekstil tezgahında, 3 milyar metre üzerinden yıllık dokuma ile 4 milyar metre baskı ve boyama kapasitesi mevcuttur. Tekstil kümelmesinde yıllık 400,000 ton kimyasal lift hammadde tüketim çıkıyor. Çıkış değeri Çin'de Tekstil endüstrisinin toplamı %25 ve Shaoxing toplam sanayi üretimi değerinin %60 üzerindedir. Bugüne kadar 574 yabancı kaynaklı şirketlerin 2,094,000,00 \$ toplam yatırımı ve 434,000,000\$ fiili yabancı girişi olmuştur. Shaoxing, yurt dışında 28 firma kurmuş;147 ülke ve bölgeler ile ticaret ilişkileri vardır (Yüce, 2012, s. 34).

### **2.6.Türkiye'deki Kümelme Gelişimi ve Örnekleri**

Türkiye'de kümelme politikaları gelişim süreci ilk olarak, Kalkınma planları kapsamında, ardından orta vadeli ve yıllık programlarla detaylı gelişme göstermiştir. Kümelme adına en önemli gelişme, 9.Ulusal Kalkınma Planı(UKP)'dir. Kümeler tek bir politika alanı ile değil, birçok alanla birlikte gelişme göstermiştir. Bunlar; bölgesel kalkınma politikaları, sanayi politikaları, bilim ve teknoloji politikaları, KOBİ gelişim politikaları ve dış ticaret politikalarıdır. İlâveten

tarım, eğitim, insan kaynakları ve çalışma, turizm politika alanları ile ilişkilidir (DTM, 2009).

Bölgesel kalkınma politikasında işbirliğinin önemi ve bölgeler arası farklılığı azaltmada kümelenmeyi bir araç olarak kullanmaktadır. GAP(Güneydoğu Anadolu Projesi) bölgesel kalkınma projesidir. 2008-2012 yıllarında hükümet tarafından GAP Eylem Planı yayınlanmış ve işbirliğinin öneminden bahsedilmiştir. DPT tarafından hazırlanan 2009 – 2011 yılları için Orta Vadeli Program da, yerel kaynaklarına güçlü bir vurgu yapmaktadır (Anonim, 2009).

Ardından “Bölgesel Rekabet Edebilirlik Operasyonel Programı”, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından hazırlanmıştır. Bu programda ise bölgesel kalkınma için ekonomik farklılıklarını azaltmayı amaçlamıştır. Kişi başına gelirin %75’in altında olan bölgeler tercih edilmiştir. Bu program ile çevre bölgelerin ekonomisindeki rekabeti arttırmak da istenmiştir (DTM, 2008, s. 34).

Sanayi üzerine geliştirilen politikalardan Organize Sanayi Bölgeleri Kanunu’dur. Bu kanunda organize sanayi bölgelerinin uzmanlaşması üzerine gelişmeler yapılmıştır. Burada ağ oluşumuna ve kümelenme girişimlerine doğru bir yönelme istenmiştir. Yani kümelenme, işbirliğini geliştirmede bir araç olarak kabul görülmüştür(Karataş, 2006).

Türkiye’deki araştırma ve geliştirme politikaları için TÜBİTAK ve Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu kurumları çalışmalar yapmıştır. Yenilikçiliği ve küreselleşmeyi baz alarak çalışmalar yapılmıştır. “Bilgi Toplumu Strateji” bunlardan biridir. AR-GE ve yenilikçiliğin önemi vurgulanmıştır (UNDP,2011, s.35-36).

KOSGEB ise KOBİ’lerin geliştirilmesi politikalarına başrolü oynamıştır. KOBİ Eylem Planı’nı hazırlamıştır. Girişimciliği geliştirmeyi işletmelerin büyümesini, ticari piyasaların çoğalmasını ve inovasyonu arttırmayı hedeflemiştir (DPT,2009).

Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM), 1994 yılında yayınlanan kanun ile dış ticaretteki politikaları belirlemiştir. Kalkınma ve strateji geliştirmeden sorumlu

olmuştur. Türkiye’ de 1980’lerden itibaren ihracata dayalı kalkınma benimsenmiştir. UKP, Yıllık Plan, DPT Sanayi Politikası ve KOBİ Strateji Planı gibi en önemli politikalarda sürdürülebilir bir rekabet için katma değeri yüksek üretim yapılanması arzu edilmiştir (UNDP,2011).

Şehirlerin özelliklerini belirleyerek ve sanayi politikaları geliştirerek, bölgesel kalkınmanın öncelikleri için kümelenme haritaları çıkarılmıştır ve kümelenmeye yakın çalışmalar yapılmıştır. Türkiye’de kümelenme yapılanmasına yakın örgütsel yapılarda görülmüştür. Bunlar;

**Tablo 2.4.** Türkiye Bağlamında Kümelenme İle İlgili Kurumsal Yapılar (DTM, 2008, s. 36)

<b>Kurumsal Yapı</b>	<b>Kavramsal Tanım</b>	<b>Türkiye Bağlamında İlgili Kurumlar</b>
<b>Bölgesel Yığın</b>	Birbirleriyle ilişkili ve aynı sektördeki firmaların zorunlu olmaksızın coğrafi olarak aynı bölgede yığılmaları .	Organize Sanayi Bölgeleri (OSB), Serbest Ticaret Bölgeleri , Teknoparklar
<b>Kümelenme Projeleri</b>	Belirli bir iş kolunda, belirli bir bölgede ve tamamlayıcı bir biçimde aktörlerin yoğunlaşmaları ve birbirleriyle bağlantılı olmaları	Adıyaman, Şanlıurfa, Bartın, Çukurova gibi en önce gerçekleşen kümelenme örnekleri.
<b>Endüstriyel Bölgeler ve Üçüncü Ağlar</b>	“bilgi ağları” veya “üretim ağları” şeklinde bir araya gelmeleri.	İstanbul, Bursa, Denizli tekstil ve Ankara, Kayseri, Bursa otomotiv imalat sanayisi gibi

Türkiye’de 2000 yılında Lizbon Stratejisi ile kümelenme alanındaki çalışmalar yoğunlaşmıştır. Devlet Planlama teşkilatının hazırladığı 9. Ulusal

Kalkınma Planı ile de bölgesel kalkınmanın geliştirilmesi amaçlanmış ve sürekli gündeme inovasyon terimi getirilmiştir (Deniz ve Hobikoğlu,2011).

Orta Doğu Rekabet Stratejileri Merkezi ve Türk özel sektörünün katkıları ile kurulan CAT platformu (Competitive Advantage of Turkey) tarafından kurumsallaşma süreci başlatılmıştır. Daha sonraları CAT, URAK (Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu) ismini almıştır. URAK, belirli analizlerden ve AB tarafından sağlanan teşviklerle de Türkiye'deki kümelenme ve küme gelişimi hızlandırmıştır (Dulupçu ve Keskin,2010). Ayrıca AB Komisyonunun ile GAP Pjoesi ve UNDP tarafından yürütülen GAP-GİDEM projeleri yürütülmüştür. Yerel yönetimde destekler vermiştir. Böylece Türkiye'de birden çok çalışmalar yapılmış ve desteklenmiştir. Türkiye'deki kümelenme çalışmaları analiz edilirse;

#### **2.6.1. Sultanahmet Bölgesi Turizm Sektörü Kümelenme Çalışması**

Sultanahmet Turizm Kümelenmesi, Türkiye'de öncü olmuş çalışmadır. İstanbul, birçok kültürün mirasını saklayan ve Türkiye'nin en gözde şehridir. Sultanahmet Turizm Kümelenme çalışması Porter'ın Elmas Modeli baz alınarak 2000 yılında hayata geçirilmiştir. Ardından üzerine çalışılmış ve temel oyuncuları belirlenmiştir. Daha sonra ise "Yerel Komite" oluşturulmuştur. 2000 yılı öncesinde oluşan kötü atmosferi, birlikte rekabet anlayışıyla kümelenme çalışmasıyla dağıtmışlardır. Turizm alanlarında diğer kümelenme çalışmalarının başlamasına vesile olmuştur (Tutar ve Tutar, 2011).

#### **2.6.2. Konya Otomotiv Yan Sanayi İş Kümesi**

Konya' da kümelenme faaliyetleri 2006-2007 yılında Konya Sanayi Bölgesinde Kümelenme Potansiyelinin belirlenmesi çalışmaları ile başlamıştır. Bölgede faaliyet gösteren 1400 firma üzerine yapılan anket çalışması sonucunda 12 sanayi alanında kümelenme potansiyeli belirlenmiştir ve 74 firma üyesi bulunmaktadır .Konya'da yer alan ve otomotiv sektöründe faaliyet gösteren firmalar potansiyel üyedir ve 74 firmada yaklaşık 2500 kişi istihdam edilmektedir (KSO, 2013).



Konya Sanayi Odası ile birlikte sürdürdüğü iş kümesinin amacı, ana sanayi ile yan sanayiye birleştirilerek, küresel pazarda söz sahibi olmaktır. İlki 2010 yılında gerçekleşen, 2012 yılında başarısını daha da artırarak devam eden OSEG Uluslar arası Otomotiv Sektörünün Geleceği ve Çözümü İçin Kümelenme Konferansının üçüncüsü “Motor” temasıyla 8-9 Mayıs 2014 yılında gerçekleşmiştir. 2012 yılında Konya ihracatında birinci sektör olmuştur.2014 yılında ise sektörde 312 milyon \$ lık ihracat rakamlarına ulaşmıştır (KSO, 2015).

Konya Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Dış Ticaret Müsteşarlığı, TÜBİTAK, KOSGEB, DPT, Konya Valiliği, Konya Büyükşehir Belediyesi, KSO, KTO desteklemektedir. Küme yaşam döngüsünde gelişim aşamasında kümelenme uygulamasıdır (EB-d, t.y.).

### **2.6.3. OSTİM İş ve İnşaat Makineleri Kümesi (İŞİM)**

OSTİM İş ve İnşaat Makineleri Kümesi, 2007 kurulmuş ve 89 üyesi vardır. İş ve İnşaat Makineleri Kümesi(İŞİM); Hafif İnşaat Makineleri, İş Makineleri ve Yedek Paçaları, Beton Santralleri, Kırma-Elleme Tesisleri, Asfalt Plentleri, Araç Üstü Ekipmanları, Aktarıcı-Konveyör Sistemleri gibi alt sektörlerden oluşmaktadır (Eraslan, 2009, s.56). İŞİM’ de birçok çalışma aynı anda devam etmektedir. Kümelenmede bulunan firmalar, rekabetçi olmayı ve yenilikçi olmayı başarmışlardır. Kuruluşundan itibaren sektör bilgilendirme toplantıları, akademik ve tanıtıcı toplantılar, üniversite son sınıf bitirme tez projeleri, devlet kademeleri ile temaslar, AB ve Ulusal Kaynaklı yürütülen projeler, Komatek 2009 ve Komatek 2011 İş ve İnşaat Makineleri Fuarına ortak katılımlar, firma ziyaretleri, eğitim ve tanırım faaliyetleri gibi faaliyetler yürütülmektedir. Bunun yanı sıra İŞİM Kümesi üyeleri Ekonomi Bakanlığı tarafından UR-GE Desteğinden de yararlanmaktadır (EB-a, t.y., s. 10).

### **2.6.4. ODTÜ Teknokent Yazılım Kümesi**

ODTÜ Teknokent, 250 yenilikçi şirketi kapsayan Türkiye’nin ilk ve en büyük bilim parkıdır. ODTÜ Teknokent, gerçekleştirdiği üniversite-sanayi işbirliğini artırmaya yönelik çabalarıyla ortak güç olabilmeyi başarmıştır (Teknokent, 2016).

Teknoloji Kanunda da bahsedilen durum; bilişim, kimya, otomotiv ve enerji üzerine yönelik araştırma ve geliştirme faaliyetleri ve tasarım çalışmaları ODTÜ Teknokent tarafından yürütülecek şekilde yer almaktadır. ODTÜ Teknokent Yazılım Kümelenmesinde; üniversite ve girişimciler arasında iş birliği vardır. Yenilikçiliğe ve teknolojiye dayalı girişimciliği teşvik etmektedir. “Yeni İşler Yeni Fikirler” projesiyle desteğini vurgulamıştır. ODTÜ Teknokent de ofis desteği alan 14 firma inkübatör evresini başarıyla tamamlamıştır. Bu firmalar 50 kişiden oluşmaktadır ve her biri 3 milyon dolar üzerinde olmak üzere yıllık 1 milyon dolar cirosu bulunmaktadır (EB- a, t.y., s.8-9).

### **2.6.5. İnegöl Mobilya Sektörü Kümelenme Çalışmaları**

İnegöl Mobilya Sanayicileri Derneği (İMOS) 2010 yılında, İnegöl’de var olan mobilyacıların işbirlikleriyle kurulmuş bir çalışmadır. Günümüze kadara olan zaman diliminde kendi ihtiyaçlarını gideren mobilya üreticileri, bu başarıdan sonra kümelenme çalışmasına doğru yol almıştır (Doğan ve Sakarya, 2016). Kümelenme çalışmaları ile sanayiciler, İMOS’ un da katkıları sayesinde dünyanın en önemli mobilya test laboratuvarı olan TÜV Rheiland Mobilya Test Laboratuvarı’ nın İnegöl’e kazandırılmasını sağlamıştır ve işbirliği çatısı altında adım adım büyümeye doğru gitmiştir (Mobilya Sektörü, 2014). Tamamı mobilya üreticileri ve tedarikçilerinden oluşan ve işbirliğinin geliştiği bir dernek çalışmasıdır. Toplam mobilya ihracat oranının %65’ini sağlamaktadır ve yıllık olarak yaklaşık 245 milyon dolarlık mobilya ihracatı da yapılmaktadır. 2013 yılında İMOS’ a Türkiye’nin en başarılı kümelenme çalışması ödülü verilmiştir (Bozkurtoğlu,2013,s.20).

### **2.6.6. İzmir Organik Gıda Kümelenme Çalışması**

İzmir Organik Gıda Kümesi, başarılı kümelenme çalışmalarından biridir. İzmir Kalkınma Ajansının desteğiyle de rekabet gücü arttırmıştır. Organik gıda sektörlerinin tüm aşamalarını kapsamaktadır ve sektörün ulusal ve uluslararası rekabetini ve yenilikçilik kapasitesini arttırmak amaçlamaktadır. Ege İhracatçı Birlikleri ve Ekolojik Tarım Derneği ile işbirlikleriyle ve İZKA tarafından

desteklenmektedir. Türkiye'nin kümelenme politikasına önemli katkılar yapmak amacıyla hazırlanmıştır (STM,2015).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞBİRLİĞİ GEREKÇESİ OLARAK GÜVEN

#### 3.1. Güven Nedir?

Güven birçok bilimin araştırmasında kullanılmış önemli bir kavramdır. Ancak birbirinden farklı uzmanlık alanına sahip kişiler tarafından farklı şekilde tanımlanmıştır (Arslan, 2009).

Lewicki ve Bunker güveni odaklandığı konuya göre açıklamıştır. Kişilik teorisyenlerine göre güven, gelişimsel ve sosyal aktörlerin şekillendirildiği bireysel kişilik farklılıklarına göre şekillendirmektedir. Güven, bir inanç, beklenti veya kişiliğin derinliklerinde bulunan ve bireyin psikolojik gelişiminden kaynaklanan bir histir. Ekonomistler ve sosyologlar, güveni kurumsal bir olgu olarak görmektedir. Güven bireylerin kurumlarca yerleştiği hem kurum içinde hem de kurumlar arasında gerçekleşen bir olaydır. Sosyal psikologlar ise kişiler arası güven ya da grup düzeyinde güven duygusunu oluşturan ya da ona zarar veren, bireyler arasındaki etkileşimleri baz almaktadır. Ayrıca güveni beklenti olarak da tanımlamıştır. Ancak bu beklenti risk ile güveni oluşturacak unsurları geliştirdiği gibi engel olabilecek durumları da barındırmaktadır (Lewicki ve Bunker, 1996).

Güven üzerine önemli çalışmalar yapmış bilim adamları; İktisatta Arrow, Axclrod, Casson, Williamson, son dönemlerin en ünlüsü Hutton çok önemli katkılar yapmışlardır. Yönetim biliminde ise, Adler ve Kwon, Krackhardt, Gamson, Sundquist, Ruscio, Behn; siyasi biliminde ise Puatnam, Fukuyama ve sosyolojide Giddens, Granovetter, Luhman'dır (Öztaş ve Başak, 2011).

Francis Fukuyama, ise en gözde bilim adamıydı ve güven unsuru için bulunduğu tanım; Piyasada alış- verişler sonucu varılan sonuç, bir ulusun rekabet yetisi kadar, refahın da tek ve yaygın bir kültürel karakteristikle koşullandığıdır. O da, toplumda doğuştan gelen “güven düzeyi” ile mümkün olur diyerek, örnek olarak aşağıdaki vakayı sunmuştur (Fukuyama, 2000):

“Toyota Motor Company” nin Takaoka montaj fabrikasında çalışan onlarca işçiden herhangi biri, kendi iş istasyonlarındaki bir kordona asılarak fabrikanın bütün üretimini bir anda durdurabilir. Fakat bu işlemi gerekli ve çok ender durumlarda yaparlar. Ford’un River Rouge ya da Highland Park gibi bir anlamda üç kuşaktır modern endüstriyel üretimi tamamlayan fabrikalarda ise, işçilere hiçbir zaman böylesi bir gücü teslim edecek kadar güven duyulmadı. Fakat benzer durum, Ford’un çalışanlarına Japon teknikler benimseterek bu yetkiler verilmektedir. Böylece çalışanlar kendi iş makineleri üzerinde çok geniş yetkiler ve sorumluluklar verilmektedir.” (Fukuyama, 2000).

Oldukça köklü bir literatür geçmişine sahip olan “Güven” kavramı üzerine farklı tanımlamalar yapılmıştır. Güven üzerine önemli çalışmalar yapmış olan düşünürlerin güven tanımlamaları Tablo 3.1.’ de detaylı olarak gösterilmiştir:

**Tablo 3.1.** Güven Tanımları (Tüzün, 2006).

<b>ÖNCÜLLER</b>	<b>TANIM</b>
<b>Deutsch(1958)</b>	Temkinli davranma, herhangi bir saldırıya karşı uyanık olması ile artar.
<b>Rotter(1967)</b>	Bireyler arası ilişkilerde güven, saygı duyulacağına karşı beklenti içinde olmaktır.
<b>Zand (1972)</b>	Belirsiz olaylar karşısında faydacı beklenti içinde olmaktır.
<b>Giddens (1972)</b>	Sistemin güvenilirliğine olan itimat olarak,
<b>Luhman (1979)</b>	Güven, geleceği sezmek ve geleceği kesin gibi davranmak,
<b>Butler ve Cantrell(1984)</b>	Karşı tarafın davranışının doğru,tutarlı, güvenilir, açık olacağına yönelik beklenti,
<b>Zucker(1986)</b>	Karşılıklı ilişkilerde paylaşılan bir dizi beklenti,
<b>Butler(1991)</b>	Karşı tarafa zarar vermeyeceğine dair kesin bir söz,
<b>Mayer, Davis ve Schoorman(1995)</b>	Kendi arzusuyla karşı tarafa savunmasız kalmayı istemesi,
<b>McAllister(1995)</b>	Karşı tarafın davranışlarına ve sözlerine olan kabul görmüş inancı,
<b>Hosmer(1995)</b>	İyimser beklenti içinde olmak,
<b>Shockley-Zalabak,Ellis ve Winograd (2000)</b>	Bir tarafın açık ve net olması, diğer tarafın inançlarıyla özdeşleşmiş olması.

Yukarıda belirtilen tanımlardan yola çıkarak güven kavramı; “ tarafların tahmin edilebilirliği üzerine kurulan, diğer taraftan ise belirsizliklerin ve risklerin olduğu, ortak bir çaba veya ekonomik bir mübadele ilişkisi içerisinde, tarafların birbirlerinin zayıflıklarını istismar etmeyeceklerine dair beklentileri” olarak tanımlanacaktır (Değirmenci, 2009). Kurumlarda ve kişisel ilişkilerde birbirlerine verilen sözleri yerine getirme, içten olma, dürüstlük çatisı altında, bilinçli ve tutarlı olma durumudur (Gökalp, 2003).

### **3.2.Güven Ortamını Belirleyen Unsurlar**

Güvenle ilgili araştırmalarda farklı alan ve disiplinlerden çeşitli tanım ve yaklaşımlar öne sürülmüştür. Bu tanım ve yaklaşımlarda ortak unsurlar güven kavramının belirsizlik (uncertainty), savunmasızlık (vulnerability) ve risk olgularını içerdiği yönündedir. Bu unsurlara ana hatlarıyla değinmek gerekmektedir.

#### **3.2.1.Belirsizlik(Uncertainty)**

Güvenin toplumda oynadığı en önemli rol, belirsizliği yok etmesidir (Gökalp, 2003). Belirsizlik durumunda olası işlevler bilinmemektedir. Durumla ilgili örneklemelerin yetersizliği, önemli sayılan bilgilere ulaşamamak, bireysel bilginin yetersizliği ya da ilgisizliği belirsizliği artırıcı etkiler arasındadır. Karmaşıklığın arttığı dünyada belirsizlik daha fazladır ve özellikle bireysel deneyimler de kendini çok fazla hissettirmektedir. Sosyal ilişkilerin ortak ağları etkili bir güven için başlıca ve etken güdüleyici sağlamaktadır. Güven duyma eylemi zaman içerisinde belli bir belirsizlik duygusu barındırır (Pelenk, 2010, s. 49-50). Belirsizlik aynı zamanda risk kavramını da barındırır. Belirsizliğin olduğu yerde bilgisizlik ve sürpriz olaylar vardır, riskin bulunduğu ortamlarda ise tehlikeler yaşanır ve olasılık yani şüpheli durumlar vardır. Bu durumlarda karşılıklı güven ve itimat temelli bir ilişki gerekmektedir. Sosyolojik yaklaşımlı güven sosyal karmaşa ve belirsizliği en aza indirgediğini savunmaktadır (McAllister, 2006)..

### 3.2.2.Savunmasızlık

Güveni açıklayan diğer önemli olgulardan bir diğeri de savunmasızlıktır. Güven ilişkisi, tarafların birbirlerine karşı savunmasız olmalarını içerir. Savunmasız olma durumu önemsedigin bir eşyanı kaybetme anında karşılaştığın durum olarak tanımlanmaktadır (Özen,2003).Güvenen taraf ile güvenilen tarafın çıkarları doğrultusunda birbiri ile ilişkili olmasını söylemektedir (Çetinel, 2008).

Literatürde savunmasızlık kavramına iki farklı bakış açısı ile yaklaşıldığı görülmektedir. Bazı araştırmacılar güven ilişkisinde tarafların savunmasız kalmaya gönüllü olduklarını savunurken; diğer bazı araştırmacılar ise savunmasızlığın güven ilişkisinde karşı tarafın zarar verme ihtimalini dikkate alarak geliştirilen rasyonel bir kararın sonucu olduğunu savunmaktadırlar. Savunmasızlık kavramının çıkış noktasındaki fikir ayrılığına rağmen araştırmacılar savunmasızlık kavramının güveni açıklayan en önemli olgu olduğu konusunda hem fikirdirler. Güvenen taraf güvenilenin iyiliğine, doğruluğuna güven duyarak, belirli riskleri önceden kabul etmiş olacak ve böylece kendisi açısından önemli sonuçlar doğuracak ve çıkarlarını etkileyebilecek davranışlarına yön verebilecektir(Pelenk, 2010, s. 53)

### 3.2.3.Risk

Güveni anlayabilmek için riskin önemi kabul edilmesine rağmen literatürde risk ve güven arasındaki ilişki konusunda görüş ayrılıkları olduğunu belirtmektedir. "Risk güvenin belirleyicisi midir, güvenin kendisi midir, yoksa güvenin sonuçlarından biri midir?" sorusu bu ilişkideki belirsizliği ortaya koymaktadır. Deutsch güvenin oluşması için riskin olması gerektiğini savunurken; bazı araştırmacılar ise riski, yalnızca güveni anlamakta kullanılacak bir adım yani bir unsur olarak tanımlamıştır(Mayer ve ark.,1995).

Güven, riskten ayrı düşünülemeyen bir kavramdır. Güvenin oluşabilmesi için bireyin risklerin varlığını kabul etmesi gerekir. Karşı tarafla güven ilişkisi içine giren



birey, kendi çıkarlarını ilgilendiren konularda bağımlı olmayı kabul eder. Bağımlılık ise riskleri de beraberinde getirir. Güven ilişkisinde birey alternatifler arasında seçim yapma imkânına sahiptir. Kişi hayal kırıklığına uğramayı kabullenmesi bile risk almayı kabul etmiş demek olur (Çetinel, 2008, s. 9-10). Risk sadece kozmolojinin basit bir yönü olmayıp aynı zamanda da beklenmedik sonuçların, aldığımız kararların bir sonucunu oluşturduğunun göstergesi olmaktadır. Luhman güveni, bir risk içeren durumlarda çözüm sağlayıcı olarak görmektedir. Örneğin, akşamları bir bebek bakıcısı tutmak ya da tutmamak gibi durumda insanlar ya risk alır ya da almazlar. Burada söz konusu olan risk almaktan kaçınıldığında onun sağladığı avantajlardan da mahrum olmayı göze almak ya da almamaktır (Luhmann, 2000, s.96-97).

### **3.3. Güvenin Sınıflandırılması**

Güven, herkes tarafından anlaşılması kolay ama tanımlama noktasında farklılıklar çıkmaktadır. Güvenle ilgili tanımlamaların çok sayıda ve farklı boyutlarda olduğunu göstermektedir (Demircan ve Ceylan, 2003). McAllister'in güven sınıflandırmasına göre, bilişsel temelli ve duygusal temellidir. Shapiro, Sheppard ve Cheraskin'in güven sınıflandırmasına göre ise hesaba dayalı, bilgiye dayalı ve özdeşleşmeye dayalıdır.

#### **3.3.1. McAllister'in Güven Sınıflandırması**

Güvenin hâkim olduğu bir ortamda bireyler, karşılarındaki bireylerin kendilerine zarar vermeyeceklerine dair bir inanç geliştirmektedir. Dolayısıyla bireylerarası güven, bireyin karşısındakine inanmış olmasının yanında, faaliyetlerin ve bir başkasının kararları temelinde hareket etme beklentisi içerisinde olması anlamına gelmektedir. Bu anlamda, bireylerarası güven bilişsel ve duygusal temele sahiptir (McAllister, 2006).

##### **3.3.1.1. Bilişsel Temelli Güven**

Bilişsel güven; hangi koşullar altında ve kime güveneceğini belirleyebilme ve ayrıca geçerli sebepler oluşturarak kimin ya da kimlerin güvenilebilir bulunacağını seçme işlemi olarak tanımlanır (Lewis ve Weigert,1985).

Güven, bilişsel temellidir. Bireyler hangi koşullar altında kime güveneceğini tercih edebilmektedir. Bireyler bu tercihi, güvenilirliğin belirtisini oluşturan “iyi bir neden”e dayandırmakta ve bunu yaparken belirli bir bilgiye ihtiyaç duymaktadır. Diğer taraftaki kişiyle ilgili tam bir bilgiye sahip olduğunda güvene ihtiyaç yoktur. Bilgi eksikliğinde ise güvenmek için rasyonel bir sebep bulunmamaktadır. Dolayısıyla, güven için önemli bilginin miktarı, toplam bilgi ile toplam bilgisizlik arasındadır. Mevcut bilgi ve iyi nedenler güven kararı için iyi bir temel oluşturmaktadır (McAllister, 1995,s.25). Böyle bir durumda bireyler hangi koşullar altında kime güveneceğini bilişsel olarak tercih etmektedir (Köksal, 2012). Rasyonel tercihin sonunda güven gelişir ve ardından bilinçli ve tutarlı bir sürecin yürütülmesi ile de devam eder. Bireyler geçmiş yaşantılardan faydalanır, onları mantık süzgecinden geçirir ve ardından tutumşu kararlar verilir (Özen, 2003).

Bireyler, güvenileceklerini seçerken, iyi nedenler aramakta, (sana güvenilemem için bana neden göster) ve bu arama işini yaparken bazı verilere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu nedenle seçim rasyonel (mantıklı) bir temele dayanmaktadır (Pelenk, 2010). Rasyonel(akılcı) olarak Hosmer, ahlaki temeller üzerine vurgu yapmaktadır. Bir kişi için beklenen etik davranış rasyonel yaklaşımının göstergesi olduğudur (Hosmer, 1995).

Rasyonel seçim olarak güven kavramı, bireyin risk içeren kararlar vermesi durumundaki halleri bile düşünmektedir. Riskli bir tercih sonucunda, faydayı maksimum yapmak ve zararları minimum yapmak amaçlanır (Uzbilek, 2006). Hardin’e göre güven, rasyonel güven hesabı iki merkezi unsur vardır ve bunlar hisler ve bilgilerdir. Yani elde bulunan bilgiyi, hisler doğrultusunda güvenli durum oluşturmak için kullanmak yeterlidir.Tahmin etme yeteneğini de kullanarak kümülatif işlemlerle güveni yorumlayabilir (Wicks ve ark.,1999).

### **3.3.1.2. Duygusal Temelli Güven**

Duygusal temelli güven, bireylerarası duygu bağından meydana gelmekte ve karşı tarafın iyiliği için endişelenmeye ve ilgi göstermeye dayanmaktadır(Erdem, 2003). Bireyler güven ilişkilerine duygusal anlamda yatırım yapmakta, partnerinin

refahı için ilgi göstermekte, bu tarz ilişkilerin erdemine inanmakta ve bu duyguların karşılığı olduğuna inanmaktadır. Dolayısıyla, duygusal bağın temelini oluşturmaktadır. Duygusal bağlar, yardımseverlik ve umursamayı esas alan olaylardır ama duygusal yanıtlar öfke, hayal kırıklığı ve çöşku gibi insanların kendi duygularını değerlendirmesi, bağlı olması ve başkalarına güvenmesidir. Duyuş,hem duygusal bağları hem de duygusal halleri içerir (Gümüő, 2010).

Rasyonel bir seçim olarak güven tanımlanmasından sonra bazı noksanlıklardan dolayı “ilişkiyel seçim” bahsedilmiştir (Uzbilek, 2006). İlişkiyel seçim yaklaşımı Granovetter “*ekonomik sosyal içerilmişliği*” tartışması ile ortaya atmıştır (Granovetter, 1985).İlişkiyel güven, güvenen ve güvenilen arasındaki tekrarlanan etkileşimlerden kaynaklanmaktadır. Güvenin sahip olduğuy bilgi ilişkiyel temelli güven sürecinden kaynaklanmaktadır. Duygu, taraflar arasındaki ilişkilere girmektedir çünkü devamlılık, uzun süreli etkileşim, karşılıklı kişilerarası özen ve ilginin biçimlendirilmesi etkilemektedir (Pelenk, 2010). Edindiği olumlu izlenimler, kişinin karşı tarafın niyeti hakkında olumlu beklentiler taşımasına neden olmakta ve böylece taraflar ilişkilerinin geçmişı sayesinde birbirlerinin güvenirliliği hakkında bilgi edinmektedir (Yücel, 2006).

Bireyler, güven ilişkisine duygusal anlamda yatırım yapmakta, partnerinin refahı için ilgi göstermekte, bu tarz ilişkilerin erdemine inanmakta ve duyguların karşılıklı olduğuna inanmaktadır (Erdem, 2003).

### **3.3.2. Shapiro, Sheppard, Cheraskin Güven Sınıflandırması**

Shapiro, Sheppard ve Cheraskin(1992) güvenin üç aşamadan oluştuğunu belirtmiştir. Bu tür güven şekli şöyledir;

#### **3.3.2.1.Hesaplanmış Güven**

Hesaplanmış güvenin kökleri, deneme yoluyla çalışmalar yapmalara dayanmaktadır. Güven duygusunun duygusal ve sezgisel tarafından çok, güven duymanın maliyetini, faydalarını ve oluşabilecek zararlarını ele alır ve daha çok mantık konusunda çalışma yapar (Young ve Daniel,2003). Bir insana neden güven

duyulması gerektiğini araştırır ve maliyetlerini hesaba katar, karşılaştığı durumlarda nasıl bir tutum içinde olmalı onu gözlemler (Halis ve ark., 2007). Hesaplanmış güven,yöneticilerin bir gruba karşı hesaplanmış bir tavırla güveni geliştirmesidir. Hesaplanmış güven seçimini yapmak için, mantıklı olarak bir gruba aldatmanın maliyetlerini, yararlarını ya da direkt olarak iş birliği yapmanın hesabını yapmak yerinde olur (Nam, 2008).

Hesaplanmış güvende bireyler güven tercihlerini, rasyonel maliyet ve fayda temelini esas almaktadır. Dolayısıyla, hesaplanmış güvenin, rasyonel tercihe dayandığını belirtmek yanlış olmayacaktır. Kişiler davranışlarından ve sözlerinden sorumludur ve sonuçlarından olumsuz gelişmeler olmasından çekinirler ve böylece güven duymak zorundalardır (Köksal, 2012).

Lewicki ve Bunker hesaplanmış güven gelişimini daha iyi açıklayabilmek için hesaplanmış güven, kademeli bir biçimde tırmanılan merdiven gibidir. Herhangi uyumsuz bir durumda yanlış atılan bir zar gibi bireyleri güvensizliğe sürükleyebilir ve birkaç adım geri attırır. En kötü durumda bireylerin ilk başladığı yere dönmesine neden olur. Bu erken aşamada, güven kısmi ve tamamen kırılabilir durumdadır (Çetinel,2008).

### **3.3.2.2.Bilgiye Dayalı Güven**

Bilgiye dayalı güven, değişim ortağının davranışlarının tahmin edilmesi ve anlaşılmasına imkân veren bilgi ile ilgili kavramdır. Bilgiye dayalı güvenin kaynağı tahmin edilebilirliktir. Herhangi bir birey karşısındaki bir bireyin işbirliği davranışı sergileyeceğini tahmin edilebilirse, söz konusu iki birey arasında güven oluşabilmektedir. Bireyler genellikle karşısındaki bireylerin de işbirliği davranışları sergileyeceğini tahmin ederek, kendileri de işbirliği davranışı sergilemektedir. Bilgiye dayalı güven, bilgiyi temel alması yönüyle, McAllister' ın güven sınıflaması içinde yer alan bilişsel temelli güven ile benzer bir özellik göstermektedir (Köksal, 2012).

Bilgiye dayalı güveni oluşması için zaman gereklidir çünkü geçmiş yaşantılar ve deneyimlerden faydalanır. Beklentiler ve güvene yönelik algılar düzenli iletişim

ve ilişkiyle genelleşmektedir. Bilgiye dayalı güven için Sheppard, Shapiro ve Cheraskin'e göre (1992); bir kişi karşısındakini ne kadar iyi tanır, ne yapacağını o kadar iyi tahmin eder, tahmin edilebilirlik güveni artırır, doğru tahminle de tekrarlanan ve gelişmiş bir güven meydana gelir.

### 3.3.2.3. Özdeşleşmeye Dayalı Güven

Özdeşleşmeye dayalı güvende diğer kişiler gibi hissetmek önemlidir. İnsanlar kendi kişilik kimliklerini diğer kişilerin kimlikleri ile birleştirerek ortak bir kimlik geliştirilebilirler (Lewicki ve Bunker,1996). Ortak bir kimlik geliştirmek, ortak ürün ve hedef yaratmak ve ortak paylaşılan değerleri üstlenmek bu aktiviteler özdeşleşmeye dayalı güveni geliştirmektedir (Shappeard, 1992). Eğer bir kişi özdeşleşmeye dayalı güven içindeyse, gelecekteki hareketleri de ona göre çerçeveslenecektir. İlişki ile ilgili yeni bir haber alındığında eğer kişi ilişkisi ile ilgili rahat ediyorsa, pozitif düşünceleri ve beklentileri çağırmasına neden olacaktır. Bu şekilde taraflar pozitif duyguların hissedildiği, ilişkisel taktiklerin ve yüksek işbirlikçi davranışların görüldüğü bir ilişki içinde olacaktır (Gelfand ve ark., 2007).

### 3.4. Kişiler, Gruplar ve Örgütler Arası Güven

Hosmer(1995); güveni, bireysel, bireyler arası, gruplar arası ve örgütsel seviyede bir kavram olarak görüyor. Bunlara sırasıyla bakılırsa;

Kişiler Arası Güven	Gruplar Arası Güven	Örgütler Arası Güven
<ul style="list-style-type: none"><li>• İyi Niyet</li><li>• Bütünsellik</li><li>• Yetinlik</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kurumlar</li><li>• Kanunlar</li><li>• Düzenlemeler</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Referanslar</li><li>• Normlar</li><li>• Anlaşmalar</li><li>• Alışveriş</li></ul>

Şekil 3.1. Güven Boyutları (EB- c, t.y., s.41)

Şekil 3.1.'in açıklaması maddeler halinde aşağıda açıklanmaktadır:

### 3.4.1. Kişiler Arası Güven

Kişilerarası güven konusunda temel araştırma ve incelemelere sahip olan Rotter, kişilerarası güveni, “bir kişinin ya da diğerinin söylediklerine, verdikleri söze, sözlü ya da yazılı olarak söylenmiş bir ifadesine, diğer bir kişinin ya da grubun inanması, itimat etmesi” şeklinde tanımlamıştır (Pelenk, 2010). Kişiler arası güven, bireylerden yardımsever veya en az zarar verecek şekilde davranacaklarına dair beklentisidir (Değirmenci, 2009).

Butler(1991), kişiler arası güveni, “*özel güven*” olarak adlandırmıştır. Kişiler arası güven, tüm sosyal durumların temel özelliği olup, yoğun işbirliğini ve bağımlılığı gerektirir. Ayrıca kişiler arası güvenin artması ve yoğunlaşması yardımlaşma ilişkilerinin artmasının gerekmesine bağlı olduğudur (Uzbilek, 2006).

Kişiler arası güven, kişiler ve gruptaki kişiler tarafından beklenti içerisinde olunmasıdır ve ya ümit verici sözlerine güvenilmesidir. McAllister’a göre, kişiler arası güven, iş birliği ve koordine sağlamada temel şeydir, bilişsel veya etkiye dayalı bileşenlere sahiptir (Ergenali ve ark., 2006).

Luhman kişisel güven için dört koşul belirlemiştir (Javala, 2006):

- Güven karşılıklı bağımlılık isteyen bir süreçtir. Öncelikli olarak güvenen ve sonrasında güvenilen gerekmektedir.
- Karşılıklı olarak bireyler gerçek durumu bilmektedir ve birbirlerinin gerçek durumu bildiği konusunda da bilgi sahibi olmalıdırlar.
- Güven ancak teklif edilir ve karşı taraf nezdinde kabul edilir.
- Güven kazanılmak zorundadır.

Kişilere duyulan güvende görünür bir takım bağılıklar aranmaktadır (Giddens, 2004). Kişiler arası güven oluşumuna etki eden unsurlar vardır. Bu unsurlar aşağıda Tablo 3.2.’de gösterilmektedir:

**Tablo 3.2.** Kişiler arası güven oluşumunda etkili olan unsurlar( Mayer ve ark.,1985)

YAZARLAR	ÖNCÜL FAKTÖRLER
Deutsch (1960)	Yeterlilik özelliği ve iyi niyet
Farris, Senner ve Butterfield (1973)	Grup kurallarına uyum, şeffaflık, duygu ve düşüncelerde kararlı olma
Gabarro (1978)	Şeffaflık ve geçmişteki tecrübeler
Larzelere ve Huston (1980)	Paylaşılan ortak değerler, şeffaflık ve geri bildirim
Hart, Capps, Cangemi ve Caillouet (1986)	Yardımseverlik ve dürüstlük
Good (1988)	Yeterlilik ve güvnen kişinin önceki tecrübelerine dayanarak geleceği tahmin edebilmesi
Sitkin ve Roth (1993)	Yeterlilik ve değerlerin tüm üyeler için uygunluğu
Mishra (1996)	İnanırlılık, yeterlilik, şeffaflık ve iyi niyete olan inanç

Tablo 3.2.'den çıkarımda bulunularak güvenin bireyler arası ilişkilerinden yola çıkacağı için örgütsel yaşamdaki etkilerini incelemek amacıyla çalışanlar arası güven ve yöneticilere duyulan güvene de bakmak da fayda vardır ( Tan ve ark.,2000):

**Yöneticiye güven**, kişilerarası bir güven türü olup yöneticiler, çalışanların kişiler arası güven, karşılıklı bir süreç olduğundan ve örgüt kapsamında pek çok ikili ilişkiyi içerdiğinden, geniş kapsamda güven oluşturmak ve güveni arttırmak oldukça zordur. Bu nedenle lider rolüne sahip kişilerin olumlu örnek oluşturmak için özverili olmaları ve sorumluluk taşımaları gerekmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003).

**Çalışma arkadaşlarına güven** de bir başka kişiler arası güven türü olup “çalışma arkadaşının yetkinliğine itimat etme ve arkadaşının adil, ahlaklı ve güvenilir davranışlar sergileyeceğine emin olma” olarak tanımlanmaktadır (Altuntaş, 2006).Çalışanlar arasındaki güven, rasyonel sebeplerle ya da tamamen karşıdaki kişiden alınan güçlü pozitif duygularla oluşabilmektedir (Toplu,2010).

Bir örgütte çalışanlar diğer kişilerin aslında onlara nasıl davrandıklarından çok onlarla ilgili ve onları etkileyebilecek kararları nasıl aldıklarına odaklanırlar. “Benim menfaatlerim ve refahım ne ölçüde önemli?” sorusunu kendilerine yöneltirler bu ölçüde de denilebilir ki güven sadece insanların diğerleri hakkındaki düşüncelerini değil, diğerlerinin bir eylem içindeki niyetlerini ve bunu kullanma şekillerini kapsamaktadır (Luhmann, 2000).

Yöneticiler ve alt kademelerinde çalışanlar arasındaki güven olgusu, çalışanların elde ettiklerin kazanımların ya da aldıkları ödüllerin adil olduklarına inandıkları zaman, karar sürecinde iyi niyetli davranışlarda bulunulduğuna inandıkları zaman ve yönetim tarafından kişiler arasındaki ilişkilerde olumlu tutumlarla karşılaştıkları zaman gelişmektedir (DeConinck, 2010).

### **3.4.2.Gruplar Arası Güven**

Güven sadece insanlara özgü bir durum değildir, aynı zamanda sosyal yaşam içindeki birçok farklı şeye, örneğin hükümet, liderler, yabancı liderler ve diğer ülkeler, posta hizmeti, tarih, arabalar, bilgisayarlar, bankacılık gibi sistemlere de güven duymak ya da duymamak söz konusudur (Pelenk, 2010).

Bireyde güven duygusunun gelişiminde salt kişiye özgü nitelikler değil grup süreçleri de belirleyici rol oynar. Grup psikoterapisi, bireyi topluluk içinde ele alır ve



grup dinamiği içinde bireyin değişimini hedefler. Değişen hem bireydir, hem de topluluktur. Bireyler geçmiş yaşantılarını gruplara katar ve grubu zenginleştirir; grup yaşamı da bireyi dönüştürür (Karaman, 2003).

Grup düzeyinde güven ortak bir olgudur. Takımlar/topluluklar, kolektif değerleri ve kimlikleri temsil eder. Eskiden yaşanan etkileşimler, diğerlerinin eğilimleri, niyetleri ve güdülerinin değerlendirilmesinde yararlı bilgiler sunar. Diğerlerinin davranışları hakkında elde edilen deneyimler onların güvenilirlikleri konusunda bilgi edinme fırsatı verir. Ortak değerler ve hedefler belirsizliği azaltır, aynı zamanda hangi davranışların, durumların ve bireylerin istenen ve istenmeyen olduğunu belirler. Takımlar kurallardan kaynaklanan güvene sahiptir. Kurallar söze gerek duyulmadan anlaşılabilir bilgileri barındırır (Ülker, 2009).

Grup üyeleri ortaklık ruhuyla hareket eden yapılardır. Grup üyeliğinin ve grup ilişkilerinin sürdürülmesinin temel koşulu güvendir. Grup içi ve gruplar arası ilişkilerde ortak amaçla hareket edilir, burda güvensizlik ortamı olursa ilişkilerde soyutlanma olur ve böylece yabancılaşma meydana gelir (Büte,2011). Grup düzeyinde güvenin artmasına bağlı olarak çalışan memnuniyeti ve organizasyonel bağlılık artmaktadır. Güvenin artmasına bağlı olarak kişiler, “benim grubum” ve “grup arkadaşım” kelimelerini daha içten ve daha samimi kullanmaktadırlar. Gruplar arası güven ile performans ve çatışma arasında negatif yönlü ilişki bulunmuştur (Özata ve Aslan, 2008).

### **3.4.3.Örgütler Arası Güven**

Kişiler arası ilişkilerin önemli unsurlarından biri olan güven, örgütsel yaşamda da çok önemli bir yere sahiptir ve örgütsel yaşamda güvenin yerine ilişkin çalışmalar giderek artmaktadır (Samancı, 2007). Örgütler arası güven kavramının oluşmasına güvenin örgüt ortamında da görülen bir olgu olması ve kişiler arası güven kavramından farklılık olması yol açmıştır (Uzbilek, 2006).

Örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin değişik türleri bulunmaktadır. Başarılı bir organizasyon, yatay, dikey ve dışsal güvene bağlı bir düzene dayanmaktadır. Yatay; arkadaşlar ve eşit olanlar arasındaki güven ilişkilerini, dikey; ast ve üst arasındaki

güven ilişkilerini, dışsal ise; organizasyonla müşterileri veya tedarikçileri arasındaki güven ilişkilerini ifade etmektedir (Asunakutlu, 2006).

Örgütlerde güven çalışmaları, iç ve dış güven olarak ikiye ayrılmaktadır. Çalışmamızın ana konusu örgütler arası güven, örgütün tedarikçilere, ortaklarına ve müşterilerine ve diğer paydaşlarına yönelik güveni değerlendirmektedir (Sayın, 2009). Örgütler arası ilişkiler incelenirken bireysel ve örgütsel düzey eş zamanlı olarak tartışılması gerekir. Örgütler arası güven terimi örgüt üyelerinin paydaş ya da ortak örgüt üyelerine yönelik toplu olarak gösterdikleri güven tutumu olarak tanımlanmaktadır (Tüzün, 2006).

Örgütler arası güven çalışmalarında en yaygın kullanılan güven tipi olan Sako'nun "iyi niyet güveni" (goodwill trust) tanımı olacaktır. "İyiniyet güveni" ilişkideki tarafların ilişkilerini korumak ve devamını sağlamak için bir taahhütte buldukları duygusunu ifade etmektedir (Wasti, 2009). Bir başka deyişle, taraflar arasındaki ilişki ve karşılıklı yararın temelinde iyi niyet esastır. Tarafların iyi niyeti güvenin oluşmasında belirleyici olan temel faktördür (Uluceviz, 2011). Diğer önemli faktörden birisi ise de "iş şöhreti" dir (Değirmenci, 2009).

Örgütsel faaliyet gösterdikleri koşullar hızlı bir değişime uğramaktadır. Dünyadaki küresel eğilimleri, örgüt yapılarındaki değişimle geleneksel hiyerarşik yapıların yerini ağ düzeneklerinin alması ve bunlarla birlikte gelişen çeşitlilik ve kültürel farklılıklarının öneminin artması, örgütsel yaşamda güveni vazgeçilmez kılmaktadır (Ülbeği, 2011).

Örgütler arasında farklılıkları anlamak ve açıklamak için, ülkelere, ölçeklere, teknolojiye, çevreye, coğrafi konuma, siyasi ve pazarla ilgili durumlara da bakmak gerekiyor. Örgütler arası farklı kültürler ve yasal/politik çevreleri de göz önünde bulundurmak gereklidir (Wasti, 2009).

Fukuyama' ya (2000) göre ulaşılabilecek en yüksek örgütler arası seviyesi, aile bağlarının iş ortamdaki yeri ve bireylerin sosyalleşme sürecindeki uluslar arası farklar gibi birtakım kültürel öğelerden etkilenmektedir. Örgütler arası işbirliklerinde

oluşmuş güvenin ülkeler arası farklılık gösterdiğini, kültürel etkilerin örgütler arası güven oluşumunda doğrudan etkili olduğunu göstermiştir (Huff ve Kelley, 2003).

Örgütler arası güven, bir örgütün belirli bir amaca yönelik diğer bir örgütün güvenilirliğine olan inancıdır. Örgütler arası güven, strateji ve pazarlama literatüründe rekabetçi avantaj, firmanın performansı ve fırsatçılığın azaltılması ve memnuniyet gibi sonuçlarla alakalı görülmektedir (Zaheer ve Venkatraman, 1995).

### **3.5.Türkiye’de Güven Karşılığı**

Sosyal sermaye, güven, sosyal ağ, sivil katılım, yaşam memnuniyeti ve değer üretme gibi çok sayıda kavramı içermektedir (Coleman, 1988). Güven duygusunun hâkim olmasından dolayı ileri sürülen zihinsel güç, sosyal sermaye olarak tanımlanmaktadır (Gökalp, 2003).

Sosyal sermaye ve güven kavramı arasındaki ilişkiyi Coleman, Putnam ve Fukuyama açıklamıştır. Coleman (1988-98)’a göre; kapalılık özelliği gösteren ağ bağlardaki yapılar, düzenli iletişim ve davranış normları aracılığıyla güven ve itibarın inşa edilmesini, dolayısıyla da sosyal sermayenin ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Pelenk, 2010). Fukuyama ’ya göre ise, sosyal sermaye toplumda ya da toplumun belli parçalarında yaygınlık kazanan güven aracılığıyla ortaya çıkan bir yeterlilik olup, toplumun temel parçası aile ile ulus arasında yer alan çeşitli büyüklükteki topluluklar tarafından içerilmektedir (Fukuyama, 2000). Yüksek güvene sahip toplumlar sosyal sermaye açısından zengindir. Bu nedenle güven kavramıyla sosyal sermaye arasında doğrudan ilişki olduğunu ileri sürebiliriz. Sosyal sermaye kendi başına eyleme geçen ya da girişimde bulunan bireyler aracılığıyla oluşturulamaz (Öztaş ve Başak,2010).

Sosyal sermayenin bireysel erdemlerden çok, toplumsal erdemler üzerine kurulu olduğu söylenilir. Sonuçta sosyal sermaye sadakat, dürüstlük, güvenilirlik vb. erdemlerin edinilmesi ve bunların toplumsal bağlamda yerleştirilmiş olması ile ilişkilidir. Sosyal sermayenin en faydalısı, çoğu kez geleneksel bir topluluk veya

grubun otoritesi altında çalışabilme yeteneği değil, kendiliğinden sosyalleşme olarak tanımlanan, yeni kurumlar oluşturabilme ve işbirliği yapabilme kapasitesinden oluşur (Fukuyama, 2000, s. 43). Sosyal sermayenin olmadığı toplumlarda (Ören, 2007);

- Mafya tipi suç örgütleri gelişmekte,
- Güçlü merkezi devlete ve bürokrasiye ihtiyaç duymakta,
- Rüşvet ve yolsuzluk yaygınlaşmakta,
- Yalnızca küçük aile şirketleri gelişmekte,
- Büyük işletmeler yalnızca devlet desteği ile kurulabilmekte,
- Güven unsurunun olmadığı her ortamda iş kurma maliyetleri çok yüksek olur ve rekabet gücü de düşük olmaktadır.

Güvene dayalı yaşam biçimi bireylerin sosyal güvenlerini de etkilemektedir. Sosyal güven ve mutluluk arasındaki ilişki bunu kanıtlar niteliktedir. Sosyal güveni yüksek ülkeler mutluluğun da yüksek olduğu ülkelerdir. İtalya gibi sosyal güven düzeyinin düşük olduğu ülkelerde bireylerin mutluluk düzeyleri de düşüktür. Finlandiya ve Danimarka gibi ülkelerde ise güven yüksek olduğu için mutluluk fazladır. Birçok farklı alan ve disiplinden sosyal bilimciler güvenin yayılmasının olumlu sonuçlar sağlayacağı yönünde birleşmektedirler. Sosyal güven düzeyinin yüksek olduğu toplumlar iyi bir ekonomik performansa sahip olmakta, toplumdaki suç oranları azalmakta, hükümete bağlı kurum ve kuruluşlar işlevlerini daha iyi bir şekilde yerine getirmektedirler. Aynı zamanda güven duymak bireyleri daha sağlıklı, mutlu, hoşgörülü yapmaktadır. Toplum içindeki bireyleri birbirleriyle daha olumlu ilişkiler içinde olmaya, para, arkadaşlık, ahlak ve sosyal destek, ulaşım, bakım, fiziksel ve ruhsal sağlık ve demokrasi yanlısı bir bakış açısına sahip olmaları yönünde etkilemektedir. Güven her seviyedeki insan ilişkilerini etkilemektedir; hükümetler arasında, azınlıklar ve çoğunluklar arasında, satıcı ve alıcı arasında, hastalar ve doktorlar arasında, aileler ve çocukları arasındaki ilişkiler gibi birçok ilişki biçimini etkilediği belirtilmektedir (Pelenk, 2010, s. 73-76).

Türk toplumunda güvensizlik ortamının hâkim unsur olmasında, sosyal erdemlerin zayıflamasının payı büyüktür. Kuşku ve güvensiz ortamları da gittikçe

artmıştır. Türk toplumunda en güvenilir kurum %42 oranıyla ordudur (Gök, 2014). World Value Survey' in 2010-2014 döneminde yaptığı çalışma sonucunda hükümete güven %24 civarında, basına güven yaklaşık %8, polise güven %40 oranla takip etmektedir. Son yıllarda milletvekiline, siyasetçisine ve bürokrasiye güveni oldukça azdır. Toplumdaki siyasal, ekonomik, toplumsal ve kültürel konularda değişimler güven ortamını da etkilemiştir (WVS, 2014).



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### KÜMELERİN İŞLERLİĞİ VE SÜRDÜREBİLİRLİĞİ BAKIMINDAN GÜVEN VE İŞBİRLİĞİ

Yeni ekonomide yenilik yaratabilmek büyük ölçüde fikirlerin likitidesine bağlıdır. Akito Morita : “Hiçbir şirket ada değildir. Firmaların birbirine muhtaç olduğu bir dünyada, eğer küresel pazarda yarışmak isteniyorsa bir firma başka bir firma ile çalışmanın yollarını bulmalıdır” der. A. Smith bireyi tek başına bir varlık olarak kabul etmez, amacı daha iyi bir toplum yaratmanın ilk koşulu olarak görür. En iyi olma yolunda “bağlantıların ve bağlılıkların” varlığına inanır (Petzinger, 1999). Girişimcileri “büyük bir organizmanın tek bir hücresi” olarak görür. Dahası “uygar bir toplumda insan her zaman büyük çoğunlukların işbirliğine ve yardımına gereksinim duyar.” (Mercan ve ark., 2004). Smith’in önemli sözlerinden biri ise “*Emeğin iş bölümü, pazarın genişliği ile sınırlıdır*” cümlesidir. Yani daha fazla uzmanlaşma, daha ileri yenilikçilik getireceğini imâ etmektedir (Gültekin, 2011, s. 33-35).

Firmalar arası iş birliği genel olarak üç şekilde sınıflandırılmaktadır: İlki yatay (horizontal) iş birliği, aynı alanda faaliyet gösterenlerin yaptıkları beraberliktir. Daha çok AR-GE faaliyetlerinde bulunmak için tercih edilir. Bunun sebebi ise, ölçek ekonomiden yararlanmak, riskleri azaltmak ve bilgi transferi sağlamak içindir. Diğeri ise dikey (vertical) iş birliği, herhangi bir malın veya hizmetin, üretimden satışına kadar farklı aşamalarda faaliyetlerde bulunan firmalarla yapılan birlikteliktir. Son olarak da karma iş birliği ise birbiriyle alakasız faaliyette bulunan firmaların yaptığı stratejik iş birliğidir (Adıgüzel,2011).

Ekonomik kalkınma; tüm ekonomik teşebbüslerin, kurumların, araştırma enstitülerin ve STK’ların içerisinde yer aldığı “işbirlikçi bir süreç” olarak tanımlanmaktadır (Çelen, 2013). İşletmeler tek başlarına hareket edememektedirler; tedarikçiler, müşteriler, rakipler ve kamu yetkilileri ile karmaşık ilişkiler ağı içinde

yer almaktadırlar. Bu ağ ilişkilerin de başarılı olmak için stratejik işbirlikleri avantajlar sağlayabilir. Stratejik işbirliği ile “Birlikte daha güçlüyüz” sinerjisi diğer işletmelerle olan işbirliğinden fayda sağlamak amacıyla, harekete dâhil olan her aktör kendi özel yetenekleri ile işbirliğine katkıda bulunur (Yüce, 2012).

Genellikle işletmeler küme dâhilinde iken tek başına oldukları durumlardan daha fazla verimli ve yaratıcı olurlar. Bunun sebebi ise, kümelenmenin belirli coğrafi sınırlar içinde bir dizi tedarikçi, müşteri, rakip, üniversite, araştırma merkezi ve benzeri ile ortak çalışma ilişkilerine dayanan ağları ve ortaklıkları kolaylaştırmaktadır. Rakipleri, müşterileriyle, tedarikçileriyle karşılıklı bir iş dayanışmasının olduğu kümelerde, önemli bir ölçeğe, hızlı gelişim deneyimine sahip, ihracat odaklı yapılarıdır. Kümelerin amacı bireysel olarak elde edilmesi güç olan, ekonomik aktiviteyi arttırmak, ticaret işlerini kolaylaştırmak ve gelişim için fırsatlar yaratmaktır (Karayel, 2010, s. 114).

Kümelerin de başarılarını etkileyiciler olarak ilk sırada ağ ilişkileri gelir. Ardından yenilikçi teknoloji ve beşeri faktörler gelmektedir. Bunlar içinde en önemlilerden biri güvendir. Güven artırılmış bir ilişki sonuç veren bir rekabet avantajı için birçok yönden anahtar olarak görülür (Mercan, 2011). Becantini’ ye göre; firmaları bir arada tutan ve endüstriyel bölgeleri oluşturan nedir? Kompleks ve karmaşık dışsal ekonomiler ağı ve orantısız maliyetler, paylaşılmış maliyetler, tarihsel ve kültürel izler, tüm bunlar hem firmalar arasında hem de insanlar arasındaki ilişkileri bir araya getiren yerel bir kıvamdır ki, bu da zaman içinde durağan bir yapıdadır. Herhangi bir yereldeki endüstriyel bölgenin, içerisindeki firmalarla birlikte bir bütünlük arz etmesinde gerek firmalar arasındaki ekonomik ilişkilerin gerekse yereldeki kültürel yapının etkili olduğu, bu unsurların ise yıllar içerisinde pekişerek kalıcı bir nitelik haline geldiğidir (Ardıç, 2011).

Birliktelik bakımından, firmalar arasındaki ilişkilerin karşılıklı güvene dayanması önemlidir. Harrison (1991), güvenin tahsis edilmediği endüstriyel bölgelerde, firmaların birbirleriyle olan ilişkilerinin hatalı yardımlara yol

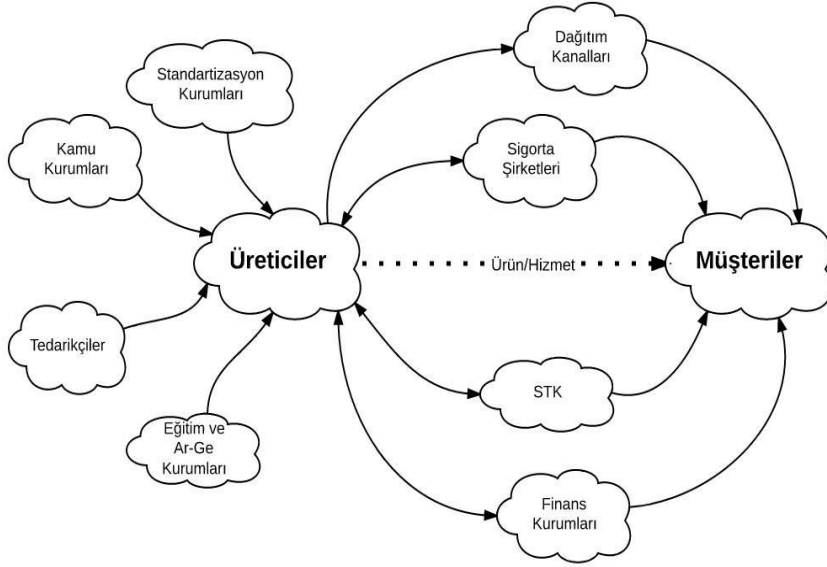
açabileceğini belirtmektedir. Firmalar arasında başarılı ilişkilerin oluşmasını güdüleyen ve işbirliğini teşvik eden nitelikler arasındaki en temel nitelik olarak güven kabul görmektedir. Güven çoğunlukla, rekabetçi avantajın elde edilmesini sağlayan ve işbirlikçi davranışların oluşmasını sağlama fonksiyonunu yerine getirir. Bu nedenle, güvenin varlığı olmaksızın üyeler arasında en iyi performans sonuçlarını elde etmeleri pek olası değildir (Skinner ve Thomas,2010).

Kümelerin işlerliği ve sürdürülebilirliği açısından güven ve işbirliği önemini, 2007 yılındaki Dokuzuncu Kalkınma Planı ile de işbirliği durumunun olmadığı durumu aşağıda şu cümlelerle bahsedilmiştir (DPT,2007): “*Bir ülkede kuruluşların tamamının katkıda bulunduğu, benimsendiği, uygulamak için fikir ve güç birliği yaptığı politikalar olmaması durumunda kuruluş bazında belirlenen politikalar, dar kapsamda başarılı sonuçlar verse de sektörel, bölgesel ve ülke bazında kayda değer ve sürdürülebilir sonuçlar elde edilememektedir.*” Ayrıca kümelenmenin sloganı “rekabet içinde işbirliği” olarak bilinmektedir ve bundan dolayı da “işbirlikçi rekabet” olarak anılmaktadır (Banker ve Çalışır, 2012).

#### **4.1. Küme Üyeleri Arasındaki Güvenin Oluşumu**

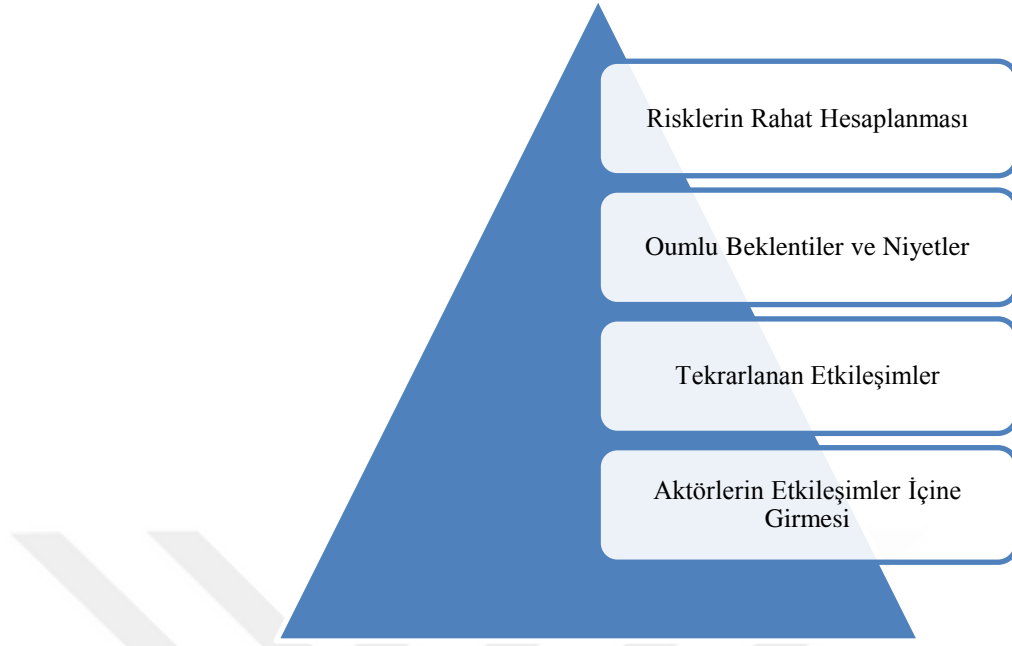
Ekonomik birer varlık olarak mamul ya da hizmet üreterek değer zinciri yaratan işletmeler ve bu işletmelerin ticari faaliyetlerine destek olarak değer zincirine dâhil olan tüm kurum ve kuruluşlar küme aktörlerini oluşturmaktadır. Coğrafi olarak kapsadığı alandan bağımsız olarak her kümelenme ürün ya da hizmet üreten firmaları, üretim fonksiyonları için gerekli tedarikçileri, alt yapı sağlayıcılarını, çalışanları ve finans kurumlarını kapsar. Ayrıca politika yapıcılar, bilgi sağlayıcılar ve bir bölgeye özgü yeteneklerde küme aktörüdür (Erkut,2011,s.7).





Şekil 4.1. Küme Aktörleri (Herdem,2014,s.78)

Şekil 4.1.'e göre küme üyelerini bir arada tutan unsur yasal bir zorunluluk değil, kümeye dâhil olma kurumlar arasındaki güven ve işbirliğidir. Güven ve işbirliği, kümelenme üyelerinin ortak zorluklara göğüs gererek ortak fırsatları değerlendirmelerini böylelikle birbirini güçlendirmesini sağlar (Baltacı, 2015, s. 13).Kümenin merkezinde tabii ki firmalar yani özel sektör vardır. Kümedeki kamu kurumları, işbirliği kurumları, Ar-Ge ve eğitim kurumları gibi diğer aktörler ise küme merkezindeki sektörün gelişmesi için çalışır. Açıklanan bu işbirliği sayesinde küme içerisinde yer alan firmalar, tek başına hareket eden firmalara göre daha rekabetçi, daha üretken ve etkin, daha yenilikçi olabilir. Küme aktörleri kendi faaliyet alanlarına göre küme faaliyetini destekler. Küme, içindeki her bir aktörün diğer aktörlerle ilişki içinde olduğu sonuç olarak da her bir aktörden diğerine değer akışının gerçekleştiği tek bir hücre gibidir. Tıpkı hücre içerisindeki organeller gibi her bir küme aktörü de kümelenme yapısının sınırları içerisinde kendi karakteristiğini ortaya koyarak bir takım fonksiyonları yerine getirir



Şekil 4.2.Kümelerde güven gelişimi (EB-c.t.y., s.44-45).

Şekil 4.2.'e göre “Güvenin” nasıl oluştuğu, oluşumunda neyin etkili olduğu konularda, endüstriyel bölge teorisyenleri; deneyim faktörünü işaret etmektedir. Güvenin oluşumunda uzun bir zaman sürecinde karşılıklı anlaşmalar, firmaların bazı durumlarda birbirlerine yardımcı olmaları, belirsizlik durumlarına firmaların birlikte hazırlanmalarının etkisi olur. Zaman içerisinde, alışveriş halindeki aktörlerin olumlu davranış ve yaklaşımları, karşısındaki aktörlerde olumlu beklentiler ve niyetler yaratmaya başlar. Bu aktörlerin birbirleri hakkında daha fazla bilgi sahibi olmak yoluyla riskleri daha rahat hesaplayabilmelerine ve değerlendirmelerine neden olur (Harrison, 1991).

Güven; sosyal ilişkilerde faaliyet gösteren birlikteliğin bir özelliğidir. Diğer insanlarla ilgili belirsizliğin olduğu durumlarda güven unsuru devreye girer. Güven, sosyal ilişkiler ve etkileşimlerde riskleri minimize eden bir mekanizma gibidir (Çetin, 2016).Kümelenmeye yönelik birçok araştırma, küme üyeleri arasında güven sorunu yaşandığını göstermektedir. Güven olmayınca da birbirleriyle yan yana faaliyet gösteren işletmeler arasında işbirliği ve bilgi paylaşımı gerçekleşmiyor,

dolayısıyla da kümelerden beklenen faydalar elde edilemiyor (Bakan, 2009). Güven olmayan toplumlarda sanayi ve ekonomik hayat dâhil olmak üzere hiçbir alanda işbirliği beklenemez (Akdeve, 2009).

Kümelenme sürecinde sosyal dokunun tanımlanması ve güvenin oluşturulması kolay bir şey değildir. Ortak çıkarları olan işletmelere, ortak çıkarlar için birbirlerine güvenmeleri gerektiği anlatılmalıdır. Bu noktada inanma ve iyi yönetim anlayışının bir arada gerçekleşmesi önemlidir (Arıcıoğlu ve Koraş, 2012). Firmaların birbirlerine yakın olmaları (mekânsal olarak) deneyimlerin hazını kolaylaştırmaktadır. Bu durum firmalar arasındaki güveni, tekrarlanan anlaşmaları ve bölgesel kalkınmayı beraberinde getirir (Harrison, 1991, s. 478).

Ekonomi Bakanlığı tarafından hazırlanan “Kümeler İçin Güven Oluşturma, İşbirliği ve Ağ Yönetimi Kılavuzu” çalışmasında kümelerde işletmeler/kurumlar arasında karşılıklı güvenin oluşturulmasının yararları şöyle sıralanmaktadır (EB-c, t.y., s. 39-40):

- Kümelere katılım gönüllülük esastır. Güven, gönüllü olarak bir araya gelen işletmeler arasında işbirliği sağlar.
- Resmi sözleşmeler bir takım maliyetler içerir. Güvene dayalı işlemler, bu noktada daha az maliyetli ve esnek olabilmeyi sağlar.
- Birbirine güvenen taraflar arasında kontrol ve izleme ihtiyacı azalmasına bağlı olarak izleme ve kontrol maliyeti düşer.
- Birbirine güvenen taraflar arasında tekrarlanan bir alış-veriş süreci oluşmasına bağlı olarak yeni bir ortaklık arayışının maliyeti düşer.
- Güvenen taraflar birbiri ile uzun vadeli ortaklıklar ve/veya alış-veriş yapma eğiliminde olacağı için güven, küme içindeki aktörlerin ilişkide kalma niyetlerini güçlendirerek kümenin gelecekteki varlığını garanti altına alır. Böylelikle fırsatçı davranışlarında önünü kesilir.

- Güven tesis edildiğinde, risk alma eğilimi yükseleceği için güven, finansal destek toplamak açısından fayda sağlar.
- Güven kümelerde beklentilerin koordinasyonunu sağlayarak belirsizliği düşük ve işbirliği yüksek bir atmosfer oluşturur.
- Üyeler arasındaki güven bilginin yayılmasını kolaylaştırarak iş süreçlerini hızlandırır.
- Güven başka türlü iletişime geçemeyecek olan küme aktörlerini bir arada tutarak rekabet avantajı yaratmalarını destekler.
- Güven küme içinde çatışma eğilimini düşürür.
- Kümelerde üyeler arası yaşanması muhtemel anlaşmazlıklar güven ortamında daha kolay çözümlenebilir.
- Güvenin olduğu kümelerde küme oyuncularının birbirleri ile yaptıkları işten ve birbirlerinden memnuniyet düzeyleri yüksek olur.
- Güven hızla değişen piyasa koşullarına küme içindeki oyuncuların daha esnek bir biçimde tepki verebilmesini kolaylaştırır.
- Kümelerde oluşacak güven ortamı, küme oyuncuları arasında bilgi alışverişini artırarak yenilikçi düşünceye erişim imkânını artırır.

Bazı durumlarda, sektör temsilcileri bir birlik, bir oda bünyesindeki meslek komitesi veya benzer bir platformda bir araya gelmektedir. Bazen de özel sektör, üniversite ve diğer kilit paydaşları bir araya getiren diğer iletişim kanalları bulunmaktadır. Ancak çoğu durumda paydaşlar birbirinden uzaktır ve çeşitli nedenlerle bilgi paylaşımına mesafeli dururlar. Bu durumlarda, iletişim engellerini aşmak ve kilit küme aktörleri arasında güven ortamını oluşturmak için özel bir çaba gerekmektedir. Güvensizlik duygusu, paydaşların bilgi paylaşma noktasında isteksiz davranmalarına, toplantılara geri planda kalmalarına, aktif katılım yerine izleyici/gözlemci konumu seçmektedir (UNDP, 2011,s.81).

Kümelenme aktörlerinin birbirlerine mesafe bakımından yakın olmaları ulaştırma maliyetlerini ve işgücü bulma maliyetlerini azaltıcı etki yapmaktadır. Eğer aktörler kümelenme yapılanması içerisinde, kendi aralarında işbirlikleri ve rekabetçi ilişkiler oluşturabilirlerse, değer üretme sistemi tam olarak işlemektedir denilebilir. Kümelenme içerisinde oluşan bilgi, aktörler arasında yayılmaktadır. Bilginin yayılması ise kümelenme içerisindeki fırsatçı davranışların önüne geçtiği gibi aynı zamanda inovatif faaliyetlere de zemin hazırlamaktadır (Schiele ve Steinle, 2002, s. 851).

#### **4.2. Ağ bağlar(Network) Bağlamında Güven Oluşumu**

Kümelenmenin başarısı büyük oranda, kümelenme amacıyla bir araya gelmiş olan insanların kurdukları ilişkilerin ve ağın kalitesine bağlıdır. Bağların en verimlisi kendi aralarında belli bir ölçüde diyalog ve güvenin oluşmuş olmasıdır. Mesela; Silikon vadisinin başarısının arkasında yatan nedenlerden biri de yöneticiler, mühendisler ve girişimciler arasında yaratıcı bir sinerjinin yaratılmasına imkân veren bir sosyal ağ oluşmuş olmasıdır. Bu yaratıcı sinerji daha sonra iş alanındaki rekabeti, teknoloji alanında inovasyon için işbirliğine dönüştürmüştür. Silikon Vadisinde restoranlar, barlar ve partiler mühendislerin bir araya geldiği ve fikir alışverişinde bulunduğu ortamlar haline gelmiştir. Benzer ilgi alanlarına ve hobilere sahip olan kişiler daha sık bir araya gelmeye başlamışlar. Silikon Vadisinde sosyal etkileşimin önemini fark eden ekonomik aktörler bu ağ fırsatlarından yararlanmak için bu tür uygulamaları resmi yapılanmanın bir parçası haline getirmeyi tercih etmişlerdir. Bir kümenin sınırları ile o sınırlar dışında kalan aktörleri birbirine bağlamak için küme içindeki her bir aktör, aynı zamanda “bir aracı/broker” rolündedir (EB-b t.y.).

Burt, ağlar sayesinde daha farklı bilgiye ulaşıldığını ve daha çok bilgi edindiklerini söyler. Coleman ise yapısal boşlukların aksine ağ bağların kapalı olmasını; ancak kapalı ağ bağ da işbirliği ve güven gelişeceğini iddia etmiştir. Ağ bağda kapalılık olması, normları güçlendirecek ve güvenilirliği de arttıracığını söylemiştir. Lin'i ise; bir bilgiye ulaşmak isteniyorsa boşluk ve zayıf bağlar;

karşılıklı güven ve işbirliği oluşturulmak isteniyorsa yakın, sıkı, kapalı bir ağ bağ faydalı olabileceğini söylemiştir (Özdemir, 2008).

Ağ bağlarda güven ilişkisinin gelişmesi oldukça önemlidir. Fırsatçılığın azalması ve işbirliğin gelişmesi için güven, bilginin paylaşıldığı ve yaratıldığı ağlarda yer alır. Örtük bilginin aktarılması için, uzun süreli bir ilişkiye, güvene ve bağlılığa ihtiyaç vardır. Karşılılık ilkesi de ayrıca önemli, çünkü ortak çıkar ve ortak bir kimliğin var olması için gereklidir (Özler ve ark.,2004).

Küme ağ oluşumunda bölgesel politikanın da açık bir şekilde fon sağlaması gerekir ve ayrıca üniversite-finans ve merkezi-kuluçka merkezi üçlüsü arasında kendiliğinden bir işbirliği olmalı ve bu işbirliğini engelleyici güven unsuru da kendiliğinden bulunmalıdır(Ahiler,2017,s.28).

### **4.3. Müşteri İlişkisinde Güven Oluşumu**

Birçok şirket, müşterileri ve tedarikçileri ile işbirliğine dayalı ilişkiler kurarak zorlukların üstesinden gelmektedir. Bu tür işbirliğine dayalı ilişkiler; belirli bir güven düzeyi tarafından tanımlanan taraflar arası ilişkisel değişimin oluşmasına bağlıdır (Başkol, 2014). Tedarikçiler ile müşteriler arasındaki güven unsuru, karşılıklı ilişkilerin kaynağıdır. Eğer bir müşteri firma, karşı tarafın hatalı fiyatlama veya fırsatçı davranışlar yapacağını hissediyorsa, kendini güvenceye almak adına farklı kaynaklara yönlenebilmektedir. (Ardıç, 2011, s. 32).

Taraflar arası ilişkisel değişimin sağladığı güven düzeyi, tarafların kurdukları ilişkinin uzun sürede kendilerine sağlayacağı faydalar üzerine odaklanma kabiliyeti sunar ve bunun sonucunda da tarafların rekabetçi güçlerinin daha fazla arttırabilmelerini sağlar (Doney ve Cannon, 1997, s.35). Müşteri olma güdüsü işletmeye ya da ürüne veya hizmete karşı kendiliğinden ortaya çıkan bir olgu değildir. Müşteri olma güdüsünün temelinde ilişkiler yer almaktadır. Müşteri- işletme ilişkisinin boyutunun geliştirilmesi, onlarla içten ve duygusal bağlılığın

oluşturulması, ilişkinin güven, işbirliği ve karşılıklı kazanmaya dayandırılması neticesinde sadakatlerinin elde edilmesi ve müşterilerinin kendilerini terk etmemesi, her işletmenin arzuladığı esas amaçtır (Bayuk ve Küçük,2008).

Ticari ilişkilerde güven, bir tarafın diğer tarafın güvenilirliğine ve dürüstlüğüne itimat etmesi olarak tanımlanmaktadır (Moorman ve ark.,1993). Diğer yandan Anderson ve Narus (1990), güvenin oluşabilmesi için tarafların kendileri için pozitif çıktılarla sonuçlanacak faaliyetlerde bulunacağına inanması gerektiğini belirtmektedir. Buna göre bir müşterinin markaya güven duyması için, algılanan çıktılarının pozitif olması gerekmektedir (Karaçuha ve ark.,2010).

Doney ve Canon (1997) ise güveni, beklenen isteklerin yerine getirilmesi ve sürekli bir süreç olarak göstermektedir. Bu tanımlamaya göre ise ortaya çıkan sonucun müşteriler için olumlu bir etki yapacağını ve bunun gelecekte de devam edeceğine müşterinin kabullenmesi gereklidir. Şüphesiz bir müşteri için satın alınan bir markadan elde edilebilecek pozitif çıktının sonucu, müşteri memnuniyetini ifade edecektir. Dolayısıyla müşteri memnuniyeti ile müşterinin markaya duyduğu güven arasında pozitif bir ilişki olmalıdır (Kenedy ve ark.,2001). Diğer yandan müşterinin satın aldığı ürünün beklentilerini karşılayacağı yönündeki inancı, satıcının(tedarikçi) fırsatçı davranışlar sergileyebileceğine yönelik risk algısının azalmasına neden olmaktadır( Erdem ve ark.,2002).

Su ve diğerlerine göre (2008) başarısız ilişkilerin altında yatan ve olumsuz yönde kayıplar almanın sebebi, güvensizliktir. Güvenin oluşturulması, uzun dönemli ilişkilerin başarısını etkileyen temel sebeplerden birisi olarak düşünülmektedir. İlişkide bulunan tarafların etkileşimleri sırasında yavaş yavaş oluşan ve beklenti ve tutumlardan güven oluşmaktadır. Bir müşteri bir markaya güven duyarsa tekrar satın alma ihtimali büyük ihtimal artacaktır (Lau ve Lee,1999).

Müşteri ve tedarikçi arasındaki ilişkide güven davranışı temelde ilk olarak; bir tarafın ilişki içerisinde kalma ya da ilişkide kandırma yoluna mı gideceği

konusunda bir fayda/maliyet hesaplama sürecini kapsamaktadır. Eğer bu hesaplama sürecinde güvenen taraf, karşı tarafın kandırma davranışına yönelmeyeceği ve tam tersi fayda durumunun daha fazla olacağı sonucuna varması halinde güven teşkil edecektir. İlişkide güveni oluşturan ikinci temel faktör ise Sahay'a göre tahmin sürecidir, yani tarafların birbirlerinin geçmişleri hakkındaki bilgilere sahip olmaları önemlidir. Zamanla yinelenen etkileşimler, tarafların daha önce ilişkiden elde ettikleri çıktıları daha iyi yorumlamalarına ve ileriye yönelik tahminlerini bu doğrultuda daha sağlam yapmalarına olanak sağlayacaktır (Sahay, 2003).

#### **4.4. Tedarikçi Bağlamında Güven Oluşumu**

Küreselleşme bir şekilde ironik olarak kümelerin rolü güçlendirilmiştir ve gelişim daha da ileriye taşınmıştır, pazarlar küreselleştikçe kaynaklar da kümelerin rolüne takviye yapan ve bölgesel uzmanlaşmayı yönlendiren daha çekici bölgelere akmaya meyilli olacaktır (Ketels ve ark., 2008).

Kümelenmeler, coğrafik yoğunlaşmalarından dolayı bölgede tedarik tabanı hazır bulunmaktadır. Gelişmiş kümeler derin ve uzmanlaşmış tedarik tabanına sahiptirler. Tedarik zinciri için yerel kaynaklar, teknoloji, bilgi ve hizmet gibi işletmenin ihtiyacı olan girdilerin yakın mesafeden karşılanması işletme için oldukça avantajlı bir durumdur (Boduroğlu, 2016). Kümenin merkezindeki işletmelerin faaliyetlerine doğrudan ve dolaylı olarak katkıda bulunan işletmelerdir. Kümenin faaliyetine bağlı olarak, destek işletmeleri aşağıdakileri içerebilir (UNDP,2011).

- Hammadde tedarikçileri,
- Deneyimli makine tedarikçileri,
- Yarı mamül tedarikçileri ve
- Paketleme malzemeleri tedarikçileridir.

Kümelenme yerel tedarikçileri geliştirdiği ve desteklediği için uzaktaki tedarikçiler yerine yerel tedarikçilerin tercih edilmesi işlem maliyetlerini düşürmekte



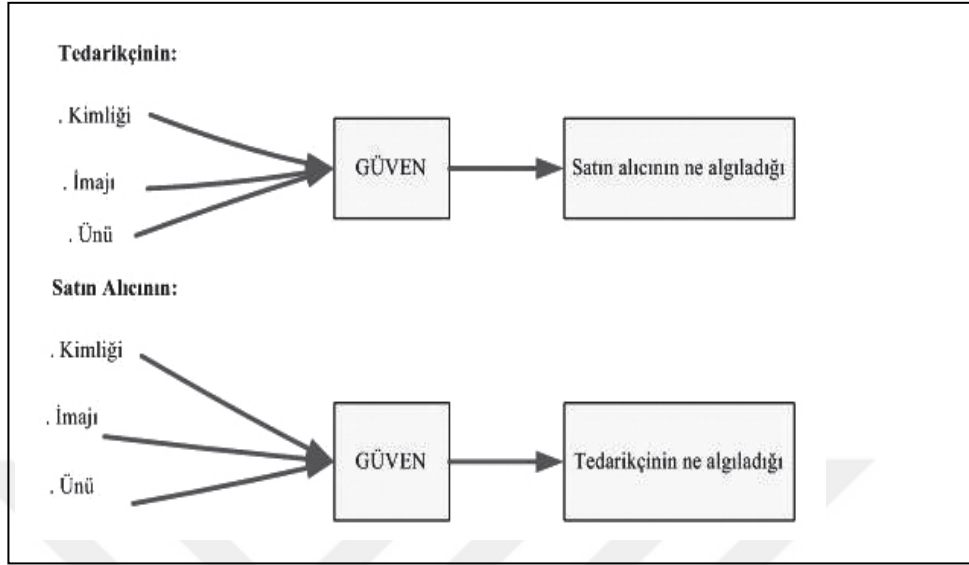
ve özel girdilere ulaşım kolaylığı sağlamaktadır. Bunun yanı sıra yerel tedarikçilerle iletişim kolaylığı satış sonrası hizmet kalitesini arttıracaktır. İşlem maliyetlerinin düşmesi, satış sonrası hizmet avantajı, gecikme maliyetlerinin ortadan kalkması küme üyeleri için rekabet avantajı sağlayacaktır (EB-f, t.y., s.26)

Tedarikçiler arasında güvenin oluşturulabilmesi için güvenin hangi unsurlarının olmasının gerekliliği tanımlanması gereklidir. Bu doğrultuda Riddalls ve arkadaşlarının (2002) yaptığı çalışmada güvenin tedarikçi bağlamında beş bileşeni olduğunu ortaya koymuşlardır:

- Dürüstlük
- Adalet
- Bağlılık/Ait olma
- Tedarik zinciri üyesi olma ile ilgili açıklık/samimiyet
- Yetkinlik

Yetkinlik boyutu aynı zamanda tedarik zinciri ortağın güvenilirliği, bağlılığı, ürün kalitesi, zamanında teslimat, gereksinimlerin karşılanması ve doğru talep tahminleri üretimi gibi unsurları da temsil eder (Başkol, 2014).Smeltzer ise tedarik bağlamında güvenin üç ana unsurdan meydana geldiğini vurgulamaktadır. Bunlar (Smeltzer, 1997);

- Kimlik/Karakteri; şirketin, güvenilir olduğu konusundaki kendine olan inancı,
- İmaj/İtibari; şirketin, başkaları tarafından kendisini güvenilir bir şirket olarak gördüğü konusundaki inancı,
- Şöhret/ Ün; şirket dışındakilerin yani diğer şirkete olan gerçek güveni



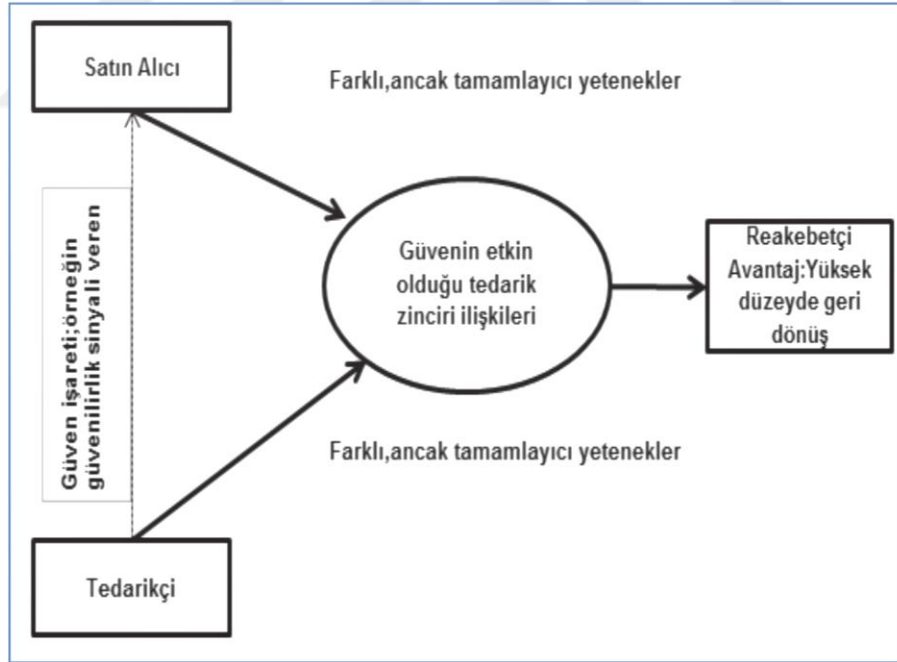
Şekil 4.3. Güveni Oluşturan Unsurlar (Smeltzer, 1997).

Şekil 4. 3.'ün yorumlanması; literatürde tedarik zinciri üyelerin birbiriyle olan ilişkileri genellikle (i) geleneksel/ rekabetçi (fiyat temelli) ve (ii) işbirliği esasına dayanan ilişkiler (güven temelli) olmak üzere ayrılmaktadır (Paksoy, 2011). Değişen dünyada ürün ve üretim teknolojisinde yaşanan hızlı gelişmeler, rekabetin artması, müşteri ihtiyaçlarının değişmesi geleneksel modelin yetersiz kaldığını ve işletmeleri Japon usulü alıcı-tedarikçi ilişkisi adı da verilen işbirlikçi alıcı-tedarikçi ilişkisine doğru yönlendirdiği söylenilir (Kemer, 2013, s. 21). Geleneksel alıcı-tedarikçi ilişkisinde tedarik zinciri üyeleri arasındaki iletişim ve işbirliği mecburiyetten oluşur ve bilgi paylaşımı da kısıtlıdır. Bu dengede aynı zincirin aktörleri birbirlerinin rakibi gibi görürler ve ona göre davranırlar (Güleş, 1997).

Etkin bir tedarik zinciri; ortaklar arasında bilgi paylaşımı ve güvene dayalıdır. Bunlar başarılı bir tedarik zinciri ilişkisinin sağlanmasındaki koşullardır. Tedarik zincirinde ilişkiler arasında maksimum düzeyde bağlılık vardır, bu sebeple de risk ve güven unsurunu beraberinde getirmektedir (Şengün, 2007). Güven; taraflar arasında oluşan riski minimum düzeye indirecek ve böylelikle taraflar birbirlerinin ilişkiye katkıları hakkında daha fazla bilgiye ve takdire sahip olmaktadır. Ayrıca güven unsurunun olduğu ilişkilerde tarafların standartlara, değerlere ve prensiplere uygun

bir biçimde hareket edecek olmaları da rekabet avantajının kaynağı olmaktadır. Kalitesi iyi ve yüksek güvene dayalı üretim sistemlerinde daha çok ortaya çıkmaktadır (Ferrer ve ark.,2010).

Güvenin yapısı, ilişkiler uzun yıllar var oldukça değişim göstermektedir. İlk aşamalarda, hesaplama temeline ve kurumların ilişkiyi yönetme gücü gibi temellere dayanmaktadır. Bu nedenle bu aşamadaki güven oldukça hassastır. Zaman geçtikçe bir dizi tekrar içinde satıcı, alıcı yararına hareket eder ve alıcı da bu tekrarlanan satıcı eylemleri karşısında bilişsel, duygusal ve davranışsal olarak satıcıya tepki verir. Böylelikle satıcı ve alıcı arasındaki güven daha fazla bilgiye dayalıdır ve bazen geçen zaman içerisinde satıcı alıcının satıcıya karşı duygusal bağlar geliştirmesi de söz konusu olabilir. Olgunlaşan güven bu nedenle daha güçlü ve esnek bir yapı sergiler (Başkol, 2014,s.132).



Şekil 4.4. Tedarikçi ve Satın Alıcı Arasındaki Güven (Jones ve ark.,2010).

Şekil 4.4.'e göre iş birliği esaslı ilişkide tedarikçi sayısı geleneksel yaklaşıma göre oldukça az sayıdadır (Bedük, 2009). İş birliğine dayalı ilişkide doğru bilgi akışı

ve güven sayesinde müşterilerin ihtiyaçlarına hızlı ve zamanında cevap verilebilmektedir ve daha uzun vadeli ilişki benimsenir. Tedarikçi seçiminde, belirli kriterlere göre de tedarikçilerin özelliklerine göre farklılaşmasına zemin hazırlar (Ünüvar, 2005). Bu sayede işbirliği esaslı ilişki geleneksel ilişkinin rekabet esasına dayanan gerilimli ortamını ortadan kaldırmış ve taraflar arasında karşılık güven ve ortaklık esasına dayalı yeni ilişkilerin kurulmasına yol açmış olur (Kemer, 2013, s. 22). Güven; tedarik üyeleri arasında bilgi değişimi, birlikte karar alma, çıktılardan karşılıklı olarak benzer tatmin seviyesine ulaşma ve kararların alınmasında yüksek motivasyona sahip olma gibi performans ile ilgili çeşitli göstergelerin tanımlanmasını kolaylaştırmakta ve böylelikle şirketler rekabetçi avantajlarını geliştirme kabiliyeti sağlayacak olan çeşitli yatırımları bu sayede karılıklı olarak daha rahat bir biçimde yapabilmektedir (Benett ve Gabriel,2001).

Jones ve diğerleri güvenin tedarik ilişkilerinde sağladığı faydaları; daha düşük işlem maliyetleri, daha fazla değer yaratma fırsatları, artan işbirliğine yönelik öğrenmedir. İnsanların, ilişkilerin ve tedarikçilerin yetkinliğinin bir araya gelmesi ile oluşan yüksek güven düzeyi; maliyet minimizasyonu sayesinde daha iyi mali performans, daha fazla pazar penetrasyonu ve gelişmiş müşteri ilişkileri gibi alanlarda verimliliği ve etkinliği arttırmaktadır (Stuart ve ark.,2012).

Gundlach ve diğerleri ise tedarik zinciri içerisinde güvenin sağlanmasının partnerler arasında gerçekleşen performans düzeyi üzerinde çeşitli yararlar sağladığını belirtmektedir.(EB-e, t.y.). Bu yararlar;

- Yinelenen eylemlerin ortadan kaldırılması,
- Sistem içerisinde tasarruf,
- Ahenkli uyum,
- Taraflar arasında daha az fırsatçılık,
- Daha fazla bütünleşme, sadakat, tatmin ve uzun dönemli etkileşimler,
- Kararları uygulama konusunda daha fazla istekliliktir.

Sonuç olarak, yüksek güvene sahip olan bir Şirketin içsel ve tedarik zincirine yönelik olarak bütünleŐmeyi yerine getirmesi daha fazla mümkündür. Güvenin artmasıyla, Şirketlerin bilgiyi paylaŐmaları ve Şirket içinden tüm tedarik zincirine doğru süreçleri birlikte koordine etme olasılıkları da yüksektir(Yeung ve ark.,2009). Kısacası tedarikçi ve alıcının arasında güven unsurunun oluşturulması ve beslenmesi, maliyet kavramı uygun bir biçimde tanımlandığında, maliyet minimizasyonu stratejisi ile uyumlu ve tutarlı olacaktır. Satın alıcı güven unsurunun oluşması durumunda, tedarikçinin kalite kontrol yönetimi ve süreçlere olan hkimiyetine güvenecek tedarikçi tarafından kendisine gönderilen parçaların hatasız olduğunu varsayılır (EB-f, t.y.,s. 22-23).

**BEŞİNCİ BÖLÜM**  
**KONYA'DA FAALİYET GÖSTEREN KÜMELERDE ÜYELERİN**  
**BİRBİRLERİNE VE KÜMEYE GÜVEN ÜZERİNE BİR SAHA**  
**ARAŞTIRMASI**

**5. 1. Araştırmanın amacı ve hipotezleri**

Bu araştırmanın amacı, Konya'da faaliyet gösteren küme üyeleri arasındaki güvenin belirlenmesi ve bu güvene küme yönetimlerinin katkısının tespit edilmesidir. Küme üyelerinin ve küme yönetiminin güven ilkelerindeki tutumlarını da değerlendirmektir. Belirlenen bu amaçlar doğrultusunda araştırma ile ilgili hipotezler aşağıdaki gibidir;

**H<sub>t1</sub>**: Küme üyelerinin güven ilkelerini gerçekleştirme düzeyleri birbirinden farklıdır.

**H<sub>t2</sub>**:Küme yönetimin güven ilkelerini gerçekleştirme düzeyleri birbirinden farklıdır.

**H<sub>t1,0</sub>**: Küme üyelerinin güven ilkelerini gerçekleştirme düzeyleri birbirinden farklı değildir.

**H<sub>T2,0</sub>**: Küme yönetiminin güven ilkelerini gerçekleştirme düzeyleri birbirinden farklı değildir.

**5.2. Örneklemin belirlenmesi**

Çalışma Konya Sanayi Bölgelerinde faaliyet gösteren ve kendilerine ait Kümelenme Derneğinde üye olan 3(üç) kümeye bağlı işletmeler üzerinde yapılmıştır. Çalışmanın başlangıcında bu üç kümenin yanı sıra Ayakkabıcılık Kümesinin adı da Konya Sanayi Odasından alınmasına karşılık, Ayakkabıcılık Kümelenme Derneği Başkanı Sayın Mustafa LAMCI ile yapılan görüşme sonucunda kümenin faaliyeti sonlandırdığı ve derneği kapatacağı ifade edildiğinden dolayı Ayakkabıcılık Kümesi kapsam dışına alınmıştır. Her bir küme ayrı ayrı ele alınarak değerlendirilmiş olmakla birlikte sonuçlar birbirleriyle karşılaştırılmıştır. Konya Sanayi Odası aracılığı ve saha araştırmasına bağlı olarak elde edilen verilere göre:

**Tablo 5.1.** Konya'daki Küme Çalışmalarının Oranları

	<b>KÜMELER</b>	<b>KSO LİSTE DEKİ FİRMA SAYISI</b>	<b>GÖRÜŞÜLMESİ HEDEFLENEN FİRMA SAYISI %90</b>	<b>ELENEN FİRMA SAYISI (KAPSAM DIŞI, RED, KÜME ÜYESİ OLMAYAN, KAPANAN VB)</b>	<b>ANA KÜTLE</b>	<b>KESESİN RED</b>	<b>GÖRÜŞÜLEN FİRMA SAYISI VE ORANI</b>
1	<b>TARIM</b>	49	41	10	39	16	23 (58,97%)
2	<b>DÖKÜM</b>	23	22	5	18	5	13 (72,22%)
3	<b>OTOMOTİV</b>	74	67	18	56	22	34 (60,71%)
<b>TOPLAM</b>		146	130	33	113	43	70 (61,94%)

Tablo 5.1.'de görüldüğü üzere Tarım Kümesinde kayıtlı görülen firma sayısı 49, olmasına karşılık 10 firma Kümelenme faaliyetlerine katılmadığını veya dernekle ilişkisini kestiğini ifade etmesinin yanı sıra kapanan vb. firmaların sonrasında ana kütle 39 firmaya düşmüş, bunun 16 tanesinin görüşmeyi kesin reddetmesi sonucu 23 firma ile görüşülmüştür. Aynı durum Dökümde sırası ile 23,18 ve 5 biçimde iken, otomotivde kayıtlı gözükten 74 firmanın 18 tanesi kapsam dışı ve 22 tanesi ankete katılmamada kesin kararlı olunca 56'ya düşen örneklem içerisinde 34 firma ile görüşme yapılmıştır.

### **5.3. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmanın ana kütlesi 113 firma olup, 70 tanesi ile görüşülme sağlamıştır. Araştırmanın örnek kütlesi 61,94'tir. Ancak her bir kümenin ayrı ayrı değerlendirildiği dikkate alındığında bu oranlar: Tarım (23) %58,97, Döküm (13) %72,22, Otomotiv (34) % 60,71, şeklinde elde edilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket, T.C. Ekonomi Bakanlığı tarafından geliştirilmiş olan “Kümeler için Güven Oluşturma, İşbirliği ve Ağ Yönetimi Kılavuzu” kapsamında yer alan Güven Kriterleri ve Küme Yöneticisinin Rolü başlığı ile belirlenmiş anket çalışmasından elde edilmiş olup, geliştirilmiştir. Kullanılan anket EK 'te sunulmaktadır.

Yapılan saha araştırması için Ekonomi Bakanlığı İhracat Genel Müdürlüğü tarafından geliştirilmiş olan Kümeler için Güven Oluşturma, İşbirliği ve Ağ Yönetimi Kılavuzundan yararlanıldı. Güven Kriterleri ve Küme Yöneticisinin Rolü başlıklı çalışma anket formu haline getirilerek hipotezler test edildi.

Bu bağlamda güven ölçmeye ilişkin kriterler şu şekilde sıralanmaktadır:

**1. Yetkinlik:** Yaşamın her anında güvene ilişkin bir ihtiyaç duyarız. Örneğin bir doktora gittiğimizde doktorun becerilerine, bir marketten alışveriş yaptığımızda marketin ürünleri iyi şartlarda depolama kapasitesine ya da otobüse bindiğinizde sürücünün araç kullanma ve şoförlük becerisine güvenmek isteriz. Bu güven ihtiyacı giderilemediğinde kişiler kızgınlık duygusu yaşarlar ve stres ve baskı altında hissederler. Böylece de kendi kişiliklerini ve yeteneklerini de gösteremezler. İlerleme ve başarı kaydetmek isteyen firmalar ve çalışanlar için önemli bir unsurdur. Güvensiz ortamlarda işin en iyisi olma kuralı işlemez.

**2. Açık Bilgi Aktarımı:** Bilgi güçtür. Bilginin paylaşılmaması, karşı taraftaki kişinin niyetlerine dair şüphe oluşmasını sağlar ve bu güven gelişimini engeller. Kişiler, kendi işlerini kolaylaştıracak bilgi paylaşımında bulunulduğunda güvenme eğiliminde olurlar. Güvenen kişi için bu paylaşım sadece mekanik bir süreç değildir aynı zamanda bir iyi niyet gösteresidir. Paylaşılmayan bilgiler sürdürülemez ve böylece de kısır bir döngü halini alır.

**3. Bütünsellik:** Bütünsellik, kurallara uymak ve rollerin gereğini yerine getirmek ile ilintilidir. Karşımızdaki kişilerin zaman içerisinde verdikleri sözleri yerine getirdiklerini ve tutarlı bir biçimde davrandıklarını fark ettiğimizde güvenme eğilimimiz yükselir. Tutumların devamlılığında ve verilerin kademeli ilerlemesinde gereklidir.



**4. Karşılıklılık:** Sosyal yaşamda ilişkiler karşılıklılık ilkesine dayanır. Birinin bize güvenmesi, bizim ona güvenme eğilimimizi olumlu etkiler. Bu daha sonrasında birbirini besleyen bir sarmala dönüşür ve ta ki taraflardan biri şüphe oluşturacak bir davranışta bulunana kadar devam eder; güven duygusu beslenir. Şüphenin oluşumu ise sarmalı bu defa aksi yönde besleyecektir. “Biz” bilinci bu karşılıklılık duygusunu tetikler ve beraberinde güvenin oluşumuna destek verir.

**5. Uyum:** İnsanların ilişkilerdeki önemli arayışlarından biri de uyumdur. Uyum, aynı olmak olarak düşünülmemelidir. Kişisel değerlerin, hedeflerin ve bakış açısının karşı taraftaki kişi ile uyumlanması sonucunda belirsizlikler azalır ve güven gelişir. Benzerlikler bu anlamda güven gelişimini kolaylaştırır. Aynı amaç altında birleşen bireylerin daha güçlü oldukları ve böylece de başarıyı kolay kazandıkları görülmektedir.

**6. İyi Niyet:** Her ne kadar bireyler profesyonel yaşamda da olsalar, temel ihtiyaçlarından biri de iyi niyet görmek ve bunun konforunu yaşamaktır. Herhangi bir zorluk ile karşılaşıldığında birtakım kişisel çıkarların gözetilmeden hareket edileceğini bilmek ilişki içinde kalma isteğini de besler.

**7. Tahmin Edilebilirlik:** Başkalarına güvenmek onların gelecekteki davranışlarına ilişkin risk almaktır. Örneğin, tanımadığınız bir kişiye ödünç para vermek akıllıca değildir. Çünkü kişinin parayı geri ödememe riski oldukça yüksektir. Ancak diğer taraftan yakından tanıdığınız bir arkadaşınızın, davranışları daha tahmin edilebilir olduğundan borç verme davranışı da daha kolay gerçekleşmektedir. Bu nedenle ilişki içinde tutarlı davranışların gözlemlenmesi güven gelişimi için önem taşır. Geleceği kestirme veya yorum yapmak adına tahminler de bulunuruz, bunlar için de geçmiş verilere ve deneyimlere bakılır. Yorumlama yeteneğini ve doğru kararlar almada bizleri yönlendirmektedir.

**8. İyi Olma Hali:** Diğer kişilerin bizim genel iyi olma durumumuza katkı vermeleri güven duygumuzu besler. Herhangi bir ilişkide olası bir hata sonucunda, suçlanmamak ve destek görmek o ilişkide güveni destekler. Bir insanı desteklemek ve yanında olduğunu hissettirmek, motive eder. Böylece de iyi ilişkilerin kurulmasının temelidir.

**9. Sosyalleşme:** İnsanlar sosyal varlıklardır. Bütün insanlar sosyal bir yapının parçası olmak isterler. Bu temel bir güdü ve ihtiyaçtır. Bir grup içinde kabul görmek

ve bir parçası olduğu hissine erişmek kişilerin güven duygusunu besler. Grup içindeki aktivitelere davet edilmek, paylaşımların içinde bulunmak ve grup içinde bir yerinin olduğunu hissetmesi bireyin grupta bütünleşmesini sağlar. Sosyalleşme arttıkça da kabul görmede atmaktadır. Bu kişiler ve firmalar için bir itibar kazanma şekli de olabilmektedir. Güvenilir kişilerin sosyal kişilikler olduğu da söylenmektedir.

**10. Ulaşılabilirlik:** Bireyler, ilişkide oldukları kişi veya yapıların ulaşılabilir olmasına önem verirler. Herhangi bir soru, sorun veya öneri geliştiğinde muhatap bulabilmek güven gelişiminde önemlidir. Herhangi bir engel karşısında, karşı tutumlardan yorumlar almak engelleri aşmamıza vesile olmaktadır. Kapalı bir döngü içinde veya iletişimin olmadığı, paylaşımların var olmadığı bir ortamda ise ilerleme kaydedilmez. Aslında iletişimin var olduğu dünyada ulaşılabilirlik bir avantaj sağlamaktadır. Böylelikle kişiler, gerekli bilgi, yardım veya desteğe ulaşabilir olduklarını bilir ve güvenirlirler.

Ankette “Yetkinlik, Açık Bilgi Aktarımı, Bütünsellik, Karşılıklılık, Uyum, İyi Niyet, Tahmin Edilebilirlik, İyi Olma Hali, Sosyalleşme ve Ulaşılabilirlik” temel Ölçüm Değerlerine karşılık gelen toplamda 52 soru ile deneklere ulaşılmıştır. 5’li Likert Ölçeğinde hazırlanan sorular her bir küme üyesi firmanın yetkilisine ve her bir küme yönetimine yöneltilmiştir.

Veriler normal dağılım gösteriyorsa Anova testi ile analiz edildi. Normal dağılım göstermiyorsa Kruskal-Wallis ile değerlendirilmiştir. İkili gruplu arasında değerlendirme ise Mann-Whitney testini kullanılmıştır. Güven ilkelerine karşı tutumlarında anlamlı farklılıklara bakılmıştır.

Toplamda 52 sorunun güvenirlliğini analiz etmek için “Cronbach-Alfa” modeli kullanılmıştır. Güven aralığını ise %95 olarak belirlenmiştir. Güven aralığı SPSS programında analiz edilmiştir. Toplamda 70 firma için yapılan güvenirlilik analizinde  $\alpha = 0,984$  olarak değer almıştır ve  $\alpha \geq 0,9$ ’dan büyük olduğu için yüksek güvenirliliğe sahip olduğu anlaşılmıştır.

#### **5.4. Araştırmanın Ölçeklendirilmesi**

Araştırmamıza konu olan küme örneklerinin aşağıda tanıtıcı bilgileri verilmektedir ve küme özelliklerinden bahsedilmektedir:

##### **A. Döküm Kümesi**

Kümelenme çalışmaları döküm sektörü için 2011 yılında başlatılmış ve dernek çatısı altında faaliyetlerine başlamıştır. Konya Döküm Kümesinin bu bağlamda hedefleri arasındaki önemli başlıklardan birisi de uluslararası süreçte başarı sağlamaktır. Kümelenme çalışmaları ile ilgili yapıya bakıldığında: Kümelenme çalışmasında ana kütle olarak bölgede faaliyet gösteren döküm işletmeleri hedef grup olarak tanımlanmaktadır. Nitekim Konya'daki 285 dökümhanede (%60 demir, % 25 çelik ve % 15 diğerleri) 300 – 350 indüksiyon, 75 döküm ocağı ve 65 potalı ocak çalışmaktadır. Bölgedeki ürünlerin dağılımı % 65- 80 demir, % 10-25 çelik ve % 10 ferrüz olmayandır. Toplam 5,813 kişi istihdam edilmektedir ve her demir dökümhanesi başına işçi ortalaması 20'dir. Dökümhanelere ek olarak, bölgede ayrıca 170 tedarikçi ve en az 725 müşteri bulunmaktadır. Bu da, Konya'daki işletmelerin % 40'ından fazlasının döküm ve dökümle ilgili firmalar olduğunu göstermektedir. 2008 yılında Konya'nın döküm ihracatı bölgenin toplam ihracatının % 63'üne denk gelmekte ve bölge ihracatının % 78'i sanayi ihracatı durumundaydı. Diğer yandan nihai yararlanıcı olarak tanımlanan yönetici ve çalışanlar açısından toplam 5,813 kişi istihdam edilmektedir, yani her demir dökümhanesi başına işçi ortalaması 20'dir.

Konya Sanayi Odası' na kayıtlı 1434 firma vardır. Bunlardan 285 tanesi dökümhanedir. 170 firma dökümhanelerin tedarikçisidir. Müşterileri rakam olarak söylemek gerekirse, 212 otomotiv yan sanayi firması, 96 tarım makinası üreticisi, 320 makina üreticisi, 18 vana ve pompa üreticisi, 45 çimento ve çimento sektöründe faaliyet gösteren odaya kayıtlı firma vardır. KSO' na 1434 adet kayıtlı üye bulunmaktadır ve KOT ile KTB üyeleri ile birlikte 1.079.893.727,77-USD ihracat gerçekleştirilmektedir. Yıllık ortalama 180 ton ile üretim faaliyetlerini sürdüren gösteren döküm sektörü, bu ihracat içerisinde ana metal sınıfı bağlamında otomotiv ve makine

ile birlikte Konya ihracatına dolaylı katkı sağlamaktadır. Konya Döküm kümesi ile ilgili sektörleri sıralamak gerekirse, Tedarikçiler olarak:

- Modelciler
- Hammadde tedarikçileri ( pig, reçine vs...)
- Kum üreticileri
- Rekraktör malzeme satıcıları
- Yüzey temizleme maddeleri ( değirmentaşı)
- Ambalaj malzemesi üreticisi
- Lojistik
- Dökümhane makine üreticileri
- Laboratuar ekipmanları (test ekipmanları, termo kopullar vs... )
- Bakım firmaları
- Otomasyon ve mühendislik firmaları
- Isıl işlem firmaları

Müşterileri ise:

- Otomotiv Yan Sanayi parçaları üreticileri
- Tarım makinaları üreticileri
- Makine üreticileri
- Vana ve pompa üreticileri
- Çimento sektörü
- Tren yolu ekipmanı üreticileri
- Savunma Sanayi

Sac kalıp ve dökümden, motor aksamlarına kadar ilgili alana ait çok sayıda parçanın üretilbildiği bilinmektedir. Nitekim motor parçaları imalatı (Piston, Gömlek, Sekman, Gayd, Supap) yapan 72 firma, oto dişlileri ve diğer dişliler üreten 17, oto aktarma organları (aks, dingil, şaft) üreten 56, fren ekipmanları 22, oto dış aksam imalatı 36, damper ve malzemeleri imalatı 12, Karasör ve kabin imaları 25 faaliyetlerini sürdürürken, pik ve çelik döküm 73 firmadan, alüminyum Sfero ve sarı döküm 6 firmadan, muhtelif dökümler 20 firmadan oluşmaktadır. Kalıpcı olarak bölgede 17 işletmenin varlığı bilinmektedir. Bunların yanı sıra ilgili sektörde faaliyet gösteren firmalara malzeme üreten farklı ölçeklerde 768 adet firma bulunduğu bilinmektedir. Bunu yanı sıra firmaların üretim mallarının %42, 6 sının Konya'da üretildiği, %50 sinin yurtdışından sağlandığı kalanın ise ülkenin muhtelif bölgelerinden tedarik edildiği görülmektedir. Makine imalat özelinde ele alınan bölgeye bakıldığında, metal işleme makinelerinde ülkenin %70 pazar payına sahip olduğu, araç üstü ekipmanlar imalatında pazarın %75'ine, döküm sektörünün üretiminin 150.000 ton/yıl olduğu ve ülke üretiminin %12 sine sahip olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra makine imalat alanındaki üreticilerin farklı ölçekte ve kapasitede faaliyette bulunmakta olduğu, rekabet için fiyat avantajını kullandığı görülmektedir. Bu işletmelerin varlığı döküm kümelenmesi için önemli bir avantaj sağlamaktadır. Konya'daki dökümhanelerin dış pazar bağlamında ilişkili olduğu sektör değerleri ise şu şekildedir:

- Madencilik makineleri ve ekipmanı (ör. Kazma makineleri).
- Gemi yapımı, gemi yapımı makineleri ve nakliye ekipmanları.
- Demiryolları ve tren makineleri ve ekipmanı (Ör. Friksiyon disk frenleri, motor parçaları,
- Ray döşeme teçhizatı.
- Dizel, elektrik, güneş ve rüzgâr gücü (Ör. Motor ve türbin parçaları).

Küçük dökümhanelerde satış neredeyse tamamen firmanın sahibi tarafından yapılır ve kişisel yakınlıklar satışları önemli ölçüde etkiler. Satış ekipleri sadece orta-büyük ölçekli dökümhaneler ile büyük ölçekli olanlar tarafından istihdam edilmektedir.

Küme çıktısının %<20'si ihraç edilir ve ana pazar Avrupa'dır. Ürün çok özel olmadığı ve bu yüzden orta ölçekli firmaların da ihraç yapabildikleri durumlar dışında, çoğunlukla orta-büyük ve büyük firmalar ihracatı gerçekleştirmektedir (Konya Sanayi Odası Döküm Raporu, 2014).

Döküm kümesinde kayıtlı olan 23 firma gözükmele birlikte, belirtilen nedenlere bağlı olarak 18 üye fiili olarak üyeliğini devam ettirmekte olup, 13 firma ile anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

## **B. OTOMOTİV YAN SANAYİ İŞ KÜMESİ**

Kümelenme çalışmaları otomotiv yan sanayi için ilk çalışma olarak kabul edilmektedir. 2006 yılında proje temelli çalışma 2008 yılında dernekleşmiş olup, bölgeye olduğu kadar ülke genelinde de önemli çalışmalardan birisi olarak kabul edilmiştir. Kümelenme çalışmalarının başlaması ile birlikte otomotiv sektöründe faaliyet gösteren firmalara yönelik alternatif faaliyet olarak savunma sanayi belirlendi. Sektörde ulusal/uluslararası ölçekte faaliyet gösteren ana üretici firmalar ve pazar yapısı dikkate alındığında, otomotiv sektöründeki firmaların faaliyet ve üretim yapılarının alternatif sektör ile örtüştüğü belirlenmiştir. Bu bağlamda otomotiv sektöründeki kriz ve yapısal değişim dikkate alındığında 2006 yılından itibaren yapılan bilgilendirme çalışmaları ile bölgedeki firmalar bu alana yönlendirildi. Bunun ile ilgili olarak Savunma Sanayi fuarlarına geziler, sektördeki firmalara ziyaretler, satın alma birimleri ile toplantılar ve bilgilendirme seminerleri düzenlendi. Ayrıca sektörün gelişimi ve çalışma koşulları ile ilgili çalıştaylar düzenlendi. Firmaların buna ilişkin teknik alt yapıları ve yönetim bilinçlerinin geliştirilmesi için çalışmalar yürütüldü.

Konya Sanayi Odasına kayıtlı otomotiv yan sanayi dalında faaliyet gösteren firma sayısının 261 adet olsa da bağlı sektörlerle birlikte binin üzerinde firmayı etkilediği bilinmektedir. Kümelenme çalışmaları ile ilgili yapıya bakıldığında; 74 firmadan söz edilse de saha araştırmasında firma sayısının 56 olduğu görülmüştür. Konya Otomotiv Yan Sanayi Kümesi ulusal ve uluslar arası ağ bağlantıları bulunan

ve ödüllерinin yanı sıra, çeşitli belgelere sahip bir küme olarak faaliyetini sürdürmektedir.

### **C. TARIM MAKİNELERİ VE ALETLERİ KÜMESİ**

Konya Tarım Makineleri İmalatçıları Kümelenme Derneği (KONTARKÜM) 2012 yılının Ekim ayında kuruldu. Mevlana Kalkınma Ajansı öncülüğünde başlatılan Konya Tarım Alet ve Makineleri Kümelenme çalışmaları 2012 yılında Kümelenme Platformu Müteşebbis heyeti kurularak dernekleşme yolunda önemli adım attı. Sektör temsilcileri 2013 yılı ilk Olağan Genel Kurul Toplantısını Konya Sanayi Odası Toplantı salonunda gerçekleştirdi. Toplantıda özellikle kümelenme çalışmaları Tarım Makineleri İhtisas Organize Sanayi Bölgesi kurulmasının büyük önem taşıdığı vurgulanmıştır.

Bir proje ile başlatılan çalışmanın işbirlikçileri ve ortakları arasında: Konya Valiliği; Konya Belediyesi; Konya Sanayi Odası; Konya Ticaret Odası; MEVKA; KOSGEB; Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Konya İl Müdürlüğü; TR52 Bölgesindeki Üniversiteler; Sektörün önde gelen girişimcileri; İl Gıda Tarım ve Hayvancılık Müdürlüğü; Tarım Kredi Kooperatifi; TSE; İGEME; İhracatçı Birlikleri; İl Özel İdaresi; TKDK; TARMAKBİR; Ziraat Mühendisleri Odası; ABİGEM; Ticaret Borsası; OSB; Teknokent, Konya Necmettin Erbakan Üniversitesi, Selçuk Üniversitesi bulunmaktadır.

Tarım Alet ve Makineleri kümesinin rekabet analizi yapıldıktan sonra yapılan çalışmalar ve toplantılar çerçevesinde özellikle ulusal ve uluslararası rekabet üstünlüğü sağlamada üretim gücünün kullanılması ön plana çıkarken, “katma değeri yüksek üretim “ gücünün yakalanması ve değerlendirilmesi için gerekli olanlar şu şekilde sıralanmaktadır.

- Rekabet üstünlüğünün sağlanabilmesi tanımlanmış olan yol haritasına uygun biçimde üretim, pazar ve insan kaynakları konusunda yatırımın yapılması

- Kümelenmenin ve işbirlikçi anlayışın gereği olarak dış ticaret konusunda ortaklaşa rekabet politikasını yürütebilmek. Bu konuda Dış Ticaret Müsteşarlığının yürüttüğü URGE projesine başvurulmuştur. Proje kapsamında odak ve niş pazar çalışmalarının yanı sıra kurumsal kapasitenin geliştirilmesi konusunda

eğitimler alınarak, ihracat koçları aracılığı ile tanımlanmış pazarlara ulaşma imkânları analiz edilerek, eylem planları sonucunda ihracat gelişimi sağlanacaktır.

- Kümeleme ve işbirliği çalışmalarının en belirgin örneklerinden birisi de ortak kurumsal çalışmalar yer vermektir. Bunun için mekân birlikteliği esas olmak kaydı ile KOSGEB kapsamındaki desteklerden de yararlanmak kaydı ile “İşbirliği Güç Birliği” anlayışı kapsamında Test Laboratuvarlarının kurulması hedeflenmektedir. Ancak mekân beraberliği işletmelerin bu projeyi hayata geçirmesi konusunda katkı sağlarken, test laboratuvarlarına olan lojistik imkânlarında kolaylaşacağı ve ortak insan kaynak kullanımının kolaylaşacağı malumdur. Standartlaşma ve kalite değerlerinin tanımlanması artık olağan bir kriter olurken yeni kriterlerle süreçte başarıya ulaşmak bu laboratuvarların önemli çıktıları içerisinde yer almaktadır. Özellikle dış pazarların talep ettiği farklı standartlara uygun üretim, pazarın uygulama sürecindeki değişiklikler ve yeni standartların gelişmesi ile nihayetinde rakiplerin bu sürece uyum sağlaması önemli bir eşik olarak firmaların karşısında yer almaktadır.

Konya Tarım Makineleri ve Aletleri Kümesinde toplamda kayıtlı 49 firma bulunmaktadır ve 10 tanesi çeşitli nedenlerle kapanmıştır. Kalan 39 firmadan sadece 23 tane firma ile görüşülme imkânı edinilmiştir.

### **5.5. Araştırma Bulgularının Analizi**

Yapılan çalışma sonucunda ankete katılan yöneticilerin kişisel bilgileri ve birleşme öncesi ve sonrasında kurum kültürüne ilişkin bulgulara bakılmıştır. Aşağıdaki bölümlerde güven kriterlerinin kümelerde nasıl algılandığı ve uygulandığı değerlendirilmesi yapılmıştır ayrıca hem küme üyelerinin hem de küme yönetiminin tutumları değerlendirilmiştir. Küme grupları arasında farklılıkların olup olmadığı tablolar halinde ve analiz sonuçlarıyla detaylı şekilde aşağıda verilmiştir:

#### **- Yetkinlik İlkesinin Ölçümleri**

Döküm, otomotiv yan sanayi iş kümesi ve tarım makineleri kümesi üyelerinin yetkinlik ilkesine karşı tutumları aşağıda sunulmaktadır:



Güven İlkeleri	Yargılar	Döküm Kümesi		Otomotiv Yan Sanayi İş Kümesi		Tarım Makineleri Kümesi	
		Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
Yetkinlik İlkesi	Küme üyelerinin yetkinlik alanları açıkça tanımlanmıştır.	3,69	1,03	3,24	1,23	3,83	0,94
	Küme üyelerinin her birinin sahip oldukları yetkinlikler diğer üyeler tarafından bilinmektedir.	3,54	1,39	3,00	1,25	3,31	1,15
	Küme üyelerinde, diğer üyelerin sahip oldukları yetkinliklerin kendilerine bir katma değer oluşturabileceği fikri bulunmaktadır.	3,77	1,36	3,50	1,08	3,09	1,20
	Üyelere kendilerini tanıtabilecekleri ortamlar ve fırsatlar yaratılmaktadır.	4,08	1,25	3,03	1,27	3,83	1,03
	Küme yöneticisi olarak üyeler arasında köprü oluşturulmuş ve üyeleri diğer üyelerin sahip olduğu yetkinlikler hakkında bilgi sahibidir.	3,77	1,09	2,79	1,25	3,70	1,06
	Eksik yetkinliklerin farkına varılmış ve bunların geliştirilmesi için gerekli koçluk, eğitim ve diğer gelişimsel aktiviteleri düzenlemektedir.	3,62	1,39	2,94	1,32	3,35	1,07

Döküm kümesi üyeleri arasındaki yetkinlik alanlarının açıkça tanımlandığı ( $\bar{X}$ : 3,69) fakat üyeler tarafından yeterince bilinmediği ( $\bar{X}$ :3,54) ileri sürülmektedir. Üyeler kendilerini tanıtıcı ortamlara ve fırsatlara önem vermekte ( $\bar{X}$ :4,08) ve kendi aralarında nispeten köprü kurma ilişkisini başarmışlardır ( $\bar{X}$ :3,77). Küme üyeleri yetkinlik de oluşan eksikliklerin farkına varmış ve giderilmesi için aktivitelerde bulunmuştur ( $\bar{X}$ :3,77). Otomotiv yan sanayi iş kümesi küme üyeleri arasındaki

yetkinlik; üyeler yetkinliği tam olarak bilmiyor ( $\bar{X}$ :3,00) ve katma değer beklentisi ise ( $\bar{X}$ :3,50) ölçümündedir ve beklenti altında kalmaktadır. Üyeler arasında ilişki ağı ve iletişim köprüsünün oluşmadığı ( $\bar{X}$ :2,79) da görülmektedir. Tarım makineleri iş kümesinin üyeler arasında yetkinliği ise; üyeler yetkinliği ( $\bar{X}$ : 3,83) kabul etmiş ve yeterince bilgi sahibi olduğu da ortadadır ( $\bar{X}$ :3,31). Üyeler yetkinliğin eksiklerin giderilmesi veya sorunların çözülmesinde talepkâr değildir ( $\bar{X}$ :3,57). Tarım makinesi en düşük değeri yetkinliğin katma değeri beklentisinden almıştır ( $\bar{X}$ :3,09). Üç küme üyesinin yetkinlik tutumu analiz edildiğinde döküm kümesi üyelerinin daha bilinçli olduğu ve yetkinliği tanıtıcı fırsatlar için çabalar verdiği görülmektedir. En düşük seviye ise otomotiv yan sanayi iş kümesi üyeleri arasında yer almaktadır ( $\bar{X}$ :3,03).

Döküm, otomotiv ve tarım makineleri üyeleri arasında “Yetkinlik” ilkesine karşı anlamlı farklılığı olup olmadığı analiz edilmek istenmiştir. Verilerin dağılımının normal olmadığı anlaşılmıştır. Böylece Kruskal-Wallis analizi ile anlamlılıklarına bakılmıştır.  $P= ,000$  sonucu gelmiştir.  $P< 0,001$  olduğu için; üç grup karşılaştırılmıştır ve istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu sonucu elde edilmiştir. Buna göre farkın hangi gruptan kaynaklandığını öğrenmek için grupları ikili karşılaştırmak gerekmektedir.

P- değeri 0,005 bulunmuş ve bu değer 0,017’den küçük olduğu için döküm ve otomotiv grupları arasında yetkinlik düzeyleri istatistiksel olarak farklıdır, bulunmuştur.

P- değeri 0,000 bulunmuş ve bu değer 0,017’den küçük olduğu için döküm ve tarım makineleri grupları arasında anlamlı farklılık vardır, ortaya çıkmıştır.

P- değeri 0,027 bulunmuş ve bu değer 0,017’den büyük olduğu için otomotiv ve tarım kümeleri arasında anlamlı farklılık yoktur, ortaya çıkmıştır. Post-hoc testinin sonuçlarına göre (döküm/tarım) grupları arasında yetkinlik farklılığı bulunmuştur. Döküm grubundan kaynaklı olduğu denilebilir.

Döküm, otomotiv yan sanayi iş kümesi ve tarım makineleri kümesi yönetimlerinin yetkinlik ilkesine karşı tutumları aşağıda sunulmaktadır:

Güven İlkele ri	Yargılar	Döküm Kümesi		Otomotiv Yan Sanayi İş Kümesi		Tarım Makineleri Kümesi	
		Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
Yet Kin lik İlkesi	Küme üyelerinin yetkinlik alanları açıkça tanımlanmıştır.	4,00	1,08	3,53	1,33	3,70	1,15
	Küme üyelerinin her birinin sahip oldukları yetkinlikler diğer üyeler tarafından bilinmektedir.	4,00	1,08	3,44	1,28	3,74	1,01
	Küme üyelerinde, diğer üyelerin sahip oldukları yetkinliklerin kendilerine bir katma değer oluşturabileceği fikri bulunmaktadır.	3,38	1,32	3,53	1,05	3,57	0,84
	Üyelere kendilerini tanıtabilecekleri ortamlar ve fırsatlar yaratılmaktadır.	3,77	1,09	3,26	1,21	4,00	1,24
	Küme yöneticisi olarak üyeler arasında köprü oluşturulmuş ve üyeleri diğer üyelerin sahip olduğu yetkinlikler hakkında bilgi sahibidir.	3,31	1,38	3,03	1,02	3,83	1,03
	Eksik yetkinliklerin farkına varılmış ve bunların geliştirilmesi için gerekli koçluk, eğitim ve diğer gelişimsel aktiviteleri düzenlemektedir.	3,62	1,19	3,06	1,32	3,57	1,08

Döküm kümesi yönetimi yetkinliği anlatmaya ve tanıtmaya çalışmıştır ( $\bar{X}$ :4,00). Yönetim oldukça gayretli davranılmış ( $\bar{X}$ :4,00) ve yetkinliği tanıtıcı ortamlar için çaba sarf etmekte ( $\bar{X}$ :3,77) fakat profesyonel destek ve eğitim faaliyetleri boyutunda çabaya ulaşamamıştır ( $\bar{X}$ :3,62). Yetkinlik küme üyesinde ve yönetimin ortalama üstünde olmasına rağmen çok yeterli düzeyde değildir. Otomotiv kümesi yönetimi yetkinliği tanıtma konusunda çaba göstermemiştir ( $\bar{X}$ :3,53) ve

yetkinliğin eksikleri giderilmesi noktasında yeterince çaba sarf edilmemiştir ( $\bar{X}$ :3,06). Yönetimin çabası ( $\bar{X}$ :3,03 ve 3,53 ölçeğinde bir değer almaktadır) yeterli değildir ve böylece de üyeler yetkinliğin önemini kavrayamamıştır. Tarım makinesi küme yönetimin yetkinliği anlatıcı ve tanıtıcı faaliyetleri oldukça iyi durumdadır ( $\bar{X}$ :3,70; 3,74). Tanıtıcı fırsatlar noktasında ısrarcı faaliyetler de bulunmuşlardır ( $\bar{X}$ :4,00). Yetkinliği anlatma ve anlamada döküm kümesi daha isteklidir ve tarım kümesi yönetimi de ortalama üstündedir. Otomotiv kümesi ise diğer iki kümeye göre aşağı seviyelerdedir. Yani güven ortamı gelişimini sağlamada yetersiz kalmaktadır.

Üç küme yönetiminin (döküm, otomotiv ve tarım) aralarında “Yetkinlik” ilkesine karşı anlamlı farklılığın anlaşılması için ilk olarak verilerin normal dağılım gösterdiği anlaşılmıştır. Ardından Anova Analizi sonuçlar değerlendirilmiştir. P değeri olarak 0,014 değeri bulunmuştur.  $P < 0,05$  olduğu için gruplar arasında anlamlı farklılık vardır.

Bu durumda farkın hangi gruptan kaynaklandığını araştırmak için grupları ikişerli karşılaştırmak ve istatistiksel anlamlılık için karar vermek gerekmektedir. Bu karşılaştırma ise Mann-Whitney U testi ile yapılmıştır:

Döküm ve otomotiv grubu  $P=0,009$  değerini almıştır ve aralarında ilişki anlamlı bir ilişki yoktur,

Döküm ve tarım makinesi grubunun  $P=0,995$  değerini almıştır ve aralarında anlamlı bir ilişki yoktur,

Otomotiv ve tarım grubu ise  $P=0,023$  değerini almıştır ve  $P < 0,05$  olduğundan dolayı aralarında anlamlı bir ilişki vardır. Otomotiv ve tarım grubunun yetkinlik ilkesine karşı tutumundaki farklılıktan kaynaklandığını da anlaşılmıştır.

#### - **Açık Bilgi Aktarımı İlkesinin Ölçümleri**

Döküm, otomotiv yan sanayi iş kümesi ve tarım makineleri kümesi üyelerinin açık bilgi aktarımı ilkesine karşı tutumları aşağıda sunulmaktadır:

Güven İlkeleri	Yargular	Döküm Kümesi		Otomotiv Yan Sanayi İş Kümesi		Tarım Makineleri Kümesi	
		Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
Açık Bilgi Aktarımı İlkesi	Küme üyelerinin açık ve net bilgi paylaşımını teşvik etmektedir.	3,23	1,36	3,41	1,23	3,65	1,30
	Açık bilgi aktarımının avantajları konusunda küme üyeleri bilgilendirilmektedir.	3,38	1,19	3,44	1,19	3,74	1,09
	Bilginin gizliliğinin söz konusu olduğu durumlarda bu konu ile ilgili gerekli kişilerin bilgisi bulunmaktadır.	3,85	1,07	3,32	1,29	3,52	0,79
	Toplantılar(bilgilendirme,eğitim ve paylaşım vs.) için zaman ayırmaktayım.	3,92	1,11	3,29	1,24	4,35	0,77
	Gizlilik gerektiren konular için bir kurallar bütünü oluşturulmuş ve bu üyeler ile paylaşılmıştır.	3,38	1,32	2,85	1,16	3,52	1,12
	İletişim kurmak ve bilgi paylaşımı ile ilgili üyelerin kişilik farklılıkları göz önünde bulundurulmaktadır.	3,38	1,32	3,24	1,28	3,43	1,04
	Küme içinde bilgi paylaşımını dengeli bir şekilde ve adilce yapılmakta, bu konuda ayrımcı olmamaya özen gösterilmektedir.	4,23	1,16	3,12	1,27	3,43	1,04
	Küme üyeleri açık ve net bilgi paylaşımını gerçekleştirmektedir.	4,38	1,12	3,12	1,43	3,52	1,20
	Açık bilgi aktarımının avantajlarını bilmekteyiz.	3,23	1,30	3,47	1,08	3,52	1,20

Döküm kümesi üyeleri arasında açık bilgi aktarımı ilkesinde bilgi açık ve net bir şekilde paylaşılmamaktadır ( $\bar{X}$ :3,23). Bilginin gizliliği konusunda ise bireysel

tercihler önemlidir. Üyeler isterse paylaşım yapmaktadır. Keyfi bir durum söz konusu yani isterlerse paylaşım olmaktadır ( $\bar{X}$ :3,85). Bilgilendirme konusunda toplantı veya fırsatların farkında olduğu ( $\bar{X}$ :3,92) ama avantajlarının neler olduğu bilinmemektedir ( $\bar{X}$ :3,23). Bilgi paylaşımının adaletli olması konusunda ise hepsinin beklentileri oldukça yüksektir ( $\bar{X}$ :4,23). Döküm kümesi üyeleri bilgi aktarımı bakımından ortalamada bir değer almaktadır. Otomotiv kümesinde açık bilgi aktarımı ilkesi; bilginin paylaşımı açıklığı ( $\bar{X}$ :3,41), bilginin gizliliği ( $\bar{X}$ :3,32) ve bilginin gizliliği konusunda kurallar koyma ( $\bar{X}$ :2,85) değerleri almaktadır. Bilginin açıklığı noktasında zayıflıklar vardır ve bu zayıflıkları giderici herhangi bir çaba görülmemektedir ( $\bar{X}$ :3,29). Herhangi bir şekilde iletişim kurma veya bütünlük sağlama noktasında gelişmeler de yoktur ( $\bar{X}$ :3,12;3,24). Tarım makinesi kümesi üyeleri arasında yetkinlik tutumu ise; üyeler bilginin açıklığın önemini bilmektedir ( $\bar{X}$ :4,00) ve bunu toplantılarla desteklemektedir ( $\bar{X}$ :4,35). Bilgi paylaşmada açıklığın önemi hem bilinmekte hem de adil bir yönetim tercih edilmektedir ( $\bar{X}$ :3,56). En çok toplantılar yapıp, gelişmesini destekleyen ise tarım kümesi yönetimidir ( $\bar{X}$ :4,35). Otomotiv kümesi yetkinliği yönetme noktasında oldukça başarılı değilken, avantajlarını bilme noktasında daha iyi seviyededir ( $\bar{X}$ :3,42). Üç küme yönetimi arasında karşılaştırma yapıldığında otomotiv kümesi en düşük seviyeye sahiptir.

Küme üyeleri arasında “Açık Bilgi Aktarımı” na karşı anlamlı farklılığın olup olmadığı analiz edilmiştir. Verilerde normal dağılım olmadığı için “Kruskal-Wallis” analizi kullanılmıştır. Analiz sonucunda ise;  $P=0,191$  değeri çıkmıştır. Buna göre  $P>0,05$  olduğu için anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Döküm, otomotiv yan sanayi iş kümesi ve tarım makineleri kümesi yönetimlerinin açık bilgi aktarımı ilkesine karşı tutumları aşağıda sunulmaktadır:

Güven İlkeleri	Yargılar	Döküm Kümesi		Otomotiv Yan Sanayi İş Kümesi		Tarım Makineleri Kümesi	
		Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
Açık	Küme üyelerinin açık ve net bilgi paylaşımını teşvik	3,23	1,09	3,47	1,28	3,74	1,14

<b>Bilgi Aktarı mı İlkesi</b>	etmektedir.						
	Açık bilgi aktarımının avantajları konusunda küme üyeleri bilgilendirilmektedir.	<b>3,23</b>	<b>1,01</b>	<b>3,62</b>	<b>1,26</b>	<b>3,83</b>	<b>1,07</b>
	Bilginin gizliliğinin söz konusu olduğu durumlarda bu konu ile ilgili gerekli kişilerin bilgisi bulunmaktadır.	<b>3,15</b>	<b>1,07</b>	<b>3,56</b>	<b>1,21</b>	<b>3,61</b>	<b>0,84</b>
	Toplantılar (bilgilendirme, eğitim ve paylaşım vs.) için zaman ayırmaktayım.	<b>3,46</b>	<b>1,33</b>	<b>3,65</b>	<b>1,15</b>	<b>4,35</b>	<b>0,77</b>
	Gizlilik gerektiren konular için bir kurallar bütünü oluşturulmuş ve bu üyeler ile paylaşılmıştır.	<b>3,46</b>	<b>1,33</b>	<b>3,24</b>	<b>1,21</b>	<b>3,57</b>	<b>1,20</b>
	İletişim kurmak ve bilgi paylaşımı ile ilgili üyelerin kişilik farklılıkları göz önünde bulundurulmaktadır.	<b>3,54</b>	<b>1,27</b>	<b>3,38</b>	<b>1,16</b>	<b>3,57</b>	<b>1,12</b>
	Küme içinde bilgi paylaşımını dengeli bir şekilde ve adilce yapılmakta, bu konuda ayrımcı olmamaya özen gösterilmektedir.	<b>3,54</b>	<b>1,13</b>	<b>3,35</b>	<b>1,25</b>	<b>3,57</b>	<b>1,12</b>
	Küme üyeleri açık ve net bilgi paylaşımını gerçekleştirmektedir.	<b>3,38</b>	<b>1,32</b>	<b>3,41</b>	<b>1,39</b>	<b>3,65</b>	<b>1,23</b>
	Açık bilgi aktarımının avantajlarını bilmekteyiz.	<b>3,38</b>	<b>1,32</b>	<b>3,68</b>	<b>1,17</b>	<b>3,96</b>	<b>0,82</b>

Döküm kümesi yönetimi arasında açık bilgi paylaşımı noktasında istekli olmadığı anlaşılmıştır ( $\bar{X}$ :3,23). Bilgi paylaşma noktasında üyeleri bilgilendirme tutumları zayıf ( $\bar{X}$ :3,15) ve tanıtma çabası da yoktur ( $\bar{X}$ :3,46). Güvenin kurumsallaşması konusunda ise istekleri oldukça güçtür ( $\bar{X}$ :3,38). Farkındalık konusunda ise herhangi bir değişikliğe açık değillerdir ( $\bar{X}$ :3,38). Bilgi paylaşımı gerektiren durumlarda olmadığı, genel anlamda bir gizlilik hali vardır ( $\bar{X}$ :3,15). Otomotiv kümesi yönetimi bilginin açıklığı ve net olması için teşvikler

yapmamaktadır ( $\bar{X}$ :3,47). Gizlilik gerektiren durumlar için paylaşımı değil, hep gizlilik hali mevcuttur ( $\bar{X}$ :3,24). Dengeli ve adil bir paylaşım yapılmamaktadır ( $\bar{X}$ :3,35). Bilginin aktarılması konusunda gerekli istekleri bulunmadığı içi üyeler tarafından da yeterince bilinmemektedir. Tarım makinesi yönetimi diğer iki küme örneğine göre daha iyi durumdadır. Bilgi paylaşımının avantajını bilmekte ( $\bar{X}$ :3,96) ve açık olmayı arzulamaktadırlar ( $\bar{X}$ :3,65). Profesyonel destek alma ve eğitim sunma noktasında en istekli yönetim tarım makinesidir ( $\bar{X}$ :4,35). Açıklığa, esnekliğe en önem veren küme yönetimi de tarımdır.

Üç küme yönetiminin “Açık Bilgi Aktarma” ilkesinin analizinde “Anova Analizi” ile değerlendirme yapılmıştır ve  $P=0,055$  değerini almıştır. Bu değer  $P>0,05$  olduğundan dolayı ise aralarında anlamlı bir farklılığın olmadığını vurgulanmıştır.

#### - Bütünsellik İlkesinin Ölçümleri

Döküm, otomotiv yan sanayi iş kümesi ve tarım makineleri kümesi üyelerinin bütünsellik ilkesine karşı tutumları aşağıda sunulmaktadır:

Güven İlkeleri	Yargılar	Döküm Kümesi		Otomotiv Yan Sanayi İş Kümesi		Tarım Makineleri Kümesi	
		Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
<b>Bütünsellik İlkesi</b>	Küme içinde üyelere verilen sözlerin yerine getirildiğinden eminim.	<b>3,92</b>	<b>1,25</b>	<b>3,29</b>	<b>1,24</b>	<b>3,74</b>	<b>1,01</b>
	Kümede yazılı olan veya olmayan sosyal normlara uyulmakta ve buna ilişkin izleme-kontrol yapılmaktadır.	<b>3,62</b>	<b>1,44</b>	<b>2,88</b>	<b>1,20</b>	<b>3,57</b>	<b>0,89</b>
	Üyeler ile gerçekleştirilen toplantıları raporlandırılarak üyelere bu rapor ulaştırılır.	<b>3,69</b>	<b>1,03</b>	<b>3,15</b>	<b>1,37</b>	<b>3,26</b>	<b>1,48</b>
	Küme üyelerinin birbirlerine yaklaşımı saygılı ve dürüsttür.	<b>3,69</b>	<b>1,03</b>	<b>4,18</b>	<b>0,76</b>	<b>4,48</b>	<b>0,59</b>



Daha önceden konuşulmuş ancak yerine getirilemeyen bir durum ortaya çıktığında, bundan etkilenecek olan kişi ve kuruluşlar ile vakit kaybetmeden uyarılır.	<b>3,46</b>	<b>1,05</b>	<b>3,15</b>	<b>1,26</b>	<b>3,35</b>	<b>0,71</b>
Küme hedefleri ve buna ilişkin üyelerin beklentileri açık ve net olarak tanımlanır. Ancak hedeflere ulaşmada kontrol dışındaki faktörlerden dolayı kimseyi suçlamaz.	<b>3,54</b>	<b>0,97</b>	<b>3,44</b>	<b>1,13</b>	<b>3,83</b>	<b>1,03</b>
Kümenin etik ve ahlak değerleri bellidir ve üyeler tarafından kabul edilerek yaşanmaya özen gösterilir.	<b>4,62</b>	<b>0,65</b>	<b>3,91</b>	<b>0,97</b>	<b>4,26</b>	<b>0,81</b>

Döküm kümesi üyeleri bütünsellik ilkesine karşı tutumları; verilen sözlerin yerine getirilmesi tutumları ölçülmüş ve sözlerin yerine getirildiği görülmektedir ( $\bar{X}$ :3,92). Üyeler sosyal normlara uymakta ( $\bar{X}$ :3,62) ve üyelerle gerçekleştirilen toplantılar raporlandırılarak ulaştırılır ( $\bar{X}$ :3,69). Üyelerin birbirlerine saygı düzeyleri ortalama üzerindedir ( $\bar{X}$ :3,69) ve belirli hedefler doğrultusunda birlik halinde hareket etmek de ortalama düzeyinde kalmışlardır ( $\bar{X}$ :3,54). Üyeler etik kuralları önemsemektedir ve kabul ederek uygulamaktadır ( $\bar{X}$ :34,62). Otomotiv yan sanayi iş kümesi üyelerinde ise bütünsellik ilkesi; üyeler birbirine saygılı ( $\bar{X}$ :4,18), etik kurallara uygunluk söz konusu iken ( $\bar{X}$ :3,91), verilen sözlerin yerine getirilmediği ( $\bar{X}$ :3,29;3,38)'dir. Sosyal normlara uyulmadığı ( $\bar{X}$ :2,88) görülmüştür. Üyeler tarafından bütünsellik yeteri kadar benimsenmemiştir. Tarım makineleri kümesi üyeleri arasında bütünsellik ilkesi; üyeleri çabası olumlu ve kurumsallaşma konusunda oldukça isteklidirler. Sözleri yerine getirmektedirler ( $\bar{X}$ :3,74) ve ortak çalışmayı da benimsemişlerdir ( $\bar{X}$ :3,83). Sosyal normları kabul etmişler ama uygulamada ortalama da kalmışlardır ( $\bar{X}$ :3,57). Bütünsellik ilkesinin en çok benimsendiği küme çalışması tarım makineleri ve döküm makinesi kümesi üyeleridir. Tarım kümesi saygı konusunu çok önemsemekte ( $\bar{X}$ :4,48) ve etik kuralların varlığının ise vazgeçilmez olduğunu düşünmektedir ( $\bar{X}$ :4,26). Tarım

kümesi üyeleri arasında bütünselliğin geliştiğini fakat otomotiv kümesi üyeleri tarafından anlaşılamadığını anlamaktayız.

Küme üyeleri arasında “Bütünsellik” ilkesine karşı anlamlı farklılık olup olmadığı analiz edilmiştir. Bu ilke normal dağılım göstermediği için “Anova Analizi” yapılmıştır ve anlamlılık düzeyi  $P=0,073$  değerini almıştır. Bu sonuca göre ise  $P>0,05$ ’den büyük olduğu için birbirleri arasında anlamlı farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

Döküm, otomotiv yan sanayi iş kümesi ve tarım makineleri kümesi yönetimlerinin bütünsellik ilkesine karşı tutumları aşağıda sunulmaktadır:

Güven İlkeleri	Yargılar	Döküm Kümesi		Otomotiv Yan Sanayi İş Kümesi		Tarım Makineleri Kümesi	
		Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
<b>Bütünsellik İlkesi</b>	Küme içinde üyelere verilen sözlerin yerine getirildiğinden eminim.	<b>4,69</b>	<b>0,48</b>	<b>3,38</b>	<b>1,23</b>	<b>3,74</b>	<b>1,09</b>
	Kümede yazılı olan veya olmayan sosyal normlara uyulmakta ve buna ilişkin izleme-kontrol yapılmaktadır.	<b>3,62</b>	<b>0,96</b>	<b>3,06</b>	<b>1,18</b>	<b>3,78</b>	<b>0,99</b>
	Üyeler ile gerçekleştirilen toplantıları raporlandırılarak üyelere bu rapor ulaştırılır.	<b>3,69</b>	<b>0,94</b>	<b>3,15</b>	<b>1,40</b>	<b>3,48</b>	<b>1,34</b>
	Küme üyelerinin birbirlerine yaklaşımı saygılı ve dürüsttür.	<b>4,31</b>	<b>0,63</b>	<b>4,09</b>	<b>0,70</b>	<b>4,52</b>	<b>0,59</b>
	Daha önceden konuşulmuş ancak yerine getirilemeyen bir durum ortaya çıktığında, bundan etkilenecek olan kişi ve kuruluşlar ile vakit kaybetmeden uyarılır.	<b>4,23</b>	<b>0,73</b>	<b>3,21</b>	<b>1,20</b>	<b>3,43</b>	<b>0,89</b>

Küme hedefleri ve buna ilişkin üyelerin beklentileri açık ve net olarak tanımlanır. Ancak hedeflere ulaşmada kontrol dışındaki faktörlerden dolayı kimseyi suçlamaz.	<b>4,38</b>	<b>0,65</b>	<b>3,79</b>	<b>0,98</b>	<b>3,83</b>	<b>1,07</b>
Kümenin etik ve ahlak değerleri bellidir ve üyeler tarafından kabul edilerek yaşanmaya özen gösterilir.	<b>4,38</b>	<b>0,77</b>	<b>4,21</b>	<b>0,81</b>	<b>4,39</b>	<b>0,72</b>

Döküm kümesi yönetimi bütünsellik ilkesini çok yüksek oranda kabullenmiş ( $\bar{X}$ :4,69) fakat sosyal normlara uymayı çok önemsememiştir ( $\bar{X}$ :3,62).Raporları paylaşımları ortalama düzeyindedir ( $\bar{X}$ :3,69).Yönetim saygı noktasında çok gayretli iken ( $\bar{X}$ :4,31), dürüstlük bağlamında yeterli düzeyde önemsemediğini söylemek yanlış olmaz. Bütünsellik ilkesinde yönetim oldukça gayretli olduğu söylenmektedir. Otomotiv yan sanayi kümesinin yönetimin bütünselliği anlama düzeyi ( $\bar{X}$ :4,09) ve kabullenme vardır. Üyelerin etik kurallara uymasını onaylamakta ( $\bar{X}$ :4,21) ve bunun dışında ise sürecin yönetilmesine dair çaba ise oldukça düşüktür ( $\bar{X}$ :3,06). Üyelere raporların paylaşımı yapılmadığı ve aktarım yok denilecek düzeydedir ( $\bar{X}$ :3,15). Herhangi bir eksik işlemde birbirlerini uyarma ve tamamlama da ise isteksizler ve yardım olmak konusunda hevesli değillerdir ( $\bar{X}$ :3,21).Tarım makineleri iş kümesi yönetimi ise bütünselliği anlama ve kabullenme oldukça iyi durumdadır ( $\bar{X}$ :3,74;3,78). Saygıyı ve etik kuralların varlığını en çok önemseyen kümelene çalışması tarım kümesi yönetimidir ( $\bar{X}$ :4,52;4,69). En korumacı küme yönetimi ise dökümdür çünkü beklenmeyen durumda uyarılarda bulunan yönetime sahiptir ( $\bar{X}$ :4,23). Üyeleriyle birlik duygusunun gelişmesine de zemin hazırlayan döküm kümesi yönetimidir çünkü herhangi zor durumda kimseyi suçlamaz ve kişiye indirgemez ( $\bar{X}$ :4,38).

“Bütünsellik” ilkesine karşı farklılığı analiz etmek istenilmiştir ve normal dağılım gösterdiği için “Anova Analizi” kullanılmıştır. Üç küme arasında küme yönetimlerinin bütünsellik ilkesin gerçekleştirme düzeyinde anlamı bir şekilde farklılık yoktur. Çünkü  $P=0,054$  değerini almıştır ve  $P>0,05$ ’den büyük olduğu için bu sonuca varılmıştır.

- **Karşılıklılık İlkesi Ölçümleri**

Döküm, otomotiv yan sanayi iş kümesi ve tarım makineleri kümesi üyelerinin karşılıklılık ilkesine karşı tutumları aşağıda sunulmaktadır:

Güven İlkelere	Yargılar	Döküm Kümesi		Otomotiv Yan Sanayi İş Kümesi		Tarım Makineleri Kümesi	
		Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
<b>Karşılıklılık İlkesi</b>	Güven karşılıklılık ilkesine dayanır. Üyeleri ve birliktelik duygusuna sahiptir ve iş birliği davranışları sergilemektedir.	<b>4,23</b>	<b>1,09</b>	<b>3,38</b>	<b>1,12</b>	<b>3,78</b>	<b>1,17</b>
	Küme üyeleri birbirlerine güvenirlere.	<b>4,23</b>	<b>1,17</b>	<b>3,62</b>	<b>0,98</b>	<b>3,91</b>	<b>1,24</b>
	Küme içinde "Biz" duygusu belirgin biçimde vardır ve iş birliği ortamlarına zemin yaratmıştır.	<b>3,85</b>	<b>1,07</b>	<b>2,91</b>	<b>1,16</b>	<b>3,57</b>	<b>1,31</b>
	Güveni sarsacak türden çatışmalar hızlıca çözümlenir ve sorunlar kendi haline bırakılmaz.	<b>3,92</b>	<b>1,11</b>	<b>3,29</b>	<b>1,17</b>	<b>3,74</b>	<b>1,05</b>
	Küme içindeki kişiler ile birbirleriyle olumlu ilişkiler kurar ve birbirlerini buna yönlendirir.	<b>4,62</b>	<b>0,51</b>	<b>3,62</b>	<b>1,04</b>	<b>4,17</b>	<b>0,83</b>

Döküm kümesi üyeleri karşılıklılık ilkesinin önemini vurgulamıştır. İş birliği ve birlikteliğe onay vermişler ( $\bar{X}$ :4,23). Üyeler birbirine belirgin bir şekilde güvenmektedirler ( $\bar{X}$ :4,23). Biz duygusunun ise gelişmesi aynı şekilde onaylanmamıştır ( $\bar{X}$ :3,85). Çözüm odaklı ittifak içerisinde olmayı ise desteklemişlerdir ( $\bar{X}$ :3,92). Ortalamanın üzerinde değerler almıştır ve kümenin misyonu doğrultusunda yol haritaları oluşturulmuştur ( $\bar{X}$ :4,62). Otomotiv yan sanayi iş kümesi üyeleri güveni, iş birliğini ve birlikteliği bir değer olarak ( $\bar{X}$ :3,38) ortalama da gerçekleştiği görülmektedir. Çok sayıda projeler yapan küme örneği

olmasına rağmen üyeler tarafından biz duygusunun gelişmediği görülmesi çok dikkat çekiciydi ( $\bar{X}$ :2,91). Olumlu ilişkiler kurma ve birbirlerine bunu yönlendirme konusunda yardımcı olmaktadırlar ( $\bar{X}$ :3,62). Otomotiv kümesinde birliktelik ve iş birliği gelişmemiştir. Tarım makinesi kümeleri üyeleri arasında ise üyeler önemli ölçüde birlikteliği kabullenmiş ve önemsemiştir ( $\bar{X}$ :3,78;3,91). Biz duygusunun ise ( $\bar{X}$ :3,57) beklentinin çok az üstündedir. Güven karşılıklılık ilkesi dayanır ve iş birliği duygusu temel basamaklardandır. Bu ilkeye en çok sahip çıkan döküm kümesi üyeleridir.

Üç küme üyelerinin “Karşılıklılık” ilkesini gerçekleştirme düzeyleri arasında anlamlı farklılık yoktur. Normal dağılım gösterdiği için “Anova Analizi” ile değerlendirme yapılmıştır.  $P=0,058$  değerini almıştır.  $P>0,05$  olduğu için bu sonuca varılmıştır.

Döküm, otomotiv yan sanayi iş kümesi ve tarım makineleri kümesi yönetimlerinin karşılıklılık ilkesine karşı tutumları aşağıda sunulmaktadır:

Güven İlkeleri	Yargılar	Döküm Kümesi		Otomotiv Yan Sanayi İş Kümesi		Tarım Makineleri Kümesi	
		Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
<b>Karşılıklılık İlkesi</b>	Güven karşılıklılık ilkesine dayanır. Üyeleri ve birliktelik duygusuna sahiptir ve iş birliği davranışları sergilemektedir.	<b>4,23</b>	<b>1,09</b>	<b>3,79</b>	<b>1,04</b>	<b>3,96</b>	<b>1,15</b>
	Küme üyeleri birbirlerine güvenirlir.	<b>4,31</b>	<b>1,10</b>	<b>3,91</b>	<b>1,08</b>	<b>3,96</b>	<b>1,15</b>
	Küme içinde "Biz" duygusu belirgin biçimde vardır ve iş birliği ortamlarına zemin yaratmıştır.	<b>3,85</b>	<b>1,07</b>	<b>3,56</b>	<b>1,23</b>	<b>3,74</b>	<b>1,17</b>
	Güveni sarsacak türden çatışmalar hızlıca çözümlenir ve sorunlar kendi haline	<b>3,77</b>	<b>1,09</b>	<b>3,65</b>	<b>0,98</b>	<b>3,91</b>	<b>1,04</b>

	birakılmaz.						
	Küme içindeki kişiler ile birbirleriyle olumlu ilişkiler kurar ve birbirlerini buna yönlendirin.	<b>4,38</b>	<b>0,77</b>	<b>3,76</b>	<b>0,81</b>	<b>4,13</b>	<b>1,01</b>

Döküm küme yönetiminin birlikteliği ve iş birliği düşüncesini desteklemiştir ( $\bar{X}$ :3,85). Birbirlerine karşı güvenmek için çabalar göstermiş ( $\bar{X}$ :4,23) ve biz duygusunun gelişmesini aynı düzeyde desteklememiştir ( $\bar{X}$ :3,85). Küme yönetimi çatışmaların çözülmesi için destekleri normal seviyede ( $\bar{X}$ :3,77) iken üyelerde bu durum daha iyidir. Yönetim olumlu ilişkilere önemsemektedir ( $\bar{X}$ :4,38). Otomotiv yan sanayi iş kümesi yönetiminde “Biz Duygusu” gelişmemiş ve birlikteliğin önemi anlatılamamıştır ( $\bar{X}$ :3,56). Ortalama düzeyinde olumlu ilişkiler vardır ( $\bar{X}$ :3,61). Köklü bir kümelenme çalışması olmasına rağmen küme yönetimi gerekli özveriye sağlayamamıştır. Tarım makinesi küme yönetiminde süreci gayretli yürütmüştür ve eksiklerin giderilmesi için yeterli çabayı da göstermektedir ( $\bar{X}$ :3,96;3,74;3,91;4,13). Döküm küme yönetimi güveni desteklemektedir ve iş birliğinin olmazsa olmaz olduğunu anlatmakta ve uygulamaktadır. Otomotiv küme yönetimi iş birlikteliğini kavrayamamıştır.

Küme yönetimlerinin verileri normal dağılım gösterdiği için, “Karşılıklılık” ilkesi değerlendirmesinde “Anova Analizi” yapılmıştır. Üç küme yönetiminin karşılıklılık ilkesine karşı tutumu değerlendirildiğinde, birbirleri arasında anlamlı bir düzeyde farklılık yoktur.  $P=0,106$  değerini almıştır.  $P>0,05$  değerinden olduğu içindir.

#### - Uyum İlkesinin Ölçümleri

Döküm, otomotiv yan sanayi iş kümesi ve tarım makineleri kümesi üyelerinin uyum ilkesine karşı tutumları aşağıda sunulmaktadır:

Güven İlkeleri	Yargular	Döküm Kümesi		Otomotiv Yan Sanayi İş Kümesi		Tarım Makineleri Kümesi	
		Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
Uyum İlkesi	Küme vizyon, misyon, değerler ve sosyal normlarına uygun olarak belirlenmiş ve üyeler bunlara uyum sağlamaktadır.	4,23	1,09	3,44	1,10	3,87	0,92
	Herhangi bir nedenle bunlardan taviz verilmemektedir.	3,62	1,26	3,53	1,02	3,96	1,15
	Küme içindeki üyelerin ortak noktaları belirlenmiş ve sürecin işletilmesinde bu ortak noktalar dikkate alınmaktadır.	4,00	1,08	3,32	1,00	3,91	1,04
	Küme içindeki üyeler arasındaki farklılıkların(kişisel) küme hedefi için zenginlik sağladığını ve bunun yenilikçilik için değerli olduğunu vurgulayın.	4,23	0,93	3,41	1,07	3,96	1,10

Döküm küme üyeleri arasında küme çıkarları önemsenmekte ( $\bar{X}$ :4,08) ve küme amaçları doğrultusunda hareket etmek de onaylamıştır ( $\bar{X}$ :4,23). Fakat bu düşünceler uygulamada yer edinememiştir ( $\bar{X}$ :3,62). Otomotiv yan sanayi iş kümesi üyeleri arasında ( $\bar{X}$ :3,44; 3,53;3,32;3,41) küme çıkarları ile kişisel çıkarlar arasında denge yeterince kurulamamıştır. Tarım makinesi küme üyeleri arasında genellikle “Katılıyorum” seçeneği işaretlenmiştir ( $\bar{X}$ :3,87;3,96;3,91;3,96). Ortak hareket etmeyi onaylamışlar ve küme çıkarlarını da önemsemişlerdir. Döküm kümesi üyeleri yenilikçi olmada kişisel farklılıkların avantajından faydalanmayı da önemsemektedir ( $\bar{X}$ :4,23). Uyum sağlama yolunda en iyi olmayı sağlayanlardan döküm kümesi üyeleridir.

Küme üyeleri “Uyum” ilkesi verileri normal dağılım göstermiyor ve böylece “Kruskal-Walls” analizi ile değerlendirme yapılmıştır. P=0,257 değerini almıştır, P>0,05 olduğu için; küme üyeleri arasında “Uyum” ilkesi gerçekleştirme düzeyleri arasında anlamlı farklılık yoktur.

Döküm, otomotiv yan sanayi iş kümesi ve tarım makineleri kümesi yönetimlerinin uyum ilkesine karşı tutumları aşağıda sunulmaktadır:

Güven İlkel eri	Yargılar	Döküm Kümesi		Otomotiv Yan Sanayi İş Kümesi		Tarım Makineleri Kümesi	
		Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
Uyum İlkesi	Küme vizyon, misyon, değerler ve sosyal normlarına uygun olarak belirlenmiş ve üyeler bunlara uyum sağlamaktadır.	4,08	1,11	3,71	1,11	4,00	0,80
	Herhangi bir nedenle bunlardan taviz verilmemektedir.	3,62	1,26	3,74	0,99	4,00	1,09
	Küme içindeki üyelerin ortak noktaları belirlenmiş ve sürecin işletilmesinde bu ortak noktalar dikkate alınmaktadır.	4,00	1,08	3,41	1,18	4,04	0,98
	Küme içindeki üyeler arasındaki farklılıkların(kişisel) küme hedefi için zenginlik sağladığını ve bunun yenilikçilik için değerli olduğunu vurgulayın.	4,31	0,75	3,57	1,08	4,00	1,00

Döküm kümesi yönetiminde ( $\bar{X}$ :4,08;3,62;4,00;4,31) ortak amaçlar için çabalar görülmekte fakat sürecin yönetilmesinde aynı istikrarda olduğu söz konusu değildir. Ortak iş birliği anlayışını genellikle kabullenmişlerdir. Otomotiv yan sanayi iş kümesi yönetiminde ( $\bar{X}$ :3,71;3,74;3,41;3,57) küme çıkarları ile kişisel çıkarları arasında denge kurulamamıştır, üyelerden kaynaklandığı düşünülmektedir. Tarım makinesi kümesi yönetimi ise ( $\bar{X}$ :4,00;4,00;4,04;4,00) genellikle “Katılıyorum” seçeneği işaretlenmiştir ve oldukça uyumludur. En iyi dengenin sağlandığı ve küme



çıkarlarının önemsendiği küme yönetimi döküm kümesi ve tarım kümesidir. Oldukça yeni olan tarım makinesi kümesi yönetiminin bu kadar kısa zamanda uyumlu hareket etmesi de güveni destekleyen araçlardan biridir.

Küme yönetimi “Uyum” ilkesi verileri normal dağılım göstermemektedir. Bu sebeple “Kruskal-“Walls” analizi kullanılmıştır.  $P=0,014$  değerini almıştır.  $P<0,05$  olduğu içinde aralarında anlamlı farklılık olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu durumda farkın hangi gruptan kaynaklandığını araştırmak için grupları ikişerli karşılaştırmak ve istatistiksel anlamlılık için karar vermek gerekmektedir. Bu karşılaştırma ise Mann-Whitney U testi ile yapılmıştır. Döküm ve otomotiv grubu  $P=0,007$  değerini almıştır ve  $P<0,017$  olduğu için anlamlıdır. Döküm ve tarım makinesi grubunun  $P=0,697$  değerini almıştır.  $P>0,017$  olduğu için anlamsızdır. Otomotiv ve tarım grubu ise  $P=0,037$  değerini almıştır ve  $P>0,017$  olduğu için anlamlıdır. Post-hoc testinin sonucuna göre ise bu farklılığın Otomotiv kümesi yönetiminden kaynaklandığı söylenmektedir.

#### - İyi niyet İlkesinin Ölçümleri

Döküm, otomotiv yan sanayi iş kümesi ve tarım makineleri kümesi üyelerinin iyi niyet ilkesine karşı tutumları aşağıda sunulmaktadır:

Güven İlkesi	Yargılar	Döküm Kümesi		Otomotiv Yan Sanayi İş Kümesi		Tarım Makineleri Kümesi	
		Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
İyi niyet İlkesi	Küme üyeleri, kişisel çıkarların ötesinde küme çıkarlarını da gözetirler.	3,85	1,07	3,29	1,36	3,57	1,34
	Küme üyelerinin iyi niyet davranışları teşvik ve takdir edilir.	4,46	1,07	3,76	0,99	4,04	0,82
	Üyeler birbirleriyle şartlar elverdiğince yakın kişisel ilişkiler kurar ve özel	4,23	1,11	3,51	1,31	4,17	0,89

	yaşam alanlarında önemli anları(evlilik, ölüm vs.gibi önemli anlarını paylaşmak gibi paylaşır)						
	Üyelere birbirlerine karşı eşit mesafede durmaya özen gösterilir.	<b>4,00</b>	<b>1,08</b>	<b>3,74</b>	<b>1,08</b>	<b>4,09</b>	<b>1,12</b>

Döküm kümesi üyeleri iyi niyet ilkesi tutumları ( $\bar{X}$ :3,85;4,46;4,23;4,00) değerlerini almıştır. İyi niyetli davranışlar, küme çıkarlarını koruyucu tutum ve özel hayatları ile ilgili anların paylaşılması ile kişisel ilişkilerin sıcak tutulmasına ve eşit mesafeli tutumlar kabul görmüş ve ortalama üzerinde değer almıştır. Otomotiv yan sanayi iş kümesi üyelerinde ( $\bar{X}$ :3,29;3,76;3,51;3,74) ortalamanın üstünde bir misyon kabulü, uygulama da ise farkındalık vardır. İyi niyetin teşvik edilmesini istememektedirler ve birbirleriyle dengeli bir ilişkileri vardır. Tarım makineleri iş kümesi üyelerinde ( $\bar{X}$ :3,57;4,04;4,17;4,09) iyi niyet ilkesi benimsenmiştir ve genellikle “katılıyorum” seçeneği işaretlenmiştir. Ortak çıkarlar noktasında hareket etmeyi onaylamışlar. Kümenin amaçları doğrultusunda olmayı öncelikli kabul etmişlerdir. Döküm ve tarım kümesi üyeleri, otomotiv kümesine göre daha iyi seviyededir.

Üç küme üyeleri arasında “İyi niyet” ilkesi normal verilere dağılım göstermemiştir ve sonuçlar “Kruskal-Wallis” ile değerlendirilmiştir. P=0,317 değeri ortaya çıkmıştır. P>0,05’den olduğu için küme üyeleri arasında iyi niyet ilkesi tutumunda anlamlı farklılık olmadığı anlaşılmıştır.

Döküm, otomotiv yan sanayi iş kümesi ve tarım makineleri kümesi yönetimlerinin iyi niyet ilkesine karşı tutumları aşağıda sunulmaktadır:

Güven İlkel eri	Yargılar	Döküm Kümesi		Otomotiv Yan Sanayi İş Kümesi		Tarım Makineleri Kümesi	
		Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
<b>İyi</b>	Küme üyeleri, kişisel	<b>3,85</b>	<b>1,07</b>	<b>3,62</b>	<b>1,18</b>	<b>3,70</b>	<b>1,26</b>

<b>niyet</b> <b>İlkesi</b>	çıklarların ötesinde küme çıkarlarını da gözetirler.						
	Küme üyelerinin iyi niyet davranışları teşvik ve takdir edilir.	<b>4,15</b>	<b>1,07</b>	<b>3,85</b>	<b>0,99</b>	<b>4,04</b>	<b>0,88</b>
	Üyeler birbirleriyle şartlar elverdiğince yakın kişisel ilişkiler kurar ve özel yaşam alanlarında önemli anları (evlilik, ölüm vs. gibi önemli anlarını paylaşmak gibi paylaşır)	<b>4,31</b>	<b>1,11</b>	<b>3,71</b>	<b>1,19</b>	<b>4,17</b>	<b>1,07</b>
	Üyelere birbirlerine karşı eşit mesafede durmaya özen gösterilir.	<b>4,00</b>	<b>1,08</b>	<b>3,62</b>	<b>1,09</b>	<b>4,30</b>	<b>0,82</b>

Döküm kümesi yönetiminde iyi niyet ilkesi ( $\bar{X}$ :3,85;4,15;4,31;4,00) değerlerini almıştır. Genellikle “Katılıyorum” seçeneğini yönetim işaretlemiştir. Üyelerin birbirlerine eşit mesafeli tutumları, yakın kişisel ilişki kurmada iyi niyetli yaklaşımlar vardır. Döküm kümesinde genellikle yönetimin katkısı fazladır, üyelere dolaylı uygulamada aksaklıklar yaşanmaktadır. Otomotiv yan sanayi iş kümesi yönetiminde ( $\bar{X}$ :3,62;3,85;3,71;3,62) değerlerini almıştır. Ortalama değerinde kalmıştır fakat yönetim iyi niyetli davranışları onaylamaktadır. Köklü bir küme çalışmasına göre ise beklenti altı kalmaktadır. Tarım makinesi iş küme yönetiminde ise ( $\bar{X}$ :3,70; 4,17;4,30;4,04) değerleri ile iyiniyetli yaklaşımların ortalamasının üstündedir. Küme çıkarlarını önemseyen yönetimlerin, kişisel çıkarlara da mesafeli tutumları vardır.

Kruskal-Wallis analizi ile  $P=0,086$  değerini almıştır ve  $P>0,05$  olduğundan dolayı da sonuç anlamsızdır. Üç küme yönetimi arasında “İyi niyet” ilkesi tutumu arasında anlamlı farklılık olmadığı anlaşılmaktadır.

#### - Tahmin Edilebilirlik İlkesinin Ölçümleri

Döküm, otomotiv yan sanayi iş kümesi ve tarım makineleri kümesi üyelerinin tahmin edilebilirlik ilkesine karşı tutumları aşağıda sunulmaktadır:

Güven İlkel eri	Yargılar	Döküm Kümesi		Otomotiv Yan Sanayi İş Kümesi		Tarım Makineleri Kümesi	
		Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
Tahmin Edilebilirlik İlkesi	Üyelerin birbirlerine dengeli yaklaşımlar sergiler ve duygularını ve kızgınlıklarını kontrol edebilir.	4,31	0,63	3,62	1,18	3,87	0,87
	Risk ve belirsizlikler güven için zemin hazırlar ancak yüksek risk algısı güveni engelleyebilir. Bu nedenle kümeden ve üyelerden beklentilerim kısa, orta ve uzun vadede nettir.	3,54	1,27	3,50	1,08	3,70	1,02
	Üyeler geleceğe ilişkin soru işaretlerini ve endişelerini iletişimde kalarak ve sorulara net ve doğru yanıtlar vererek giderir.	3,85	1,07	3,09	1,16	3,70	1,02
	Küme içinde “sürprizlere” müsaade edilmez.	3,46	1,07	3,38	1,18	3,70	1,02

Döküm kümesi üyeleri arasında tahmin edilebilirlik dengelidir ( $\bar{X}$ :4,31). Fakat risk düzeyini belirleme bakımından aynı başarıya sahip değildir ( $\bar{X}$ :3,85).Küme üyelerinin ortalama üzerinde bir tahmin edilebilirliği bulunmaktadır. Endişeleri ve şüpheli durumları ortadan kaldırmak için iletişimde kalmanın önemini vurgulamaktadır ( $\bar{X}$ :3,85). Otomotiv yan sanayi iş kümesi üyeleri arasında ( $\bar{X}$ :3,62;3,50;3,09;3,38) değerinde yani ortalama seviyesinde seyretmektedir. Yani sürprizlerin olduğu kümede, tecrübeler üzerinden tahmin yapılacağından, birlikte yaşamak ve olası durumlar hakkında birlikte hareket etmenin yeterince sağlanamayacağını anlatmaktadır. Tarım kümesi üyelerinde tahmin edilebilirlik ( $\bar{X}$ :3,70;3,70;3,70;3,87) değerinde yer almaktadır. Güven ortamını belirleyen unsurlar belirsizlik ve risklerdir. Bunları ortadan kaldırma ne kadar çok çözüm odaklı olursa güvenin gelişmesi de oldukça iyidir. Bunu çözüme kavuşturan tarım kümesi

üyeleridir ( $\bar{X}$ :3,70). Birlikte olmanın beraberinde getirdiği tahmin edilebilirlik kavramı iyi düzeyde kabul değerlendirilmiştir. Üç küme arasında duygusal kırgınlıkları aşabilen, belirsizlikleri yok eden ve iletişimin devamlılığına gerek önemi veren döküm kümesidir.

Üç küme arasında “Tahmin Edilebilirlik” ilkesi verileri normal dağılım göstermediği için Kruskal-Wallis analizi ile değerlendirilmiştir.  $P=0,440$  değerini almıştır ve  $P>0,05$  değerinden büyük olduğu için aralarında anlamlı farklılık yoktur.

Döküm, otomotiv yan sanayi iş kümesi ve tarım makineleri kümesi yönetimlerinin tahmin edilebilirlik ilkesine karşı tutumları aşağıda sunulmaktadır:

Güven İlkel eri	Yargılar	Döküm Kümesi		Otomotiv Yan İş Sanayi Kümesi		Tarım Makineleri Kümesi	
		Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
Tahmin Edilebilirlik İlkesi	Üyelerin birbirlerine dengeli yaklaşımlar sergiler ve duygularını ve kırgınlıklarını kontrol edebilir.	4,38	0,51	3,82	1,06	4,30	0,82
	Risk ve belirsizlikler güven için zemin hazırlar ancak yüksek risk algısı güveni engelleyebilir, Bu nedenle kümeden ve üyelerden beklentilerim kısa, orta ve uzun vadede nettir.	3,69	1,03	3,62	0,98	4,00	0,83
	Üyeler geleceğe ilişkin soru işaretlerini ve endişelerini iletişimde kalarak ve sorulara net ve doğru yanıtlar vererek giderir.	3,85	1,07	3,56	0,99	3,78	0,83
	Küme içinde “sürprizlere” müsaade edilmez.	3,38	1,27	3,59	0,67	3,65	0,98

Döküm kümesi yönetiminin tahmin edilebilirliği ( $\bar{X}$ :4,38;3,69;3,85;3,38) ortalama seviyesindedir. Otomotiv kümesinin tahmin edilebilirliği ( $\bar{X}$ :3,82;3,62;3,56;3,59) değerlerini almıştır. Yönetim dengeli yaklaşımı desteklemiştir fakat üyeler tarafından aynı derecede algılanmamıştır. Belirsizliklerle baş etmede üyeler başarılı olamamıştır ve yönetimin çabasına rağmen gelişmemiştir. Tarım makinesi kümesi yönetimi ( $\bar{X}$ :4,00;3,78;3,65;4,30) risklerin yönetilmesinde ve “karşımdakini” bilmek konusunda genellikle olumlu katılım vardır. Değerlendirme sonucunda kontrollü davranışları önemseyen döküm yönetimidir ve riskleri ortadan kaldırma noktasında tarım küme yönetimi daha başarılıdır. Küme içinde beklenmedik davranışlar önceden kestirmede en başarılı tarım kümesidir.

Üç küme yönetiminin “Tahmin Edilebilirlik” ilkesi verileri normal dağılım göstermektedir ve istatistiksel olarak “Kruskal-Wallis” analizi yapılmıştır.  $P=0,006$  değerini almış ve  $P>0,05$  olduğu için anlamlı farklılık vardır. Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığı ise ikişerli gruplarla analiz edilirse;

Döküm ve otomotiv grupları arasında  $P=0,277$  değerini almıştır ve fark anlamsızdır. Döküm ve Tarım grubu arasında ise  $P=0,123$  değerini almıştır ve anlamlı fark yoktur. Otomotive ve tarım grubu arasında  $P=0,002$  değerini almıştır ve  $P>0,005$  olduğu için aralarında anlamlı farklılık vardır. Bunun ise Tarım kümesi yönetiminin tutumundan kaynaklandığı ortaya çıkmıştır:

Üç küme yönetiminin “Tahmin Edilebilirlik” ilkesi verileri normal dağılım göstermektedir ve istatistiksel olarak “Kruskal-Wallis” analizi yapılmıştır.  $P=0,006$  değerini almış ve  $P>0,05$  olduğu için anlamlı farklılık vardır. Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığı ise ikişerli gruplarla analiz edilirse;

Döküm ve otomotiv grupları arasında  $P=0,277$  değerini almıştır ve fark anlamsızdır. Döküm ve Tarım grubu arasında ise  $P=0,123$  değerini almıştır ve anlamlı fark yoktur. Otomotive ve tarım grubu arasında  $P=0,002$  değerini almıştır ve  $P>0,005$  olduğu için aralarında anlamlı farklılık vardır. Bunun ise Tarım kümesi yönetiminin tutumundan kaynaklandığı ortaya çıkmıştır.

- **İyi Olma Hali İlkesinin Ölçümleri**

Döküm, otomotiv yan sanayi iş kümesi ve tarım makineleri kümesi üyelerinin iyi olma hali ilkesine karşı tutumları aşağıda sunulmaktadır:

Güven İlkel eri	Yargılar	Döküm Kümesi		Otomotiv Yan Sanayi İş Kümesi		Tarım Makineleri Kümesi	
		Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
<b>İyi Olma Hali İlkesi</b>	Küme içinde karşılıklı saygıya dayalı bir ortam vardır.	<b>4,15</b>	<b>1,14</b>	<b>4,26</b>	<b>0,67</b>	<b>4,39</b>	<b>0,84</b>
	Üyelerden her birine olumsuz bir geribildirim vermeniz gerektiğinde buna birebir iletiriz.	<b>3,38</b>	<b>1,19</b>	<b>3,50</b>	<b>1,08</b>	<b>3,91</b>	<b>0,84</b>
	Üyeler her zaman içerisinde diğer üyelerden zarar görmediklerini fark ettikçe güven eğilimlerini artar ve artmıştır.	<b>4,46</b>	<b>0,66</b>	<b>3,88</b>	<b>1,04</b>	<b>4,17</b>	<b>1,03</b>
	Üyeler küme kültürüne ve yapısına uygun olmayan davranışlar için uyarılır, gerekiyorsa üyelikten çıkarılmaya kadar gidilebilecek birtakım yaptırımlar uygulanır.	<b>4,08</b>	<b>1,19</b>	<b>3,53</b>	<b>0,86</b>	<b>3,90</b>	<b>1,28</b>

Döküm kümesi üyeleri arasında iyi olma hali ilkesi ( $\bar{X}$ :4,15;3,38;4,08;4,46) saygılı ve bir olma kültüründe önemli bir ilkedir. Döküm kümesi üyelerinde saygının önemli olduğu, zarar vermeyen ilişkilerin önemsendiğini, gerekli durumlarda cezaya çarptırmanın olacağını söylemektedir. Otomotiv kümesi üyeleri arasında en yüksek değer aldığı bu bölümdür. Üyeler saygı ortamını desteklemektedir ve zarar görmedikçe yaklaşmanın doğrulandığını görülmektedir ( $\bar{X}$ :4,26;4,03). Geri bildirim ise olmadığı durumda birebir iletişimde bulunmanın doğru olmadığını söylemektedir ( $\bar{X}$ :3,50). Tarım makinesi kümesi üyeleri arasında saygının önemi

vurgulanmıştır ve iyi olma durumuna önem verilmiştir ( $\bar{X}$ :4,39;4,48). Geri bildirim aracıyla ilişkilerin zarar görmeyeceğini yorumlamaktadır ( $\bar{X}$ :3,87). Küme içinde kalmanın da gerekli şartları vardır, bir zararlı davranış durumunda yaptırımları ağır olabilir. Bunu en iyi şekilde uygulayan ve cezai sistemini yürüten döküm küme yönetimidir. Güven eğiliminin yüksek olduğu çalışma döküm kümesidir.

Üç küme üyesi arasında “İyi Olma Hali” ilkesi “Anova Analizi” ile değerlendirilmiştir. P= 0,208 değeri ve P>0,05 olduğu için aralarında anlamlı bir fark yoktur.

Döküm, otomotiv yan sanayi iş kümesi ve tarım makineleri kümesi yönetimlerinin iyi olma hali ilkesine karşı tutumları aşağıda sunulmaktadır:

Güven İkeleri	Yargılar	Döküm Kümesi		Otomotiv Yan Sanayi İş Kümesi		Tarım Makineleri Kümesi	
		Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
İyi Olma Hali İlkesi	Küme içinde karşılıklı saygıya dayalı bir ortam vardır.	4,15	1,14	4,26	0,67	4,48	0,73
	Üyelerden her birine olumsuz bir geribildirim vermeniz gerektiğinde buna birebir iletiriz.	3,38	1,20	3,59	1,07	3,87	1,10
	Üyeler her zaman içerisinde diğer üyelere zarar görmediklerini fark ettikçe güven eğilimlerini artar ve artmıştır.	4,54	0,66	4,03	0,94	4,22	0,90
	Üyeler küme kültürüne ve yapısına uygun olmayan davranışlar için uyarılır, gerekiyorsa üyelikten çıkarılmaya kadar gidilebilecek birtakım yaptırımlar uygulanır.	3,85	1,14	3,79	0,95	3,96	1,26



Döküm kümesi yönetiminin tutumu ( $\bar{X}$ :4,15;3,38;4,54;3,85) değerlerini almıştır. Saygıyı önemsemişlerdir ve iyi olma haline gereken özen gösterilmiştir. Yönetim ise üyelerle aynı tutum içerisinde olmuş ve süreci paralel bir tutumla sürdürmüşlerdir. Otomotiv kümesi yönetimi ise uygun olmayan davranışlarda bulunanları cezalandırma konusunda daha baskın olmuştur. Tarım makinesi kümesi yönetimi ise ( $\bar{X}$ :4,48;4,22;3,96;3,87) iyi olma halini içselleştirmiştir ve ortalamanın oldukça üstünde değer almıştır. Saygıya önem vermekte, zarar görmeden kaçınmakta ve iletişim için geri bildirim önemini vurgulamaktadır. Cezai sistemi yürüten tarım kümesidir.

Veriler normal dağılım göstermediği için “Kruskal-Wallis” analizi ile değerlendirme yapılmıştır. Üç küme yönetimi arasında “İyi Olma Hali” ilkesi  $P=0,209$  değerini almış ve  $P>0,05$  olduğu içinse anlamlı farklılık olmadığı anlaşılmıştır.

#### - Sosyalleşme İlkesinin Ölçümleri

Döküm, otomotiv yan sanayi iş kümesi ve tarım makineleri kümesi üyelerinin sosyalleşme ilkesine karşı tutumları aşağıda sunulmaktadır:

Güven İlkel eri	Yargılar	Döküm Kümesi		Otomotiv Yan Sanayi İş Kümesi		Tarım Makineleri Kümesi	
		Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
Sosyalleşme İlkesi	Küme üyeleri arasında sosyal ortamlar teşvik edilmekte, kişilerin birbirleri hakkında daha çok bilgi sahibi olmalarını sağlanmaktadır.	4,23	1,17	3,21	1,22	3,78	1,12
	Kişilerin iş dışındaki alanlarda bir araya gelmeleri ve paylaşımında bulunmaları, güven gelişimini hızlandırmaktadır.	4,38	1,12	3,82	1,08	4,22	1,04

Kümenin ilk aşamalarında sosyal faaliyet sıklığı yüksektir.	<b>4,15</b>	<b>0,80</b>	<b>3,38</b>	<b>1,41</b>	<b>3,96</b>	<b>1,11</b>
Üyeleri karar alma süreçlerine dâhil edilmektedir.	<b>4,54</b>	<b>0,66</b>	<b>3,21</b>	<b>1,45</b>	<b>4,04</b>	<b>1,07</b>
Sosyal bir aktivite için tüm üyeleri davet edilir.	<b>4,31</b>	<b>0,75</b>	<b>3,53</b>	<b>1,31</b>	<b>4,35</b>	<b>0,93</b>
Üyelerin farklılıklarından gelen kaynakların fark edilmesi için uygun iletişim ortamları yaratılmaktadır.	<b>3,85</b>	<b>1,40</b>	<b>3,26</b>	<b>1,08</b>	<b>3,96</b>	<b>1,01</b>

Döküm kümesi üyeleri sosyalleşmeyi tercih etmektedir. Üyeler tarafından sosyal ilişkilerin gelişmesi teşvik edilmektedir ve iş dışında sosyal hayatta bir araya gelmektedirler ( $\bar{X}$ :4,15;4,38). Otomotiv kümesi üyeleri arasında sosyal ilişki gelişmemiştir, bu kadar çalışmalar yapmış kümeye göre yadırganan bir durum olduğu anlaşılmıştır ( $\bar{X}$ :3,21;3,38;3,26;3,53). Tarım makinesi küme üyeleri arasında sosyalleşme “Katılıyorum” seçeneği tercih edilmiştir. Sosyalleşme iş dışında bir araya gelmeyi ve üyeler arasında iletişimde kolay olduğunu vurgulamaktadır. Sosyalleşmeyi en iyi şekilde başaran küme döküm kümesidir. Üyeler arasındaki farklılıkta iletişimi kolayca sağlayan tarım kümesidir. Tüm üyelerle beraber olmayı arzulayan döküm ve tarım kümesidir Endişeleri ve şüpheli durumları ortadan kaldırmak için iletişimde kalmanın önemini vurgulamaktadır ( $\bar{X}$ :4,35;4,31). Üyeleri de karar alma sürecine katan ve her birini önemseyen döküm kümesi üyeleridir. Herkesin düşüncelerini kabul eden ortak çabayla doğru kararlar almak, emin adımlarla ilerlemeyi de sağlamaktadır.

Üç küme üyeleri arasında “Sosyalleşme” ilkesi analizinde “Kruskal-Wallis” i tercih edilmiştir.  $P=0,04$  değeri çıkmıştır.  $P< 0,05$  olduğu için anlamlı farklılık olduğunu söylemektedir. Bu farklılığın ise hangi gruptan kaynaklandığı incelenmiştir. Bu değerlendirme ise Mann-Whitney testi ile değerlendirilmiştir.  $P$  değeri içinse anlamlılık düzeyi  $0,017$  alınacaktır. Döküm ve otomotiv arasındaki grup  $p=0,022$ , döküm ve tarım grubu  $p=0,603$ , Otomotiv ve tarım grubu arasında

p=0,083 değerleri çıkmıştır. Bu nedenle  $P>0,017$  olduğu için anlamlı bir ilişki yoktur. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığı noktasında tam bir anlamlılık yoktur.

Döküm, otomotiv yan sanayi iş kümesi ve tarım makineleri kümes yönetimlerinin sosyalleşme ilkesine karşı tutumları aşağıda sunulmaktadır:

Güven İlkeleri	Yargular	Döküm Kümesi		Otomotiv Yan Sanayi İş Kümesi		Tarım Makineleri Kümesi	
		Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
Sosyalleşme İlkesi	Küme üyeleri arasında sosyal ortamlar teşvik edilmekte, kişilerin birbirleri hakkında daha çok bilgi sahibi olmalarını sağlamaktadır.	4,15	1,14	3,59	1,21	3,96	0,98
	Kişilerin iş dışındaki alanlarda bir araya gelmeleri ve paylaşımında bulunmaları, güven gelişimini hızlandırmaktadır.	4,23	1,17	3,85	1,26	4,17	1,03
	Kümelenmenin ilk aşamalarında sosyal faaliyet sıklığı yüksektir.	4,08	0,95	3,71	1,29	4,09	1,12
	Üyeleri karar alma süreçlerine dahil edilmektedir.	4,54	0,66	3,32	1,39	4,09	1,04
	Sosyal bir aktivite için tüm üyeleri davet edilir.	4,23	0,73	3,71	1,36	4,39	0,72
	Üyelerin farklılıklarından gelen kaynakların fark edilmesi için uygun iletişim ortamları yaratılmaktadır.	3,85	1,40	3,50	1,19	3,96	1,02

Döküm kümesi yönetiminde sosyalleşme desteklenmektedir ve sosyal aktiviteleri destekleyici ortamlar hazırlanmaktadır ( $\bar{X}$ :4,15; 4,54).İletişimin ise sosyal

ilişkileri geliştirdiği ve devamlılığını sağladığını vurgulamaktadırlar ( $\bar{X}$ :3,85). Otomotiv kümesi yönetimi ise sosyalleşme konusunda bile ortalama altında kalmaktadır çünkü iletişime önem vermemektedir ( $\bar{X}$ :3,59). Küme üyeleri ve yönetim birbirleri hakkında bilgi sahibi olmada bile aşağıda seviyededir. Kendi bünyesi içindekileri bilememek bile dezavantajdır. Tarım makinesi yönetimi sosyalleşmeyi bilmekte, önemsemekte ve uygulamaktadır ( $\bar{X}$ :4,17;4,39). İş dışında bir araya gelmeyi ve birbirleri hakkında bilgi sahibi olmayı isteyen yönetim döküm kümesidir.

Üç küme yönetimi arasında “Sosyalleşme” ilkesi değerlendirmesi Kruskal-Wallis ile yapılmıştır.  $P= 0,02$  değerini almıştır. Anlamı bir farklılık vardır. Bu nedenle ise  $P=0,017$  değerine göre kıyaslama yapılacaktır.

Hangi gruptan kaynaklandığını istatistiksel olarak değerlendirilmiştir. Bu nedenle ikili gruplar arası karşılaştırma ise Mann-Whitney testi ile yapılmıştır. Gruplar arası karşılaştırma yapıldığında ise döküm ve otomotiv grubunda  $P=0,046$  ve sonuç anlamsızdır. Döküm ve tarım grubunda ise  $P=0,94$  değerini almış ve sonuç anlamsızdır. Otomotiv ve tarım grubunda ise  $P=0,01$  değerini almış ve sonuç anlamlıdır. Bu farklılık ise Otomotiv yan sanayi iş kümesi yönetiminden kaynaklanmaktadır.

#### - Ulaşılabilirlik Ölçümleri

Döküm, otomotiv yan sanayi iş kümesi ve tarım makineleri kümesi üyelerinin ulaşılabilirlik ilkesine karşı tutumları aşağıda sunulmaktadır:

Güven İlkeleri	Yargılar	Döküm Kümesi		Otomotiv Yan Sanayi İş Kümesi		Tarım Makineleri Kümesi	
		Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
<b>Ulaşılabilir</b>	Küme içinde üyelerin birbirlerine ve küme yönetimine ulaşılabilirliğin yüksek olup, üyeler sorularına hızlı yanıt	<b>4,08</b>	<b>1,26</b>	<b>3,41</b>	<b>1,05</b>	<b>4,09</b>	<b>0,95</b>

<b>İlke</b> <b>İlkesi</b>	alırlar.						
	Fiziksel olarak ve duygusal olarak küme üyeleri birbirlerine yakındır.	<b>4,31</b>	<b>0,75</b>	<b>3,35</b>	<b>1,18</b>	<b>3,91</b>	<b>1,12</b>
	Üyeler birbirlerine açıktır ve endişeleriniz konusunda da uygun biçimde iletişimde bulunabilirler.	<b>4,31</b>	<b>0,86</b>	<b>3,53</b>	<b>0,93</b>	<b>4,13</b>	<b>1,01</b>

Döküm kümesi üyelerinde duygusal birliklerin benimsendiği ( $\bar{X}$ :4,08) ve endişe ve kaygıları ise paylaşıldığı ( $\bar{X}$ :4,31) görülmüştür. Açık ve net bir iletişim üyeler arasında vardır ( $\bar{X}$ :4,31). Otomotiv yan sanayi iş kümesi üyelerinde açık iletişim ve ulaşılabilirlik yönetim desteği isteği ile gerçekleşen bir kriterdir ( $\bar{X}$ :3,53). Tarım makinesi küme üyelerinde iletişimde ve yakınlığında yönetimin katkısı çok fazladır, ( $\bar{X}$ :4,23) ulaşılabilirliğin yüksek olduğu da anlaşılmıştır. Üç küme kıyaslandığında döküm kümesi üyeleri arasında birbirlerine yakınlığın olduğu ve iletişim daha net olduğu görülmektedir.

Üç küme üyesi arasında “Ulaşılabilirlik” ilkesi arasında anlamlı farklılık vardır. P=0,006 değerini almıştır.

Bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını anlamak için; Döküm ve otomotiv grubu arasında P=0,007 değerini almıştır ve sonuç anlamlıdır. Döküm ve tarım makinesi grubunda ise P=0,515 ve sonuç anlamsızdır. Otomotiv ve tarım grubunda ise P=0,012 değerini almıştır ve sonuç anlamlıdır. Bu farklılığın ise otomobil kümesinden kaynaklandığı ortaya çıkmaktadır.

Döküm, otomotiv yan sanayi iş kümesi ve tarım makineleri kümesi yönetimlerinin ulaşılabilirlik ilkesine karşı tutumları aşağıda sunulmaktadır:

Güven İlkeleri	Yargılar	Döküm Kümesi		Otomotiv Yan Sanayi İş Kümesi		Tarım Makineleri Kümesi	
		Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
Ulaşılabilirlik İlkesi	Küme içinde üyelerin birbirlerine ve küme yönetimine ulaşılabilirliklerinin yüksek olup, üyeler sorularına hızlı yanıt alırlar.	4,00	1,22	3,68	1,12	4,22	0,80
	Fiziksel olarak ve duygusal olarak küme üyeleri birbirlerine yakındır.	4,31	0,75	3,71	1,09	4,00	1,04
	Üyeler birbirlerine açıktır ve endişeleriniz konusunda da uygun biçimde iletişimde bulunabilirler.	4,38	0,65	3,71	0,94	4,13	0,97

Döküm kümesi yönetimi ( $\bar{X}$ :4,38;4,31;4,38) ulaşılabilirliği onaylamıştır. Otomotiv küme yönetimi ise ulaşılabilirliği yönetememiştir ve açık iletişimin önemini kavrayamamıştır. Tarım makinesi küme yönetimi ise ( $\bar{X}$ :4,22;4,00;4,13) değerlerini almıştır ve gereken önemi verip, desteklemiştir. İletişim çoğu sorunu çözüme kavuşturmaktadır. Doğru bir güven politikası yürütme de ulaşılabilirliğin varlığına ihtiyaç her zaman duyarız. Duygusal beraberliğin ve endişelere karşı beraber çözümlerin ve yardımseverliğin olduğu çalışma döküm kümesi yönetimidir. Otomotiv kümesi yönetimi ortalama seviyesinde kalması bile güven konusunda eksiklerin var olduğunu göstermektedir.

Üç küme yönetimi arasında “Ulaşılabilirlik” ilkesi arasında anlamlı farklılık vardır.  $P=0,020$  değerini almıştır.

Bu farklılığın ise hangi gruptan kaynaklandığı ise değerlendirilmiştir. Döküm ve otomotiv grubu arasında  $P=0,007$  değerini almıştır ve sonuç anlamlıdır. Döküm ve tarım grubunda ise  $P=0,474$  değerini almıştır ve sonuç anlamsızdır. Otomotiv ve

tarım grubunda ise  $P=0,076$  değerini almıştır ve sonuç anlamsızdır. Farklılık ise otomotivden kaynaklanmaktadır.

Genel bir değerlendirme yapıldığında küme üyeleri ve küme yönetiminde güven kriterlerini gerçekleştirme düzeyleri arasında anlamlı farklılık olduğu başlıklar vardır: Döküm kümesi üyeleri yetkinliği gerçekleştirmede, diğer küme üyelerinden farklıdır. Otomotiv ve tarım makinesi küme yönetiminin tutumlarından dolayı da farklılıklar vardır. Otomotiv kümesi üyeleri ulaşılabilirlik ilkesinde ve sosyalleşme, tahmin edilebilirlik, iyi niyet ilkelerinde ise yönetimin diğerlerinden anlamlı bir şekilde farklılığı vardır. Tarım makinesi yönetimi ise tahmin edilebilirlik de farklıdır. Otomotiv kümesinde hem üyeleri arasında hem de yönetiminde güven kriterlerini gerçekleştirme de anlamlı bir farklılığı vardır. Yaptığımız araştırma sonucunda ise otomotiv güven düzeyinin diğer kümelerden daha aşağıda güven seviyesine sahip olduğunu da teyit edilmiştir.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Farklı özelliklere ve ölçeklere sahip olan firmalar ortak çıkarlar ve amaçlar için bir araya gelerek kümeleri oluştururlar. Kümeler farklı yapı ve özelliklere sahip firmaların iş birliği içine girdiği yapılanmalardır. İş sahiplerinin farklı iş yapma biçimlerine ve kültürlerine sahip olmasına rağmen işbirliğinin oluşması ve karşılıklı güvene dayalı olan ilişkinin kurulması kümelerin kurulması kadar sürdürülebilirliği açısından da yaşamsal önem taşımaktadır.

Sosyal sermaye açısından zengin ve “güven düzeyi” yüksek olan toplumların ekonomik örgütlenme ve kalkınmada daha çok başarılı oldukları gözlemlenmektedir. Özellikle oluşturulmuş ağ yapılarının ve insanlar arasındaki ilişki düzeylerinin kümenin varlığı için kaynak olması güven düzeyi yüksek olan toplumların hem ekonomik birliktelik hem de toplumsal başarıyı yakalama konusunda daha avantajlı olduğunu göstermektedir. Güven kümelerinde belirsizliği azaltmaktadır, iş birliği yüksek ortam sağlamaktadır.

Kümelerin bölgesel kalkınma, rekabet üstünlüğü ve toplumsal gelişme açısından sağladığı katkılar, kavramın ülkelerin ve hatta AB gibi birliklerin önemli yöntem ve aracı haline gelmesine neden olmuştur. Ancak sürecin iyi yönetilmesi ve izlenmesi gerekmektedir. Özellikle firmalar arasındaki güven bağlarının gelişmemesi ve işbirliğinde sorunlar yaşanması çeşitli zorlukların doğmasına neden olmaktadır.

Sahiplenmenin ve gönüllü iş birliklerinin olmadığı kümelenme girişimleri başarısız olmaktadır. Çünkü iş birliği tamamen gönüllük esasına ve güvene dayanmaktadır. Yapılan çalışmalar bu süreçteki zorlukları Türkiye açısından şu şekilde sıralamaktadır (Ekonomi Bakanlığı İhracat Genel Müdürlüğü, Kümeler için Güven Oluşturma, 2011:3):

- Türkiye genelinde kişiler arası güven eğiliminin düşük olması
- Ekonomik ve politik süreçlerden kaynaklanan risk ve belirsizlikler
- Firmaların risk alma eğilimlerinin düşük olması
- Firmaların değişim ve yeniliğe ilişkin muhafazakâr yaklaşımları
- Kümenin bulunduğu bölgeye has kültürel özellikler, değerler



- KOBİ'lerin kurumsallaşmamış olmalarından getirdikleri çekinceler
- Firmaların kendi kültür yapıları
- Firma sahiplerinin şahsi güven eğilimlerinin düşük olması
- İşbirliği ve güvene dayalı ilişkilere ilişkin geçmişte yaşanmış olumsuz tecrübeler
- Olumlu başarı öykülerinin azlığı

Bu durum yaklaşık 10 yılı aşkın süredir Konya'da oluşmuş kümelerin durumunu anlatmaktadır. Kümelerin gerçekleşme aşamaları ve gelişim aşamalarındaki farklılık da bu sebeplerden kaynaklanabilmektedir. Bu bağlamda hipotezlerin kabul veya reddedilmesi için değerlendirmeler yapılmıştır. Yapılan hipotez değerlendirmeler ile;

**H<sub>t1</sub>**: Küme üyelerinin güven ilkelerini gerçekleştirme düzeyleri birbirinden farklıdır.

**KABUL**

**H<sub>t2</sub>**:Küme yönetimin güven ilkelerini gerçekleştirme düzeyleri birbirinden farklıdır.

**KABUL**

**H<sub>t1,0</sub>**: Küme üyelerinin güven ilkelerini gerçekleştirme düzeyleri birbirinden farklı değildir. **RED**

**H<sub>T2,0</sub>**: Küme yönetiminin güven ilkelerini gerçekleştirme düzeyleri birbirinden farklı değildir. **RED**

Bu sonuçlarla anlaşılan, güven kriterlerini gerçekleştirme düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar vardır. Özetleme yapılırsa daha çok otomotiv kümesinden kaynaklanan farklılıkların olduğunu vurgulamıştır. Döküm kümesi yönetimi yerinde bir tutum sergilemiştir. Tarım kümesinde bariz farklılıklar yoktur.

Beşli likert ölçeğinde sorulan sorular da ortalama sonuçlar 3(üç) üzerinde yer aldığı için küme örnekleri arasında güven olduğunu da söylemektedir. Fakat hangi küme örneğinin, diğerinden daha fazla güvene sahip olduğu ise yeni değerlendirmelerle cevap bulmaktadır. Aşağıdaki Tablo 5.22'de güven ilkelerinin üç küme örneğinde ortalamaları yer almaktadır:

Tablo 5.2. Güven İlkelerinin Genel Ortalaması

Güven İlkeleri	Döküm Kümesi		Otomotiv Kümesi		Tarım Makine Kümesi	
	Üye	Yönetim	Üye	Yönetim	Üye	Yönetim
Yetkinlik	3,74	3,68	3,08	3,30	3,51	3,73
Açık Bilgi Aktarımı	3,66	3,51	3,25	3,48	3,69	3,79
Bütünsellik	3,79	4,18	3,42	3,55	3,78	3,88
Karşılıklılık	4,17	4,04	3,36	3,73	3,83	3,94
Uyum	4,02	4,00	3,42	3,60	3,92	4,01
İyi Niyet	4,13	4,07	3,57	3,70	3,96	4,05
Tahmin Edilebilirlik	3,79	3,82	3,39	3,64	3,86	3,93
İyi Olma Hali	4,01	3,98	3,79	3,91	4,09	4,13
Sosyalleşme	3,48	4,18	3,40	3,61	4,05	4,11
Ulaşılabilirlik	4,23	4,23	3,43	3,70	4,04	4,11
<b>Toplam</b>	<b>3,90</b>	<b>3,96</b>	<b>3,41</b>	<b>3,62</b>	<b>3,87</b>	<b>3,96</b>

Tablo 5.2.'e göre çıkarılan sonuçlar ;

- Döküm ve tarım kümelerinde yetkinliğin, bilgi aktarımının, iyi niyetin, uyumun, ulaşılabilirliğin ve tahmin edilebilirliğin ortalamasının üstünde yer aldığı değerlendirilmiştir.
- Ulaşılabilirliğin en yüksek olduğu döküm kümesidir. Döküm kümesinde iletişim daha açık ve nettir. Bu açıklık da güveni sağlamada bir avantajdır.
- Sosyalleşme düzeyinin en yüksek olduğu tarım kümesidir. Bu da bize iletişimin kolay sağlandığını ve sosyal ilişkilerin daha iyi durumda olduğunu gösterir ki bu da güveni besler.
- Yetkinliğin yani güven ortamının olup olmadığını özetleyen ilkedir. Döküme ve tarım kümelerinde daha iyidir.

- Bilgi dolaşımı serbestliği ve aktarımı gelişmeyi sağlamaktadır. Daha hızlı ilerleme sağlar. Döküm ve tarım kümesinde oranlar birbirine yakındır.
- Tahmin edilebilirliğin sağlandığı tarım küme çalışmasıdır. Gelecek hakkında yorum yapmayı sağlamak da ve riskleri daha önceden sezmeyi avantaja dönüştürmüştür. Tahmin edilebilirliğin yüksek olduğu çalışmalarda önceden savunma teknikleri geliştirilebilir ve daha sağlıklı kararlar verilebilir.
- İyi olma halinin ise en yüksek olduğu tarım kümelenmesidir. Küme oluşmasının ortamını hazırlamaktadır. Zarar gelmeyeceğine dair beklentiler yüksektir.
- Herhangi bir zorluk ile karşılaşıldığında birtakım kişisel çıkarların gözetilmeden hareket edileceğini bilmek ilişki içinde kalma isteğini de besler. Bunları sağlayan iyi niyet ilkesi ile diğer kişilerin bizim genel iyi olma durumumuza katkı vermeleri güven duygumuzu besler.
- Karşılıklılık duygusu yani “Biz Duygusu” döküm de gelişmiştir. Kümenin olmazsa olmazlarından olan iş birliğini hem üyeler hem de yönetim onaylamaktadır. Birbirlerine olan güvenini gösteren karşılıklılık ilkesi, ilişkide muhatap bulma ve paylaşmayı sağlamayı gösteren ulaşılabilirlik, her ne kadar bireyler profesyonel yaşamda da olsalar, temel ihtiyaçlarından biri de iyi niyet görmek ve bunun konforunu yaşamaktır.
- Uyum ise döküm kümelenmesinde üst seviyededir. Küme üyeleri ile yönetim arasında bir denge vardır. Küme çıkarlarını daha koruyan çalışmadır. Herhangi bir ilişkide olası bir hata sonucunda, suçlanmamak ve destek görmek o ilişkide güveni destekler kapsamındaki uyum ilkesi 4(dört) ortalamanın üzerinde seyretmektedir.

Yukarıda bahsi geçen konular güvenin oluşmasını sağlayan faktörlerdir. Küme kurulmasında ve sürdürülebilirliğinde güvenin oluşması ve anlaşılması gereklidir. Küme başarısında güvenin en etken rol oynadığı da söylenmektedir. Küresel ölçekte de bakıldığı zaman kapanan ve başarısız olan kümelenmelerde iş birliğinin zayıf olmasında güven faktörünün etkisi açıktır. Ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi ve sürdürülebilir bir çalışma için güvenin başrolde olduğu görülmektedir.

Otomotiv yan sanayi kümesi diğerlerine göre daha deneyimli olmasına rağmen iyi olma hali en yüksek orana sahip ilke olarak karşımıza çıkarken, toplam değerdeki ortalama da yine dikkat çekici bir düşüş seviyesindedir. Bilgi aktarımı ve tahmin edilebilirlik de düşük seviyelerde olmasında etkenin ne olduğu tam bilinmemektedir. Bu durum yaşanan sürecin yönetilmesi ile mi, yoksa üyelerin tecrübelerinin sonucunda elde ettikleri olumsuz çıkarımlarla mı ilişkili olduğu ayrıca yeni veriler ve mülakatlar sonucunda tartışılabilir.

Elde edilen veriler ışığı altında yeni kümelerin eski olana göre daha yüksek bir güven içerdiği görülmektedir. Bunun gerekçeleri ve sonuçları yeni çalışmalar ile zenginleştirilebilir.

Yaptığımız araştırma ve saha çalışması daha önce ülkemizde yaptığımız akademik taramalar/araştırmalar bağlamında karşımıza çıkmadığından Türkiye'deki diğer kümelerle olan güven karşılaştırmasını yapma imkânımız bulunmamaktadır. Bunun dışında kurumsal bağlamda Sanayi Bakanlığı, Ekonomi Bakanlığı vb. kurumların ölçümlerine ilişkin de bir bulguya erişilememiştir.

## KAYNAKÇA

- Adıgüzel, M. (2011). Kürese Rekabet Ortamı. *Nobel Kitabevi*. Ankara. 158-187.
- Ahiler. (2017). *Yerel Ekonomik Kalkınma ve Kümelenme Rehberi*. Şubat 8, 2017 tarihinde alındı.
- Akbay, M. (2014). *Kümelenme Raporu*. Kara Harp Okulu. Teknoloji Yönetim Ana Bilim Dalı. Ankara. 4-37.
- Akdeve, E. (2008). *Sanayi Kümelerinde Yenilik, İşletmelerarası İlişkiler ve Yakınlıklar, Ankara 1. Organize Sanayi Bölgesinde Uygulama*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü DR Tezi.
- Akdeve, E. (2009). Kümeleşme Bağlamında Yerel Potansiyelimiz "OSB"ler. *Çerçeve Dergisi, Yıl:17, Sayı:51*, 112-117.
- Alp, S. (2009). Küme Ekonomilerine Bir Bakış ve Spesifik Bir Örnek Olarak Bursa PVC Makine Endüstri Kümesi. *Sakarya Üniversitesi SBE İktisat Programı ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 187-202.
- Alsaç, F. (2010). *Bölgesel Gelişme Aracı Olarak Kümelenme Yaklaşımı ve Türkiye İçin Kümelenme Destek Modeli Önerisi*. Ankara: T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Planlama Uzmanlığı Tezi.
- Altuntaş, S. (2006). *Hemşirelerin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Kişisel-Mesleki Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü YL tezi.
- Andersson, T., Serger, S.S., Sörvik, J. And Hansson, E.W.(2004). The Custer Policies Whitebook. *International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development*. Sweden. 1-73.
- Anonim. (2009). *Türkiye için Kümelenme Politikalarının Geliştirilmesi*. Beyaz Kitap.
- Ardıç, K. H. (2011). *Ulusal ve Uluslararası Rekabetin Geliştirilmesinde Kümelenme Politikası: Kayseri Mobilya Sektöründe Bir Uygulama*. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı DR Tezi.

- Arıcıoğlu, E. (2011). İktisat Teorisinde Unutulmuş Bir Kavram:"Mekân". *Ekonomik Yaklaşım*, 17-44.
- Arıcıoğlu, M.A. (2009). Kümelenme:"Hem işbirliği hem deRekabet Edebilen Firmalar". *Lonca*, Sayı 32, 24-29.
- Arıcıoğlu, M.A. ve Koraş M. (2012).Küme Güven İster, Kümelenme Sabır ve İnat İster. *Kalkınmada Verimlilik Anahtar Verimlilik*, Yıl 24, Sayı 281, 35.
- Arıcıoğlu, M.A., Koraş M. ve Gökçe Ş. (2013). Kümelenme ve Rekabet Analizi İçin Uygulama . *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı:30*, 1-18.
- Arslan, Y. (2009). *Kurumsallaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi*. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi .
- Aslan, E.(2013). Bilim ve Sanayi Teknoloji Bakanlığı Müsteşarı.*Kümelenme Destek Programı*.
- Asheim, B., Cooke, P. ve Martin R., (2006). The rise of cluster concept in regional analysis and policy: a critical assessment. B. Asheim içinde, *Clusters and Regional Development* (s. 1-30). New York: Routledge.
- Asunakutlu, T. (2006). Çalışanla ile Yöneticiler Arasında Güven Duygusunun Araştırılması:Turizm Sektöründe Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 16-33.
- Ayaş, N. (2003). *Bölgesel rekabet gücünü geliştirmeye yönelik alternatif bir yaklaşım:Yeni endüstriyel bölgeler yaklaşımı Denizli örneği*. Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı DR Tezi.
- Bakan, İ. (2009). Kümelenme ve İnsan Kaynakları Yönetimi. *Çerçeve Dergisi*, Yıl:17, Sayı:51, 90-96.
- Baltacı, R. (2015). *KOBİ'lerde Kümelenme Suretiyle Etkinliğin Artırılması ve Alınacak Önlemler, Konya Örneği*. Konya: KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı YL Tezi.

- Banker, G. ve Çalışır, G.(2012). Sanayi Kümelenmeleri ve KOBİ'ler.8.KOBİ'ler Verimlilik Kongresi.61-72
- Başkol, M. (2014). Tedarik Zinciri İlişkilerinde Başarı Faktörü Olarak Güven Unsuru:Kavramsal Olarak Bir Çerçeve. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme*
- Bedük, M. (2009). *Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Örnek Olay Çalışması*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı YL Tezi.
- Bekar, C. and Lipsey, R.G. (2001). Clusters and Economic Politycy.*Toronto. CIAR.*
- Benett, R., Gabriel, H.(2001). Reputation,Trust and Supplier Commitment:The Case of Shipping Company/Seaport Relations. *The Journal of Business&Industrial Marketing*, 424-437.
- Boduroğlu, E. (2016). *İşletmelerin Kümelere Bakış Açısı ve Kümelenmelerde Elektronik Ticaretin Uygulanabilirliği:Essiad Örneği*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosya Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı YL Tezi.
- Boja, C. (2011). Clusters Models,Factors and Characteristics . *International Journal of Economic Practices and Theories* , 39-41.
- Bono, E.D. (1996). *Rekabet Üstü*.Oya Özel. Remzi Kitabevi. İstanbul.84-87.
- Bozkurtoğlu, S. (2013). *Kümelenme Modeli ve Türkiye'deki Kümelenme Çalışmaları* . İzmir: İzmir Ticaret Odası.
- Bulu, M. (2009). Rekabet için kümelenme temelli yaklaşımlara ihtiyacımız var. *Çerçeve Dergisi*, 17, 16-19.
- Butler, J. (1991). Towards Understanding and Measuring Conditions Of Trust; Evolution Of A Conditions Of Trust Inventory. *Journal of Management*, 643-663.
- Büte, M. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:25, Sayı:1, 171-191.

- Cangel, A. (2009). Dünya Geneline Sektörel Kümelenme Örnekleri . *Çerçeve Dergisi*, 44-48.
- Cansız, M. (2011). *Türkiye'de Kümelenme Politikaları ve Uygulamaları*. Ankara: OSB Üst Kuruluşu.
- Ceylan, A.ve Demircan, N. (2003). Örgütsel Güven Kavramı:Nedenleri ve Sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İİBF*, Cilt 10,Sayı:2.
- Cho D.S. ve Moon, H. C. (2000). From Adam Smith to Micheal Porter:Evolution to Competitiveness Theory. *World Scientific Publishing Co. Re. Ltd.*, 1-162.
- Christaller, W. (1993). Central Places in Southern Germany . *New Jersey, Prentice Hall*, Çeviri C. W. Baskin.
- Cortright, J. (2006). Making sense of clusters: regional competitiveness and economic development. *A Discussion Paper Prepared for the The Brookings Institution Metropolitan Policy Program*.
- Çağlar, E. (2006). Türkiye'de Yerelleşme ve Rekabet Gücü:Kümelenmeye Dayalı Politikalar ve Organize Sanayi Bölgeleri. *Bölgesel Kalkınma ve Yönetim Sempozyumu*, (s. 308-310).
- Çakar, S.Ö. (2012). ABD Üniversite Teknoparkları İnceleme Çalışması, Türkiye İçin Gözlem ve Öneriler. Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı. Ankara.4-47.
- Çelen, A. (2013). *Rekabet Kurumu*. Ekim 24, 2016 tarihinde Yeni Bir Kalkınma Modeli:İş Birliği İçerisinde Rekabet ve Kümelenme: <http://www.rekabet.gov.tr/tr-TR/Rekabet-Yazisi/Yeni-Bir-Kalkinma-Modeli-Isbirligi-Icerisinde-Rekabet-ve-Kumelenme> adresinden alındı
- Çetin, M. (2016). *Endüstriyel Bölgelerde Sosyal Sermaye ve Güven Kavramı:Üçüncü İtalya Örneği*. Eylül 18, 2016 tarihinde ReserachGate: <http://reserachgate.net> adresinden alındı.
- Çetinel, E. (2008). *Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Olay*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı YL Tezi.



- Dawkins, C. (2003). Regional Development Theory: Conceptual Foundations, Classic Works and Recent Developments. *Journal of Planning Literature*, 131-172.
- DeConinck, J. B. (2010). The Effect of Organizational Justice Perceived Organizational Support, and Perceived Supervisor Support on Marketing Employees Level of Trust. *Journal of Business Research*, 1-7.
- Değerli, K. Ve Girgin K. (2006). KOBİ'lerde Kümelenme (Cluster) Yaklaşımı ve Verimlilik. 3. *KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi*, (s. 477-482). İstanbul.
- Değirmenci, P. (2009). *Kişiler Arası İlişkilerde, Örgütte ev Toplumda Güven ve İşverenlerin Güvene Bakışını Anlamaya Yönelik Bir Araştırma*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı DR Tezi.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İİBF, Cilt:15, Sayı:2*, 1-16.
- Deniz, E. H. ve Hobikoğlu, M. C. (2011). Kümelenme Modeli ve Politikaları Çerçevesinde Bilgi Yapılanması ve Rekabet İlişkisi. *International Conference on Eurasian Economies*, (s. 232-237). Bishkek.
- Deutsch, M. (1958). Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 265-279.
- DMKA. (2011). Doğu Marmara Kalkınma Ajansı Sakarya Otomotiv Sektörü Araştırması. *Doğu Marmara Kalkınma Ajansı*.
- Doğan, S. S. (2016). *Mobilya Sektörü Raporu*. Orta Anadolu İhracat Birlikleri Genel Sekreterliği.
- Doney, M. ve Cannon, P. (1997). An Examination of The Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing, Vol:61*, 35-51.
- DPT. (2007). *9.Kalkınma Planı(2007-2013) Sanayi Politikaları Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. Ankara: ÖİK:683.
- DPT. (2009). *Stratejik Plan (2009-2013)*. Ankara: DPT Yayınları.

- DTM. (2008). *Beyaz Kitap-Türkiye İçin Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi*. Ankara: Avrupa Komisyonu Türkiye Delegasyonu ve Merkezi Finans ve İhale Birimi.
- DTM. (2009). *Küme Oluşumu.Bölgesel Rekabet Edilebilirlik Operasyonel Programı İlleri 'nde Küme Analizleri*. Ankara. Dış Ticaret Müsteşarlığı.
- Duman, P. (2015). *Adıyaman Hazır Giyim Konfeksiyon Raporu*. Gaziantep: İpek Yolu Kalkınma Ajansı.
- Düzgün, R. (2007). Türkiye'nin uluslararası rekabet gücü: çok değişkenli istatistiksel bir analiz. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 421-440.
- EB-a. (t.y.). *Yerel Paydaşlar İçin Kümelenme Kılavuzu*. Ankara: T.C. Ekonomi Bakanlığı.
- EB-b. (t.y.). *Kümelerin Tanımlandırılması ve Önceliklendirilmesi Kılavuzu*. Ankara.Ekonomi Bakanlığı.
- EB-c. (t.y.). *Kümeler İçin Güven Oluşturma, İşbirliği ve Ağ Yönetim Kılavuzu*. Ankara. Ekonomi Bakanlığı
- EB-d. (t.y.). *Kümelenme İçin Uluslararasılaştırma Stratejileri ve Politikaları Kılavuzu*. Ankara. Ekonomi Bakanlığı.
- EB-e. (t.y.). *Kümeler İçin Değer Zincir Yönetim Kılavuzu*. Ankara. Ekonomi Bakanlığı.
- EB-f. (t.y.). *Kümeler İçin Tedarik Zinciri Yönetim Kılavuzu*. Ankara. Ekonomi Bakanlığı.
- EMMC. (2008). *European Monitoring Centre on Change,Case Studies:Energy Sector Basque Energy Cluster*. Spain.
- Enright, J. (2003). Innovation Clusters and Interregional Competition. J. Enright içinde, *Regional Clustering: What We Know and What We Should Know* (s. 99-130). Berlin: Edited by: Johannes Bröcker.

- Eraslan, İ.H., Bulu M.ve Bakan, İ. (2008). Kümelenmeler ve İnovasyona Etkisi: Türk Turizm Sektöründe Uygulamalar. *Seyahat ve Otel İşletmecilik Dergisi*, 5-7.
- Eraslan İ.H. ve Dönmez C.Ç. (2015). Kümelenme Yapılarının Önemi Makro, Mezzo ve Mikro Düzeyde Bir Değerlendirme. *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 6, Sayı 6,67-106.
- Eraslan, H. (2009). Kümelenme Temelli Kalkınma Stratejileri. *Çerçeve Dergisi*,, 22-28.
- Eraslan, İ.H. (2014). Kümelenme Nedir? *Trakya Kalkınma Derneği*.
- Erdem, F. (2003). *Sosyal Bilimlerde Güven*. Ankara: Vadi Yayınları.
- Erdem, T., Stawith J.ve Louivere, J. (2002). The Impact of Brand Credibility on Consumer Price Sensitivity. *International Journal of Reserach in Marketing*, 1-19.
- Erdil, E. , Doğu, F. Ve Zobu, M. H. (2010). *İzmir Kümelenme Stratejisinin Geliştirilmesi Projesi- Saha Çalışması Raporu*.
- Ergenali A.,Arı, G. S. Ve Metin, S. (2006). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of Business Research*, 41-49.
- Ergün, N. (2009). Türiye'nin Kümelenme Politikası. *Çerçeve Dergisi*, 10-11.
- Erkut F.Ç. ve Albayrak. A. (2010). Türkiye’de il ve bölgelerin rekabet gücü analizi. *İTÜ Dergisi*, 155-157.
- Erkut, F.Ç. (2011). *Kümelenme ve Aydın İlindeki Kümelenme Potansiyeli Olan Alanlar*. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eroğlu, O. ve Yalçın, A. (2013). Kümelenmeye İlişkin Literatür Taraması. *İİBF Dergisi KSÜ*, Cilt:3, Sayı:2.

- Ferrer, M., Santo, R. Ve P. M. Hyland. (2010). Relational Factors That Explain Supply Chain Relationships. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 419-440.
- Fujita, M, Krugman, P. ve Venables, A.J. (1999). *Spatial Economy*. MIT Press.
- Fujita, M. and Mori, T. (2005). Frontiers of new economic geograhpy. *Papers in Regional Science, Cilt:34, Sayı:3*, 377-405.
- Fukuyama, F. (2000). *Güven (Sosyal Erdemler ve Refahın Yarattılması)*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Gelfand M. J., Erez, M. ve Aycan, M. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 479-514.
- Giddens, A. (2004). *Modernliğin Sonuçları, Çeviri Ersin Kuşdili*. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Gök, M. (2014). Türkiye' de Sivil Toplum Kuruluşları ve Sosyal Sermaye.
- Gökalp, N. (2003). Ekonomide Güven Faktörü. *Yönetim ve Ekonomi, cilt:10, Sayı:2*.
- Gökmenoğlu, M.S., Akal,M. ve Altunışık, R. (2012). Ulusal Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler Üzerine Bir Değerlendirme.*Rekabet Dergisi.Cilt 13, Sayı 4,3-43*.
- Gözek, S. (2012). *Kümeleme ve Türkiye'de Kırsal ve Tarımsal Açısından Uygulanabilirliği*. Adana: Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Tarım Ekonomisi Anabilim Dalı DR Tezi.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure:A theory of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 481-510.
- Güleş, H. K. (1997). Alıcı- Satıcı İlişkilerinde Son Gelişmeler. *Kendi İşini Kurma Semineri*. Konya.

- Gültekin S. (2011). Küreselleşme Çağında Dış Ticarete Rekabet İçinde Kümelenme Stratejisi, Türkiye'nin Tarım Kümelenmesi Gerekliliği. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 21, 29-40.*
- Halis, M. G. G. (2007). Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Uygulama. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 17, 187-205.*
- Harrison, B. (1991). Industrial Districts: Old Wine in New Bottles? *Regional Studies, 469-483.*
- Has, Z.(2013). *Kümelenme Teorisi ve Porter Elmas Modeli.* İstanbul: İTO.
- Herdem, P. (2014). *Rekabet Avantajı Sağlamada Bir Araç Olarak Kümelenme:Konya Yazılımı ve ARGE Firmaları Üzerine Bir Alan Araştırması.* Konya: Selçuk Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı YL Tezi.
- Hosmer, L. (1995). Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical. *Academy of Management Rewiev, 379-403.*
- Huff, S.W.ve Kelley, L (2003). Is Collectivism a liability? The Impact of Culture on Organizational Trust and Customer Orientation.A Seven Nation Study. *Organization Science, Vol.13, No.1, 81-90.*
- İrhan, B. (2010). Kümelenmenin Teorik Temelleri ve İktisadi Etkileri. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 83-88.*
- İpek, H. Z. (2010).*Markalaşmanın İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisi ve Türk Zeytinyağı Üzerinde Bir İnceleme.*Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü YL Tezi.
- Javala, J. (2006). *Trust as a Decision.* 1.University off Helsinki: Department of Social Policy Research Reports.
- Karaçay,H. ve Erden, L. (2005). Yerel Kalkınma ve Sanayinin Yeni Mekan Arayışları:Denizli ve Gaziantep Örneği. *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi, 111-129.*

- Karaçuha, E., Özer, G., Arasıl, Ö. Aydın, S. (2010). Türk GSM Sektöründe Müşteri Sadakati, Memnuniyeti, Güven ve Değişirme Maliyeti Arasındaki Dinamik İlişkiler: Yapısal Denklem Modelleme Tekniği. *İktisat İşletme ve Finans, İnceleme- Araştırma*, 46-61.
- Karaman, T. (2003). Kurumsal Yapılarla Olası Geçirgenliği Nedeniyle Grup Psikoterapisi Bağlamında Güvenin Gelişimi. E. F. Erdem içinde, *Sosyal Bilimlerde Güven* (s. 207-216). Ankara: Vadi Yayınları.
- Karataş, N. (2006). *Yeni bir kümeleşme modeli olarak organize sanayi bölgelerinin yeniden örgütlenmesi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Şehir ve Bölge Planlama Bölümü Şehir ve Bölge Planlama Anabilim Dalı DR Tezi.
- Karayel, S. (2010). *Yenilikçi Bir Örgütlenme Modeli Olarak "Kümelenme" İle İşletme Performansı İlişkisi: Ayakkabıcılık Sektöründe Bir Araştırma*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı DR Tezi.
- Kayasü, S. ve Yaşar, S.S. (2004). Bölgesel Kalkınma Ajansları: Türkiye Üzerine Öneriler. *Kentsel Ekonomi Araştırma Sempozyumu, Cilt 1*, 348-357.
- Kaygalak, İ. (2011). *Türkiye'de Sanayi Kümelenmesi: Uşak Örneği*. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü DR Tezi.
- Kavrakoğlu, S. (2002). *İstanbul Sanayi Odası. Rekabet Stratejileri*.
- Keçeci, V. (t.y.). *Ağbağ Örgütler ve Örgütler Arası Ağbağlar*. Aralık 20, 2016 tarihinde Academia: academia.edu adresinden alındı
- Kemer, E. (2013). *Turizm Tedarik Zinciri Yönetiminde Alıcı-Tedarikçi İlişkileri: Kapadokya Bölgesi Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*. Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı YL Tezi.
- Kenedy, M.S., Ferrell LK ve LeClair DT. (2001). Consumers Trust of Salesperson and Manufacturer: An Empirical Study. *Journal of Business Research*, 51, 73-86.

Keskin, H. (2009). *Kümelenme ve Sektörel Bağlantıları Açısından Isparta İli Orman Ürünleri Endüstrisinin Değerlendirilmesi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü DR Tezi.

Keskin, H. Ve Dulupçu, M. A. (2010). Kümelenmeler: Bir Literatür İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, s. Cilt:15, Sayfa:441-461.

Ketels, C., Lindqvist, G., ve Sölvell, Ö., 2003, The Cluster Initiative Green Book, *Bromma tryck AB*, Stockholm, 9-59

Ketels, C. Lindqvist.,G. ve Sölvell, Ö. (2006). Cluster Initiatives in Developing and Transition Economies, Center for Strategy and Competitiveness. 6-8.

Ketels, C., Memedovic, O. (2008). Clusters and Cluster Initiatives. *Center for Strategy and Competitiveness*, (s. 4-7). Stockholm.

Kitson, M. M. (2004). Regional competitiveness: an elusive yet key concept? *Regional , Studies*, 991-999.

Kocaoğlu, İ. (2013). *Firma Rekabet Gücünü Arttıran Faktörler ve Kümelenme Yaklaşımı. Türkiye’de Doğal Taş Kümelenmelerinin Rekabet Gücü Açısından İncelenmesi*. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı DR Tezi.

Konya Sanayi Odası Döküm Raporu (2014).KSO.Konya.

Köksal, O. (2012). *Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Güven ve Algılanan Aidiyet Durumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Saldırgan Davranışları Üzerine Etkisi*. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı DR Tezi.

Krugman, P. (1991). Increasing Returns and Economic Geography. *Journal of Political Economy*, Vol.99, no.31.483

Krugman, P. ve Fujita, M. (2004). The new economic geography: past, present and the future. *Papers in Regional Science*, 139-164.

- KSO. (2013). Konya Otomotiv Yan Sanayi İş Kümesi. *Karatay Sanayi Odası*.
- KSO. (2015). Konya Otomotiv Sektörü Bilgi Notu. *Karatay Sanayi Odası*.
- Lewicki, R.ve Bunker, B. B. (1996). Developing and Maintains Trust in Work Relations. *Trust in Work Relationships*, 114-139.
- Lewis, J.D. ve Weigert, A. (1985). Trust as a Social Reality. *Oxford University Press Social Forces*, Vol 65, No.4,967-985.
- Luhmann, N. (1979). *Turst and Power:Two Works by Niklas Luhmann*. New York: John Wiles&Sony.
- Luhmann, N. (2000). *Familiraity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives*. Eylül 16, 2016 tarihinde onemweb.com: onemweb.com/sources/familiarity\_confident\_trust.pdf adresinden alındı
- Malmberg, A., Maskell, P.(2001). The Elusive Concept of Localization Economies: Towards a Knowledge- Based Theory of Spatial. *AAG Annua lConference* (s. 429-449). New York: Volume:34.
- Martin, R. ve Sunley. P. (2003). Deconstructing clusters:Chaotic Concept or Policy Panacea? *Journal of Economic Geography*, 5-35.
- Mayer C., Roger, J. H. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*,Vol.20,No.3, 709-734.
- McAllister,D.J. (1995). Affect and Cognition Based Trust As Foundations for Interpersonal Cooperation İn Organizations. *Academy of Management Journal*.Vol 38,No 1.24-59.
- McAllister, D. J. (2006). Trust in Developing Relationship: From Theory To Measurement. *Academy of Management Best Conference Paper*, 1-7.
- Memişoğlu, A ve Arıcan, T. (2012). Organize Sanayi Bölgeleri (OSB) ve Kümelenme. *Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi*. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. Sayı 281. Mayıs 2012.



- Mercan, B., Baltacı N., (2004). Küresel ve Bölgesel Rekabet Avantajı Sağlayıcısı Olarak Sanayi Odaklarının(Clusters) Oluşumu ve Gelişimi. 3. *Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi* (s. 167-176). Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Yayın No:108.
- Mercan, B., Arıcioğlu, M.A., Tüllüce, N.S. ve Koraş, M. (2011). Bölgesel Rekabetin Evrimselleşme Sürecinde Küme Oluşumu. *Yatırım Teşvikleri Çerçevesinde Bölgesel ve Sektörel Kümelenme* (s. 126-139). İstanbul: Humboldt-Kolleg.
- Morgan, J. (2004). *The Role of Regional Industry Clusters In Urban Economic Development: An Analysis of Process and Performance*. North Caroline State University.
- Morosini, P. (2002). Industrial Clusters, Knowledge Integration and Performance . *World Development*, 306-309.
- Mobilya Sektörü. (2014). Mobilya Sektörü Araştırma Raporu Nisan 2014. *Çukurova Kalkınma Ajansı*.
- Nam, D. (2008). *Güven ve Örgütsel Adaletin Beklenti Ötesi Özyeterlilik Davranışına Etkisi( Arma Filtre Sanayi ve Ticaret AŞ. Örneği)*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü YL Tezi.
- OECD. (1999a). *Boosting İnovation: The Cluster Approach*. France: Head of Publications Service.
- OECD. (1999b). *Managing National Innovation Systems*. Paris: OECD.
- OECD. (2007). *Enhancing the Role of SMEs in Global Value Chains: Global Conference in Tokyo*.
- Oral, M. (2014). *Kümelenme Yaklaşımının Firma Performansına Etkisi: OSTİM Örneği*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Coğrafya Anabilim Dalı YL Tezi.
- Ören, K. (2007). *Sosyal Sermayede "Güven" Unsuru ve İşgücü Performansına Etkisi*. 6 4, 2016 tarihinde Kaamu-İş Sendikası: <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/914.pdf> adresinden alındı

- Özaslan, M. (2004). Küresel-Yerel Etkilesiminin Yeni Örgütlenme Biçimleri: Ağ Sebeke (Network) Tarzı Firma ve İdari-Kurumsal Örgütlenmeler. *Kentsel Ekonomik Araştırmalar Sempozyumu*. Denizli: DPT Yayınları.
- Özata, M. ve Aslan, Ş. (2008). Duygusal Zekâ Ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkilerin Araştırılması:Sağlık Çalışanları Örneği. *Eskişehir Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*,Sayı:30, 77-97.
- Özdemir, A. (2008). Sosyal Ağ Özellikleri Bakış Açısıyla Sosyal Sermaye ve Bilgi Yaratma İlişkisi:Akademisyenler Üzerine Yapılan Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 81-101.
- Özen, J. (2003). Örgüte Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet. F. Erdem içinde, *Sosyal Bilimlerde Güven* (s. 183-206). Ankara: Vadi Yayınları.
- Özler, H., Özler D. E ve Gümüştekin G. E. (2004). *Organizasyonlarda etkileşim mekanizmaları ile bilgi paylaşımı ilişkisi ve bilgi paylaşımını arttırmaya yönelik bir ödüllendirme modeli*. <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/03-04.pdf>, adresinden alınmıştır
- Öztaş, S.ve Başak N. (2010). Güven ve Ağbağları, Sosyal Sermaye ve Toplumsal Cinayet. *Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27-56.
- Paksoy, T. (2011). Kümelenme Lojistik Kümelenme ve Lojistik Köyler. 1-22.
- Pelenk, A. (2010). *Güven Kavramı: Sivil Toplum Örgütleri,Medya,Hükümet ve Ticari Kuruluşlara Yönelik Ampirik Bir Araştırma*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tabnitim Anabilim Dalı DR Tezi.
- Porter, M. (1990). Competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 73-91.
- Porter, M. (1998a). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, 77-90.
- Porter, M. (1998b). On Competition. *Harvard Business Review Book*.

- Porter, M. (2000a). *Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, Çev: Gülen Ulubilgen*. İstanbul: Sistem Yayıncılık. 59-89.
- Porter, M. (2000b). Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. *Economic Development Quarterly*, 15-34.
- Porter, M. (2010). *Rekabet üzerine, Editör Kıvanç Tanrıyar*. İstanbul: Optimist Yayınları
- Su, Q. Ve Song. Y., Li, Z. Ve Dang J.. (2008). The Impact of Supply Chain Relationship Quality on Cooperative Strategy. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 263-272
- Rosenfeld, S. (2003). Expanding Opportunities: Cluster Strategies That Reach More People and More Places. *European Planning Studies*, 359-377.
- Jones, S.L., Fawcett, S.E., Fawcett, M.A., Wallin C. (2010). Benchmarking Trust Signals in Supply Chain Alliances: Moving Toward a Robust Measure of Trust. *An International Journal*, 705-727.
- Lau, S. Ve Lee, G. (1999). Consumers Trust in a Brand and Link to Brand Loyalty. *Journal of Market Focused Management*, 341-370.
- Sahay, B. (2003). Understanding Trust in Supply Chain Relationships. *Industrial Management & Data Systems*, 553-563.
- Samancı, G. (2007). *Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü YL Tezi.
- Sayın, E. ve Sayın, M. (2013). Girişimcilik ve İnovasyonun Küme Oluşumunda Önemi ve Devlet Yardımlarına Etkisi. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 143-146
- Sayın, U. (2009). *Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı- Bir Uygulama*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı YL Tezi.

- Schiele, C. ve Steinle.,H. (2002). "When do Industries Cluster? A Proposl on How to Assess an Industry's Propensity to Concentrate at a Single Region or Nation". *Reserach Policy*, 849-858.
- Schmitz, J. H. (2000). Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research.
- Shappeard, S. (1992). Business on a Handshake. *Negotiation Journal* , 369.
- Simmie, J. (2004). Innovation and Clustering in the Globalised International Economcy. *Urban Studies*, 1098-1099.
- Sinkiene, W. (2009). *City competitiveness: concept, factor and models*. Kasım 22, 2016 tarihinde <http://www.nispa.org/files/conferences/2009/papers/> adresinden alındı
- Sirb, L. (2013). The Organizational Benefits Generated By The Membership To A Conglomerate Of Regional Clustering Type. The İmplications Of "Roşia Montana Project" on Creating A Mining Cluster In The "Apuseni Mountaims" Area From Romania. *Oeconomica*, 318-332.
- Skinner, R. T. (2010). Total Trust and Trust Asymmetry:Does Trust Need to be Equally Distributed in İnterfirm Relationships? *Journal of Relationship Marketing*, 43-53.
- Smeltzer, L. (1997). The Meaning and Origin of Trust in Buyer-Supplier Relationships. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 40-48.
- Stuart, F., Verville, J. Ve Taskin, N. (2012). Trust in Buyer-Supplier Relationships:Supplier Competency,İnterpersonal Relationships and Performance Outcomes. *Journal of Enterprise Information Management*, 392-412.
- STM (2015). *Kümelenme Analizi. Sektör Raporu 2015*. Savunma Teknolojileri Mühendislik ve Ticaret A.Ş.
- Sungur, O. (2007). *Bölgesel Ölçekte İnovasyon:NUTS2 TR61 Düzeyi KOBİ'leri İle Yerel Paydaşlar Arasındaki Bilgi Dinamikleri ve Ağbağları Üzerine Bir*

*İnceleme*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı YL Tezi.

Şengün, A. (2007). Alıcı- Tedarkçi İlişkilerinde Güven ve Güvensizliğin Mübadele Performansı Üzerin Etkileri:Ankara Mobilyacılar Sitesi Örneği. *Yönetim ve Araştırmaları Dergisi*, 5-38.

Tan, H. T. ve Tan, C. S. F. (2000). Towards the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 241-260.

Tasseven, Y. G. (2011). Competitive Advantages and Clustering of SMEs: An Analysis of Clustering Effect on Competition in Small Scale Enterprises in İstanbul. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 994-997.

Teknokent, O. (2016). *ODTÜ Teknokent*. Kasım 24, 2016 tarihinde ODTÜ Teknokent: <http://odtuteknokent.com.tr/tr/hakkinda/odtu-teknokent-hakkinda-2> adresinden alındı.

Timurçin, D. (2010). *Türkiye'de KOBİ'lerin Rekabet Gücü ve Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kümelenmenin Etkisi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü DR Tezi.

Tiryaki, M. E. (2015). *Kümelenme Yaklaşımı Çerçevesinde Mekansal Yoğunlaşma-Rekabet İlişkisi:İstanbul Merter Tekstil Merkezi Örneği*. İstanbul : İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü YL Tezi.

Toplu, D. (2010). *Örgütsel Adaletin Yöneticiye Güven Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi İşletme Yönetim ve Organizasyon ABD Yüksek Lisans Tezi.

Tutar, F. ve Tutar E.. (2011). Bölgesel/Yerel Ekonomik Kalkınmanın Popürleşen Yeni Aktörü:Kümelenme . *Akdeniz Üniversitesi Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 94-116.

TÜBİTAK. (2005). *Oslo Kılavuzu- Yenilik Verilerin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*. Ankara: 3. Baskı, Türkiye,.

- Tüzün, İ. K. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi Uygulamalı Bir Çalışma*. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı YL Tezi.
- Uçar, T.ve Öcal, H. (2011). Kümelerde Yapısal Değişim ve Rekabet Gücü. *Sosyal Siyaset Konferansları, Sayı 60*, 285-321.
- Uluceviz, M. (2011). *Endüstriyel Pazarlarda, Alıcı-Satıcı İlişkilerinde, Tedarikçiden Duyulan Memnuniyeti Sağlamada, Güven- Hizmet Kalitesinin Rolü: Bir Ampirik Araştırma*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı DR Tezi.
- UNDP, S. C. (2011). *Küme Kolaylaştırıcıları İçin Uygulamalı Küme Geliştirme Kılavuzu*. 1.Baskı.
- Uzbilek, A. (2006). *Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri: Başkent Üniversitesi Örneği*. Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı YL Tezi.
- Ülbeği, İ. D. (2011). *Örgütsel Alt Kültürlerde Örgütsel Adalet ve Güven Algısı Üzerine Bir Araştırma*. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı YL Tezi.
- Ülker, G. (2009). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının Yönetici ve Örgüte Duyulan Güven Üzerindeki Etkisi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:1, Yıl:9, Sayı:16.
- Ünüvar, M. (2005). Tedarik Zinciri Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım. *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu* (s. 25-27). İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Wasti, A. W. (2009). Gelişmekte Olan Ülkelerde Ana-Yan Sanayi İlişkilerinde Güvenin Öncülleri: Türk Otomotiv Sektörü Örneği. *Amme İdare Dergisi, Cilt 42 Sayı*, 139-160.
- Wicks, A., L.Berman, S., ve M.Jones, T. (1999). The structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications. *Academy of Management Review*, 1-19.
- Yeung, J. W. (2009). The Effects of Trust Power on Supplier İntegration. *Int.J.Production Economics* , 66-78.

- Yiğit, S. (2012). *Kümelerin İnovasyon Kapasitesinin Kaynak Tabanlı Görüş Çerçevesinde İncelenmesi*. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı DR tezi.
- Yiğit, S. Ve Ardıç, K.(2013). Kümelenmeye ve Kümeye Özgü Kaynakların Belirlenmesi. *The Journal of Business*, Cilt1, Sayı .
- Young, L. Ve Daniel, K. (2003). Affectual Trust in the Work place. *The International Journal of Human Resource Management*, 139-155.
- Yüce, H. (2012). *Kümelenme Olgusu ve KOBİ'ler*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Eğitimi ABD YL Tezi.
- Yücel, P. Z. (2006). *Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi Bir Araştırma* . İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü YL Tezi.
- Yücer, S. (2008). *Türkiye'nin İmalat Sanayisinde Sektörel ve Bölgesel Kümelenmelerin Dışsallık Etkileri*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü YL Tezi.
- Zaheer A., N. V. (1995). Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange. *Strategic Management Journal*, 373-392.
- Zand, D. (1972). Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*, 229-240.

**Sayın Küme Üyesi**

Aşağıda yer alan anket çalışması“ Konya’daki kümelerin üyelerinin küme bağlamındaki güven düzeylerinin belirlenmesi ve güven değerleri açısından kümeler arası bir karşılaştırılma” çalışmayı içermektedir.Çalışmada Küme Üyelerinin küme bağlamında birbirlerine olan güvenleri ve küme yönetiminin bu güvene olan katkısı ölçülmeye çalışılmaktadır.

Katılımınız için teşekkür eder, size ve firmanıza başarılar dilerim .

(1) Kesinlikle KATILMIYORUM

(2) KATILMIYORUM

(3) Fikrim Yok

(4) KATILYORUM

(5) Kesinlikle KATILYORUM

Güven ilkeleri	Yargılar	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
YETKİNLİKLER	Küme üyelerinin yetkinlik alanları açıkça tanımlanmıştır.						<b>Yetkinlikler</b> başlığı altında cevapladığımız yargıları dikkate alarak: <b>Küme Yönetimi</b> bu konuda gerekli çaba, etkinlik ve çalışmayı yürütmektedir.					
	Küme üyelerinin her birinin sahip oldukları yetkinlikler diğer üyeler tarafından bilinmektedir.											
	Küme üyelerinde, diğer üyelerin sahip oldukları yetkinliklerin kendilerine bir katma değer oluşturabileceği fikri bulunmaktadır.-											
	Üyelere kendilerini tanıtabilecekleri ortamlar ve fırsatlar yaratılmaktadır.											
	Küme yöneticisi olarak üyeler arasında köprü oluşturulmuş ve üyeleri diğer üyelerin sahip olduğu yetkinlikler hakkında bilgi sahibidir.											
	Eksik yetkinliklerin farkına varılmış ve bunların geliştirilmesi için gerekli koçluk, eğitim ve diğer gelişimsel aktiviteleri düzenlenmektedir.											
AÇIK BİLGİ AKTARIMI	Küme üyelerinin açık ve net bilgi paylaşımını teşvik edilmektedir.						<b>Açık Bilgi Aktarımı</b> başlığı altında cevapladığımız yargıları dikkate alarak: küme içerisinde açık bilgi paylaşımı için <b>Küme Yönetimi</b> gerekli çaba, etkinlik ve çalışmayı yürütmektedir.					
	Açık bilgi aktarımının avantajları konusunda küme üyeleri bilgilendirilmektedir.											
	Bilginin gizliliğinin söz konusu olduğu durumlarda bu konu ile ilgili gerekli kişilerin bilgisi bulunmaktadır.											
	Toplantılar (bilgilendirme, eğitim, paylaşım vs.) için zaman ayırmaktayım											
	Gizlilik gerektiren konular için bir kurallar bütünü oluşturulmuş ve bu üyeler ile paylaşılmıştır.											
	İletişim kurmak ve bilgi paylaşımı ile ilgili üyelerin kişilik farklılıkları göz önünde bulundurulmaktadır.											
	Küme içinde bilgi paylaşımını dengeli bir şekilde ve adilce											



	yapılmakta, bu konuda ayrımcı olmamaya özen gösterilmektedir.													
	Küme üyeleri açık ve net bilgi paylaşımını gerçekleştirmektedir..													
	Açık bilgi aktarımının avantajlarını bilmekteyiz.													
BÜTÜNSEL LİK	Küme içinde üyelere verilen sözlerin yerine getirildiğinden eminim.													
	Kümede yazılı olan veya olmayan sosyal normlara uyulmakta ve buna ilişkin izleme-kontrol yapılmaktadır.													
	Üyeler ile gerçekleştirilen toplantıları raporlandırılarak üyelere bu rapor ulaştırılır.													
	Küme üyelerinin birbirlerine yaklaşımı saygılı ve dürüstür.													
	Daha önceden konuşulmuş ancak yerine getirilemeyen bir durum ortaya çıktığında, bundan etkilenecek olan kişi ve kuruluşlar ile vakit kaybetmeden uyarılır.													
	Küme hedefleri ve buna ilişkin üyelerin beklentileri açık ve net olarak tanımlanır . Ancak hedeflere ulaşmada kontrol dışındaki faktörlerden dolayı kimse kimseyi suçlamaz.													
	Kümenin etik ve ahlak değerleri bellidir ve üyeler tarafından kabul edilerek yaşanmaya özen gösterilir.													
KARŞILIK LİK	Güven karşılıklılık ilkesine dayanır. Üyeleri birliktelik duygusuna sahiptir ve işbirliği davranışları sergilemektedir.													
	Küme üyeleri birbirlerine güvenirlir.													
	Küme içinde “Biz” duygusu belirgin bir biçimde vardır ve işbirliği ortamlarına zemin yaratılmıştır.													
	Güveni sarsacak türden çatışmalar hızlıca çözümlenir ve sorunlar kendi haline bırakılmaz.													
	Küme içindeki kişiler ile birbirleriyle olumlu ilişkiler kurar ve birbirlerini buna yönlendirir.													
UYUM	Küme vizyon, misyon, değerler ve sosyal normlarına uygun olarak belirlenmiş ve üyeler bunlara uyum sağlamaktadır.													
	Herhangi bir nedenle bunlardan taviz verilmemektedir													
	Küme içindeki üyelerin ortak noktaları belirlenmiş ve sürecin işletilmesinde bu ortak noktalar dikkate alınmaktadır.													
	Küme içindeki üyeler arasındaki farklılıkların (kişisel vb.) küme hedefi için zenginlik sağladığını ve bunun													

	yenilikçilik için değerli olduğunu vurgulayın														
İYİNİ YET	Küme üyeleri, kişisel çıkarların ötesinde küme çıkarlarını da gözetirler.					<b>İyiniyet</b> başlığı altında cevapladığımız yargıları dikkate alarak: <b>Küme Yönetimi</b> bu konuda gerekli çaba, etkinlik ve çalışmayı yürütmektedir.									
	Küme üyelerinin iyi niyet davranışları teşvik ve takdir edilir.														
	Üyeler birbirleriyle şartlar elverdiğince yakın kişisel ilişkiler kurar ve özel yaşam alanlarında önemli anları (evlilik, ölüm vs. gibi önemli anlarını paylaşmak gibi) paylaşır														
	Üyelere birbirlerine karşı eşit mesafede durmaya özen gösterir.														
TAH MİN EDİ LE Bİ LİR LİK	Üyelerin birbirlerine dengeli yaklaşımlar sergiler ve duygularını ve kızgınlıklarını kontrol edebilir.					<b>Bütünsellik</b> başlığı altında cevapladığımız yargıları dikkate alarak: <b>Küme Yönetimi</b> bu konuda gerekli çaba, etkinlik ve çalışmayı yürütmektedir.									
	Risk ve belirsizlikler güven için zemin hazırlar ancak yüksek risk algısı güveni engelleyebilir. Bu nedenle kümeden ve üyelerinden beklentilerim kısa, orta ve uzun vadede nettir.														
	Üyeler geleceğe ilişkin soru işaretlerini ve endişelerini iletişimde kalarak ve sorulara net ve doğru yanıtlar vererek giderir.														
	Küme içinde “sürprizlere” müsaade edilmez.														
İYİ OL MA HALİ	Küme içinde karşılıklı saygıya dayalı bir ortam vardır.					<b>İyi Olma Hali</b> başlığı altında cevapladığımız yargıları dikkate alarak: <b>Küme Yönetimi</b> bu konuda gerekli çaba, etkinlik ve çalışmayı yürütmektedir.									
	Üyelerden birine olumsuz bir geribildirim vermeniz gerektiğinde bunu birebir iletiriz.														
	Üyeler zaman içerisinde diğer üyelerden zarar görmediklerini fark ettikçe güven eğilimlerini artar ve artmıştır.														
	Üyeler küme kültürüne ve yapısına uygun olmayan davranışlar için uyarılır, gerekiyorsa üyelikten çıkarılmaya kadar gidebilecek birtakım yaptırımlar uygulanır.														
SOS YAL LEŞ ME	Küme üyeleri arasında sosyal ortamlar teşvik edilmekte, kişilerin birbirleri hakkında daha çok bilgi sahibi olmalarını sağlanmaktadır.					<b>Sosyalleşme</b> başlığı altında cevapladığımız yargıları dikkate alarak: <b>Küme Yönetimi</b> bu konuda gerekli çaba, etkinlik ve çalışmayı yürütmektedir.									
	Kişilerin iş dışındaki alanlarda bir araya gelmeleri ve paylaşımında bulunmaları, güven gelişimini hızlandırmaktadır.														
	Kümelenmenin ilk aşamalarında sosyal faaliyet sıklığı yüksektir.														
	Üyeleri karar alma süreçlerine dahil edilmektedir.														



	Sosyal bir aktivite için tüm üyeleri davet edilir.											
	Üyelerin farklılıklarından gelen kaynakların fark edilmesi için uygun iletişim ortamları yaratılır.											
ULAŞILIRLIK	Küme içinde üyelerin birbirlerine ve küme yönetimine ulaşılabilirliklerinin yüksek olup, üyeler sorularına hızlı yanıt alırlar.						<b>Ulaşılabilirlik</b> başlığı altında cevapladığımız yargıları dikkate alarak: <b>Küme Yönetimi</b> bu konuda gerekli çaba, etkinlik ve çalışmayı yürütmektedir.					
	Fiziksel olarak ve duygusal olarak küme üyeleri birbirlerine yakındır.											
	Üyeler birbirlerine açıktır ve endişeleriniz konusunda da uygun biçimde iletişimde bulunabilirler.											

Küme Üyesinin Adı ve Soyadı –Firması:

Kaç Yıldır Küme Üyesi Olduğu:

Küme Yönetiminde Görevi Varsa:

Küme Yönetiminde Görev Yaptıysa:

 <p>KONYA</p>	<p>T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü</p>	 <p>NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ KONYA SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ</p>
--	--	---

### Öz Geçmiş

Aylin Yılmaz. Konya/Karatay 01.02.1990 doğumlu. Selçuklu Atatürk Lisesi mezunu, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü 2013 mezunu. Aynı zamanda KTO Karatay Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi Enerji Yönetimi bölümünde öğrenim görmektedir. İngilizce seviyesi; Yök dil puanı 73.75 ve YDS puanı 65.00'dir. Başlangıç seviyesinde Arapça bilmektedir.

İletişim Adresi:

[yilmazayln42@gmail.com](mailto:yilmazayln42@gmail.com)

05315735740