



SAKARYA  
ÜNİVERSİTESİ

# SAKARYA ÜNİVERSİTESİ İŞLETME ENSTİTÜSÜ DERGİSİ

*Sakarya University  
Graduate School of Business Journal*



SAKARYA  
UNİVERSİTESİ

# Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi

Sakarya University Graduate School of Business Journal

Cilt/Volume: 5 Sayı/Issue: 1 Yıl/Year: 2023

e-ISSN: 2717-767X

## İmtiyaz Sahibi/Owner

Prof. Dr. Hamza Al

## Editör/Editor

Doç. Dr. Emrah Özsoy

## Editör Yardımcısı/Assoc. Editor

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Karakiraz

## Yayın Kurulu/Publication Board

Prof. Dr. Mahmut Akbolat

Prof. Dr. Mustafa Cahit Ugan

Doç. Dr. Emrah Özsoy

## Editör Kurulu/Editorial Board

Doç. Dr. Abdülkadir Gümüş

Prof. Dr. Abdülkadir Hızıroğlu

Dr. Dominic McLoughlin

Prof. Dr. Dzintra Ilisko

Prof. Dr. Erdoğan Kaygın

Doç. Dr. Joonha Park

Prof. Dr. Klara Farago

Prof. Dr. Mahmut Hızıroğlu

Prof. Dr. Maryna Salun

Doç. Dr. Musa Said Döven

## Mizanpaj Editörü/Layout Editor

Arş. Gör. Mehmet Oğuzhan Kalem

**Yazım ve Dil Editörü/Spelling and Language Editors**

Dr. Öğr. Üyesi Büşra Alma Çallı  
Arş. Gör. Dr. Canan Yılmaz

**Sekreteryası/Secreteriat**

Arş. Gör. Mehmet Oğuzhan Kalem

**MIAR DIŞINDA TARANDIĞIMIZ ENDEKSLER**

Index Copernicus  
Directory of Research Journal Indexing [DRJI]  
Root Indexing  
ASOS Index  
I2OR  
Cosmos

---

**İÇİNDEKİLER/CONTENTS**

---

**Yıl (Year) 2023 Cilt (Vol.) 5 Sayı (No) 1**

**Araştırma ve Derleme Makaleleri/Research and Review Articles**

---

<b>Koruyucu sağlık bakım davranışlarının belirleyicileri üzerine bir araştırma</b>	1-7
<i>A study on the determinants of preventive healthcare behaviours</i> <i>Kadir Yıldırım</i>	
<b>Kuşaklar arası boreout sendromunun belirlenmesi</b>	9-13
<i>Identification of intergenerational boreout syndrome</i> <i>Mustafa Amarat, Hatice Öztürk</i>	
<b>Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren firmaların maliyet girdi odaklı etkinlik analizi</b>	15-25
<i>Cost input-oriented efficiency analysis of companies operating in the automotive industry</i> <i>Şenol Bardi</i>	
<b>Sessiz istifa ne kadar sessiz</b>	27-33
<i>How quiet is the quiet quitting</i> <i>Arife İclal Çimen, Tuncay Yılmaz</i>	
<b>Avrupa Birliği'ndeki KOBİ'lerin finansmana erişimine yönelik destekler, COSME program incelemesi</b>	35-39
<i>SME supports for Access to finance in the European Union: Review of COSME program</i> <i>Utku Can Aydın, İstemi Çömlekçi</i>	

---

**MIAR KAPSAMINDA TARANDIĞIMIZ ENDEKSLER**

MIAR (Information Matrix for the Analysis of Journals) kapsamında yer alan endekslere başvuru süreçlerimiz devam etmektedir.

# Koruyucu sağlık bakım davranışlarının belirleyicileri üzerine bir araştırma

Kadir Yıldırım<sup>a</sup>

<sup>a</sup>Bilim Doktoru, e-posta: kadiry@sakarya.edu.tr, ORCID: 0000-0002-3122-9356

## MAKALE BİLGİLERİ

Araştırma Makalesi  
Geliş Tarihi: 27 Mayıs 2023  
Revizyon: 8 Haziran 2023  
Kabul Tarihi: 11 Haziran 2023

## Öz

**Amaç:** Araştırmada sağlık motivasyonu, sağlık bilgisi ve sağlık bilincinin koruyucu sağlık bakım davranışı üzerindeki etkisini ortaya koymak amaçlanmıştır.

**Yöntem:** Araştırmanın örneklemini kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen 18 yaş ve üzeri bireyler oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri online anket yöntemi ile 455 katılımcıdan elde edilmiştir. Verilerin analizinde frekans ve yüzde dağılımları ile güvenilirlik analizi ve çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

**Bulgular:** Sağlık motivasyonu, sağlık bilgisi ve sağlık bilincinin bireylerin sağlıklı yaşam açısından önem arz eden koruyucu sağlık bakım davranışında önemli belirleyiciler olduğu tespit edilmiştir.

**Sonuç:** Elde edilen sonuçlar bireylerin beslenme ve sağlıklı yaşam için sağlıklı yaşamla ilgili motivasyon, bilgi ve bilincin geliştirilmesi gereken unsurlar olduğunu ortaya koymaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Koruyucu sağlık bakım davranışı, Sağlık motivasyonu, Sağlık bilgisi, Sağlık bilinci

## A study on the determinants of preventive healthcare behaviours

## ARTICLE INFO

Research Article  
Received: May 27, 2023  
Received in revised form:  
June 8, 2023  
Accepted: June 11, 2023

## Abstract

**Aim:** The aim of this study is to reveal the impact of health motivation, health knowledge, and health consciousness on preventive healthcare behavior

**Method:** The sample of the study consists of individuals aged 18 and above, determined by convenience sampling method. The data of the study were obtained from 455 participants through an online survey method. Frequency and percentage distributions, reliability analysis, and multiple regression analysis were used to analyze the data.

**Findings:** The results of the study demonstrate that health motivation, health knowledge, and health consciousness are significant determinants of preventive healthcare behavior, which is crucial for individuals' healthy living. Considering the effects, it is observed that health knowledge is the variable with a relatively higher impact on preventive healthcare behaviour.

**Results:** Results indicate that motivation, knowledge, and consciousness related to healthy nutrition and health life are essential elements that need to be improved.

**Keywords:** Preventive healthcare behaviour, Health motivation, Health knowledge, Health consciousness

## Giriş

Bireylerin beslenme alışkanlıkları her geçen gün farklılık göstermektedir. Bireyler, gıda seçiminde bulunurken oldukça fazla parametreyi dikkate almaktadırlar (Rousseau, 2015; Bazzani vd., 2018; Caputo, Scarpa ve Nayga, 2017). Gıda tüketim alışkanlıkları, bireylerin gelir düzeyi ve sağlığı üzerinde etkili sonuçlara sahip olabileceğinden, toplumsal açıdan da önem arz etmektedir. Sağlık açısından değerlendirildiğinde obezite, diyabet ve kardiyovasküler hastalıklar gibi gıda ile ilgili hastalıklar ve bulaşıcı olmayan kronik hastalıklar her geçen gün hızla artmaktadır. Bu artış hem gelişmiş hem gelişmekte olan ülkeler için büyük bir sorun haline gelmekte (WHO, 2017) ve tıbbi harcamaları da artırmaktadır (Cavaliere vd., 2014). Bu sebeple, gıda ürünlerinin beslenme şekilleri ve bunların bireyin gelecekteki sağlığı ile ilişkisi hem politika yapıcılar hem de bireyler için özellikle önemli hale gelmektedir (Grunert ve Wills, 2007).

Yüksek kalorili ve yağlı gıdaların tüketimi son otuz yıldır bireyler ve sağlık hizmetleri için büyük bir endişe kaynağı olmaya devam etmektedir (Thomas ve Mills, 2006). Bu tür gıdaların potansiyel kötü etkilerinin bilinmesine rağmen obezite görülme sıklığı hala yüksektir ve bireyler hala hızlı servis hizmeti sunan işletmelerde yemek yemeye devam etmektedirler. Bu nedenle yüksek kalorili ve yağlı gıdaların tüketimi, özellikle bireysel yaşam tarzı, çevresel değişim ve kronik hastalıkları etkileyen önemli faktörlerin başında gelmektedir. Diğer taraftan, aktif olarak daha sağlıklı yiyecek alternatifleri aramaya yönelen ve beslenme açısından daha dengeli bir beslenme ve sağlıklı yaşam tarzıyla meşgul olan bir tüketici grubu söz konusudur. Sağlık bilincine sahip bireyler ayrıca, beslenme bilgisi veya beslenme hakkında gelişmiş bilgi aramaya daha fazla eğilimlidirler. Dolayısıyla beslenme bilgisi çok az olan veya hiç olmayan bireylere kıyasla meyve, sebze ve az yağlı alternatifleri seçme olasılıkları çok daha yüksektir (Park vd., 2013).

Sağlık bilincine sahip bireyler, kişisel sağlıkları konusunda bilinçli ve endişeli, sağlıklarını ve yaşam kalitelerini iyileştirmek için motive olmuş ve daha sağlıklı, daha doğal gıda seçeneklerini arama ve seçme olasılıkları çok daha yüksek olarak tanımlanmaktadır (Michaelidou ve Hassan, 2008). Bu durumdan farklı olarak, sağlıklı beslenmeyi geliştirmek zor bir durum olsa da mevcut çabalar çoğu zaman önemli etkilerle sonuçlanmamıştır (Swinburn vd., 2011). Bazı araştırmalar (Mai ve Hoffmann, 2012; Marteau, Hollands ve Fletcher, 2012) mevcut çabaların istenen etkileri vermediğini öne sürmekle birlikte bireylerin sağlıklı gıda tüketimi gerçekleştirmek için daha az müdahaleci yaklaşımlar sağlamak yerine bireyleri eğitmeye ve sağlık bilinci düzeylerini yükseltmeye çalıştıklarını göstermektedir. Bu nedenle hem çevre hem de halk sağlığı adına, bireylerin sağlıklı ve çevre dostu davranışları sürdürmeleri için daha fazla fırsat sağlamak üzere sürdürülebilir politik önlemler alınması önemlidir. Çevre ve sağlık sorunlarının üstesinden gelme konusundaki acil ihtiyaç, bu iki alanı birbirine bağlamıştır (McMichael 2014). Bu bağlamda sağlıklı gıdaların sağlıksız gıdalara karşı çekiciliğini artırmak önemli bir çözüm olarak görülebilmektedir (Mai vd., 2014).

Koruyucu sağlık bakım davranışına yönelik çalışmalar öncüller açısından incelendiğinde sağlık motivasyonu, sağlık bilgisi, sağlık bilinci, öz yeterlik, cevap/tepki etkililiği, sağlık değeri ön plana çıkmaktadır (Rosenstock, 1966; Burns, 1992; Janz ve Becker, 1984; Moorman ve Matulich, 1993). Bu çalışmada ise sağlık motivasyonu, sağlık bilgisi, sağlık bilinci koruyucu sağlık bilincinin belirleyicileri olarak ele alınmıştır. Bu araştırma koruyucu sağlık bakım davranışına yönelik çalışmalar içerisinde özgünlük oluşturması ve bireylerin sağlıklı yaşam sürmesinde bu öncüllere karşı duyarlılığını ölçmek için tasarlanmıştır. Bu çalışmanın temel amacı bireylerin sağlık motivasyonu, sağlık bilgisi ve sağlık bilincinin koruyucu sağlık bakım davranışları üzerindeki etkilerini incelemektir. Buradan hareketle bu araştırma bireylerin sağlıklı beslenme konusundaki davranışlarının farkında olmalarını sağlamanın yanı sıra sağlıklı beslenme için motivasyon bilgi ve bilincin önemi ortaya koymak açısından koruyucu sağlık bakım davranışındaki rolünü belirlemede katkı sunması beklenmektedir.

## Literatür Tarama ve Hipotez Geliştirme

Koruyucu sağlık hizmetleri, kişinin sağlıklı yaşamını uzatacak davranışları; bulaşıcı hastalıkların, kronik hastalıkların veya sağlıklı olumsuz etkileyen rahatsızlıkların etkilerini azaltan uygulamaları ifade etmektedir (Jayanti ve Burns 1998; Chang, 2020). Bireylerin koruyucu sağlık hizmeti uygulamalarına yönelik davranışlarını sosyal etkiler ve aile desteğini kapsayan çeşitli faktörler belirlemektedir. Bu faktörler, reklamlar, doktorların ve diğer sağlık hizmeti sunucularının tavsiyeleri, alışkanlıklar, özgüven, inançlar ve değerler, durumsal faktörler, mali kaygılar, duygusal faktörler, fiziksel engeller ve hatta yanlış algılamalar olarak sıralanabilir (Burns, 1992; Janz ve Becker 1984; Moorman ve Matulich, 1993).

Koruyucu sağlık bakım davranışı, risk yönetiminin yaygınlığını azaltarak sağlık hizmeti sonuçlarını önemli ölçüde iyileştirme potansiyeline sahiptir. Sağlık hizmetleri de koruyucu bakım hizmetlerini sağlıklı bir şekilde uygulamak ve kronik hastalıkların önlenmesi ve yönetimi konularını ele almak için iyi bir konuma sahiptir (Beaglehole vd., 2008). Bu hizmetler bireyle açısından bir hekimin temel görevlerinden biri olarak tanımlanmaktadır (Mazza, vd., 2011). Hekimlerin sigara, alkol, kilo ve fiziksel aktivite konusundaki uygulamaları bireylerin davranışlarında umut verici değişikliklere sebep olmaktadır (Elley vd., 2003). Koruyucu sağlık davranışlarının (örneğin, düzenli egzersiz, sağlıklı beslenme, sigara içmeme vb.) hem kronik hastalıkların hem de ölümlerin hızını azaltmada kritik bir rol oynadığı görülmüştür (Elwood vd., 2013). Bu nedenle sağlık uzmanları, insanların sağlıklı davranış alışkanlıkları geliştirmesinin önemini giderek daha fazla vurgulamaktadır.

Schreiber, Job ve Dohle (2020), sıradan sağlık teorilerinin, sağlıklı beslenme veya fiziksel aktivitede bulunma gibi sağlık alanlarındaki tutum ve davranışlarla bağlantılı olduğuna dair çalışmaları literatüre kazandırmışlardır. Bu bağlamda çevre ve sağlık açısından ortak fayda sağlayan davranışları ve sürdürülebilir yaşam tarzları için davranış değişikliği yaratan temel faktörleri anlamak önemlidir. Önceki çalışmalar, her alanda davranış değişikliğini teşvik etmek için etkili faktörler olduğunu göstermiştir. Örneğin; Hines, Hungerford ve Tomera (1987), Stern, Dietz ve Kalof (1993) ile Han ve diğerleri (2011) tarafından çevre alanında yapılan çalışmalar sorumluluk, güdüler, bilgi, değerler, tutumlar ve kontrol odağı dahil olmak üzere çevre yanlısı davranış etkileyen çeşitli faktörleri tanımlamıştır. Benzer şekilde, halk sağlığı alanında, diğerlerinin yanı sıra niyet, tutumlar, sosyal normlar ve öz yeterlilik gibi sağlık davranışının öngörücü faktörlerine atıfta bulunan davranış bilimi teorileri hakkında bir dizi kanıt sunmuştur (Glanz, Rimer ve Viswanath, 2008). Bu bağlamda aşağıda koruyucu sağlık bakım davranışı öncülleri olarak sağlık motivasyonu, sağlık bilgisi ve sağlık bilinci ele alınmaktadır.

### Sağlık Motivasyonu (Health Motivation)

Sağlık motivasyonu, bireylerin önleyici sağlık davranışlarına yönelmeleri için amaca yönelik uyarılması anlamına gelmektedir (Gelb ve Gilly 1979; Moorman ve Matulich, 1993). Başka bir ifade ile sağlık motivasyonu, kişinin sağlıklı bir yaşam tarzı uygulayarak sağlığını ve yaşam kalitesini değiştirme arzusu olarak tanımlanmaktadır (Li vd., 2019). Bu nedenle sağlık motivasyonu, sağlıklı bir yaşam tarzı sürdürmenin ve bireyin bu tür koruyucu sağlık davranışlarını gerçekleştirme becerisine katkı sağlamaktadır. Ayrıca sağlığını korumaya motive olan bir bireyin, hedeflenen koruyucu davranışların gerçekleştirilebileceğine olan inancı da artmaktadır.

Beslenme bilgisi, yetenek ve motivasyonu temsil eden sağlık motivasyonunun bireyin özellikleri ile gıda seçimleri arasında anlamlı etkisinin olduğunu gösteren çalışmalar mevcuttur (Moorman, 1990; Matulich, 1993). Sağlık motivasyonunun, insanların nasıl hissettiklerini, ne yapmak istediklerini ve sağlığını nasıl sürdüreceğini önemli ölçüde etkilemektedir (Fletcher vd., 1989; Jayanti ve Burns, 1998). Sağlık motivasyonunun, normalde kişinin yapısında yer aldığı düşünüldüğünden, bireylerde bulunan nispeten sabit bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle bireyler, kendilerini sıkıntıya düşürecek faaliyetlerden kaçınırken, hedeflerine öncelik veren davranışlarda bulunmaya daha yatkındırlar (Zhang vd., 2018). Sağlıkları konusunda motive olan bireylerin sağlıklı gıdalara yönelme ve bu durumu benimseme olasılığı daha yüksektir (Asadi vd., 2019). Lähteenmäki (2013), Hieke ve Taylor (2012), Miller (2012) ve Grunert, Scholderer ve Rogeaux (2011) tarafından yapılan çalışmalarda sağlık motivasyonunun bireylerin gıda seçiminde ve sağlıklı ilgili bilgilerin işlenmesinde önemli bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Buradan hareketle aşağıdaki hipotez ileri sürülmüştür:

H1: Sağlık motivasyonunun koruyucu sağlık bakım davranışı üzerinde etkisi vardır.

### Sağlık Bilgisi (Health Knowledge)

Sağlık bilgisi, bireyin koruyucu sağlık bakımı davranışları hakkındaki bilgi birikimini ifade etmekte ve koruyucu sağlık davranışını etkilemektedir (Jayanti ve Burns, 1998). Sağlık bilincine sahip bireyler, koruyucu davranışlarda bulunma ve sağlık durumlarını günlük olarak yönetme olasılıklarının daha yüksek olduğuna inanmaktadır (Kim ve Ho, 2021). Bireyler var olan sağlık bilgileri ile sağlıklı bir yaşam sürdürebilmek için daha fazla motive olmakta ve beslenme davranışlarına dikkat etmektedirler (Sergueeva, Shaw ve Lee, 2020). Ayrıca Boechner, Kohn ve Rockwell (1990) sağlık bilgisi ile beslenme alışkanlıkları arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Alba ve Hutchinson (1987), tarafından gerçekleştirilen araştırmalarda, yüksek sağlık bilgisine sahip bireylerin beslenme tercihindeki bilgilerini farklı şekilde işlediğini ve yorumladığını göstermektedir. Bu bağlamda beslenme ile ilgili bilgi tek başına mutlaka kararlı bir davranışa yol açmamaktadır. Örneğin, belirli bir beslenme alışkanlığının sağlıklı olduğunu bilmek, söz konusu beslenme alışkanlığından vazgeçmekle sonuçlanmayabilir (Cornish, 2012). Bununla birlikte, daha sağlıklı bir yaşam tarzı sürdürmek için daha fazla motive olan bireyler davranışlarını değiştirmeye daha yatkın olabilir. Bu nedenle, motivasyon ve bilgi genellikle yakından ilişkili iki yapı olarak görülmektedir (Miller ve Cassidy, 2015; Miller, Gibson ve Applegate, 2010). Ayrıca Bialkova, Sasseve Fenko (2016) ve (Keller vd., 1997) tarafından gerçekleştirilen araştırmalar motivasyonun bireylerin katılımını ve sağlık bilgisi aramak için harcadıkları zamanı etkilediğini göstermektedir.

Dünya Sağlık Örgütü (2004) tarafından hastalıkların %60'ının sağlıklı yaşam tarzlarından kaynaklandığını ifade edilmektedir. Yang, Li ve Zang (2010) ve Kosberg (1999) tarafından yapılan çalışmalarda hastalıklar hakkında bilgi sahibi olmayan ve uygun sağlık davranışlarını göz ardı eden bireylerin koruyucu bakım ihtiyacını yeterince anlayamadıkları belirlenmiştir. Söz konusu bulgular sağlıklı yaşam tarzıyla ilgili hastalıkların önlenmesi ve kontrol edilebilir olduğuna işaret ettiğinden hastalık tedavisinden hastalık önleme ve sağlık yönetimine geçiş ile birlikte küresel sağlık ilerlemesindeki eğilimler artması ve özellikle sağlık iletişimi ve eğitime daha fazla önem verilmesi dikkat çekmektedir (Jianfeng, 2012). Sağlığın yaşamın teşvik edilmesi ve geliştirilmesi, sağlık eğitime dayandığından ve sağlık bilgisi, sağlık eğitiminin temelini oluşturmaktadır (Chaponniere, Cherup ve Lodge, 2013). Bu nedenle Dünya Sağlık Örgütü tarafından hastalar ve sağlık profesyonelleri arasında doğru sağlık bilgisine erişmenin ve bunları paylaşmanın önemini vurgulamaktadır (Baker, 2006). Buradan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H2: Sağlık bilgisinin koruyucu sağlık bakım davranışı üzerinde etkisi vardır.

### Sağlık Bilinci (Health consciousness)

Sağlık bilinci, sağlıkla ilgili kaygıların bireyin günlük yaşam aktivitelerine dahil edilme derecesi (Yadav ve Pathak, 2016; Wang vd., 2019) ya da bir bireyin kendi sağlığıyla ilgilenme veya buna odaklanma durumunu ifade etmektedir (Shimoda vd., 2020). Ayrıca sağlık bilinci, bireyin sağlık eylemlerini üstlenmeye hazır olup olmadığını da ifade etmektedir (Michaelidou ve Hassan, 2008). Sağlık bilincine sahip bireyler, sağlıklarını ve yaşam kalitelerini iyileştirmek veya sürdürmek için motive olurlar (Newsom vd., 2005). Sağlık bilincine sahip ve sağlıklı bir yaşam tarzını benimseyen bireyler, sağlık bilincine sahip olmayan bireylere göre besleyici gıdalar tüketmek ve düzenli egzersiz yapmak gibi koruyucu sağlık davranışları sergilemeye çok daha yatkındırlar.

Sarensen ve diğerleri (2012) sağlık bilincinin önemini hastalık önleme gibi daha geniş bir bağlamda ele almaktadır. Yaşam kalitesinin önemli bir göstergesi olan sağlık bilinci, bireylerin açık eylemleri ve davranışları ile ilgili olarak görüldüğünden sağlık motivasyonu ile de yakından ilişkili olarak ele alınmaktadır (Kraft ve Goodell, 1993). Jayanti ve Burns' e göre (1998) sağlık motivasyonu, bir kişinin içsel özelliklerine atıfta bulunurken, sağlık bilinci, bir kişinin sağlığına nasıl bakıldığına ilişkin dışsal özelliklere atıfta bulunmaktadır. Bu nedenle sağlık bilincinin sağlık motivasyonundan kavramsal olarak farklı olmasını gerektiğini ifade etmektedirler. Araştırmacılar ayrıca sağlık bilincinin, bireylerin sağlık kaygılarının yaşam tarzlarına entegre olma derecesini ifade ettiğinden, sağlık bilinci ile koruyucu sağlık bakımı davranışları arasında pozitif bir ilişki öngörmenin mümkün olduğuna işaret etmektedirler. Bu bağlamda sağlık bilincine sahip bir birey,

hangi koruyucu eylemlerin takip edilmeye değer olduğunun farkında olmalıdır (Jayanti ve Burns, 1998) Literatürde sağlık bilincinin koruyucu sağlık bakım davranışı temelinde bireylerin beslenme seçimleri üzerinde etkisinin olduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Michaelidou ve Hassan 2008; Tarkiainen ve Sundqvist 2009; Mai ve Hoffmann, 2012). Sağlık bilinci ve koruyucu sağlık bakım davranışı arasındaki ilişki dikkate alınarak aşağıdaki hipotez ileri sürülmüştür:

H3: Sağlık bilincinin koruyucu sağlık bakım davranışı üzerinde etkisi vardır.

## Yöntem

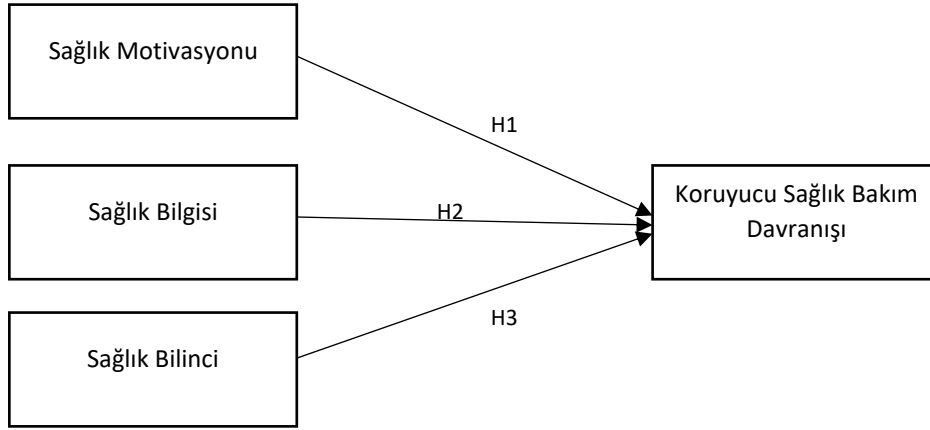
### Örneklem ve Veri

Araştırmanın örneklemini 18 yaş ve üzeri bireylerden oluşmaktadır. Araştırmanın ana kütesini Türkiye'deki 18 yaş ve üzeri bireyler oluşturduğundan ve ana kütleli oluşturan bireylerin sayısının tam olarak tespit edilemediğinden örneklem seçme yoluna gidilmiştir. Ayrıca ana kütle hem ulaşamayacak kadar büyük hem coğrafi açıdan dağınık olduğundan para, çaba ve zaman açısından sınırlılık oluşturmaktadır (Maxwell, 1996). Dolayısıyla bu araştırmada olasılığa dayalı olmayan örnekleme tekniklerinde kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi araştırmacıya verilerin toplaması açısından önemli bir kolaylık sağladığından örnekleme uygun bireylere ulaşmada ekonomiklik ve hız da sağlamaktadır. (Gürbüz ve Şahin, 2018). Buradan hareketle 18 yaş ve üzeri farklı sosyo-demografik özelliklere sahip olan bireyler araştırmanın örnekleminde yer almaktadır. Araştırmada verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın verileri, Türkiye'nin farklı bölgelerinden 20 Haziran - 20 Temmuz 2022 tarihleri arasında online anket yöntemiyle toplanmıştır. Kontrol edilen 511 anket içerisinde eksik ve/veya hatalı doldurulan 56 anketin elenmesinin ardından 455 anket işlem alınmıştır.

## Verilerin Analizi ve Bulgular

### Araştırmanın Modeli

Bu araştırmanın verilerinin analizinde tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistiklerden yararlanılmıştır. Bu bağlamda örneklemin özelliklerinin incelenmesinde frekans (f) ve yüzde (%) dağılımları; ölçeklerin güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) ve hipotezlerin test edilmesinde Çoklu Regresyon Analizine başvurulmuştur. Söz konusu analizlerin gerçekleştirilmesinde SPSS 27.0 istatistiksel yazılım programı kullanılmıştır. Araştırmanın hipotezleri temelinde oluşturulan modele ait şekilsel gösterim aşağıda sunulmaktadır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

### Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan sağlık motivasyonu (6 ifade), sağlık bilgisi (5 ifade), sağlık bilinci (6 ifade) değişkenlerinin ölçülmesinde Jayanti ve Burns (1998) çalışmasından faydalanılarak 5'li Likert ölçeği (1. Hiç Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Ne Katılıyorum Ne De Katılmıyorum, 4. Katılıyorum, 5. Tamamen Katılıyorum) kullanılmıştır. Koruyucu sağlık bakım davranışı değişkeninin ölçülmesinde Jayanti ve Burns'un (1998) çalışması temel alınarak sıklık ölçeği (1. Hiçbir Zaman, 2. Nadiren, 3. Ara Sıra, 4. Sıklıkla, 5. Her Zaman) kullanılmıştır.

Türkçeye uyarlanan ölçekler daha sonrasında anket formuna nihai hali verilmeden önce veri toplama aracında yer alan ifadelerin anlaşılabilirliğini ortaya koymak amacıyla örneklemin özelliklerini taşıyan 18 yaş ve üzeri 45 katılımcı ile pilot çalışma yapılmıştır. Elde edilen cevaplar dikkate alınarak veri toplama aracında gerçekleştirilen revizyonların ardından anket formuna son hali verilmiştir. Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Etik Kurulu'ndan izni alınan (27.12.2021 tarihli E.33630 sayılı karar) anket formunda yer alan ölçeklere ait güvenilirlik analizi sonuçlarına Tablo 1'de yer verilmiştir.

Tablo 1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach Alpha ( $\alpha$ )
Sağlık Motivasyonu	6	,809
Sağlık Bilgisi	5	,827
Sağlık Bilinci	6	,791
Koruyucu Sağlık Bakım Davranışı	17	,892

Veri toplama aracında yer alan ölçeklere ait Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) güvenilirlik analizi sonuçları 0,70'in üzerinde hesaplandığından içsel tutarlılığı sağlandığı görülmektedir (Hair vd., 2010).

### Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın örnekleminde yer alan 18 yaş ve üzeri 455 katılımcıya ait demografik özelliklere ait frekans (f) ve yüzde (%) dağılımları Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Demografik Özellikler

Özellik	Seçenek	f	%
Cinsiyet	Kadın	221	48,6
	Erkek	234	51,4
Medeni Hal	Bekâr	292	64,2
	Evli	163	35,8
Yaş	18-25	242	53,2

	26-35	69	15,2
	36-44	81	17,8
	45-54	49	10,8
	55 ve üzeri	14	3,0
Eğitim durumu	İlköğretim	10	2,2
	Lise	73	16,0
	Ön Lisans	40	8,8
	Lisans	256	56,3
	Lisansüstü	76	16,7
Aylık Ortalama Kişisel Gelir	8500 TL ve altı	232	51,0
	8501 - 11000TL	31	6,8
	11001 - 15000TL	55	12,1
	15001 - 20000 TL	36	7,9
	20001 TL ve üzeri	101	22,2
Meslek	İşçi	51	11,2
	Memur	80	17,6
	Serbest Meslek	37	8,1
	Esnaf	35	7,7
	Ev Hanımı	49	10,8
	Öğrenci	139	30,6
	Emekli	45	9,9
Diğer	19	4,1	

Tablo 2’de yer alan örnekleme ait veriler incelendiğinde katılımcıların %51,4’ü erkek, %48,6’sı kadındır. Bekar olan katılımcıların oranı %64,2 iken evli katılımcıların oranı %35,8’dir. Yaş dağılımı dikkate alındığında 18-25 yaş arasındaki katılımcılar (%53,2) araştırmanın çoğunluğunu oluştururken 26-35 yaş aralığındaki (%15,2) katılımcılar ile 36-44 yaşa aralığındaki katılımcıların oranı (%17,8) birbirine yakındır. 45-54 yaş aralığındaki katılımcıların oranı %10,8 iken 55 yaş ve üzeri katılımcıların oranı sadece %3’tür. Lisans düzeyinde eğitime sahip olan katılımcıların oranı %56,3 iken lise (%16) ve lisansüstü (%16,7) düzeyinde eğitime sahip olan katılımcıların oranı neredeyse birbirine eşittir. Ön lisans düzeyinde eğitime sahip olanların oranı %8,8 ve ilköğretim düzeyinde eğitime sahip olanların oranı %2,2’dir. 8500 TL ve altında bir gelire sahip olanlar (%51) katılımcıların büyük çoğunluğu oluşturmaktadır. 20001 TL ve üzerinde gelire sahip olanlar %22,7; 11001-15000 TL arasında gelire sahip olanlar %12,1 ve 15001-20000 TL arasında gelire sahip olanlar %7,9 oranındadır. 8501 – 11000 TL arasında gelire sahip olanların oranı ise %6,8’dir. Meslek grubuna yönelik dağılım katılımcıların %17,6’sının memur, %10,8’unun ev hanımı ve %8,1’inin serbest meslek sahibi olduğunu göstermektedir. Öğrenciler örneklemin %30,6’sını oluştururken emekliler %9,9; esnaf ise %7,7 oranına sahiptir. Meslek durumuna diğer cevabını veren (%4,1) katılımcıları arasında mühendis, sağlık personeli, öğretmen, askeri personel ve avukatlar yer almaktadır.

#### Korelasyon Analizi

Araştırmada sağlık motivasyonu, sağlık bilgisi, sağlık bilinci ve koruyucu sağlık bakım davranışı değişkenleri arasındaki doğrusal ilişkilerin yönü ve kuvvetini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizlerine ait bulgulara Tablo 3’te yer verilmiştir.

Tablo 3. Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler		(1)	(2)	(3)	(4)
1. Sağlık Motivasyonu	r	1	,345**	,189**	,323**
	p		,000	,000	,000
2. Sağlık Bilgisi	r	,345**	1	,476**	,529**
	p	,000		,000	,000
3. Sağlık Bilinci	r	,189**	,476**	1	,492**
	p	,000	,000		,000
4. Koruyucu Sağlık Bakım Davranışı	r	,323**	,529**	,492**	1
	p	,000	,000	,000	

\*\* p <0.001; N=455

Tablo 3’te yer alan doğrusal ilişkiler incelendiğinde istatistiki açıdan anlamlı olduğu görülmektedir ( p <0.05). Değişkenler arasındaki korelasyonların yönü ve şiddeti incelendiğinde tümünün pozitif yönde olduğu, koruyucu sağlık bakım davranışı ile en yüksek ilişkiye sahip olan değişkenin ise sağlık bilgisi (r=,529) olduğu görülmektedir. Koruyucu sağlık bakım davranışıyla orta düzeyde bir ilişkiye sahip olduğu görülen sağlık bilgisinin ardından sağlık bilinci (r=,492) orta düzeye yakın ve sağlık motivasyonu (r=,323) ise orta düzeyde pozitif yönlü bir doğrusal ilişkiye sahiptir.

#### Regresyon Analizi

Araştırma modelinin analiz edilmesinde Çoklu Regresyon Analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4 ve Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 4. Regresyon Modeli Sonuçları

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Standart hatası	F	P	Durbin-Watson
,612	,374	,370	,597	89,970	,000	1,764

Çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda sağlık motivasyonu, sağlık bilgisi, sağlık bilinci, koruyucu sağlık bakım davranışı arasında pozitif yönlü ve istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur (R=0,612; p<0,001). Elde edilen bu sonuç modele ait teorik beklentiyi karşılamaktadır.

Çoklu regresyon analizinde bağımsız değişken olarak yer alan yer alan sağlık motivasyonu, sağlık bilgisi, sağlık bilinci bağımlı değişken olan koruyucu sağlık bakım davranışındaki değişimin %37’sini açıklamaktadır (Düzeltilmiş R<sup>2</sup>=,370). Ayrıca tabloda yer alan bulgular modelin açıklıyıcılığının, istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır (F=65,031; p<0,001). Buradan hareketle regresyon katsayılarına ait bulgular aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

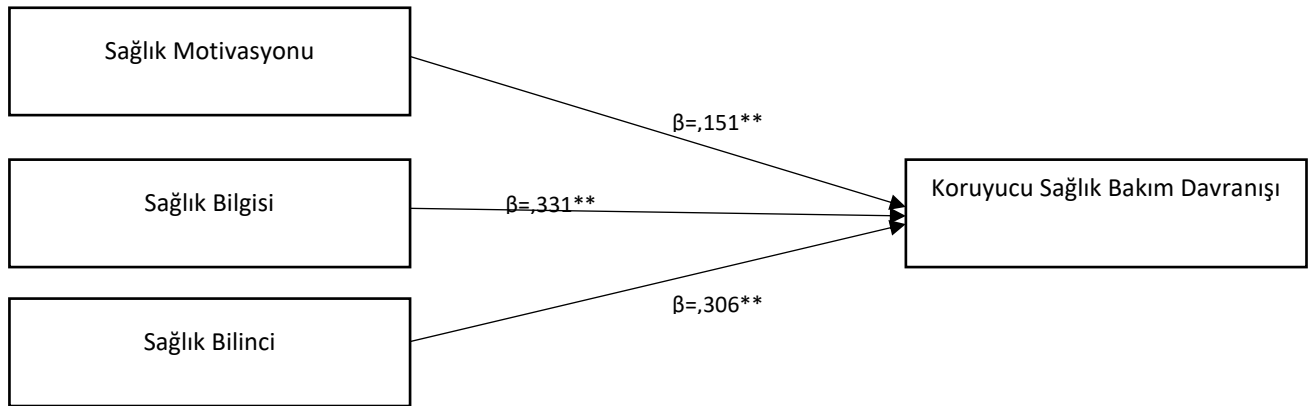
Tablo 5. Katsayılara Ait Bulgular

Bağımsız Değişkenler	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p	Tolerans	VIF
	B	Std. Hata	Beta ( $\beta$ )				
Sabit	,464	,182		2,555	,011		
Sağlık Motivasyonu	,157	,041	,151	3,806	,000	,880	1,136
Sağlık Bilgisi	,330	,044	,331	7,474	,000	,706	1,416
Sağlık Bilinci	,317	,044	,306	7,217	,000	,773	1,293

**Bağımlı Değişken:** Koruyucu Sağlık Bakım Davranışı

Çoklu regresyon modelinde yer alan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisine ait sonuçlar sağlık motivasyonu, sağlık bilgisi ve sağlık bilincinin koruyucu sağlık bakım davranışı üzerinde istatistiki açıdan anlamlı etkilere sahip olduğunu göstermiştir ( $p < 0,001$ ). Söz konusu etkiler ayrı ayrı değerlendirildiğinden koruyucu sağlık bakım davranışı üzerinde en yüksek etkiye sahip olan değişkenin sağlık bilgisi ( $\beta = ,331$ ) olarak ortaya çıkarken bu değişkeni sırasıyla sağlık bilinci  $\beta = ,306$  ve sağlık motivasyonu ( $\beta = ,151$ ) olarak ortaya çıkmıştır. Modelde çoklu doğrusal bağıntı (multicollinearity) olup olmadığı tespit etmek amacıyla incelenen en yüksek VIF değeri 1,416 ve en yüksek Tolerans değeri 0,880 olarak hesaplandığından değişkenler arasında çoklu doğrusal bağıntı olmadığı ortaya konulmuştur (Field, 2006).

Sağlık motivasyonu, sağlık bilgisi ve sağlık bilincinin koruyucu sağlık bakım davranışı üzerindeki etkilerini gösteren Şekil 2 aşağıda yer almaktadır.



Şekil 2. Modele Ait Sonuçlar

Hipotezlerin kabul ve ret durumlarını gösteren özet tablo aşağıda sunulmuştur.

Tablo 6. Hipotez Testi Sonuçları

Hipotezler	$\beta$	t	p	Hipotez Sonuçları
Sağlık Motivasyonu -> Koruyucu Sağ. Bak. Dav.	,151	3,806	,000	H1: Kabul
Sağlık Bilgisi -> Koruyucu Sağ. Bak. Dav.	,331	7,474	,000	H2: Kabul
Sağlık Bilinci -> Koruyucu Sağ. Bak. Dav.	,306	7,217	,000	H3: Kabul

Tablo 6'da yer alan bulgular araştırmada ileri sürülen H1, H2 ve H3 hipotezlerinin kabul edildiğini göstermektedir ( $p < 0,001$ ).

## Sonuç

Bu araştırma, bireylerin koruyucu sağlık bakım davranışının belirleyicilerinin ortaya konulması amacıyla yürütülmüştür. Bu bağlamda elde edilen bulgular ile bireylerin sağlık motivasyonu, sağlık bilgisi ve sağlık bilincinin koruyucu sağlık bakım davranışlarında nasıl bir rol oynadıkları ortaya konulmuştur. Bu araştırmada elde edilen verilerden ortaya çıkan sonuçlar; sağlık motivasyonu, sağlık bilgisi, sağlık bilinci ve koruyucu sağlık bakım davranışı arasındaki nedensellik ilişkilerinin önemini vurgulamaktadır. Elde edilen sonuçlar araştırmada öne sürülen H1, H2 ve H3 hipotezlerinin kabul edildiğini göstermektedir. Buradan hareketle bu araştırma koruyucu sağlık bakım davranışı ve bu çalışmada ele alınan belirleyicilere ait literatüre katkı sunmaktadır.

Chrysochou ve Grunert (2014), Moorman ve Matulich (1993), Visschers, Hess ve Siegrist (2010) ve Lähteenmäki, (2013) tarafından yapılan çalışmalarda sağlık motivasyonunun bireylerin beslenme alışkanlıklarına etkisi ve koruyucu sağlık bakım davranışının öncüllerinden olduğunun bulunması bu çalışmanın sonuçları ile örtüşmektedir. Chang (2020), Thomas ve Mills (2006) ve Miller ve Cassidy (2012) tarafından yapılan çalışmalarda sağlık bilgisinin bireylerin yeme alışkanlıkları ve gıda seçimine etkisi ve koruyucu sağlık bakım davranışını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmanın sonuçları ile örtüşmektedir. Kraft ve Goodell (1993), Chang (2020), Mai ve Hofmann (2012) ve Michaelidou ve Hassan (2008) tarafından yapılan çalışmalarda sağlık bilincinin bireylerin beslenme alışkanlıkları ve koruyucu sağlık bakım davranışları üzerinde anlamlı etkisinin olduğu sonucu ile bu çalışmanın bulguları örtüşmektedir. Bu bağlamda literatürde yer alan araştırmalar bu çalışmanın bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

Bu araştırma uygulayıcılara ve araştırmacılara, bireylerin sağlık motivasyonu, sağlık bilgisi ve sağlık bilincinin koruyucu sağlık bakım davranışına ilişkin birtakım sonuçlar sunmaktadır. Dünya Sağlık Örgütü (2004) tarafından fiziksel aktivite ve sağlıklı beslenme için küresel stratejiyi belirleme üzerine yapılan araştırmada hastalıkların %50'den fazlasının sağlıksız yaşam tarzı ve yanlış beslenme alışkanlıklarından kaynaklandığı öne sürülmüştür. Bu durum bireylerin sağlıklarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle bireylerin sağlıklı olmayan yaşam tarzlarından kaynaklanan hastalıklar önlenebilir ve kontrol edilebilir. Sağlığın korunmasına yönelik gelişmeler ile birlikte küresel sağlık ilerlemesindeki eğilimler artmış ve bu bağlamda sağlık iletişimi ve eğitime daha fazla önem gösterilmektedir (Jianfeng, 2012). Sağlığın teşviki ve geliştirilmesi, sağlık eğitimine dayandığından ve sağlık bilgisi, sağlık eğitiminin temelini teşkil etmektedir (Chaponniere, Cherup ve Lodge, 2013). Bu durum dikkate alındığında eğitim yolu ile bireylerin sağlık motivasyonu, sağlık bilgisi ve sağlık bilincinin artırılması koruyucu sağlık bakım davranışlarının olumlu yönde geliştirilmesine olanak sağlayacaktır. Koruyucu sağlık bakım davranışının öz yeterlik, cevap/tepkilik, sağlık değeri gibi öncülleri dikkate alınarak araştırmacı ve uygulayıcıların hazırlayacağı başka araştırmalara yol göstereceği düşünülmektedir.



**Kaynakça**

- Alba, J. W., & Hutchinson, J. W. (1987). Dimensions of consumer expertise. *Journal of Consumer Research*, 13(4), 411-454.
- Asadi, S., Abdullah, R., Safaei, M., & Nazir, S. (2019). An integrated SEM-Neural Network approach for predicting determinants of adoption of wearable healthcare devices. *Mobile Information Systems*.
- Baker, D. W. (2006). The meaning and the measure of health literacy. *Journal of General Internal Medicine*, 21(8), 878.
- Bazzani, C., Gustavsen, G.W., Nayga, R.M., & Rickertsen, K. A. (2018). Comparative study of food values between the United States and Norway. *Eur. Rev. Agric. Econ.* 45, 239–272.
- Beaglehole, R., Epping-Jordan, J., Patel, V., Chopra, M., Ebrahim, S., Kidd, M., & Haines, A. (2008). Improving the prevention and management of chronic disease in low-income and middle-income countries: A priority for primary health care. *Lancet*, 372, 940–949.
- Bialkova, S., Sasse, L., & Fenko, A. (2016). The role of nutrition labels and advertising claims in altering consumers' evaluation and choice. *Appetite*, 96, 38-46.
- Boechner, L.S., Kohn, H., & Rockwell, S.K. (1990). A Risk-Reduction Nutrition Course for Adults. *Journal of The American Dietetic Association*, 90, 260-263.
- Burns, A. C. (1992). The Expanded Health Belief Model as a Basis for Enlightened Preventive Healthcare Practice and Research. *Journal of Health Care Marketing*, 32-45.
- Caputo, V., Scarpa, R., & Nayga, R. M. (2017). Cue versus independent food attributes: The effect of adding attributes in choice experiments. *Eur. Rev. Agric. Econ.* 44, 211–230.
- Cavaliere, A., Ricci, E.C., Solesin, M., & Banterle, A. (2014). Can health and environmental concerns meet in food choices?. *Sustainability*, 6, 9494–9509.
- Chang, C. (2020). Self-control-centered empowerment model: Health consciousness and health knowledge as drivers of empowerment-seeking through health communication. *Health Communication*, 35(12), 1497-1508.
- Chaponniere, P. A., Cherup, S. M., & Lodge, L. (2013). Measuring the impact of health education modules in Cameroon, West Africa. *Journal of Transcultural Nursing*, 24(3), 254-262.
- Chrysochou, P., & Grunert, K. G. (2014). Health-related ad information and health motivation effects on product evaluations. *Journal of Business Research*, 67(6), 1209-1217.
- Cornish, L. S. (2012). It's good for me: It has added fibre! An exploration of the role of different categories of functional foods in consumer diets. *Journal of Consumer Behaviour*, 11(4), 292-302.
- Elley, C.R., Kerse, N., Arroll, B., & Robinson, E. E. (2003). Ectiveness of counselling patients on physical activity in general practice: Cluster randomised controlled trial. *BMJ*, 326, 793.
- Elwood, P., Galante, J., Pickering, J., Palmer, S., Bayer, A., Ben-Shlomo, Y., ... & Gallacher, J. (2013). Healthy lifestyles reduce the incidence of chronic diseases and dementia: evidence from the Caerphilly cohort study. *PLoS one*, 8(12), e81877.
- Field, A., (2006). *Discovering Statistics Using SPSS*. Sage Publications, Second Edition, London.
- Fletcher, S. W., Morgan, T. M., O'Malley, M. S., Earp, J. A. L., & Degnan, D. (1989). Is breast self-examination predicted by knowledge, attitudes, beliefs, or sociodemographic characteristics? *American Journal of Preventive Medicine*, 5(4), 207-215.
- Gelb, B. D., & Gilly, M. C. (1979). The effect of promotional techniques on purchase of preventive dental care. *Journal of Consumer Research*, 6(3), 305-308.
- Glanz, K., Rimer, B. K., & Viswanath, K. (2008). *Health behavior and health education: theory, research, and practice*. John Wiley & Sons.
- Grunert, K.G., & Wills, J.M. A. (2007). Review of European research on consumer response to nutrition information on food labels. *J. Public Health*, 15, 385–399.
- Grunert, K. G., Scholderer, J., & Rogeaux, M. (2011). Determinants of consumer understanding of health claims. *Appetite*, 56(2), 269-277.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde araştırma yöntemleri felsefe-yöntem-analiz* (Gözden Geçirilmiş ve Güncellenmiş 5. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis (seventh edition)*. Prentice Hall.
- Han, H., Hsu, L. T. J., Lee, J. S., & Sheu, C. (2011). Are lodging customers ready to go green? An examination of attitudes, demographics, and eco-friendly intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 345-355.
- Hines, J. M., Hungerford, H. R., & Tomera, A. N. (1987). Analysis and synthesis of research on responsible environmental behavior: A meta-analysis. *The Journal of Environmental Education*, 18(2), 1-8.
- Janz, N. K., & Becker, M. H. (1984). The health belief model: A decade later. *Health Education Quarterly*, 11(1), 1-47.
- Jayantari, R. K., & Burns, A. C. (1998). The antecedents of preventive health care behavior: An empirical study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(1), 6-15.
- Jianfeng, B. (2012). *On Health Communication and Public Health Behavior Optimization in China*. Doctoral dissertation, Wuhan University, School of Journalism and Communication.
- Keller, S. B., Landry, M., Olson, J., Velliquette, A. M., Burton, S., & Andrews, J. C. (1997). The effects of nutrition package claims, nutrition facts panels, and motivation to process nutrition information on consumer product evaluations. *Journal of Public Policy & Marketing*, 16(2), 256-269.
- Kim, T. B., & Ho, C. T. B. (2021). Validating the moderating role of age in multi-perspective acceptance model of wearable healthcare technology. *Telematics and Informatics*, 61, 101603.
- Kosberg, J. I. (1999). Opportunities for social workers in an aging world. *J. Soc. & Soc. Welfare*, 26, 7-24.
- Kraft, F. B., & Goodell, P. W. (1993). Identifying the health conscious consumer. *Marketing Health Services*, 13(3), 18.
- Lähteenmäki, L. (2013). Claiming health in food products. *Food Quality and Preference*, 27(2), 196-201.
- Hieke, S., & Taylor, C. R. (2012). A critical review of the literature on nutritional labeling. *Journal of Consumer Affairs*, 46(1), 120-156.
- Li, F., Zhou, D., Chen, Y., Yu, Y., Gao, N., Peng, J., & Wang, S. (2019). The association between health beliefs and fall-related behaviors and its implication for fall intervention among Chinese elderly. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(23), 4774.
- Mai, R., & Hoffmann, S. (2012). Taste lovers versus nutrition fact seekers: how health consciousness and self-efficacy determine the way consumers choose food products. *Journal of Consumer Behaviour*, 11(4), 316-328.
- Mai, R., Zahn, S., Hoppert, K., Hoffmann, S., & Rohm, H. (2014). Tailoring compensation effects of health-unrelated food properties. *Appetite*, 80, 143-153.
- Marteau, T. M., Hollands, G. J., & Fletcher, P. C. (2012). Changing human behavior to prevent disease: the importance of targeting automatic processes. *Science*, 337(6101), 1492-1495.
- Maxwell, J. (1996). *Qualitative research design: An interactive approach*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mazza, D., Shand, L.K., Warren, N., Keleher, H., Browning, C.J., & Bruce, E.J. (2011). General practice and preventive health care: A view through the eyes of community members. *Med. J. Aust.*, 195, 180–183.
- McMichael AJ. (2014). Earth as humans' habitat: global climate change and the health of populations. *Int J Heal Policy Manag.*, 2, 9–12.
- Michaelidou, N., & Hassan, L. M. (2008). The role of health consciousness, food safety concern and ethical identity on attitudes and intentions towards organic food. *International Journal of Consumer Studies*, 32(2), 163–170.
- Miller, L. M. S., & Cassady, D. L. (2012). Making healthy food choices using nutrition facts panels. The roles of knowledge, motivation, dietary modifications goals, and age. *Appetite*, 59(1), 129-139.
- Miller, L. M. S., & Cassady, D. L. (2015). The effects of nutrition knowledge on food label use. A review of the literature. *Appetite*, 92, 207-216.
- Miller, L. M. S., Gibson, T. N., & Applegate, E. A. (2010). Predictors of nutrition information comprehension in adulthood. *Patient Education and Counseling*, 80(1), 107-112.

- Moorman, C. (1990). The effects of stimulus and consumer characteristics on the utilization of nutrition information. *Journal of Consumer Research*, 17(3), 362-374.
- Moorman, C., & Matulich, E. (1993). A model of consumers' preventive health behaviors: The role of health motivation and health ability. *Journal of Consumer Research*, 20(2), 208-228.
- Newsom, J. T., McFarland, B. H., Kaplan, M. S., Huguet, N., & Zani, B. (2005). The health consciousness myth: implications of the near independence of major health behaviors in the North American population. *Social Science & Medicine*, 60(2), 433-437.
- Park, S. H., Yoon, H. J., Cho, S. H., & Haugtvedt, C. P. (2013). Assessing the provision of nutritional information on quick service restaurant menu item choices for college students. *Journal of Foodservice Business Research*, 16(4), 329-346.
- Rosenstock, I.M. (1966). Why People Use Health Services. *Millbank Memorial Fund Quarterly*, 3, 94-127.
- Rousseau, S. (2015). The role of organic and fair trade labels when choosing chocolate. *Food Qual. Prefer.*, 44, 92-100.
- Sarensen, K., Van den Broucke, S., Fullam, J., Doyle, G., Pelikan, J., Slonska, Z., & Brand, H. (2012). Consortium health literacy project European. Health literacy and public health: a systematic review and integration of definitions and models. *BMC Public Health*, 12, 80.
- Schreiber, M., Job, V., & Dohle, S. (2020). Is your health malleable or fixed? The influence of implicit theories on health-related attitudes and behaviour. *Psychology & Health*, 35(12), 1421-1439.
- Sergueeva, K., Shaw, N., & Lee, S. H. (2020). Understanding the barriers and factors associated with consumer adoption of wearable technology devices in managing personal health. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 37(1), 45-60.
- Shimoda, A., Hayashi, H., Sussman, D., Nansai, K., Fukuba, I., Kawachi, I., & Kondo, N. (2020). Our health, our planet: a cross-sectional analysis on the association between health consciousness and pro-environmental behavior among health professionals. *International Journal of Environmental Health Research*, 30(1), 63-74.
- Stern, P.C., Dietz, T., Kalof, L. (1993). *Value orientations, gender, and environmental concern*. Jun 24:322-348.
- Swinburn, B. A., Sacks, G., Hall, K. D., McPherson, K., Finegood, D. T., Moodie, M. L., & Gortmaker, S. L. (2011). The global obesity pandemic: shaped by global drivers and local environments. *The Lancet*, 378(9793), 804-814.
- Tarkiainen, A., & Sundqvist, S. (2009). Product involvement in organic food consumption: does ideology meet practice?. *Psychology & Marketing*, 26(9), 844-863.
- Thomas, Jr., L., & Mills, J. E. (2006). Consumer knowledge and expectations of restaurant menus and their governing legislation: A qualitative assessment. *Journal of Foodservice*, 17, 6-22.
- Wang, S., Wang, J., Lin, S., & Li, J. (2019). Public perceptions and acceptance of nuclear energy in China: The role of public knowledge, perceived benefit, perceived risk and public engagement. *Energy Policy*, 126, 352-360.
- Visschers, V. H., Hess, R., & Siegrist, M. (2010). Health motivation and product design determine consumers' visual attention to nutrition information on food products. *Public Health Nutrition*, 13(7), 1099-1106.
- WHO. (2017). *Obesity and Overweight*. WHO: Geneva, Switzerland.
- WHO. (2004). *Physical activity and healthy eating the global strategy*. World Health Organization. Geneva.
- Yadav, R., & Pathak, G. S. (2016). Intention to purchase organic food among young consumers: Evidences from a developing nation. *Appetite*, 96, 122-128.
- Yang, R.H., Li, R., & Zhang, L. (2010). Analysis of health behavior and its influencing factors. *J. Nurs.*, 3, 94-97.
- Zhang, X., Bai, X., & Shang, J. (2018). Is subsidized electric vehicles adoption sustainable: Consumers' perceptions and motivation toward incentive policies, environmental benefits, and risks. *Journal of Cleaner Production*, 192, 71-79.

# Kuşaklar arası boreout sendromunun belirlenmesi

Mustafa Amarat<sup>a</sup>, Hatice Öztürk<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Ordu Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, e-posta: mustafaamarat@odu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-8954-6314

<sup>b</sup>Ordu Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Bölümü, e-posta: haticeozturk341@gmail.com, ORCID: 0000-0001-8334-3196

## MAKALE BİLGİLERİ

Araştırma Makalesi

Geliş Tarihi: 15 Şubat 2023

Revizyon: 28 Mart 2023

Kabul Tarihi: 29 Mart 2023

## Öz

**Amaç:** Sağlık Kurumlarında şuan aktif olarak çalışan X, Y ve Z kuşakları farklı özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler kurumların genel işleyişini anlamakta, motive etmede ve yönlendirmede önemli bir takım bilgiler sunar. Literatürde henüz Türkçeleşmemiş olan boreout sendromu, anlam krizi, iş sıkıntısı ve gelişme krizi gibi boyutları ile çalışanların yaşadıkları olumsuz sendromlar arasında yer almaktadır. Sendroma ilişkin öncül ve sonuçlarına ilişkin araştırmalar olsa da kuşaklar arasında bir farklılığa sahip olup olmaması hakkında yeterince bilgi olmadığı düşünülmektedir. Bu sebeple kuşaklar arası boreout sendromunun istatistiksel açıdan bir farklılık oluşturup oluşturmadığı bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

**Yöntem:** Araştırma örneklemini Ordu ve Giresun illerinde çalışan kamu sağlık çalışanlarından 220 katılımcından oluşmaktadır. Katılımcılara Aralık 2022 ile Ocak 2023 sürecinde Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan Boreout sendromu ölçeği ile sosyo demografik özelliklerinin yer aldığı anket çalışması uygulanmıştır.

**Bulgular:** Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda Z ile Y kuşağı ile Z ile X kuşağı arasında iş sıkıntısı üzerine anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Ayrıca, Z ile X kuşakları arasında gelişme krizi farklılık yaratmaktadır. Araştırma bulgularına göre iş sıkıntısı ve gelişme krizi özellikle yeni kuşaklarda daha ön plana çıktığı görülmekte diğer kuşaklardan ayrıldıkları anlaşılmaktadır.

**Sonuç:** Yöneticilerin bu farklılıkları anlayıp henüz bu sendroma girmeden ya da girdikten sonra önlemler alması ve çözüme kavuşturması önerilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kuşaklar arası, Boreout sendromu, X, Y, Z,

## Identification of intergenerational boreout syndrome

## ARTICLE INFO

Research Article

Received: February 15, 2023

Received in revised form: March 28, 2023

Accepted: March 29, 2023

## Abstract

**Aim:** X, Y, and Z generations working actively in Health Institutions have different characteristics. These features provide important information in understanding, motivating, and directing the general functioning of institutions. Boreout syndrome, which has yet to be translated into Turkish in the literature, is among the negative syndromes experienced by employees with dimensions such as semantic crisis, job distress, and development crisis. Although there are studies on the antecedents and consequences of the syndrome, it is thought that there is not enough information about whether there is a difference between generations. For this reason, this research aims to determine whether intergenerational bore-out syndrome creates a statistical difference.

**Method:** The research sample consists of 220 participants from public health workers working in the provinces of Ordu and Giresun. Between December 2022 and January 2023, the Turkish validity and reliability study of the Boreout syndrome scale and a questionnaire including socio-demographic characteristics were applied to the participants.

**Findings:** As a result of the one-way analysis of variance, a significant difference was found between the Z and Y generation and the Z and X generation on job distress. In addition, the development crisis makes a difference between the Z and X generations. According to the research findings, it is understood that the job shortage and development crisis is more prominent, especially among the new generations, and it is understood that they are separated from other generations.

**Results:** It is recommended that managers understand these differences and take precautions and resolve them before or after entering this syndrome.

**Keywords:** Intergenerational, Boreout syndrome, X, Y, Z,

## Giriş

Günümüzde iş yerlerinde farklı kişiler bir araya gelerek kurum ve kişisel amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Kişilerin, mesleklerin ve kuşakların beraber çalışmaları her zaman farklılıkların olmasına sebebiyet vermektedir (Bako, 2016). Bu farklılıklar arasında son dönemlerde en yoğun çalışmalar kuşaklar arasında farklılıkların incelenmesi üzerine gerçekleşmiştir. Böylelikle, günümüzde farklı kuşaklar aynı çalışma ortamını paylaşmaya başlamışlardır. Bunlar; sessiz kuşağın (1925-1945) emekli olmayan çalışanları, işkolik bebek patlaması kuşağı (1946-1964), geleneksel X kuşağı (1965- 1980) ve sorgulayıcı, talepkar ve değişimin öncüsü Y kuşağı (1981-1999) ve Z kuşağı (2000 sonrası) olarak ifade edilmektedir (Yiğit Seyfi, 2016; Öz, 2015). Aynı zamanda, farklı kuşakların aynı çalışma ortamındaki beklenti ve değerlerinin farklı olması nedeniyle çalışanların tutum ve davranışlarında da farklılık görülmektedir (Kayacan, 2016).

Literatürde kuşakların farklılıklarını gösteren üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütsel sessizlik (Gökseş & Güneş, 2017), mutluluk ve işe ilişkin duygusal iyilik algısı (Akduman, 2015), algılanan liderlik stilleri (Hatioğlu & Zengin, 2018), işe ayrılma niyetleri (Tatarhan, 2016), motivasyon profilleri (Keleş, 2011), sanal kaytarma (Amarat vd., 2017) gibi örgütsel davranış konuları ekseninde çalışıldığı ve farklılıklar tespit edildiği görülmektedir. Bu farklılıklar arasında literatürde daha az çalışılan boreout kavramının kuşaklar arası bir farklılık yaratıp yaratmadığı ise bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Kavrama ilişkin bir Türkçeleştirme çalışması olmadığından boreout orijinal hali ile bu çalışmada kullanılacaktır.

## Boreout Sendromu ve Alt Boyutları

Boreout'a yönelik ilk araştırmalar 2007'de yazılan "Diagnose Bore Out" kitabında Peter Werder ve Phillippe Rothlin tarafından ortaya konulmuştur. Kavramla ilgili Türkçe literatürde oldukça az çalışmaya sahip olmakla beraber daha çok benzer kavramlar ya da benzer duygu yüklemesi yaşanan diğer sendromlarla ilişkilendirilmiştir. Bunlardan ilki Türkçe'de sıklıkla anlamında gelen 'boredom' kavramıdır. Boredom, daha çok ruhsal ve bireysel anlamda kişinin duygu dünyasına yönelik olarak psikopatolojik bir kavramdır. Benzer bir kökten türemiş olan boreout kavramı ise örgüt çalışanının kurum içinde, sosyal etkenler



nedeni ile birtakım sıkıntılar yaşamaya ve kişiye mental olarak bir sorun teşkil edebilecek sendromdur. Bu açıdan, bireyin psikolojisi bağlamında boreout sendromu, içsel sıkılmanın (boredom) belirleyicisi durumundadır (Sürücü vd., 2022).

Boreout sendromunun bir diğer ilişkilendirildiği sendromdan biri tükenmişlik sendromudur. Bunun nedeni boreout sendromunun tükenmişlik sendromuna benzer sonuçlar vermesidir. Fakat boreout sendromunun nedenleri ve etkilediği sonuçlar bakımından tükenmişlik sendromu ile ayrıştığı da bilinmektedir. Bir başka deyişle, tükenmişlik meydana okuma ve iş stresi ile karakterize edilirken, boreout sendromu düşük iş talebi ve rutin görevler ile karakterize edilir (Abubakar vd., 2022). İş görenlerin iş yüklerinin az olmasına ya da kapasitesinin altında görevlendirilmeleri ile işleri gereği fazla zaman harcamaları da tükenmişlikle ayrı olarak nitelendirilmesinde örnek teşkil eder. Boreout sendromu nitelik ve nitelik bakımından yoksun görevlendirme veya iş ortamlarından beslenip, çalışanların işten sıkılmasına neden olduğu düşünülmüştür (Werder & Rothlin, 2007). Ayrıca boreout sendromu iş görenlerin işlerinde anlam bulamamalarına, gelişime yönelik kariyer fırsatlarına erişememelerine ve görevlerine odaklanmada sorun yaşamalarına da neden olur (Özsungur, 2020).

Boreout sendromu, işte anlam krizi, iş sıkıntısı, işte gelişme krizi ile kendini gösteren iş görenin işi ile ilgili düşük düzeyde uyarılmasının olumsuz etkiye sahip psikolojik durumu olarak tanımlanabilir (Stock, 2015). Boreout sendromu üç alt boyuttan oluşur: İşte anlam krizi, iş sıkıntısı ve işte gelişme krizi. Bu alt boyutlar ve bir bütün olarak boreout sendromu yeterli motivasyon sağlamayan, iş görenin sınırlarını zorlamayan ve potansiyelinin altında kalmasına sebep olan bir hal olarak iş görenden başlayıp örgüt içinde verim kaybına neden olacak sonuçlar doğurabilir. Daha çok profesyonel bir öğretici gerektirmeyen mavi yakalı çalışanların yaşayacağı bir durum olarak düşünülse de günümüzde beyaz yakalı olarak tabir edilen hizmet sektörü çalışanlarında da görülmesi oldukça mümkündür. İşte anlam krizi alt başlığından yola çıkılacak olursa iş görenin görevinin anlamında yaşayacağı tatminsizlik onu boreout sendromuna itebilir. İş görenlerin bir önem duygusuna sahip olmadığı görevlerde, kurum içi hedefleri takip etme olasılıkları daha düşüktür (Stock, 2016). Boreout sendromuna sebep olan faktörler şu şekilde belirtilmiştir; Devamlı tekrar eden fiziksel durumlar, algıda seçicilik, dikkat eksikliği, yeniliğe direnme ve monotonluk (Misun & Hudakova, 2010). Belirtilen sebepler sonucunda iş gören, boreout sendromuna (iş yerinde sıkılma) maruz kalmakta ve iş gören için iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, işe devam etme sorunu, istifa, görevlerini yerine getirirken performans düşüklüğü gibi hem iş göreni hem de kurumu etkileyebilecek önemli olumsuz örgütsel çıktılara sebep olmaktadır (Stock, 2016).

Sürücü ve Yıkılmaz'ın (2022), Rotlin ve Werner'den (2008) aktardığına göre; boreout sendromuna sebep olabilecek dört tür davranış biçimi olduğuna değinmişlerdir. Bunlardan birincisi "doküman stratejisi"; mesai saatleri içinde görev dışında birçok işle meşgul oluyorken sadece yöneticisi ya da kontrol yetkisi bulunan bir diğer çalışan geldiğinde bir belge üzerine sanki saatlerdir çalışıyor görünme. İkinci çalışanın fiziksel olarak gözlemlenecek bir özelliği olan "sıkışma stratejisi"; iş gören kendisine verilen işi zamanından çok önce bitirmiş bile olsa sanki çalışması henüz bitmemiş gibi davranmasıdır. Üçüncüsü ise bir davranış stratejisi olarak "yayma stratejisi"; yapımı belki sadece saatlerini alacak bir çalışma için günlerce uğraşarak görünmek. Son ve dördüncü strateji ise "sözde tükenmişlik stratejisi"; iş görenin aslında var olmayan yoğunluğunu varmış gibi her defasında dile getirip daha fazla görev almasının önüne meşgulüm engelini çekmesi ve yeni işleri almamasıdır.

Cürten (2013) kurum içinde iş görenin boreout sendromundan etkilenmesine neden olabilecek unsurları incelemiştir. Bu unsurlar arasında, deneyimli çalışanların bilgi ve becerilerinin altında görev yapmaları, kariyer gelişimine uygun olmayan eğitim ve kurslar, görevleri dışında iş yapmaları, yöneticilerin inisiyatif vermemeleri gösterilebilir.

Boreout sendromunun iş görenler ve kurumlar için birtakım sonuçları bulunmaktadır. İş görenin açısından boreout sendromu, iş görenlerde ruhsal ve fiziksel olumsuz sonuçlar doğurabilecek belirtiler oluşturabilir. Bu belirtilerden en önemlileri; omurga ve bel ağrısı, migren, iştah kaybı/yeme bozukluğu ve mide problemleri, kronikleşen yorgunluk, uyku bozukluğu, sinirlilik hali, kulakta çınlama, huzursuzluk, enerji kaybı, depresyon, stres ve buna bağlı zamanla gelişen özgüven eksikliği gelmektedir (Cürten, 2013). Bu belirtiler doğrultusunda iş gören potansiyelinin altında dahi olsa verilen görevleri yerine getirmede zorluk yaşayacak, düşük performansla sahip bir şekilde verimliliği azalacaktır. İş gören kendi gelişimin seviyesinin altına düştükçe yaşadığı özgüven eksikliği ile gelişime daima kapalı bir konuma gelecektir.

Boreout sendromunun iş görene dair olumsuz etkileri olduğu gibi aynı zamanda yapı taşı oluşturulan iş görenlerden oluşan kurumlarda olumsuz bir biçimde etkilemektedir. Bu etkilerinden en önemlisi kurum içinde verimliliği düşürmesidir, işlerin yapılmasında bozulan sistemin bir çıktısı olarak düşen verimle, zamanında yetişemeyen iş, sürekli artan iş yükü, kalitesi düşük işler gibi. Boreout sendromunun örgütsel sonuçları üzerine yapılmış araştırmalarda; boreout sendromuna ait üç temel boyutun (işteki anlam krizi, iş sıkıntısı ve işte gelişme krizi) müşteri memnuniyeti odaklı davranışlara zarar verdiği ve iş görenin yaratıcı iş davranışlarını azalttığı sonuçlarına ulaşılmıştır (Stock, 2016).

Literatürde yer alan bu bilgiler dahilinde sağlık çalışanlarının boreout sendromuna ilişkin tutumlarının belirlenmesi ve bu tutumlarına ilişkin olarak kuşaklar arasında farklılıkların tespit edilmesi bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

## Yöntem

### Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma evrenini Türkiye'de Ordu ve Giresun ilinde çalışmakta olan kamu sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Bu evrene ilişkin olarak örneklem hesaplaması gerçekleştirilmiştir. Örneklem büyüklüğü literatürde yer alan örneklem hesaplama formülünden yararlanılarak hesaplanmıştır (Karagöz, 2014). Buna göre araştırmaya 384 katılımcıya ulaşılması gerekmektedir. Aralık 2022 ile Ocak 2023 tarihleri arasında ilgili tüm kuruluşlara gidilerek araştırmaya katılmaları istenmiş fakat bu tarihler arasında toplam 220 katılımcıya ulaşılmıştır.

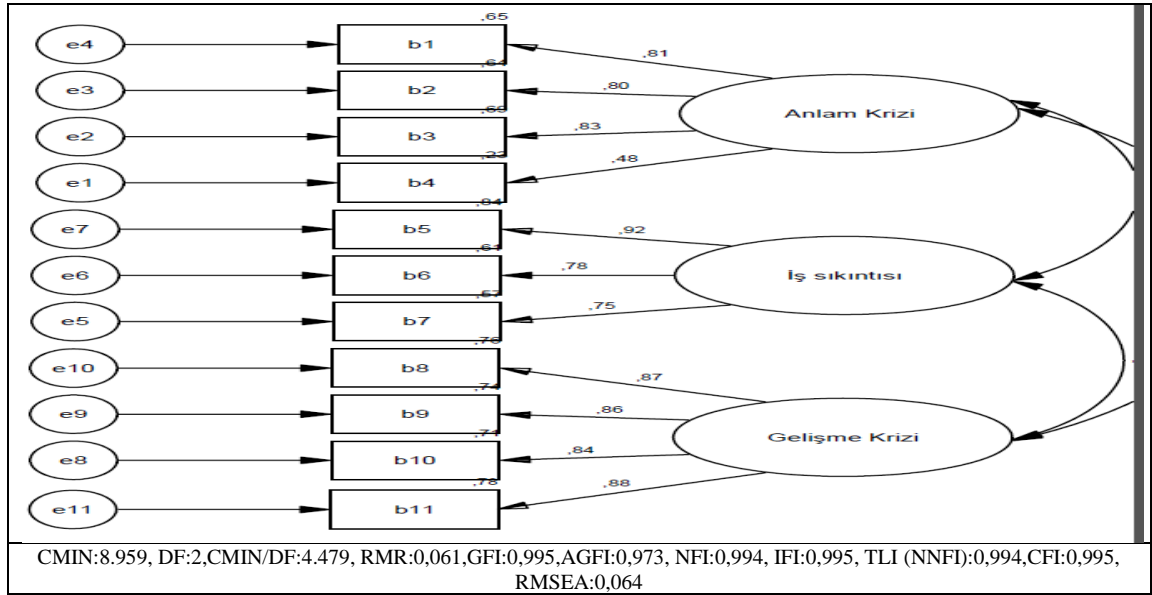
### Veri toplama araçları

Araştırma kullanılan veri toplama aracı iki boyuttan oluşmaktadır. İlk boyut katılımcıların sosyodemografik özelliklerinden oluşmaktadır. İkinci boyut ise, Stock (2015) yılında gerçekleştirdiği Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasını Sürücü ve Yıkılmaz (2022) gerçekleştirdiği boreout ölçeği kullanılmıştır. Ölçek kendi içerisinde 3 alt boyuttan oluşmaktadır. İlk boyut işyerinde anlam krizi 4 ifadeyi kapsamaktadır. İkinci boyut, iş sıkıntısı 3 ifadeden oluşmaktadır. Son boyut ise diğer iki boyutta zıt olarak tasarlanan işte gelişme krizi boyutudur. Burada da 4 ifade yer almaktadır. Katılımcılara gönderilen anket formu beşli likert tipi şeklinde tasarlanmıştır (1- Tamamen Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Tamamen Katılmıyorum).

### Ölçek Geçerlilik ve Güvenirlik

Orijinal ölçekte Cronbach alfa değeri tüm ölçekte gerçekleşmemiştir. Alt boyutları için Anlam krizi 0.790; İş sıkıntısı 0.950; Gelişme krizi 0.910 arasında değişmektedir (Stock, 2016). Bu araştırmada Cronbach alfa değerleri 0.840 olarak tespit edilmiştir. Alt boyutlarında ise Anlam krizi 0,840; İş sıkıntısı 0,857; Gelişme krizi 0,921 arasında değer almaktadır. Bu sonuçlar neticesinde kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğu ifade edilebilir.

Ölçeğin güvenilirlik bulgularından sonra ölçek için doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analiz neticesinde, ölçeğin Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasında olduğu gibi üç boyuta dağıldığı görülmektedir. Şekil 1'de kullanılan ölçeğe ait duyum indeks sonuçları yer almaktadır. Buna göre kullanılan ölçeğin iyi uyum indekslerine sahip olduğu ifade edilir.



Şekil 1: Ölçeklere Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

## Bulgular

Araştırmada toplam 220 katılımcıya ulaşılmıştır. Bu katılımcıların medeni durumları %56,3'ünün evli, %37,7'nun bekar olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca sağlık kurumlarında araştırmanın evreni olduğundan yoğun bir şekilde kadın çalışanların olduğunu anlaşılmaktadır (%63,1) ve son olarak katılımcıların %47'si lisans eğitimini tamamlamıştır bu gruba lisans üstünde eklenmesi ile %73,1'e ulaşmaktadır. Araştırma sorusuna ilişkin bulgular da en önemli kriter katılımcıların hangi kuşaklardan araştırmaya katıldıklarıdır. Buna göre Z kuşağından araştırmaya katılan katılımcıların oranı %28,2 iken, Y kuşağı %36'8'sini ve X kuşağı %35'ini oluşturmaktadır. Araştırma sorusuna ilişkin analizlerden önce verilerin normallik dağılımı testi yapılmıştır (Kolmogorov-Smirnov). Tüm verilerin normal dağılım sergilediği anlaşıldığından verilerin analizinde parametrik testler uygulanmıştır. Araştırma kapsamında yapılan analiz tek yönlü varyans analizidir. Tek yönlü varyans analizi gruplar arası ve içi istatistiksel farklılıkların olup olmadığının tespiti için kullanılan parametrik bir analiz biçimidir. Analiz sonuçlarına göre boreout sendromunun ilk boyutunu oluşturan "anlam krizi", kuşaklar arasında istatistiksel olarak herhangi bir farklılık bulunmamaktadır ( $p > 0,05$ ). Boreout sendromunun ikinci boyutu olan iş sıkıntısı ise kuşaklar arası istatistiksel farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılık Z kuşağı ile Y kuşağı arasında ( $p \leq 0,05$ ) ile Z kuşağı ile X kuşağı arasında gerçekleştiği görülmektedir ( $p \leq 0,05$ ). İş sıkıntısı boyutuna göre en düşük ortalama Y kuşağına ait olduğu görülmektedir (1.96 ± 0.82). Son olarak, gelişme krizi boyutunda Z ve X kuşakları arasında istatistiksel farklılık tespit edilmiştir ( $p \leq 0,05$ ).

Tablo 1. Kuşaklar Arası Farklılık Analizi Bulguları

		Ortalama	Standart Sapma	F	p	Post-Hoc
Anlam Krizi	Z	2,0927	,89424	1,844	,161	
	Y	1,7994	,95232			
	X	2,0000	,97586			
	Toplam	1,9523	,94844			
İş sıkıntısı	Z	2,4032	,77562	5,284	,006	Z ve Y ( $p:0,022$ ), Z ve X ( $p:0,023$ )
	Y	1,9671	,86218			
	X	2,3766	1,09404			
	Toplam	2,2333	,94662			
Gelişme Krizi	Z	2,9395	,84286	5,043	,007	Z ve X ( $p:0,013$ )
	Y	2,5525	,95010			
	X	2,4123	,98739			
	Toplam	2,6466	,95195			

## Tartışma ve Sonuç

Araştırma bulguları incelendiğinde toplam olarak sağlık çalışanlarının boreout sendromuna ilişkin alt boyutların yani, anlam krizi, iş sıkıntısı ve gelişme krizinde orta düşük seviyede ortalamalara sahip oldukları tespit edilmiştir. Steinhorst (2020) hizmet sektöründe yaptığı araştırmasında çalışanların genel olarak %43 ile %53 arasında işyerinde boreout sendromu yaşadıklarını ifade etmektedir. Bu verilerin farklılığı temelde farklı sektörlerde ve ülkelerde araştırmanın gerçekleşmiş olması olarak düşünülebilir. Özsungur (2020) yaptığı araştırmaya göre ise bu makalede ortaya konulan veriler ile uyumlu sonuçlar ortaya konulmuştur. Bu durum çalışanların boreout sendromuna ilişkin daha çok araştırmaların yapılması gerektiğini göstermektedir. Ayrıca, sektöre ve mesleklerle ilişkin özellikler çalışanların boreout sendromuna ilişkin algılamalarını değiştirebileceği düşünülmektedir. Boreout sendromu ve diğer değişkenlerine yani öncül ve sonuçlarına ilişkin olarak sayılı araştırma olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmaların sonuçlarına göre boreout çalışanların sanal kaytarma ve üretkenlik karşıtı davranışlar sergilediklerini (Merdan vd.,2022), depresyon, stres ve anksiyetik durumlar yaşadıklarını (Özsungur, 2020), örgütsel bağlılıklarının azaldığını (Steinhorst, 2020) tespit edilmiştir. Cürten (2013) örgüt ortamında iş yerinde sıkılmanın oluşumuna yönelik tetikleyici unsurların çalışanların aldıkları eğitimin altında ya da dışında görev verilmesi, gelişmeye yönelik eğitimlerin olmaması, kapalı yönetim tarzı, yetki devri ve inisiyatifin kullanımına karşı mesafeli duruş olduğunu ifade etmektedir. Öncüllerine ilişkin araştırmalarda ise bireylerin mesleklerine ilişkin kariyer uyumsuzluğu ve kariyerlerine ilişkin kötümser bir algının olmasının boreout sendromunu arttırdığı ortaya konulmuştur (Karadal, 2019). Boreout sendromu üzerine literatürde sayılı araştırma olsa da Abubakar vd., (2021) meta analitik incelemelerin özellikle yaş ile araştırılması gereken bir olgu olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca, literatürde doğrudan kuşaklar arası boreout sendromuna ilişkin sadece bir çalışma olduğu dikkat çekmektedir. Bu çalışma da iş yerinde kuşak farklılıkları olmadığını tespit etmiştir (Abubakar, 2020). Fakat bu çalışma tüm kuşaklar için yapılmamıştır. Araştırmacılar sadece X ve Y kuşakları üzerinde farklılık aradıkları görülmektedir. Sağlık çalışanları üzerine gerçekleştirdiğimiz araştırmamızda ise "iş sıkıntısı" alt boyutunda Z ve Y ile Z ve X arasında istatistiksel farklılıklar tespit edilmiştir. Bu farklılıklardan ilki ifade edildiği üzere Z ve Y kuşakları arasındadır. Z kuşağının özelliklerini literatürde tam olarak ortaya konulmadığı ifade edilebilir. Bunun sebebi iş hayatında henüz

yeni başlamış olmalarıdır. Fakat bu kuşak aynı zamanda yüksek hızda internet ve teknolojiyi kullanan ve işlerini kısa süre içerisinde çözüme kavuşturma gibi özelliklere sahip olduğu ifade edilebilir. Buna karşın Y ve Z kuşakları daha yoğun çalışma, sevdiklerine zaman ayırma gibi farklı özellikleri ön plana çıkmaktadır. Kuşaklar arası bu farklı özellikler arasında boreoutun iş sıkıntısı özelliği de dahil edilebilir (Ayhün, 2013). İş sıkıntısı özet olarak çalışanların işe ayırdıkları zaman sürecinde sıkılmaları ve konsantre olmaması olarak tanımlanmaktadır (Stock, 2015). Araştırma kapsamında kuşaklar arasında elde edilen ikinci farklılık ise gelişme krizine ilişkin Z ve X kuşaklar arasındadır. Z kuşağı X kuşağına göre daha çok gelişme krizi yaşadığı ifade edilebilir. Bu yine kuşaklara atfedilmiş iş yeri özelliklerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Z kuşağı iş yerinde yaratıcılığa izin veren aktivitelerden hoşlanmakta ve sonuç odaklı bireyler olmaları gibi özellikleri ile ön plandadır (Gönen, 2011). Gelişme krizi ise bu özelliklerin tam tersi olarak özetlenebilir. Gelişme krizi temelde çalışanların çalıştıkları kurumda kendilerini geliştiremeyeceklerini düşünmeleri ya da gelişmeye yönelik olarak eğitim ve imkan verilmemesidir. Sağlık kurumları açısından araştırma bulgularını incelediğimizde boreout sendromu yaşayan sağlık çalışanlarının sayısının düşük olduğu ifade edilebilir. Fakat bu sonuçlar içinde yaşadığımız dönemleri kapsamaktadır. Bunun sebebi üç kuşağın beraber sağlık kurumlarında çalışmalarında devam etmesidir. İlerleyen süreçlerde X ve Y kuşaklarının sayısı azalacak ve yerlerine onlara nazaran daha çok bu sendromu yaşayan Z kuşağına mensup çalışanların sayısı artacaktır. Bu sebeple ilgili yöneticilerin çalışanların neden, ne zaman ve niçin boreout sendromu yaşadıklarını bilmesi gerektiği ve onların iş yerinde gelişmelerine, inisiyatif almalarına ve süreçleri iyileştirmelerine yardımcı olmaları gerekmektedir.

## **Öneriler**

Öncelikle belirtilmesi gereken ilk süreç kavramın Türkçe bir karşılığının henüz oluşmamış olmasıdır. Alan literatüründe kavram “bıkkınlık”, “iş yerinde sıkılma” gibi bir iki kullanımına rastlansa da genellikle orijinal halinin kullanıldığı görülmektedir (Merdan vd., 2022; Karadal & Erdem, 2019). Bu kavrama ilişkin ileride karmaşaların oluşmasına sebebiyet verebilir. Bu sebeple bu konu hakkında Türkçeleştirme çalışmasının yapılması gerektiği önerilmektedir. Z kuşağının kendilerine ait özellikleri ilişkin faktörlere farklı tutum ve niyet gösterdikleri düşünülebilir. Konu nezdinde literatür de yeterli çalışmanın olmadığı ve daha derin araştırmaların yapılması gerektiği önerilmektedir. Son olarak, boreout hakkında yerli ve yabancı literatürde öncül ve sonuçlarına ilişkin oldukça sınırlı araştırmaların olduğu görülmektedir. Boreout sendromu birçok boyutuyla beraber ilerleyen günlerde birçok çalışan için ve örgüt için olumsuz sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir. Bu sebeple çok boyutlu araştırmalar yapılması önerilmektedir.

**Kaynakça**

- Abubakar, A. M. (2020). Using hybrid SEM–artificial intelligence: Approach to examine the nexus between boreout, generation, career, life and job satisfaction. *Personnel Review*, 49(1), 67-86. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2017-0180>
- Abubakar, A. M., Rezapouraghdam, H., Behraves, E., & Megeirhi, H. A. (2022). Burnout or boreout: A meta-analytic review and synthesis of burnout and boreout literature in hospitality and tourism. *Journal Of Hospitality Marketing & Management*, 31(4), 458-503. <https://doi.org/10.1080/19368623.2022.1996304>
- Akduman, G. (2015). Çalışan mutluluğunun işe ilişkin duyuşsal iyilik algısı ile ilişkisi ve kuşaklar arasındaki farklılıkların incelenmesi. *Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 29-49.
- Amarat, M., Durmuş, A., Şahin, H., & Güler, M. (2017). Kuşaklar arasındaki sanal kaytarma davranışlarının belirlenmesi. 1. In *International 11. Health and Hospital Administration Conference Kitabı* (ss. 93-99).
- Ayhün, S. E. (2013). Kuşaklar arasındaki farklılıklar ve örgütsel yansımaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 93-112.
- Bako, M. (2016). *The leadership style preferences of academics from different generations: Baby boomers, generation X, generation Y and generation Z*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Kemerburgaz University, Graduate School of Social Sciences, İstanbul.
- Cürten, S. (2013). Boreout-Syndrom und coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 20(4), 473-478.
- Göksel, A., & Güneş, G. (2017). Kuşaklar arası farklılaşma: X ve Y kuşaklarının örgütsel sessizlik davranışı bağlamında analizi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3), 807-828.
- Hatipoğlu, Z., & Zengin, A. A. (2018). Algılanan liderlik stiline iş yaşam kalitesi üzerine etkisi: X ve Y kuşakları arası karşılaştırma. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 400-421.
- Karadal, H., & Erdem, A. T. (2019). Boreout sendromunun kariyer uyumluluğu ve kariyer iyimserliği arasındaki ilişki bağlamında analizi üzerine bir uygulama. *Journal of Academic Value Studies*, 4(18), 30-38.
- Karagöz, Y. (2014). *SPSS 21.1 Uygulamalı Biyoistatistik*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kayaçan, E. (2016). *X ve Y kuşaklarının motivasyon kaynakları: Bankacılık sektörü üzerine bir alan araştırması* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Keleş, H. N. (2011). Y kuşağı çalışanlarının motivasyon profillerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 129-139.
- Latella, M. S., Marciano, N. & Velasco, M. E. (2016). *Bore out: Aburrimiento crónico en el trabajo* (Doctoral dissertation). Universidad Argentina de la Empresa, Argentina
- Merdan, E., Erdem, A. T., & Gümüşsoy, Y. (2022a). Boreout sendromunun üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerine etkisinde sanal kaytarmanın aracılık rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 10(1), 176-191.
- OfficeTeam (2017). *Wake-up call survey: Workers report being bored more than 10 hours a week*. Erişim Adresi: <https://www.prnewswire.com/news-releases/wake-up-call-surveyworkers-report-being-bored-more-than-10-hours-a-week-300539272.html>
- Öz, Ü. (2015). *X Y Z kuşaklarının özellikleri ve Y kuşağının örgütsel bağlılık düzeyi analizi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özşengür, F. (2020). The effects of boreout on stress, depression, and anxiety in the workplace. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(2), 1391-1423.
- Rothlin, P. & Werder, P. (2008). *Boreout! overcoming workplace demotivation*. Kogan Page Limited, London.
- Steinhorst, C. (2020). *Why your workforce is bored out of their minds*. Erişim Adresi: <https://www.forbes.com/sites/curtsteinhorst/2020/01/28/why-your-workforce-is-bored-out-of-their-minds/?sh=7d083541208d>
- Stock, R. M. (2016). Understanding the relationship between frontline employee boreout and customer orientation. *Journal Of Business Research*, 69(10), 4259-4268.
- Sürücü, L., & Yıkılmaz, İ. (2022). Boreout (İş Yerinde Sıkılma) Ölçeği'nin Türkçe formu: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 72, 64-77.
- Tatarhan, K. H. (2016). *Sağlık sektörü çalışanlarının işten ayrılma niyetinde kuşaklar arasındaki farklılıklar* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yiğit Seyfi, Ü. (2016). *X ve Y Kuşaklarının ruhsal zeka özellikleri ile çalışma algıları üzerine bir analiz* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

# Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren firmaların maliyet girdi odaklı etkinlik analizi

Şenol Bardı<sup>a</sup>

\*Düzce Üniversitesi, Çilimli Meslek Yüksekokulu, Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Bölümü, e posta: senolbardi@duzce.edu.tr, Orcid: 0000-0001-6420-4051

## MAKALE BİLGİLERİ

Araştırma Makalesi  
Geliş Tarihi: 18 Aralık 2022  
Revizyon: 14 Nisan 2023  
Kabul Tarihi: 14 Nisan 2023

## Öz

**Amaç:** Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren firmaların girdi odaklı veri zarflama analiz yöntemi ile firma etkinliklerinin belirlenmesinde rolü olan maliyet girdi değişkenlerinin tespit edilmesidir.

**Yöntem:** Etkinliklerin tespitinde Veri Zarflama Analizi (VZA) yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada girdi odaklı ölçüğe göre sabit getiri modeli (CCR) tercih edilmiştir. Ayrıca firmaların zamana dayalı olarak etkinliklerindeki değişimi görmek için VZA tabanlı Malmquist Toplam Faktör Verimliliği (MTFV) Endeksi yaklaşımı da kullanılmıştır. Firma etkinliklerinin belirlenmesinde hangi değişkenin daha önemli olduğunu görmek için karar ağaçları tekniklerinden olan C5.0 algoritması kullanılmıştır.

**Bulgular:** Analiz sonuçlarına göre MTFV indeksi bileşenleri olan Teknik Etkinlikteki Değişimde (TED) %1,8; Ölçek Etkinlik Değişiminde (ÖED) %1,5; Teknoloji Değişiminde (TD) %5,9 oranında azalma tespit edilmiştir. 2016-2021 döneminde firmalar %1,8 kaynak israfında bulunmuşlardır. Ölçek etkinliğindeki azalma, firmaların varlıklarını verimli kullanamadıkları anlamına gelmektedir. 2016-2021 döneminde firmaların yıllık ortalama verimlilik kaybı %7,6 olarak hesaplanmıştır. Teknoloji değişimindeki azalma, verimlilik kaybının asıl nedenini oluşturduğu görülmüştür. 2019-2020 dönemi hariç dört dönemde de verimlilik kayıpları yaşanmıştır. TFV'nin en düşük (%15,1) düzeyde yaşandığı dönem 2016-2017 dönemi olmuş; 2019-2020 döneminde verimlilik artışı ise %4,8 olarak gerçekleşmiştir.

**Sonuç:** Otomotiv sektörü firmaları etkinliklerinin belirlenmesinde maliyet girdi değişkeni olarak kullanılan pazarlama satış ve dağıtım giderleri oranı ile finansman giderleri oranının düşük düzeyde olması, firmaların görece etkinlik sağlamalarında rolü olduğu sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Maliyet etkinlik ölçümü, Otomotiv sektörü, Veri zarflama analizi, BİST

## Cost input-oriented efficiency analysis of companies operating in the automotive industry

## ARTICLE INFO

Research Article  
Received: December 18, 2022  
Received in revised form: April 14, 2023  
Accepted: April 14, 2023

## Abstract

**Aim:** The aim of this study is to determine the cost input variables that play a role in determining the efficiency of the firms operating in the automotive sector with the input-oriented data envelopment analysis method.

**Method:** Data Envelopment Analysis (DEA) method was used to determine efficiencies. In the study, input-oriented constant returns to scale model (CCR) was preferred. In addition, the DEA-based Malmquist Total Factor Productivity (MTFP) Index approach was also used to see the change in firms' efficiency over time. The C5.0 algorithm, which is one of the decision tree techniques, was used to see which variable is more important in determining firm efficiencies.

**Findings:** According to the results of the analysis, there was a 1.8% decrease in Technical Efficiency Change (TED), a 1.5% decrease in Scale Efficiency Change (SEE) and a 5.9% decrease in Technology Change (TD), which are the components of the MTFP index. In the 2016-2021 period, firms wasted 1.8% of resources. The decrease in scale efficiency means that firms cannot use their assets efficiently. The average annual productivity loss of firms in the 2016-2021 period is calculated as 7.6%. The decline in technology change was found to be the main reason for the productivity loss. Except for the 2019-2020 period, productivity losses were experienced in all four periods. The period with the lowest level of TFP (15.1%) was the 2016-2017 period, while the productivity growth in the 2019-2020 period was 4.8%.

**Results:** It is concluded that the low level of marketing, sales and distribution expenses ratio and financing expenses ratio, which are used as cost input variables in determining the efficiency of automotive sector firms, play a role in the relative efficiency of the firms.

**Keywords:** Cost efficiency measurement, Automotive industry, Data envelopment analysis, BIST

## Giriş

İşletmelerin ekonomik hayatlarının sürdürülebilirliği, finansal performanslarına bağlıdır. Finansal başarılı firmalar iktisadi faaliyetlerine devam ederken finansal başarısız olan firmalar piyasadan çekilmek durumunda kalmaktadırlar. İşletmelerin belirledikleri hedefleri ne oranda gerçekleştirdiklerini kontrol etmeleri son derece önemlidir. Teknolojinin hızlı bir şekilde gelişmesi firmaları yerel, bölgesel, ulusal hatta küresel rekabet şartları ile mücadele etmek zorunda bırakmıştır. Rekabet koşulları arasında önemli unsurlardan birisi de girdi maliyetleridir. Hammadde, yardımcı malzemeler, işçilik, enerji vb. girdi unsurları üretilen malın maliyetini oluşturmaktadır. İşletme hedeflerini gerçekleştirebilmek için üretilen malın maliyetinden ayrı olarak faaliyet giderlerine de katlanmak zorundadır. İşletmenin geçmiş dönemlerdeki maliyet verilerinin analizi, firmaların finansal planlarının yapılmasında yol gösterici olacaktır. Kısıtlı girdilerle gerçekleştirilen çıktıyı artırabilmek için hangi maliyet kalemlerinde ne kadar iyileştirme yapılması gerektiği diğer bir ifade ile maliyet yönetiminde etkinliğin kazanılması ile firmalar rekabet üstünlüğü sağlayacaklardır. Maliyet yönetiminde etkinliğin kazanılması aynı zamanda firma varlıklarının etkin kullanıldığı anlamına gelecektir. Etkinlik genel anlamda, bir faaliyet ya da davranışın, önceden planlanmış olan amaca ulaşma derecesidir. Etkinlik, belirli bir girdi ile en fazla çıktının elde edilmesi veya belirli bir çıktının en az girdi kullanılarak üretilmesidir (Cihangir, 2004). Bir firmanın belirlenmiş bir çıktıyı mevcut imkânlarla elde etmek için katlandığı israfı en aza indirmesi, etkin faaliyette bulunduğu anlamına gelmektedir. Etkinlik analizlerinin en önemli yararı, sektördeki etkin firma ve/veya firmaların etkinlik derecelerinin görülmesini sağlamalarıdır. Göreceli etkin olmayan firmalar finansal oranlarını görece etkin olan firmaların finansal oranlarına benzeterek etkinlik kazanabilirler. Öncelikle girdi maliyet kalemi etkinliklerinin ölçülmesi gerekmektedir. 2016-2021 faaliyet dönemi, dört girdi, üç çıktı ve 14 adet firma seçilerek





firmaların mali verileri dikkate alınarak parametrik olmayan yöntemlerden olan Veri Zarflama Analizi (VZA) yöntemi kullanılarak firmaların maliyet yönetim etkinlikleri hesaplanmıştır. Bunun yanında dinamik bir yaklaşım olan Malmquist verimlilik endeksi de kullanılarak firmaların toplam faktör verimliliğindeki değişimler (TFVD) analiz edilmiştir. Daha önceki çalışmalarda girdi değişkeni olarak likidite, mali yapı veya faaliyet oranlarından bazıları seçilerek etkinlik analizi yapılmıştır. Tatlı ve Bayrak (2016)'ın çalışması dışında otomotiv sektöründe maliyet girdi değişkenleri kullanılarak yapılan göreceli etkinlik çalışmalarının bulunmadığı gözlemlenmiştir.

Otomotiv endüstrisinin 2022 yılı itibari ile toplam ihracattan aldığı pay %12 olarak gerçekleşmiştir. Ana sanayi, tedarik sanayi, bayiler, lojistik ve servisler de dikkate alındığında 500.000 kişiye istihdam imkânı sağlamaktadır (OIB, 2023). Ülke ekonomisinin lokomotif olan otomotiv sektörü, üretim, istihdam ve dış ticaret açısından büyük önem taşımaktadır. Diğer sektörlerde olduğu gibi otomotiv sektörü ve yan sanayi firmalarının sahip olduğu kaynakları verimli kullanması, ülke kaynaklarının israf edilmemesi anlamına gelmektedir. Otomotiv sektörü firmalarının maliyet girdi kalemlerinin kullanılması ile hesaplanan etkinlikleri ile birlikte zamana dayalı verimlilik unsurlarındaki değişimlerin araştırılması hem sektör hem de ülkenin rekabet düzeyini artıracaktır. Otomotiv sektörü firmalarının göreceli etkinliklerinin ölçülmesinde maliyet girdi değişkenlerinin tercih edilmesi ile birlikte maliyet girdi değişkenleri kullanılarak zamana dayalı olarak etkinliklerindeki değişimi görmek için VZA tabanlı Malmquist Toplam Faktör Verimliliği (MTFV) Endeksi yaklaşımının kullanılması, çalışmanın literatüre yapacağı katkı olarak düşünülmüştür. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde daha önce yapılmış olan çalışmaların özeti sunulmuştur. Araştırma metodolojisinin sunulduğu ikinci bölümde, firmaların girdi / çıktı değişkenlerinin, VZA modelinin, göreceli etkinliğin ölçümü, referans kümesinin belirlenmesi, potansiyel iyileştirme oranlarının hesaplanması ve göreceli etkin ve etkin olmayan firmaların etkinlik durumunun tespitinde hangi değişken veya değişkenlerin anlamlı olduğunu görmek için Mann-Whitney U testleri yapılmıştır. Anlamlı olmayan değişken analiz kapsamı dışında tutularak firma etkinliklerinin belirlenmesinde hangi değişken/değişkenlerin daha önemli olduğunu tespit etmek için C5.0 karar ağacı tekniği uygulanmıştır. Analiz sonuçlarının değerlendirildiği son bölümde, etkin olmayan firmalara hangi maliyet girdi kalemlerinde iyileştirme yapılması gerektiği konularında önerilerde bulunulmuştur.

## Literatür Özeti

VZA, başlangıçta kâr amacı olmayan kurumların verimliliklerinin ölçülmesinde kullanılmakta iken daha sonraları kâr amaçlı firmaların etkinliklerinin belirlenmesinde de kullanılmaya başlanmıştır (Günay, 2015). Literatürde firma etkinliklerinin ölçümü için yapılmış çok sayıda yayın bulunmaktadır. Ancak maliyet girdi değişkenleri kullanılarak yapılan yayın sayısının sınırlı olmasından dolayı çalışma alanı olarak BİST otomotiv sektörü firmaları tercih edilmiştir.

Bu çalışmada, otomotiv sektöründe yer alan firmaların maliyet girdi verileri kullanılarak göreceli etkinlik ölçümü yapılmıştır. Otomotiv sektörü özelinde, göreceli etkinlik ölçümü için maliyet girdi verilerinin kullanılması, bu çalışmayı diğer çalışmalardan farklı kılmaktadır. İşletme etkinliklerinin ölçümünde VZA'nın çeşitli modellerinin yansısı, Çok Boyutlu Regresyon Analizi, Lojistik Regresyon Analizi, Malmquist Toplam Faktör Verimlilik Endeksi, Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS), TOPSIS gibi teknikler kullanılmıştır. Charnes, Cooper, Rhodes (1978), kamu kurumlarının verimliliğini ölçmek için ilk kez VZA'yı kullanmışlardır. VZA, karar verme birimlerinin (KVB) etkinliklerini ölçmek için çeşitli alanlarda sıklıkla kullanılmaktadır (Beasley, 2000). Bu bölümde, otomotiv sektörü ve diğer sektörlerde faaliyet gösteren firmalar için yapılan çalışmaların özeti verilmiştir.

Tablo 1. Literatür Özeti

Yazar/lar	Sektör	Çalışma Dönemi	Girdi Değişkenleri	Çıktı Değişkenleri	Yöntem	Sonuç
Yıldız (2006)	Otomotiv sektörü	2004	Birinci aşamada ödenmiş sermaye, personel sayısı ve toplam aktifler; ikinci aşamada satış miktarı	Birinci aşamada satış tutarı; ikinci aşamada net dönem karı ve faaliyet karı	VZA	Otomotiv sektörü için yapılan çalışmada, hiçbir firmada etkinlik ve etkililiğin bir arada bulunmadığı görülmüştür. Aynı zamanda firmaların girdi değişkenlerini 0,90 oranında azaltmaları gerektiği sonucuna varılmıştır.
Özdemir ve Düzgün (2009)	Otomotiv sektörü	2006	net aktifler, öz sermaye ve çalışan sayısı	Ciro, vergi öncesi kar ve ihracat	Girdi yönlü CCR modeli	Türkiye'deki otomotiv sektörü için yapılan çalışmada,34 adet firma içinde 6 firma etkin bulunmuştur. Genel olarak firmaların etkin olmadığı sonucuna varılmıştır.
Biçen (2010)	Otomotiv sektörü	Yıllık ortalamalar (2005-2008)	Özsermaye, toplam aktif ve istihdam	Ciro, net kar ve ihracat	Girdi yönlü CCR modeli	10 firma için yapılan çalışmada beş firma etkin bulunmuştur. Firmaların etkinlik seviyelerinin sermaye yapısıyla ilişkisinin olmadığı belirlenmiştir.
Lorcu (2010)	Otomotiv sektörü ve yan sanayi	2003-2007	Personel sayısı, net aktifler	VÖK, ihracat ve brüt katma değer	MTFV Endeksi	14 otomotiv ve yan sanayi işletmesi için yapılan çalışmada, çalışma dönemi itibari ile firmaların verimlilik artışı sağlamadığı görülmüştür. Tüm yıllara ait ortalama toplam faktör verimliliğinde %1,7'lik artışın teknik etkinlik değişiminden kaynaklandığı, firmaların optimum ölçekte faaliyet gösteremedikleri tespit edilmiştir.
Yaylalı ve Çalmaşur (2014)	Otomotiv sektörü	1992-2011	Hammadde, yan sanayi ödemeleri ve işgücü maliyetleri	Ciro	Girdi yönlü CCR modeli ve MTFV Endeksi	20 otomotiv firması için yapılan çalışmada TFV'nin 9 dönemde azaldığı, 11 dönemde de yükseldiği görülmüştür. TFV'nin en yüksek olduğu 1994-1995 döneminde TFV ortalama %44,7; verimlilik azalışının (%39,5) en düşük olduğu dönem 2000-2001 dönemi olduğu tespit edilmiştir.

Nurcan ve Kaya (2016)	Otomotiv sektörü	2011-2013	Toplam aktifler, toplam özkaynaklar ve çalışan sayısı	Brüt kar ve net gelir	Girdi yönlü BCC modeli	Dünya'daki otomotiv sektörü içinde faaliyet gösteren marka değeri en yüksek olan 17 firmanın etkinliklerinin araştırıldığı çalışmada, ortalama etkinlik değerleri 2011'de 0,709; 2012'de 0,747; 2013'de 0,692 olarak bulunmuştur. Altı firmanın tüm yıllar etkin olduğu tespit edilmiştir.
Tatlı ve Bayrak (2016)	Otomotiv sektörü	2010-2014	Özkaynaklar, personel maliyetleri, hammadde maliyetleri ve Ar-Ge tutarı	Ciro, ihracat tutarı ve net kar	Girdi ve çıktı yönlü CCR ve BCC modelleri	BİST'e kote olan otomotiv endüstrisindeki 15 firmanın üretim etkinliği ile ilgili olarak yapılan çalışmada, girdi yönlü CCR modeline göre sekiz firmanın; girdi yönlü BCC modeline göre 10 firmanın tam etkin olduğu tespit edilmiştir. En yüksek oranda iyileştirilmesi gereken girdilerin hammadde ve personel maliyetleri olduğu; ihracat değişkeninin en yüksek oranda iyileştirilmesi gereken çıktı değişkeni olduğu görülmüştür. Firmaların ihracat konusunda iyi olmadıkları belirtilmiştir.
Gedik, Koçarslan ve Karaer (2017)	Otomotiv sektörü	2014-2016	net aktifler, öz sermaye ve çalışan sayısı	net satışlar, VÖK ve ihracat tutarı	CCR modeli esaslı MTFV Endeksi	İSO 500 işletmeleri içinde yer alan yedi adet otomotiv sektörü işletmesi için yapılan çalışmada TFV'nin ortalama %7 azaldığı hesap edilmiştir. Bu azalışın nedenleri olarak TED ve TD'in olumsuz etkilerinden kaynaklandığı belirtilmiştir.
Sür (2018)	Otomotiv, hazır giyim ve konfeksiyon, çelik ve elektrik elektronik ve hizmet sektörleri	2015-2016	Aktif toplam, özkaynaklar, net firma sermayesi, cari oran, yabancı kaynak/toplam aktif, özkaynak / yabancı kaynak, özkaynak / toplam/aktif, net satışlar/öz kaynak, NİS/net satışlar, NİS/net kar	net satışlar, net kar/özkaynak, net kar/toplam aktif	Girdi yönlü CCR ve BCC modelleri	BİST Sınai Endeksi'nde (otomotiv, hazır giyim ve konfeksiyon, çelik ve elektrik elektronik ve hizmet sektörleri) bulunan 49 firma için yapılan analizde 2015 yılında 34 firmanın görece etkin, 15 firmanın görece etkin olmayan; 2016'da 15 firmanın görece etkin, 34 firmanın görece etkin olmadığı gözlemlenmiştir.
Şahin ve Akkoçuncu (2019)	Otomotiv sektörü	2015-2018	Toplam aktifler, öz sermaye ve çalışan sayısı	Ciro ve net kar	Girdi yönlü CCR modeli ve MTFV Endeksi	Otomotiv üretim sektöründe faaliyet gösteren 16 firma incelenmiştir. Tüm yıllar 2 firma etkin olarak bulunmuştur. Çalışma dönemi itibarı ile ortalama etkinlik değerlerinin her yıl azaldığı; MTFV endeksine göre 2016 yılında %0,4 azalış; 2017'de %14,3; ve 2018 yılında %19,1'lik artış gözlemlenmiştir. Artış nedeninin TD'den kaynaklandığı görülmüştür.
Özçelik ve Avcı Öztürk (2019)	Gıda ve İçecek Endeksi firmaları	2015-2017	Satışların maliyeti/satış hâsılatı, yönetim gideri/satış hâsılatı, pazarlama gideri/satış hâsılatı	Aktif kârlılık, öz kaynak kârlılığı, net kâr marjı, faaliyet kâr marjı	Girdi yönlü CCR ve BCC modelleri	Gıda ve İçecek Endeksi kapsamında faaliyet gösteren 22 adet firmadan aynı olan 4 firma her iki modelde de etkin olarak bulunmuştur. Özellikle satışların maliyetinin bileşenlerinin dikkatlice analiz edilmesi, etkin olmayan unsurların tespit edilmesine katkı sağlayacağı yönünde önerilerde bulunulmuştur.
Kılı ve Uludağ (2020)	Tekstil, giyim eşyası ve deri sektörü	2017-2019	Satışların maliyeti / satışlar, genel yönetim giderleri / satışlar, pazarlama, satış ve dağıtım giderleri / satışlar	Öz sermaye kârlılığı, net kâr / özkaynaklar, aktif kârlılık oranı, net kâr / toplam varlıklar	Girdi yönlü BCC modeli	Tekstil, giyim eşyası ve deri sektöründe bulunan 19 adet firma ile yapılan çalışmada maliyet girdi kalemleri kullanılmıştır. Etkin olmayan firmalar için özellikle satışların maliyetini düşürecek önlemlerin alınması gerektiği önerilmiştir.
Kızıl (2023)	Otomotiv sektörü	2017-2021	Likidite Oranları, Mali Yapı Oranları, Faaliyet Oranları ve Karlılık Oranları	-	Finansal oran yöntemi	Karsan ve Ford Otosan firmalarının karşılaştırıldığı çalışmada, bazı oranlarda Karsan bazı oranlarda da Ford Otosan'ın üstün olduğu belirlenmiştir.

**Çalışmanın Amacı ve Kapsamı**

Çalışmanın amacı, BİST Metal Eşya Makine Elektrikli Cihazlar ve Ulaşım Araçları sektöründe işlem gören 37 firma arasından otomotiv sektöründe faaliyet gösteren 14 firmanın maliyet girdi değişkenlerini kullanarak göreceli etkinliklerini ve faaliyet dönemleri içerisinde verimlilik değişimlerini ölçmektir. Bununla birlikte hangi maliyet girdi kaleminin, firmaların etkinliklerinin tespitinde ne derecede önemli olduğunun tespit edilmesi de çalışmanın diğer amaçlarından birisidir. Çalışmada VZA yöntemi, MTFV endeksi ve C5.0 karar ağacı algoritması kullanılmıştır. Çalışmaya konu olan uygulama dönemi 2016-2021 yılları olarak toplam 6 yılı kapsamaktadır. Karar verme birimleri (KVB), 14 firmadan oluşmaktadır. Firmaların mali tabloları Kamuyu Aydınlatma Platformu'ndan (KAP) elde edilmiştir. Analizde yer alan firmalar Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Çalışma Kapsamında Yer Alan Firmalar

KVB	Firma Adı	Borsa Kodu
B1	FEDERAL MOGUL	FMIZP
B2	BOSCH FREN	BFREN
B3	JANTSA JANT	JANTS
B4	EGE ENDÜSTRİ	EGEEN
B5	PARSAN MAKİNA	PARSN
B6	ANADOLU ISUZU	ASUZU
B7	FORD OTOSAN	FROTO
B8	KARSAN OTOMOTİV	KARSN
B9	OTOKAR OTOMOTİV	OTKAR
B10	TOFAŞ TÜRK	TOASO
B11	TÜRK TRAKTÖR	TTRAK
B12	TÜMÖSAN MOTOR VE TRAKTÖR	TMSN
B13	DOĞUŞ OTOMOTİV	DOAS
B14	KATMERCİLER ARAÇ ÜSTÜ EKİPMAN	KATMR

**Karar Verme Birimlerinin Seçimi**

VZA, birden çok girdi ve çıktıya sahip bir dizi homojen KVB'lerin göreceli etkinliğini ölçmek için geliştirilen bir modeldir (Khezrimotlagh, 2014). Etkinliğin ölçümünde kullanılacak olan KVB'lerin seçiminde (Ergenekon Arslan ve Güven, 2018; Yılmaz, 2018);

- KVB'lerin üretim teknolojisi yönünden birbiriyle karşılaştırılabilir olması,
- KVB'lerin homojen olması,
- KVB'lerin aynı pazar şartlarında faaliyet göstermesi,
- KVB'lerin aynı hedefe yönelik olarak aynı sektörde faaliyet göstermeleri,
- KVB'lerin sayısı yeterince büyüklükte olması gerekmektedir.

VZA'da örneklem kapsamında yer alacak birimler (N), girdi (m) ve çıktı (s) değişken sayıları ile ilgili olarak (Yılmaz, 2018);

- Sherman (1984)  $N \geq m + s$ , (1)
- Golany ve Roll (1989)  $N \geq 2 \times (m + s)$ , (2)
- Boussofiene, Dyson Thanassoulis (1991)  $N \geq m \times s$ , (3)

gibi tanımlamalar yapılmıştır. Aşağıda istenilen kriterlere göre yapılan hesaplamalar verilmiştir:

- (1)  $N \geq m + s$ ,  $14 \geq 7$ ,
- (2)  $N \geq 2 \times (m + s)$ ,  $14 \geq 14$ ,
- (3)  $N \geq m \times s$ ,  $14 \geq 12$ ,

Bu çalışmada dört girdi, üç çıktı değişkeni ile 14 adet KVB kullanılmış, araştırmacılar tarafından önerilen kriterler sağlanmıştır.

**Girdi ve Çıktı Değişkenlerinin Seçilmesi**

Firmaların mali tablolarında yer alan hesaplardan istenildiği kadar oran oluşturulabilir. Önemli olan, anlamlı sonuçlar verebilecek oranların seçilmesidir. Çalışmanın amacı, firmaların maliyet yönetimi ile ilgili etkinliklerin incelenmesi olduğundan seçilecek olan değişkenlerin gider nitelikli olması gerekmektedir. Dört oran girdi, üç oran çıktı olarak belirlenmiştir. İşletme kârının hesaplanmasında maliyet girdilerinin genel anlamda belirleyici olmasından dolayı etkin kullanılan girdilerin tespiti önem arz etmektedir. Maliyet yönetim etkinliği düşük olan firmalar, maliyet yönetim etkinliği yüksek olan firmaları esas alarak, hangi maliyet girdilerinde ve ne miktarda iyileştirme yapmalarına ihtiyaç olduğunu hesaplayabilmekteydiler (Günay, 2015; Öztürk, 2016). Maliyet girdi değişkenlerinin belirlenmesinde literatürde tercih edilen satılan malın maliyeti, genel yönetim giderleri, pazarlama, satış ve dağıtım giderlerinin net satışlara oranının (Öztürk, 2016; Özçelik & Avcı Öztürk, 2019; Kılıç & Uludağ, 2020) yanında finansman giderlerinin net satışlara oranının da ilave edilmesi ile girdi değişkenleri grubu oluşturulmuştur. Faaliyet giderleri içerisinde yer alan araştırma geliştirme giderleri, bazı firmaların mali tablolarında yer almadığından kullanılmamıştır. Çıktı değişkenleri için de net kâr / toplam aktifler, net kâr / özsermaye (Sür, 2018; Özçelik & Avcı Öztürk, 2019; Kılıç & Uludağ, 2020) ve yurtdışı satışların net satışlar içindeki oranı tercih edilmiştir. Tablo 3'de, çalışmada tercih edilen girdi ve çıktı değişkenleri ile birlikte tanımları verilmiştir.

Tablo 3. Girdi ve Çıktı Değişkenleri

Değişken Adı	Kodu	Değişken Tanımları
Satılan Malın Maliyeti (SMMO)	G1	Satışların Maliyeti / Net Satışlar
Genel Yönetim Giderleri (GYGO)	G2	Genel Yönetim Giderleri / Net Satışlar
Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri (PSDGO)	G3	Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri / Net Satışlar
Finansman Giderleri (FGO)	G4	Finansman Giderleri / Net Satışlar
İhracat Oranı (İO)	C1	Yurtdışı Satışlar / Net Satışlar
Aktif Kârlılık Oranı (AKO)	C2	Net Kâr / Toplam Aktifler
Öz Sermaye Kârlılığı Oranı (ÖSKO)	C3	Net Kâr / Öz Sermaye

Analiz kapsamında olan 14 firmanın 2016-2021 yılları arasındaki mali tabloları incelenerek veriler analiz edilmiştir. VZA'da verilerin pozitif olma koşulu bulunmaktadır. En büyük negatif değerli değişken 0,0001 kabul edilmiş daha sonra o dönemin tüm verileri en büyük negatif değerli değişkenin değeri kadar

artırılmıştır (Demir & Gençtürk, 2006; Demirci, 2012). Çalışmada DEAP 2.1 paket programı kullanılmıştır. Değişkenlere ait istatistik değerler Tablo 4'de verilmiştir.

Tablo 4. Tanımlayıcı İstatistikler

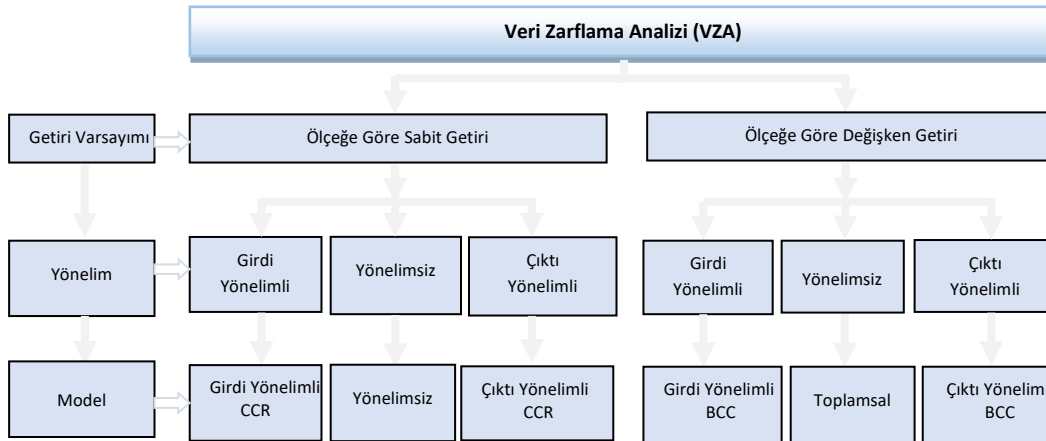
DEĞİŞKENLER		Gözlem	Minimum Değer	Maksimum Değer	Ortalama	Standart Hata
ÇIKTI	Net Kâr / Öz Sermaye	84	-0,2271	0,8672	0,2592	0,2472
	Net Kâr / Toplam Aktifler	84	-0,0524	0,5867	0,1257	0,1416
	Yurtdışı Satışlar / Net Satışlar	84	0,0000	0,9214	0,5106	0,2910
GİRDİ	Satışların Maliyeti / Net Satışlar	84	0,3874	0,9255	0,7660	0,1158
	Genel Yönetim Giderleri / Net Satışlar	84	0,0018	0,1358	0,0392	0,0275
	Pazar. Satış ve Dağ. Giderleri / Net Satışlar	84	0,0149	0,1698	0,0572	0,0374
	Finansman Giderleri / Net Satışlar	84	0,0085	0,7824	0,1196	0,1451

#### Araştırma Modelinin Seçimi

Firmaların maliyet etkinliklerinin ölçülmesinde VZA yöntemi ile MTFV endeksi kullanılmıştır. Daha sonra firmaların görelî etkinliklerinin belirlenmesinde hangi değişken veya değişkenlerin daha önemli olduğunu tespit etmek için verilere C5.0 Karar Ağacı Algoritması tekniği uygulanmıştır. Aşağıda sırası ile bu yöntemler açıklanmıştır.

#### Veri Zarflama Analizi

VZA, iki ve ikiden fazla girdiyi iki ve ikiden fazla çıktıya dönüştüren, homojen birimlerin performansını değerlendirmekte kullanılan veri odaklı bir yaklaşımdır (Cooper, Seiford & Zhu, 2011). VZA, birden fazla girdi ile birden fazla çıktıya sahip bir işlem veya birimin verimliliğini ölçen matematiksel bir yöntemdir (Boles, Donthu Lohtia, 1995). VZA, birden çok girdi ve çıktı üzerinde çalışma yürüten homojen KVB'lerin görelî etkinliklerinin belirlenmesinde kullanılmaktadır (Seyrek & Ata, 2010). VZA'da birimler (KVB) birbirleriyle karşılaştırılırlar. İşletme veya sektörün faaliyetleri tek bir dönem dikkate alınarak etkinlik analizi yapıldığında VZA, statik bir yöntem olmakta; birden fazla dönemi içeren faaliyetlerin etkinlik analizleri yapıldığında VZA, dinamik bir yöntem özelliği taşımaktadır (Öztürk, 2016). Etkin olan KVB etkin sınırdaki yer almaktadır. Etkin olmayan KVB'ler için referans kümesi belirlenir. Referans kümesi, etkin olan KVB'lerden oluşmaktadır. Hedef değerler tespit edildikten sonra iyileştirme işlemleri yapılmaktadır. Çalışma alanı ve varsayımlar, model seçimi üzerinde belirleyici özellik taşımaktadır (Özden, 2008). Şekil 1'de VZA yöntemine göre kullanılan modeller görülmektedir.



Şekil 1. VZA Modelleri Kaynak: Özden, 2008

CCR modeli Charnes, Cooper ve Rhodes (1978), BCC modeli Banker, Charnes ve Cooper (1984) tarafından geliştirilmişlerdir. CCR ve BCC modellerinin, girdi ve çıktı odaklı türleri bulunmaktadır. KVB'lerin girdiler üzerinde kontrollerinin olmadığı veya çok az olduğu durumlarda çıktı odaklı; aksi halde girdi odaklı model kullanılmalıdır (Özden, 2008). Çalışmada firma etkinliklerinin hesaplanmasında girdi yönlü CCR modeli tercih edilmiştir. Girdi odaklı CCR modeli (Behdioğlu & Özcan, 2009);

$$E_k = \text{Min} \alpha - \varepsilon \sum_{i=1}^m s_i^- - \varepsilon \sum_{r=1}^p s_r^+ \quad (4)$$

Kısıtlar;

$$\sum_{j=1}^n x_{ij} \lambda_j + s_i^- - \alpha X_{ik} = 0$$

$$\sum_{j=1}^n y_{ij} \lambda_j - s_r^+ - Y_{rk} = 0$$

$\lambda_j, S_i^+, S_i^- \geq 0$   $n$  : karar verme birimi sayısı,

$j = 1, \dots, m$

$r = 1, \dots, p$

$i = 1, \dots, m$

$E_k$  : karar biriminin etkinliği,  $\alpha$  : etkinliği ölçülen  $k$  karar biriminin girdilerinin ne kadar azaltılabileceğini belirleyen daralma katsayısı,  $\varepsilon$  : sıfırdan büyük küçük bir sayı,  $s_i^-$  :  $k$  karar biriminin  $i$ . girdisine ait atıl değer,  $s_r^+$  :  $k$  birimin  $r$ . çıktısına ait atıl değer,  $x_{ik}$  :  $k$ . birim tarafından kullanılan  $i$ . girdi,  $x_{ij}$  :  $j$ . birim tarafından kullanılan  $i$ . girdi,  $y_{ij}$  :  $j$ . birim tarafından üretilen  $i$ . çıktı,  $y_{rk}$  :  $k$ . birim tarafından üretilen  $r$ . çıktı,  $n$  : karar verme birimi sayısı,  $\lambda_j$  :  $j$ . karar biriminin aldığı yoğunluk değeri,  $p$  : çıktı sayısı,  $m$  : girdi sayısı,

Modelde birimin etkinlik koşulunun,

$$\alpha = 1, s_i^- = 0, s_r^+ = 0, \lambda_k = 1, E_k = 1$$

olması gerekmektedir.

**Malmquist Toplam Faktör Verimlilik Endeksi Analizi**

Verimlilik, bir adet girdi ile bir adet çıktının oranlanması ile bulunan etkinlik kriteridir. Verimlilik = Çıktı / Girdi şeklinde formüle edilmektedir. Üretim sürecinde tek girdi-tek çıktı bulunması halinde verimlilik değeri, koordinat sisteminde orijinden geçen bir doğrunun eğimi olmaktadır. Verimliliğin kısmi verimlilik, toplam faktör verimliliği ve toplam verimlilik olmak üzere çeşitleri vardır (Taşçı, 2011; Yükçü & Atağan, 2009). Kısmi verimlilik, bir üretim sürecinde girdi olarak kullanılan bir üretim faktörünün çıktıya oranlanması olarak ifade edilirken; toplam faktör verimliliği, üretim faktörlerinin tümünün belirlenmiş ağırlıklarla toplamının çıktıya bölünmesi ile hesaplanmaktadır (Demirci, 2018). Verimlilik türleri, üretim faktörleri ile ilişkilendirildiğinde hesaplanma şekli Tablo 5'de verilmiştir.

Tablo 5. Verimlilik Türleri

Verimlilik Çeşidi	Formül	Örnek
Kısmi Verimlilik	Çıktı / Tek Girdi	Çıktı/İşgücü
Çoklu Faktör Verimliliği	Çıktı / Çoklu Girdi	Çıktı/İşgücü + Makine
Toplam Verimlilik	Çıktı / Tüm Girdiler	Çıktı/İşgücü + Makine + Sermaye + Hammadde + Enerji

Kaynak: (Yükçü &amp; Atağan, 2009)

Verimlilik kavramı ile karıştırılan diğer bir kavram ise etkinliktir. Etkinlik, genel olarak amaca ve/veya amaçlara ulaşılabilir düzeydir. Diğer bir ifade ile gerçekleşen ile gerçekleşmesi istenilene ne derece ulaşılabilirliğini gösteren bir ölçüttür. Etkinlik, mal ve hizmet üretiminde elverişli kaynaklarla en fazla çıktıya ulaşılabilir imkânı sağlayan kullanımı ifade etmektedir. Etkinlik, olması gerekenin (standart-beklenen) fiilen gerçekleşene oranlanması ile bulunur. Bir işyerinde aynı işi yapan iki işçinin birisi üç saatte diğeri 2,5 saatte işi başarabiliyorsa birinci işçinin etkinlik seviyesinin diğerine göre daha düşük olduğuna karar verilir (Yükçü & Atağan, 2009; Yalçın, 2021).

Bir firmanın veya sektörün verimliliğini, kısmi verimliliği dikkate alarak ölçmek hatalı sonuçlara neden olabilmektedir. Dolayısıyla tek bir endeks ile toplam faktör verimliliğinin ifade edilmesi daha anlamlı olmaktadır. Tornqvist ve Malmquist endeksleri olarak bilinen endeksler, toplam faktör verimliliğindeki değişimi (TFVD) ölçen yaklaşımlardır (Hassan & Isik, 2003). Bu çalışmada, teknik etkinlik ve TFV değişimlerinin hesaplanmasında VZA ve MTFV endeksi yöntemleri kullanılmıştır. MTFV endeksi, VZA'ya dayalı bir tekniktir. MTFV, verimlilik değişimlerinin nedenini, TED ve TD'ye dayandırmaktadır. TED ile TD,-TFV'deki değişimin unsurlarını; STED ile ÖED, TED'in unsurlarını oluşturmaktadır (Lorcu, 2010). TFVD ile TED aşağıda verilmiş eşitlikler ile ifade edilir;

$$TFVD = TED * TD$$

$$TFVD = TD * STED * ÖED$$

$$TED = STED * ÖED$$

Etkinlik değişimindeki yorumlamalar (Akhisar & Tezergil, 2014; Tutkavul, 2019; Günay, 2015);

- TED, ölçüğe göre sabit getiri varsayımı altında etkinlikte meydana gelen değişimi göstermektedir. Belirli bir çıktıyı minimum miktarda girdi kullanarak elde etmeyi ifade etmektedir. Yani firmaların üretim sürecinde herhangi bir kaynak israfına meydan vermeden üretim faaliyetinde bulunmaları teknik etkinlik olarak tanımlanmaktadır
- TD, kullanılan teknolojiye değişimi ifade etmektedir. Verimlilik üzerinde etkisi olan üretim ya da makine teknolojileri ile birlikte üretim politikaları, düzenlemeler ve çevre etkisini de içermektedir.
- STED, yönetsel etkinliği ölçen değerdir.
- ÖED, firmanın uygun ölçekte üretimde bulunduğunu göstermektedir.  
TFVD > 1 ise toplam faktör verimlilik değişimindeki artışı,  
TFVD < 1 ise toplam faktör verimlilik değişimindeki azalışı,  
TFVD = 1 ise toplam faktör verimlilik değişiminde değişiklik olmadığı şeklinde yorumlanmaktadır.  
TED, TD > 1 ise teknik etkinlik ve teknolojik ilerlemeyi,  
TED, TD < 1 ise teknik etkinlik ve teknolojik gerilemeyi göstermektedir. Başka bir ifade ile  
TED > 1 ise firmanın üretim sınırını yakalama etkisini,  
TD > 1 ise üretim sınırının yukarı kaymasını gösterecektir.

STED, ÖED > 1 ise firmanın yönetsel etkin ve uygun ölçekte faaliyet gösterdiği anlamına gelmektedir (Lorcu, 2010).

**Görel Etkinliğin Ölçümü**

İşletmelerin maliyet etkinliklerinin ölçülmesinde VZA yöntemi kullanılmıştır. Analizde, girdi yönelimli ölçüğe göre sabit getiri (CCR) modeline göre etkinlik değerleri hesaplanmıştır. İşletmelerin en uygun ölçekte faaliyet gösterdikleri varsayımı ile ölçüğe göre sabit getiri (CCR) modelinin daha tutarlı olduğu ifade edilmektedir. Fiyat bileşeni, pazar tarafından belirlendiğinden firmalar kazançlarını en yükseğe çıkarabilmeleri girdilerini etkin bir biçimde kullanmalarına bağlıdır. Çalışmanın amacı, firmaların girdi değişkenleri etkinliklerinin belirlenmesi olduğundan CCR modeli tercih edilmiştir (Günay, 2015; Özçelik & Avcı Öztürk, 2019).

KVB'lerin faaliyet dönemleri itibarıyla verimliliklerinde meydana gelen değişimi ve verimlilik değişiminin unsurlarını açıklamak için MTFV Endeksi kullanılmıştır. Ağırlıklandırılmış çıktının ağırlıklandırılmış girdi toplamına oranı, VZA'da etkinlik olarak tanımlanmaktadır (Boles, Donthu Lohtia, 1995). Firmaların 2016-2021 yılları arası etkinlik değerleri aşağıda verilmiştir (Tablo 6);

Tablo 6. Otomotiv Sektörü Firmalarının Girdi Yönlü CCR Etkinlik Değerleri

KVB	2016	2017	2018	2019	2020	2021
B1	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
B2	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
B3	0.861	1.000	0.767	0.937	1.000	1.000
B4	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
B5	0.712	0.732	0.742	0.790	0.874	0.557
B6	0.205	0.213	0.322	0.561	0.288	0.372
B7	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
B8	0.361	0.381	0.475	0.479	0.485	0.795
B9	0.695	0.800	0.878	1.000	1.000	1.000
B10	1.000	0.905	0.879	0.797	0.744	0.755
B11	1.000	0.977	0.759	0.604	1.000	0.926
B12	0.542	0.260	0.202	0.187	0.374	0.280

B13	0.590	0.467	0.405	0.309	1.000	0.696
B14	0.583	0.704	0.384	0.524	1.000	0.941
<b>Ort.</b>	<b>0.753</b>	<b>0.746</b>	<b>0.701</b>	<b>0.728</b>	<b>0.840</b>	<b>0.809</b>
<b>G.E.F.S*</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>6</b>

\*G.E.F.S. görelî etkin firma sayısı.

VZA'nın girdi odaklı ölçüğe göre sabit getiri (CCR) varsayımı ile hesaplanan KVB'lerin teknik etkinlik değerlerine göre B1, B2, B4 ve B7 firmaları tüm yıllar etkin olan firmalardır. Dolayısı ile bu firmaların üretim faaliyetinde kullandıkları girdiler üzerinde bir iyileştirme yapmaları gerekmemektedir. Sözü edilen dört firmanın, en uygun ölçekte faaliyet gösterdikleri anlaşılmıştır (Özçelik & Avcı Öztürk, 2019). Tablo 6 incelendiğinde CCR etkinlik analizi sonucuna göre, 2016 yılında altı, 2017 yılında beş, 2018 yılında dört, 2019 yılında beş, 2020 yılında dokuz ve 2021 yılında altı firma görelî etkin olarak bulunmuştur. Altı yıllık çalışma dönemi içerisinde en fazla görelî etkin firma sayısı 2020 yılında (9 KVB) gerçekleşmiştir. Çalışmanın ilk dönemi olan 2016'ya göre ortalama etkinlik değerinin %7,44 yükseldiği hesaplanmıştır.

#### Referans Kümesinin Belirlenmesi

Etkin firmaların derecelendirilmelerinde, toplam referans sayısına bakılmaktadır (Yalama & Sayım, 2008). Etkin olmayan KVB'ler tarafından B4 firmasının 32, B1 firmasının 26 ve B7 firmasının 21 kez referans gösterildiği Tablo 7'de görülmektedir. Etkinlik sınırı altında bulunan görelî etkin olmayan firmaların, faaliyetlerini "gerek üretim teknik ve teknolojisini ve gerekse yönetsel yapı ve idari teşkilatıyla" etkin firmalara benzeterek etkin firma konumuna gelebilecekleri söylenebilir (Tatlı & Bayrak, 2016).

Tablo 7. Toplam Referans Sayıları

KVB	2016	2017	2018	2019	2020	2021	TOPLAM
B1	3	5	5	5	4	4	26
B2	1	3	3			2	9
B3		1					1
B4	6	6	7	6	3	4	32
B7	1	4	5	3	3	5	21
B9				5		3	8
B10					4		4
B11	3						3

#### Potansiyel İyileştirme Oranlarının Belirlenmesi

Etkin olmayan KVB'lerin etkinlik seviyesine ulaşabilmeleri için referans alacakları KVB'ler ve potansiyel iyileştirme oranları Tablo 8'de verilmiştir. Etkin olmayan firmaların girdilerini ne oranda iyileştirmeleri gerektiğini bulmak için aşağıda verilen formül kullanılmıştır (Özçelik & Avcı Öztürk, 2019);

Potansiyel İyileştirme Oranı = (Hedeflenen Girdi - Gerçekleşen Girdi) / Gerçekleşen Girdi (5)

Etkin olmayan firmalar, 2021 dönemi iyileştirme oranlarını dikkate alarak sonraki dönemde hangi maliyet girdi veya girdilerinde ne oranda iyileştirme yapmaları gerektiğini belirleyerek etkinlik sağlayabilirler. B1, B2, B3, B4, B7 ve B9 kodlu firmalar görelî etkin durumda olduklarından iyileştirme yapmalarına ihtiyaçları yoktur. B5 firması, satış hâsılatı içindeki satışların maliyetini (G1) %44,3; genel yönetim giderlerini (G2) %66,0; pazarlama satış ve dağıtım giderlerini (G3) %57,4 ve finansman giderlerini (G4) %51,8 oranında azaltılması ile birlikte yurtdışı satış oranını (C1) %64,2 ve aktif kârlılığını (C2) %267,0 oranında artırması halinde görelî etkin firma haline gelebilecektir. Diğer etkin olmayan firmalarda benzer yöntemi takip ederek iyileştirmelerde bulunmaları halinde görelî etkin firma konumuna gelebileceklerdir.

Tablo 8. 2021 Yılı CCR Yöntemine Göre Firmaların Potansiyel İyileştirme Yüzdeleri

KVB	G1	G2	G3	G4	C1	C2	C3
B1	-	-	-	-	-	-	-
B2	-	-	-	-	-	-	-
B3	-	-	-	-	-	-	-
B4	-	-	-	-	-	-	-
B5	-0,443	-0,660	-0,574	-0,518	0,642	2,670	-
B6	-0,629	-0,625	-0,724	-0,761	-	1,090	-
B7	-	-	-	-	-	-	-
B8	-0,205	-0,579	-0,475	-0,791	1,312	5,051	-
B9	-	-	-	-	-	-	-
B10	-0,245	-0,235	-0,250	-0,602	-	0,500	0,143
B11	-0,073	-0,118	-0,222	-0,077	-	0,517	0,763
B12	-0,720	-0,739	-0,916	-0,717	-	0,558	7,160
B13	-0,304	-0,290	-0,391	-0,296	-	0,667	562,000
B14	-0,059	-0,809	-0,823	-0,932	2,414	11,069	-

#### Malmquist Toplam Faktör Verimlilik Endeksi Analizi

MTFV endeksi, teknolojinin ölçüğe göre sabit getiri gösterdiğini varsaymaktadır. Bundan dolayı firmaların etkinliklerinin karşılaştırılmasında, ölçüğe göre sabit getiri varsayımı altında hesaplanan TFV endeksi kullanılmıştır (Yaşar, 2019). Tablo 9'da KVB'lerin Malmquist endeksi ve unsurlarının ortalama değişim değerleri verilmiştir.

Tablo 9. KVB'lerin Malmquist Endeksi ve Unsurlarındaki Ortalama Değişim Değerleri

KVB	Teknik Etkinlik Değişimi (TED)	Teknoloji Değişimi (TD)	Saf Teknik Etkinlik Değişimi (STED)	Ölçek Etkinlik Değişimi (ÖED)	TFV Değişimi (TFVD)
B1	1,000	0,947	1,000	1,000	0,947
B2	1,000	0,811	1,000	1,000	0,811
B3	0,971	1,036	0,977	0,994	1,005
B4	1,000	0,927	1,000	1,000	0,927
B5	1,051	0,970	1,005	1,045	1,019
B6	0,888	0,972	1,001	0,886	0,862
B7	1,000	0,957	1,000	1,000	0,957
B8	0,854	0,977	0,961	0,889	0,834
B9	0,930	0,938	0,976	0,952	0,872
B10	1,058	0,884	1,006	1,051	0,936
B11	1,015	0,937	1,010	1,006	0,951
B12	1,141	0,948	1,019	1,120	1,082
B13	0,967	0,896	0,999	0,968	0,867
B14	0,909	0,997	0,998	0,911	0,906
<b>Ortalama*</b>	<b>0,982</b>	<b>0,941</b>	<b>0,996</b>	<b>0,985</b>	<b>0,924</b>

\*Tüm Malmquist endeks ortalamaları geometrik ortalamalardır.

2016-2021 döneminde teknik etkinlikteki değişime yıllık ortalama %1,8 oranında azalmıştır. TED'in unsurlarından olan STED %0,4; ÖED %1,5 oranında azalmıştır. TED'deki %1,8'lik azalma, firmaların 2016-2021 döneminde çıktılarını %1,8 daha az girdi kullanarak elde edebileceği anlamına gelmektedir. Diğer bir ifade ile firmalar, elde ettikleri çıktılarını %1,8'lik bir kaynak israfıyla meydan getirmişlerdir. TED'in azalışında, ÖED'in payı TED'e göre daha fazla olmuştur (Tablo 9). TED açısından en yüksek gelişme B12 kodlu firmaya aittir. Daha sonra B10, B5 ve B11 olarak gerçekleşmiştir. TED'de değişme olmayan KVB'ler ise B1, B2, B4 ve B7 firmalarıdır. Geriye kalan firmaların (altı adet) tümünün teknik etkinliği azalmıştır. Teknik etkinliği en fazla azalan firma B8 olmuştur (0,854). Teknik etkinliğinin azalmasına neden olan faktör ÖED'deki %11,1'lik azalmadır.

2016-2021 döneminde TD yıllık ortalama %5,9 azalmıştır. Çalışma kapsamında olan tüm firmalar (B3 hariç) TD açısından gerilemişlerdir. TD'si en düşük olan B2 (0,811), en yüksek olan B3 (1,036) firmaları olmuştur.

2016-2021 döneminde ÖED'de yıllık ortalama %1,5 azalma olmuştur. 2016-2021 dönemleri arasında B12 kodlu firma en yüksek ortalama ölçek etkinliği (%12) gerçekleştirmişken en fazla ortalama ölçek etkinliği azalışı (%11,4) ise B6 kodlu firma göstermiştir. Analiz kapsamındaki dört firmanın ölçek etkinliğinin yükseldiği, 6 firmanın ölçek etkinliğinin azaldığı ve 4 firmanın ölçek etkinliğinin değişmediği tespit edilmiştir.

Tablo 10'da faaliyet dönemlerine göre KVB'lerin ortalama TFV değerleri verilmiştir. TFVD yıllık ortalama 0,924 olarak hesaplanmıştır. Yani otomotiv sektöründe yer alan firmaların verimliliği yıllık ortalama %7,6 oranında azalmıştır. 2016-2021 çalışma dönemi itibari ile ortalama TFV değerinin artış gösterdiği tek dönem 2019-2020 dönemi olmuştur. Bu dönemde TFV ortalama değeri %4,8 artmıştır. En fazla düşüş 2016-2017 döneminde %15,1 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 10. Malmquist Endeksi ve Unsurlarının Yıllık Ortalama Değerleri

YILLAR	Teknik Etkinlik Değişimi	Teknoloji Değişimi	Saf Teknik Etkinlik Değişimi	Ölçek Etkinlik Değişimi	TFV Değişimi
2016-2017	1.035	0.820	1.030	1.005	0.849
2017-2018	0.839	1.024	0.965	0.869	0.859
2018-2019	0.959	0.944	0.962	0.996	0.905
2019-2020	1.059	0.990	1.036	1.023	1.048
2020-2021	1.035	0.941	0.992	1.044	0.975
<b>Ortalama*</b>	<b>0.982</b>	<b>0.941</b>	<b>0.996</b>	<b>0.985</b>	<b>0.924</b>

\*Tüm Malmquist endeks ortalamaları geometrik ortalamalardır.

2019-2020 faaliyet döneminde gerçekleşen TFV'deki %4,8 artışın nedeni, TED'deki %5,9'luk artıştan kaynaklanmaktadır. TFV'deki artışa TD'in negatif etkisi olmuştur. TED'in %5,9 pozitif artışına STED'in %3,6 ve ÖED'in %2,3 katkısı olmuştur. 2016-2017 dönemi, TFV'nin %15,1 ile en fazla azaldığı dönem olmuştur. Verimlilik azalışının nedeni TD'nin %18 olumsuz etkisinden kaynaklanmaktadır. Teknik etkinliğin unsurları olan saf teknik ve ölçek etkinliğin olumlu katkıda bulunmasına karşın teknoloji değişimi değerinin negatif olması, 2016-2017 dönemi verimlilik değerinin azalışına neden olmuştur.

### C5.0 Karar Ağacı Algoritması

Veri Madenciliği (VM) modellerinden olan karar ağaçları, sınıflandırma ve tahminleme için kullanılır. Karar ağacı teknikleri hangi değişkenlerin önemli olduğunu belirlemesi, varsayımlara ihtiyaç duymaması ve değişkenler arasındaki ilişkiyi görsel olarak sunması gibi çeşitli özelliklere sahiptirler (Tek, 2012). Çalışmada C5.0 algoritması tercih edilmiştir. C5.0 algoritmasının tercih edime nedeni, görsel olması ve yorumlanması için basit kurallar üretmesindedir. Veri seti iki gruba ayrılmıştır. Eğitim seti, modelin oluşturulduğu veri setidir. Test seti, eğitim seti sonuçlarının değerlendirildiği settir. Eğitim seti %70, test seti %30 olarak alınmıştır. C5.0 algoritması ile geliştirilen model, daha önce modelin hiç görmediği test seti verilerinin kullanılması ile modelin performansı ölçülmüştür. Bu durum kurulan modelin güvenilirliğini artırmaktadır. Çalışılan modelde kopuş değeri 0,5 alınmıştır.

Görelî etkin ve etkin olmayan firmaların etkinlik durumunun tespitinde hangi değişken veya değişkenlerin anlamlı olduğunu görmek için Mann-Whitney U testi yapılmıştır. Girdi ve çıktı değişkenleri bağımsız, etkinlik durumları bağımlı değişken olarak alınmıştır. Etkin firmalar için "1" etkin olmayan firmalar için "0" kodlanarak Mann-Whitney U testi yapılmıştır. Görelî etkin ve etkin olmayan firmalar arasında anlamlı bir farklılık göstermeyen değişken belirlenmiştir. C5.0 karar ağacı analizinde daha güvenilir sonuçlar almak için anlamlı farklılık göstermeyen değişken analiz kapsamı dışında tutulmuştur. Mann-Whitney U testinin sonuçları Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11. Maliyet Girdi Değişkenleri İçin Mann-Whitney U Testi

Girdi/Çıktı Değişkenleri	Etkin Firma (35)	Etkin Olmayan Firma (49)	Mann-Whitney U	P*
Net Kâr / Öz Sermaye	60,91	29,35	213,000	0,001
Net Kâr / Toplam Aktifler	63,57	27,45	120,000	0,001
İhracat Tutarı / Net Satışlar	52,93	35,05	492,500	0,001
Satışların Maliyeti / Net Satışlar	37,91	45,78	697,000	0,145
Genel Yönetim Giderleri / Net Satışlar	29,49	51,80	402,000	0,001
Pazarlama Satış ve Dağıtım Gid. / Net Satışlar	29,69	51,65	409,000	0,001
Finansman Giderleri / Net Satışlar	29,37	51,88	398,000	0,001

\*Anlamlılık düzeyi P=0,05 olarak alınmıştır.

Görelle etkin firmalar ile etkin olmayan firmalar arasında anlamlı farklılık göstermeyen satışların maliyeti / net satışlar oranı analiz dışında tutularak yapılan C5.0 karar ağacı algoritması tahmin sonuçları Tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 12. C5.0 Karar Ağacı Algoritması Sınıflandırma Sonuçları

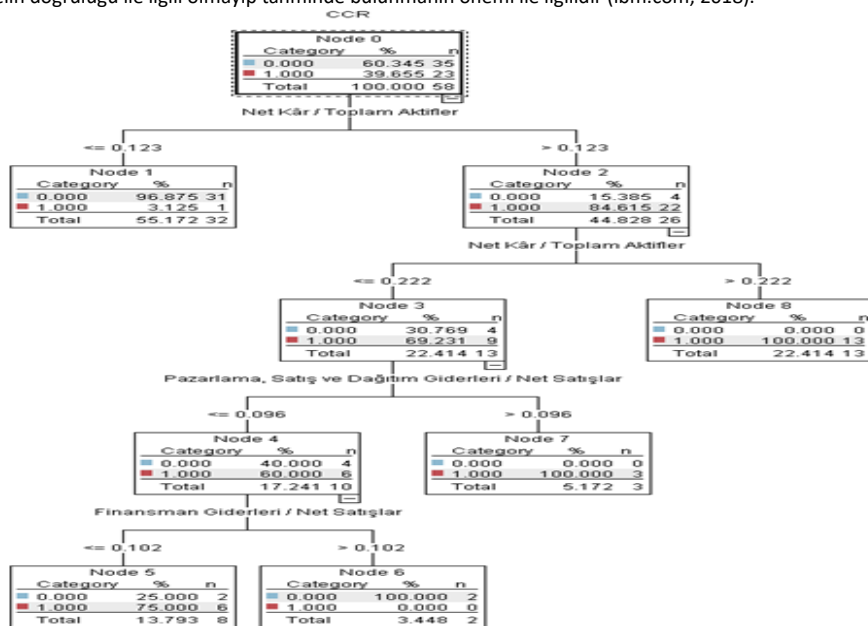
Gözlem	Tahmin		Etkin olmayan firma (0)		Etkin firma (1)		Toplam		Doğru Tahmin (%)	
	Eğitim	Test	Eğitim	Test	Eğitim	Test	Eğitim	Test	Eğitim	Test
Etkin olmayan firma (0)	35	13	-	1	35	14	100,00	92,86		
Etkin firma (1)	-	1	23	11	23	12	100,00	91,67		
Toplam	35	14	23	12	58	26	100,00	92,31		

Tablo 12'ye göre 35 adet etkin ve 49 adet etkin olmayan olmak üzere toplam 84 gözlem ile yapılan sınıflandırmada, toplamda 2 adet gözlem hatalı tahmin edilmiştir. Görelle etkin olan gözlemlerin doğru tahmin etme oranı %91,67; etkin olmayan gözlemlerin doğru tahmin edilme oranı %92,86 olarak hesaplanmıştır. Modelin genel performansı %92,31'dir. C5.0 algoritması tahmin modelinde finansal oranların önemlilik sıralamasında en önemli finansal oran net kâr / toplam aktifler oranıdır (%27). Daha sonra pazarlama, satış ve dağıtım giderleri / net satışlar (%17) ve net kâr / öz sermaye oranı (%16) yer almaktadır. Finansal oranların yüzde payları Tablo 13'de sunulmuştur.

Tablo 13. C5.0 KA Algoritması Finansal Oranların Önemlilik Sıralaması

Finansal Oranlar	Önemlilik Derecesi (%)
Net Kâr / Toplam Aktifler	27
Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri / Net Satışlar	17
Net Kâr / Öz Sermaye	16
Finansman Giderleri / Net Satışlar	14
İhracat Tutarı / Net Satışlar	14
Genel Yönetim Giderleri / Net Satışlar	12

Finansal oranların önemlilik derecelerinin, firmaların etkin veya etkin olmayan olarak gruplara ayrılmasında etki düzeyleri farklıdır. Finansal oranların önemlilik sıralaması, modeli tahmin etmede her finansal oranın göreceli önemini belirtir. Değerler göreceli olduğundan tüm finansal oranların değerlerinin toplamı %100 olur. Finansal oranlar, modelin doğruluğu ile ilgili olmayıp tahminde bulunmanın önemi ile ilgilidir (ibm.com, 2018).



Şekil 2. C5.0 Karar Ağacı



Şekil 2'ye göre firma etkinliklerinin belirlenmesinde en büyük etkiye sahip olan değişken, çıktı değişkeni olarak kullanılan net kâr / toplam aktifler oranı olduğu belirlenmiştir. Aktif karlılık oranı 0,123'e eşit ve düşük olan bir gözlem hariç tüm gözlemler (31 adet) etkin olmayan firmalardan oluşmaktadır. Düğümdeki tüm gözlemlerin aynı sınıfa ait ve dallanma olabilecek başka bir değişkenin bulunmaması durumunda sonlanacağından (Çakır 2008) düğüm 1'den (Node 1) sonra dallanma olmamıştır. Pazarlama, satış ve dağıtım giderleri / net satışlar oranının 0,096'ya eşit ve düşük olan Düğüm 4'de 10 adet gözlemin 6'sı yani %60'ı görece etkin firmalardan oluşmuştur. Finansman giderleri / net satışlar oranının 0,102'ye eşit ve düşük olan 8 adet gözlemin 6'sı yani %75'i görece etkin firmalardan oluşmuştur. Diğer bir ifade ile finansman giderleri / net satışlar oranı 0,102'den yüksek olan 2 adet gözlemin %100'u görece etkin olmayan firmalardır. Maliyet girdi değişkenlerinin firma etkinliklerinin belirlenmesinde pazarlama, satış ve dağıtım giderleri / net satışlar oranı ile finansman giderleri / net satışlar oranının yer aldığı görülmüştür. Pazarlama satış ve dağıtım giderleri ile finansman giderleri oranlarının düşük düzeyde olması firmaların etkinlik sağlamalarında rolü olduğu söylenebilir. Yapılan çalışma 14 firma, altı dönem ve 84 gözlem ile yapılmış olmakla birlikte örneklem büyüklüğünün (KVB ve dönem sayısı) artırılması ile daha ayrıntılı çalışmaların yapılabileceği düşünülmektedir.

Firmaların etkinliklerinin belirlenmesinde kullanılan modelin başarısının değerlendirilmesinde İşlem Karakteristik Eğrisi (ROC) kullanılmıştır. ROC eğrisi, modelin doğru sınıflandırma yeteneğini göstermektedir. Bir tahmin modelinin ROC eğrisi altında kalan alan, tahmin modelinin sınıflandırma olasılık değerini verir. ROC eğrisi altındaki alan 0.50 ile 1.00 arasında değer alabilir. ROC eğrisi altındaki alan ne kadar büyük ise tahmin modelinin başarısı o kadar yüksek demektir. ROC eğrisinin altındaki kalan alan, AUC (Area Under Curve) ile ölçülmektedir. AUC değerlerine göre bir tahmin modelinin başarısının değerlendirilmesinde (Hosmer & Lemeshow 2000; Lantz 2013);

- 0,5 <AUC <0,6 Ayrım değeri yok
- 0,6 <AUC <0,7 Zayıf
- 0,7 <AUC <0,8 Kabul edilebilir
- 0,8 <AUC <0,9 Mükemmel / iyi
- 0,9 <AUC <1,0 Harikulade gibi ölçütler kullanılır.

C5.0 karar ağacı algoritması tahmin sonuçlarının verildiği Tablo 12'ye göre eğitim setinin doğru tahmin başarısı %100; test setinin doğru tahmin başarısı %92,31 olarak bulunmuştur. Eğitim setinin AUC değeri 1,0; test setinin AUC değeri 0,902 olarak bulunmuştur. ROC AUC sonuçları, firmaların görece etkin ve etkin olmayan olarak sınıflandırılmasında tahmin modelinin oldukça başarılı olduğunu göstermektedir.

## Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmada, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren 14 firmanın maliyet yönetim etkinliklerinin ölçülmesine yer verilmiştir. Etkinliklerin ölçümünde VZA yöntemi kullanılmıştır. Daha sonra MTFV Endeksi yaklaşımı kullanılarak zamana dayalı karar verimlilik ve etkinlik unsurlarındaki değişimler incelenmiştir. Firmaların maliyet girdi kalemlerinden dört adet girdi; üç adet çıktı değişkeni belirlenerek toplam etkinlik (CCR) analizi 2016 – 2021 dönemleri için yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre;

2016 yılında altı, 2017'de beş, 2018'de dört, 2019'da beş, 2020'de dokuz ve 2021 yılında altı firma etkin bulunmuştur. B1, B2, B4 ve B7 kodlu firmaların tüm çalışma döneminde etkin oldukları ve sözü edilen firmaların optimum ölçekte faaliyet gösterdikleri anlaşılmıştır. Çalışma döneminin ilk yılı olan 2016'ya göre etkinlik ortalaması değerinin, %7,44 oranında arttığı hesaplanmıştır. Firmaların 2016 yılında %57'si, 2017'de %64'u 2018'de %71'i, 2019'da %64'u, 2020'de %16'sı ve 2021'de %57'si etkinliklerini iyileştirilmesi gerekmektedir.

Altı yıllık faaliyet döneminde B4 firması 32 kez referans alınan firma olmuştur. Daha sonra 26 kez B1, 27 kez B7 firmaları referans alınmışlardır. Tüm dönemde B5, B6, B8, B12, B13 ve B14 kodlu firmaların hiç referans alınmadığı görülmüştür.

2016-2021 döneminde TED, ortalama %1,8 azalmıştır ki bunun anlamı 2016-2021 döneminde firmalar %1,8 kaynak israfında bulunmuşlardır. Saf teknik etkinlik (%0,4) ve ölçek etkinliği değişimindeki ortalama %1,5 azalış, teknik etkinsizliğe neden olmuştur. TED'deki azalışın temel nedeni, ölçek etkinliğindeki azalıştan kaynaklanmaktadır.

2016-2021 döneminde TD, ortalama %5,9 azalmıştır. TD'nin pozitif olduğu tek dönem 2017-2018 dönemi olmuştur (%2,4). TD'nin en fazla azaldığı 2016-2017 döneminde gerçekleşme oranı %18 olmuştur.

TFV, 2019-2020 döneminde %4,8 artmıştır. Diğer tüm dönemlerde de verimlilik azalmıştır. Verimlilik kaybının (%15,1) en fazla yaşandığı dönem 2016-2017 dönemi olmuştur. 2016-2021 döneminde otomotiv sektöründe faaliyet gösteren 14 firmanın yıllık ortalama verimlilik kaybı %7,6 olarak hesaplanmıştır. Verimlilik azalışında, TD'nin katkısı TED'e göre daha fazla olmuştur.

2020-2021 koronavirüs salgın dönemi sürecinde, TFV'nin %2,5 oranında azaldığı görülmüştür. TFV'deki bu azalışta en büyük pay TD'deki azalıştan kaynaklanmaktadır. TED ve ÖED'deki pozitif artışa karşın TD'nin %5,9 azalış, salgın sürecinde verimlilik kaybı yaşanmasının en önemli nedeni olmuştur.

Firma etkinliklerinin belirlenmesinde en büyük etkiye sahip olan değişken, çıktı değişkeni olarak kullanılan net kâr / toplam aktifler oranı olduğu belirlenmiştir. Maliyet girdi değişkenlerinin firma etkinliklerinin belirlenmesinde pazarlama, satış ve dağıtım giderleri ile finansman giderlerinin yer aldığı tespit edilmiştir. Pazarlama satış ve dağıtım giderleri ile finansman giderleri oranlarının düşük düzeyde olmasının firmaların etkinlik sağlamalarında rolü olduğu anlaşılmıştır.

Bu çalışmada, BIST'e kayıtlı Metal Eşya, Makine, Elektrikli Cihazlar ve Ulaşım Araçları sektöründe listelenen şirketlerden otomotiv sektöründe faaliyet gösteren firmaların girdi odaklı VZA yöntemi ile firma etkinliklerinin belirlenmesinde rolü olan maliyet girdi değişkenleri incelenmiştir. Çalışma altı yıllık dönemi kapsamaktadır. Tercih edilen VZA modelleri, değişkenler, değişken sayıları, dönem sayısının azalması ve/veya artırılması, firma sayılarında olan değişiklikler analiz sonuçlarını farklılaştıracağı unutulmamalıdır.

## Kaynakça

- Akhisar, İ., & Tezergil, S. (2014). Malmquist toplam faktör verimlilik endeksi: Türk sigorta sektörü uygulaması. *Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 5(10), 1-14.
- Banker, R. D., Charnes, A., & Cooper, W. W. (1984). Some models for estimating technical and scale inefficiencies in data envelopment analysis. *Management Science*, 30(9), 1078-1092.
- Beasley, J. A. (2000). *Data envelopment analysis*. <http://people.brunel.ac.uk/~mastijb/ieb/or/dea.html>(08 Şubat 2020).
- Behdioğlu, S., & Özcan, G. (2009). Veri zarflama analizi ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 14(3), 301-326.
- Biçen, Ç. (2010). *Otomotiv sektöründe veri zarflama analizi ile finansal etkinlik ölçümü*. (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Boles, J. S., Donthu, N., & Lohita, R. (1995) Sales person evaluation using relative performance efficiency: The application of data envelopment analysis. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 15(3), 31-38, Erişim adresi: <https://www.jstor.org/stable/40472212>. (10 Ağustos 2019).
- Boussofiene, A., Dyson, R. G. & Thanassoulis, E. (1991). Applied data envelopment analysis. *European Journal of Operational Research*, 52, 1-15.
- Charnes, A., Cooper, W. W., & Rhodes, E. (1978). Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*, 2(6), 429-444.
- Cihangir, M. (2004). *Türkiye'de banka birleşmeleri ve birleşen bankaların verimlilik ve etkinliğinin ölçülmesi üzerine karşılaştırmalı- uygulamalı bir inceleme*. (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Cooper, W.W., Seiford, L.M., & Z, Zhu (2011). *Handbook on data envelopment analysis, Second Edition*. Erişim Tarihi: 14.04.2021. Erişim Adresi: [https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=fBbrAjpSplYC&oi=fnd&pg=PR3&dq=data+envelopment+analysis+definition&ots=vciu0Kw1Z&sig=m4v3kdigLzF\\_R32g41fwZl6Yml&redir\\_esc=y#v=onepage&q=data%20envelopment%20analysis%20definition&f=false](https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=fBbrAjpSplYC&oi=fnd&pg=PR3&dq=data+envelopment+analysis+definition&ots=vciu0Kw1Z&sig=m4v3kdigLzF_R32g41fwZl6Yml&redir_esc=y#v=onepage&q=data%20envelopment%20analysis%20definition&f=false).
- Çakır, Ö., (2008). *Veri madenciliğinde sınıflandırma yöntemlerinin karşılaştırılması bankacılık müşteri veri tabanı üzerinde bir uygulama*. (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Demir, Y., & Gençtürk, M. (2006). İMKB'de işlem gören yerli ve yabancı bankaların görelî etkinliklerinin veri zarflama analizi ile ölçümü. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 21(2), 49-74.
- Demirci, A. (2012). *OECD üyesi ülkelerin ekonomik ve sosyal etkinliklerinin veri zarflama analizi yöntemiyle belirlenmesi*. (Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Demirci, A. (2018). *Teori ve uygulamalarla veri zarflama analizi*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Ergenekon Arslan, A. E., & Güven, Ö. Z. (2018). Veri zarflama analizi ile üniversite etkinliklerinin belirlenmesine yönelik bir çalışma: Türkiye örneği. *Uluslararası Afro-Avrasya Araştırmaları Dergisi*, 3(6), 86-105.
- Gedik, A., Koçarslan, H., & Karaer, M. (2017). ISO 500 işletmelerinin malmquist-tfv endeksi ile etkinliğinin ölçülmesi: Otomotiv sektörü örneği. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 4(15), 1917-1923.
- Golany, B., & Roll, Y. (1989). An application procedure for DEA. *Omega*, 17(3), 237-250.
- Günay, B., (2015). BİST'te işlem gören KOBİ gıda işletmelerinin veri zarflama analizi yöntemi ile etkinliklerinin ölçülmesi. *Akademik Bakış Dergisi*, 47, 16-34.
- Hassan, M. K., & Işık, I. (2003). Financial disruption and bank productivity: the 1994 experience of Turkish banks. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 43, 291-320.
- Hosmer, D. W., & Lemeshow, S. (2013). *Applied logistic regression*. John Wiley & Sonc.
- Ibm.com, (2018). *Predictor Importance*. Erişim adresi: [https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/en/SS3RA7\\_18.1.0/modeller\\_mainhelp\\_client\\_ddita/Clementine/idh\\_common\\_predictor\\_importance.html](https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/en/SS3RA7_18.1.0/modeller_mainhelp_client_ddita/Clementine/idh_common_predictor_importance.html) (Erişim tarihi: 17.07.2018).
- Khezrimotlagh, D. (2014). *How to deal with numbers of decision making units and variables in data envelopment analysis*. Erişim Tarihi: 29.03.2022. Erişim Adresi: <https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1503/1503.02306.pdf>
- Kıllı, M., & Uludağ, S. (2020). Veri zarflama analizi ile maliyet performansı ölçümü: BİST tekstil sektöründe bir uygulama. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(4), 797-828.
- Kızıl, C., (2023). Otomotiv sektöründe finansal performansın oran yöntemiyle analizi: Karsan ve Ford Otosan karşılaştırması (2017-2021 Dönemi). *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 255-275.
- Lorcu, F. (2010). Malmquist toplam faktör verimlilik endeksi: Türk otomotiv sanayi uygulaması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(2), 276-289.
- Nurcan, E., & Kaya, N. (2016). Dünya otomotiv sektöründeki lider firmaların verimliliğinin veri zarflama analizi ile incelenmesi. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 2(1), 64-75.
- Özçelik, F., & Avcı Öztürk, B. (2019). Girdi olarak maliyetlere yönelik veri zarflama analizi modelleri ile görelî etkinlik analizi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 1011-1028.
- Özdemir, A. İ., & Düzgün, R. (2009). Türkiye'deki otomotiv firmalarının sermaye yapısına göre etkinlik analizi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 147-164.
- Özden, Ü. H. (2008). Veri zarflama analizi (vza) ile Türkiye'deki vakıf üniversitelerinin etkinliğinin ölçülmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 167-185.
- Öztürk, E. (2016). Maliyet performansının ölçümü için görelî etkinlik analizi: BİST çimento sektöründe veri zarflama analizi uygulaması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 1-16.
- Seyrek, İ. H., & Ata, H. A. (2010). Veri zarflama analizi ve veri madenciliği ile mevduat bankalarında etkinlik ölçümü. *BDDK Bankacılık ve Finansal Piyasalar*, 4(2), 67-84.
- Sür, K. (2018). *Finansal etkinlik ölçümünde veri zarflama analizi: BİST'te ampirik bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Alanya.
- Şahin, İ. E., & Akkoyuncu, H. (2019). Türkiye'de otomotiv sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin etkinlik analizi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Prof. Dr. Fuat Sezgin Özel Sayısı*, 339-347.
- Taşçı, F. (2011). Verimlilik artışında emek etkinliği üzerine bir yaklaşım: Ah-me-t modeli. *Sosyal Siyaset Konferansları*, 61(2), 177-199. Erişim Tarihi: 11.03.2022. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/9812>.
- Tatlı, H., & Bayrak, R. (2016). Borsa İstanbul'da kayıtlı otomotiv sektöründe faaliyet gösteren firmaların etkinliklerinin statik ve dinamik veri zarflama analizi yöntemiyle değerlendirilmesi. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 119-145.
- Tek, Ö. (2012). *Çocuk suçluluğunun CHAİD çözümüyle değerlendirilmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tutkavul, K. (2019). Malmquist toplam faktör verimlilik endeksini kullanarak finansal etkinlik ve verimlilik ölçümü: Borsa İstanbul sınaı endeksinde bir uygulama. *Verimlilik Dergisi*, 2, 49-93.
- Uludağ Otomotiv Endüstrisi İhracatçıları Birliği (OİB) (2023). Erişim Adresi: Retrieved from <https://uib.org.tr/tr/birliklerimiz-uludag-otomotiv-endustrisi-ihracatcilar-birligi-oib-hakkinda.html>
- Yalama, A. & Sayım, M. (2008). Veri zarflama analizi ile imalat sektörünün performans değerlendirilmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 89-107.
- Yalçın, H. (2021). *Etkinlik ve verimlilik arasındaki farklar*. Erişim Tarihi: 12.03.2022. Erişim Adresi: <https://tr.linkedin.com/pulse/etkinlik-ve-verimlilik-aras%C4%B1ndaki-farklar-dr-hasan-val%C3%A7in>
- Yaşar, F. (2019). *Veri zarflama analizi ile BİST100'de işlem gören imalat işletmelerinin etkinliklerinin ölçümü* (Doktora Tezi). Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzincan.
- Yaylalı, M., & Çalmasıur, G. (2014). Türk otomotiv endüstrisinde maliyet ve toplam faktör verimliliği. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(3), 325-350.
- Yıldız, A. (2006). Otomotiv sektörü performansının değerlendirilmesi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, ss, 4.
- Yılmaz, F. (2018). *Sağlık kurumlarının performanslarının veri zarflama analizi ile değerlendirilmesi* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yükçü, S., & Atağan, G., (2009). Etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramlarının yarattığı karışıklık. *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(4), 1-14.

# Sessiz istifa ne kadar sessiz

Arife İclal Çimen<sup>a</sup>, Tuncay Yılmaz<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi ABD, e-posta: iclal.cimen@ogr.sakarya.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1839-5616

<sup>b</sup> Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, e-posta: tyilmaz@sakarya.edu.tr, ORCID: 0000-0003-3167-4457

## MAKALE BİLGİLERİ

Derleme Makalesi

Geliş Tarihi: 26 Şubat 2023

Revizyon: 3 Mayıs 2023

Kabul Tarihi: 18 Mayıs

2023

## Öz

Sessiz istifa işverenlerin çalışanlardan istedikleri sınır tanımayan beklentilere ve yoğun çalışma kültürüne tepki olarak doğmuştur. Çalışanların bir tepki olarak iş davranışlarında değişiklik göstermesine neden olan "Quiet Quitting" yani "Sessiz İstifa" kavramı ilk defa 2009 yılında Mark Boldger tarafından ortaya atılmış; 2022 yılında bir TikTok videosuyla popülerliği artmıştır. Sessiz istifayla ilgili sınırlı sayıda çalışmanın imkân sağladığı ölçüde kavram detaylı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır. Sessiz istifa kavramı, işten ayrılmaktan ziyade çalışanların işyerindeki tutum ve davranışlarında köklü birtakım değişikliklere yönelmesidir. Çalışanların işyerlerinde sergiledikleri davranışlar ve yaşadıkları sorunlar, örgüt kültürünü ve organizasyonu doğrudan etkilemektedir. Sessiz istifa kavramıyla ilgili yapılan tanımlardan yola çıkarak bu eğilimin altında yatan temel neden, çalışanların iş yaşamından beklenti ve isteklerini yönetime duyurmak adına, davranışlarında gösterdikleri farklılıklar olarak açıklanabilir. Bu çalışmada, sessiz istifaya neden olan unsurlar, bireylerin bu durumu hangi davranışlarla ortaya koyduğu ve bunları önlemek için neler yapılacağı gibi konular detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Çalışan beklentilerini ölçmek ve buna ilişkin uygulamalar geliştirmek, güvenli ve destekleyici bir çalışma ortamı yaratmak sessiz istifayı önlemek için akla gelen ilk çözümlerdir.

**Anahtar Kelimeler:** Sessiz istifa, Sessiz işten çıkarma, Sessiz bırakma, İş yaşam dengesi

## HOW QUIET IS THE QUIET QUITTING

## ARTICLE INFO

Review Article

Received: February 26, 2023

Received in revised form: May 3, 2023

Accepted: May 18, 2023

## Abstract

Quiet Quitting was born as a reaction to the unlimited expectations of employers from their employees and the intense working culture. The concept of "Quiet Quitting", which causes employees to change their work behavior as a reaction, was first put forward by Mark Boldger in 2009; Its popularity increased with a TikTok video in 2022. The concept has been tried to explain in detail the extent that the limited number of studies on silent resignation allows. The concept of Quiet Quitting refers to a radical change in the attitudes and behaviors of employees at the workplace rather than leaving the job. The behaviors exhibited by employees in the workplace and the problems they experience directly affect organizational culture and the organization. Based on the definitions made about the concept of Quiet Quitting, the main reason underlying this tendency can be explained by the differences in the behaviors of the employees to announce their expectations and wishes from business life to management. In this study, issues such as the factors that cause Quiet Quitting, the behaviors of individuals to reveal this situation, and what to do to prevent them are discussed in detail. Measuring employee expectations and developing practices related to this, and creating a safe and supportive working environment are the first solutions that come to mind to prevent Quiet Quitting.

**Keywords:** Quiet quitting, Quiet dismissal, Silent quitting, Work life balance

## Giriş

2022 ortalarından itibaren küresel iş yaşamında yeni bir kültür sessiz bir şekilde yayılım göstermeye başlamıştır. İnsanların çalışma hayatlarındaki beklentilerinin değişmesi, işlerine duygusal olarak bağlılık göstermemeleri ve yükledikleri anlamların farklılık göstermesi bu yeni olgunun ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. "Quiet Quitting" olarak ifade edebileceğimiz bu olgu, çalışanların iş tanımlarının bir parçası olmayan işleri yapmaktan yavaş yavaş vazgeçmelerini ifade etmektedir. Kavram, Türkçeye 'sessiz istifa' olarak çevrilmiştir. Fakat TDK'de istifa kelimesi "Bireyin kendi isteğiyle işten veya bir hizmetten ayrılması" olarak açıklanmıştır. Sessiz istifanın içeriğine bakıldığında ise aslında herhangi bir işten ayrılma durumu söz konusu değildir. Bundan ziyade çalışan görevlerini yerine getirmeye devam etmekte fakat ekstra sorumluluk almamaktadır. Tüm bunlardan hareketle aslında "sessiz istifa" ifadesinin/kavramının 'Quiet Quitting'i tam anlamıyla karşılamadığı düşünülmektedir.

Pandemiyle birlikte çalışma kültüründe yaşanan değişiklikler, sessiz sedasız işten ayrılmaların popüler bir hale gelmesine ortam hazırlamıştır. Bu süreçte daha fazla insan, kariyerlerini düşünmek, sorgulamak için zaman bulmuş ve daha tatmin edici bir iş-yaşam dengesi oluşturma isteği ön plana çıkmıştır.

Çalışanlar, işe olan tutumlarını yeniden gözden geçirerek bir zamanlar işyerlerinde gönüllü olarak yerine getirdikleri ekstra işleri artık yapmaktan kaçınmakta, sadece görev tanımlarındaki gerekliliklerini yerine getirmektedirler. Bazı işverenler bu harekete karşılık olarak çalışanların gönüllü bir şekilde işten ayrılmaları için ekonomik haklarını kısıtlı tutup iş yüklerini artırarak "sessiz işten çıkarma" olarak adlandırılan yöntemi kullanmaya başlamışlardır.

"Quiet Quitting" kavramı (sessiz istifa) ilk defa 2009 yılında ortaya atıldıktan sonra 2021 yılında Çin'de "Tang Ping" hareketiyle, 2022 yılında ise bir TikTok videosu ile sosyal medyada gündeme gelmiştir. Özellikle Y ve Z kuşağı çalışanlarının, sessizce işi bırakmaları temsil ettiği belirtilmektedir. Fakat sessiz istifa kavramının bu kuşaklar arasında yaygın olması diğer kuşakların bu zihniyeti benimsemedikleri anlamına gelmemektedir. Konuyla ilgili olarak, daha çok sosyal medya kullanıcılarının paylaşımlarda bulunması farklı görüşlerin/yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Sessiz istifa henüz yeni bir kavram/olgu olmasından dolayı yeterli sayıda çalışma yapılmamış ve çok az sayıda akademik kaynağa ulaşım sağlanmıştır. Bu da konunun tüm yönleriyle detaylı bir şekilde ele alınmasının önündeki en büyük engeli oluşturmuştur. Bu çalışmada sessiz istifaya ilişkin kavramsal bir değerlendirme yapılması öngörülmüştür.

## Sessiz İstifa (Quiet Quitting) Kavramı ve İçeriği

"Sessiz bırakma", "sessiz vazgeçme", "sessiz çıkma" anlamlarına da gelen "Quiet Quitting" kavramı literatürde daha çok "sessiz istifa" olarak ifade edilmektedir. Sessiz istifa, pandemi döneminde ortaya çıkan çalışma trendinin en sonucusudur. Pandemiden önceki döneme hâkim olan koşuşturma kültürüne, sürekli yükselmenin ve ekstra çaba göstermenin ön plana çıktığı işyeri tutumuna karşı, bir tür tepki olarak ortaya çıkmıştır.

Sessiz istifa, bir çalışanın işinden ayrılması anlamına gelmemektedir. Bireylerin iş tanımında yer alan görevler dışında herhangi bir sorumluluk almamaları, gönüllü olarak yerine getirdikleri ekstra işleri artık yapmaktan vazgeçmeleridir. Aynı zamanda bu tutumda olan çalışanlar, çalışma saatleri sona erdikten sonra işleriyle ilgili faaliyetlerden uzak dururlar, gelen e-postalara ve telefon aramalarına cevap vermezler, özel hayat ve çalışma yaşamları arasına bir çizgi çekerek



özel hayatlarını önceliklendirirler. Bu çalışanlar görevlerini yerine getirirken mümkün olan en az çabayı gösterirler. İşlerinde daha az hevesli olmayı tercih ederler ve kariyerlerinde daha ileri gitme fikrine karşı çıkarlar (Hetler, 2022). Bu açıdan bakıldığında bazı kişiler sessiz işi bırakmanın, bireylerin kariyerlerine zarar verebilecek bir tembellik göstergesi, kendini beğenmişlik ve işverene karşı pasif saldırganlıkla ilişkilendirirler; bazıları ise sessiz işten ayrılmanın, şirketlerin çalışanlarına fiziksel ve zihinsel ihtiyaçlarını karşılayacak bir ortam oluşturamamasından dolayı ortaya çıktığını ifade etmektedir (Cohen, 2022).

Sessiz istifa sürecinde olan kişiler, çalışmayı yaşamlarının merkezine almak istemezler ve 'iş hayatı'na bağlı kalmadan görevlerini yerine getirirler. Ruh sağlığı hizmeti sağlayan Desiree Pascual, sessiz işten ayrılmanın çalışanların şirketlere karşı gizli, kötü niyetli bir hareketten ziyade sağlıklı iş sınırları belirlemekle ilgili olduğundan bahsetmektedir (Cuadra, 2022).

Sessiz istifa, bir çalışanın mevcut konumunda mutlu olmadığı, pozisyon değiştirmek istediği veya başka bir iş arıyor olabileceği anlamına da gelebilir. Aynı zamanda bu süreç bireyin tükenmişlik yaşadığının bir işareti olabilir. Bundan dolayı çalışanlar, tükenmişlikle başa çıkmak ve iş yerinde yaşadıkları stresi azaltmak için sessizce işlerinden vazgeçerler (Hetler, 2022).

Sosyal medyada trend olmasından dolayı sessiz istifa gündemde olsa da kariyer trendleri uzmanı Jill Cotton, aslında bu uygulamanın yeni bir şey olmadığını savunmaktadır. Yıllardır pek çok çalışan buldukları kurumda kariyer yollarının kapalı olması, düşük ücret, fazla iş yükü gibi nedenlerle yeni bir iş aramak için sessizce işten ayrılmıştır. Cotton, bu durumun bu kadar ses getirmesinin nedenini pandemiyin iş dünyasını alt üst etmesi ve daha fazla insanın kariyer ve iş yaşam dengesi seçimlerini sorgulaması olarak açıklamaktadır (Cholteeva, 2022).

### Sessiz İstifa Kavramının Ortaya Çıkışı

Sessiz istifa kavramının, ilk olarak 2009 yılında ekonomist Mark Boldger tarafından Texas A&M Ekonomi Sempozyumu'nda ortaya atıldığı belirtilmektedir (Arnet, 2022; Fresh Headline, 2022; Formica, S., & Sfodera, F. 2022, s.900; Urban Legal Recruitment, 2022). Hitt (2022) ise Mark Boldger'ın "Quiet Quitting" olgusuna işaret eden bir kavram hakkında çalıştığını ve sempozyumda değil de ekonomik tartışmaların dile getirildiği bir ortamda, Mark Boldger tarafından ya da bir başkası tarafından dile getirildiğini ifade etmektedir. Kavramın ilk kez Venezuela'daki ekonomik süreçler içerisinde "azalan başarı tutkusunu" açıklamak için kullanıldığı, bu anlayışın "kârın, girişimciliğin ve üretkenliğin şeytanlaştırılmasını" temsil ettiği söylenmektedir (Yıkılmaz, 2022, s.582). Sessiz istifa son dönemlerde, Çin'de "Tang Ping (düz yatma)" hareketi ve TikTok videolarıyla popüler bir kavram haline gelmiştir.

"Quiet Quitting" kavramı mühendis Zaid Khan tarafından 2022 Temmuz ayında TikTok'ta yayınlanan bir video ile ün kazanmış ardından 12 Ağustos 2022 de konuyla ilgili The Wall Street Journal'da Lindsey Ellis ve Angela Yang tarafından "If Your Co-Workers Are 'Quiet Quitting,' Here's What That Means" başlıklı bir makale yayınlanmıştır. Kavramın gündeme gelmesiyle birlikte Twitter, LinkedIn gibi diğer sosyal medya uygulamalarında birçok paylaşım yapılmıştır (Elgan, 2022).

24 yaşında bir yazılım mühendisi ve müzisyen olan Zaid Khan "sessiz istifa" kavramını videoda şu şekilde açıklamaktadır: "İşinizi doğrudan bırakmıyorsunuz, ama daha fazlasını yapma fikrini bırakıyorsunuz. Hâlâ görevlerinizi yerine getiriyorsunuz ama artık işin hayatınız olması gerektiği yönündeki koşuşturma kültürü zihniyetini benimsemiyorsunuz. Gerçek şu ki bir insan olarak değeriniz emeğinizle tanımlanmıyor" (TikTok, 2022).

TikTok'da 3,6 milyondan fazla (14 Şubat 2023 itibarı ile) görüntüleme alan bu videoya gelen yorumlardan hareketle çoğu kişinin de aynı yaklaşımı benimsediği görülmektedir. Bazı kişiler sessiz bırakmanın onları ilerleyen süreçte istifa etmeye götürdüğünü söylerken bazıları ise işlerinde bu tür bir zihniyeti benimsemelerinin sonunda işten atıldıklarını ifade etmişlerdir (Alban, 2022).

Sessiz istifadan önce, aşırı çalışma kültüründen bunalan gençlerin gündeme getirdiği başka bir eğilim de söz konusudur. Bu eğilim, Çin'de görülmüş ve "tang ping" ya da "lying flat" olarak adlandırılmıştır. Türkçeye "düz yatma" olarak çevirebileceğimiz "lying flat": üretkenlik, rekabetçilik ve sürekli kendini geliştirme yönündeki bitmek bilmeyen taleplere isyanı vurgulamaktadır (Lin & Gullotta, 2021, s.25).

Çin'de çok fazla çalışma kültüründen bitkin düşen gençler, "düz yatarak" bir yaşam tarzı değişikliği ihtiyacını vurgulamaktadırlar. Tang Ping'in arkasındaki temel fikir aşırı çalışmamak, daha ulaşılabilir, küçük başarılarla yetinmek ve bireylerin dinlenmek için kendilerine zaman yaratmasıdır (www.bbc.com). Bu hareketin ortaya çıkmasında teknoloji şirketlerindeki "996 kültürü" olarak bilinen pazartesi gününden cumartesi gününe kadar, sabah 9- akşam 9 çalışma düzeninin etkili olduğu düşünülmektedir (www.brookings.edu). Bao, Çin'deki teknoloji şirketlerindeki "996" kültürünün çalışanların iş-yaşam dengesini alt üst ettiğini ve çalışma saatleri nedeniyle "cinsiyet eşitsizliği" gibi birçok olumsuz duruma neden olduğunu vurgulamaktadır (Yıkılmaz, 2022, s.585).

Buffalo Üniversitesi sosyoloji profesörü olan Yige Dong, 'sessiz istifa' ve 'düz yatma' kavramlarının ABD ve Çin'deki çalışanların yoğun çalışma kültürlerini sorgulamalarından doğduğunu, insanların fazla çalışmalarının karşılığı yeterince alamadıklarını söylemektedir. Bu ülkelerdeki Z kuşağının, ebeveynlerinin kuşağına kıyasla daha az fırsata sahip olduğunu bu yüzden geleneksel çalışma ahlakının azaldığını ifade etmektedir (McGregor, 2022). McGregor'un vurguladığı geleneksel çalışma ahlakının ne olduğunun da ayrıca eleştirilmesini yapılması gerekir. Uzun sürelerle çalışmak, kariyer peşinde koşmak, varlığını çalışılan kuruma adanmışlık olarak görmemelidir. İş bir mübadeledir, karşılıklılık esasına dayalıdır. İş gören çalışır, işveren ise bunun karşılığını verir. İş görenden daha fazlasını istemek çalışma ahlakı ile ilişkilendirilemez. Bu anlayış gerçekte "örtük çalışan istismarı" olarak değerlendirilebilir.

### Sessiz İstifanın Olumlu Yönleri

Genel olarak değerlendirildiğinde sessiz istifa bazı olumlu ve olumsuzlukları içerisinde barındırır. Olumlu yönleri bakıldığında (Lord, 2022; Ahmed, 2022):

- Sessiz işi bırakma yaklaşımı daha çok kişisel ve psikolojik tutumla ilgilidir. Çalışanların iyi bir ruh sağlığına sahip olma arzularına yöneliktir. Psikologlar, işe yönelik bu yaklaşımın bireyin işiyle özel hayatı arasında sağlıklı sınırlar koyabileceğini ve bir kontrol duygusu yaratabileceğini savunmaktadır.
- Sessiz İstifa, bireyin sadece iş tanımında yer alan görevlerini yerine getirmesi olarak tanımlandığından, çalışma arkadaşlarıyla sürekli bir rekabet halinde hissetmesini ve bu durumun olumsuz etkilerini ortadan kaldırır.
- İşyerinde arkadaşlıklar kurmak, aidiyet duygusuna olan temel ihtiyacı karşılar ve bu da bireyin işyerine olan bağlılığını artırarak iş performansını iyileştirebilir. Bu noktadan hareketle sessiz istifanın iş yerinde üretkenliği artırdığına ilişkin bir değerlendirme yapılabilir.
- Bireylerin başarılarının takdir edilmemesi, terfi alamaması gibi sorunlar kişisel başarısızlık olarak içselleştirilebilir. Bu durum bireyin kaygılanmasına ve performansını artırması konusunda endişelenmesine neden olabilir ve işler kötüye gittiğinde tükenmişlikle sonuçlanabilir. Bundan dolayı işi sessizce bırakmak, iş ve özel yaşam arasında daha iyi bir denge oluşturabilir ve böylece tükenmişliğe karşı daha gerçekleşmeden koruma sağlayabilir.

### Sessiz İstifanın Olumsuz Yönleri

Sessiz istifa ile ortaya çıkabilecek olumsuzluklara bakıldığında ise aşağıdaki durumlarla karşılaşılması muhtemeldir (Pemberton, 2022; Bilgiç, 2017, s.36):

- Sessiz İstifa sürecinde olan bir kişinin terfi alma olasılığı diğer çalışanlara oranla daha düşüktür. Çünkü yöneticiler genellikle iş tanımının dışında daha fazla görev alan çalışanlara terfi imkânı sunar. Bundan dolayı sessiz istifa eden kişiler daha yavaş ilerler, işletmede daha az görünür olurlar.
- Sessiz istifa sürecinde olanlar sadece görev tanımındaki işleri yapan kişiler olduğu için işten çıkarma durumlarında öncelikle bu kişiler örgütten uzaklaştırılır.
- Sessiz istifa, bir çalışanın iş tatmininin olumsuz etkilenmesine neden olabilir. Çünkü insanlar yaptıkları işte bir anlam ve amaç ararlar. Bu süreçte yaptıklarının karşılığını alamadıklarında değersiz hissederek işlerine kendilerini adanmadan sadece görevlerini yerine getirirler, işlerinin sadece maddi getirisine odaklanırlar. İşlerini bir amaç uğruna yapmayı bıraktıklarında daha önce keyif alarak yaptıkları işleri artık mutsuz bir şekilde devam ettirirler bundan dolayı da iş tatminlerinde azalma yaşarlar (burada enteresan bir noktaya vurgu yapmak gerekmektedir. Yukarıdaki önerme kitap ve makalelerin kişiye ifadelerindedir. Fakat Quiet Quitting konulu sosyal medya videoları altındaki yorumlar incelendiğinde özellikle çalışma hayatındaki 89 sonrası doğanlar ile mülhenyum kuşağının iş ve çalışma olgularına yükledikleri anlamlar geleneksel anlayışının oldukça dışındadır).
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütün amaçlarının gerçekleşmesinde, kendilerine düşen görev ve sorumluluklardan daha fazla gayret gösterdikleri, emir ve beklentileri gönüllü olarak yerine getirdikleri belirtilmektedir. Bu bilgiden hareketle sessiz istifanın içeriği göz önünde bulundurulduğunda bu süreçteki bireylerin örgüte olan bağlılıklarının düşük olduğu söylenebilir.

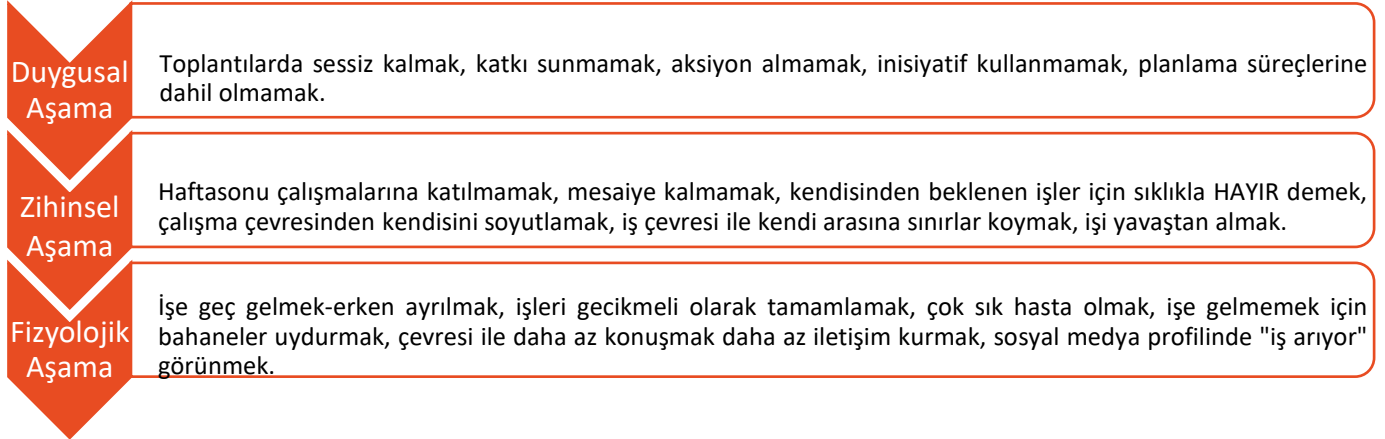
**Sessiz İstifaya Neden Olan Unsurlar**

Bazı işverenler, çalışanlarına yeterince değer vermezler, elde ettikleri başarıları takdir etmezler. Bu durum kişilerin enerjilerinin tükenmesine, motivasyonlarının düşmesine, kendilerine olan güvenlerinin azalmasına neden olur. İnsanlar değer gördüklerinde ve takdir edildiklerinde başarılı olmak için ellerinden geleni yaparlar. Yapılan araştırmalara göre, başarıları takdir edilen çalışanlar işlerine daha fazla anlam yükler ve daha kaliteli işler yaparlar. Aynı zamanda örgüte olan bağlılıkları artar ve daha güçlü ilişkiler geliştirirler (Dawson & Ozick, 2022).

Ancak çalışanlarını nasıl motive edeceklerini ve örgütte tutacaklarını önemsemeyen yöneticiler, çalışanlarına yeterince değer vermedikleri için sessiz istifa sürecine girmelerine sebep olabilir. Bir kurumda sessiz işten ayrılmanın yaygınlaşması yönetimin yetersizliği ile ilişkilendirilebilir (Enderle, 2022).

Sessiz istifa çalışanın nihai istifa kararından önceki vazgeçiş olarak da nitelendirilebilir. Gerçekte bu durum bir süreci içerisinde barındırır. Çalışmada kolaylıkla gözlemlenebilecek bazı davranış kalıpları olgunun varlığına işaret eder. Önemli olan bu işaretleri doğru olarak yorumlamaktır. Bu sayede sessiz istifanın yöneticiler tarafından önceden tespit edilmesi mümkün olabilecektir.

Sessiz istifa ile başlayan nihai istifaya giden süreç şu şekilde ifade edilebilir:



Şekil 1. İstifa Süreci (Gupte, 2022)

1. Bırakmanın Duygusal Aşaması: Tüm insanlar duygusal varlıklardır ve işlerinde uzmanlıklarına ve deneyimlerine artık değer verilmediğini hisseden çalışanlar genellikle duygusal çöküşe geçerler. Bu aşamada çalışanın kendisine ne olduğu konusunda kafası karışıktır ve bir sonraki adımda ne yapması gerektiği konusunda kesin bir anlayışa varamaz. Kalma isteği ile devam etme kararı arasında bir iç çatışma yaşanır.

2. İşten Ayrılmamanın Zihinsel Evresi: Bu evrede çalışan işinden ve iş çevresinden zihinsel bir kopuş yaşar. Çalışanlar, işlerine aktif olarak katkıda bulunanlar olarak kalmaya devam eder ancak zihinsel olarak artık koşuşturmaca kültürüne bağlı değildir. İş stresinden kaçınmak için bilinçli bir çaba söz konusudur. Çalışanlar, mevcut işyerleri ile olan bağlılıklarından artık zevk almadıkları gerçeğini içselleştirirler.

3. Bırakmanın Fizyolojik Aşaması: Bu, tüm aşamalar arasında en görünür/belirgin olanıdır. Çalışanlar rahatsızlıklarını ve o işe devam etmek istemedikleri mesajını net olarak verirler. Çalışanlar artık aktif olarak iş yeri dışındaki seçenekleri değerlendirdiklerini ifade etmekten çekinmezler.

Harvard Business Review tarafından yapılan bir araştırmada en az etkili yöneticilerin, en etkili olanlara kıyasla üç ila dört kat daha fazla "sessiz istifa" kategorisine giren çalışanı olduğu ortaya konulmuştur. En yüksek puana sahip olan yöneticilerin, kendilerine bağlı olan çalışanlarının %62'sinin ekstra çaba göstermeye istekli olduğu, %3'ünün sessizce işi bıraktığı; en düşük puana sahip olan yöneticilere bağlı olan çalışanların %14'ünün sessizce işi bıraktığı ve ancak %20'sinin ekstra çaba göstermeye istekli olduğu görülmüştür (Zenger & Folkman, 2022).

Youthall Türkiye tarafından yapılan 1002 kişinin katılım sağladığı bir araştırmada sessiz istifaya neden olan unsurlar şu şekilde sıralanmıştır (Youthall, 2022):

- Örgütteki kariyer yollarının kapalı olması,
- İş-yaşam dengesinin olmaması,
- Düşük maaş,
- Çalışanın iş tanımının net olmaması,
- Uzun mesai saatleri,
- Şirketin performans beklentisinin yüksek olması.

Bir başka araştırmada (Formica & Sfodera, 2022, s.902) ise sessiz istifanın başlıca nedenleri şu şekilde belirtilmiştir:

- Çalışanların değer görmediklerini hissetmesi,
- Çalışanların performansının takdir edilmemesi,
- İş yerlerinde öğrenme ve büyüme fırsatlarının olmaması,
- Mesleki tatmin eksikliği ve yapılan işin anlam ifade etmemesi,
- Bireylerin amaçları ile örgütün amaçlarının ilişkili olmamasıdır.

İki farklı araştırma sonuçları Kaplan (2022) tarafından ortaya konulan nedenlerle uyumluluk göstermektedir. Güven eksikliğinin temel belirleyici bir rol oynadığı söylenebilir.



Şekil 2. Sessiz İstifaya neden olan unsurlar (Kaplan, 2022)

### Sessiz İstifanın Görünümleri

Sessiz istifa sürecinde, çalışanlarda birtakım değişiklikler ortaya çıkmaktadır. Bu belirtiler, genel olarak çalışanın işyerinde gösterdiği davranışlarda değişiklikler yaşanması biçimindedir. Bir çalışanın sessiz istifa sürecinde olduğuna ilişkin işaretler şunlardır (Hetler, 2022; Cuadra, 2022):

- Yapılan toplantılara katılmamak veya katıldığı toplantılarda fikirlerini paylaşmamak,
- İşe geç gelmek veya mesai saatinden önce işyerinden ayrılmak,
- Yapılan işlerde üretkenliğin azalması,
- Ekip olarak yapılan projelere daha az katkı sağlamak,
- Yapılan işe karşı tutku veya heves eksikliği yaşamak,
- Daha fazla devamsızlık yapmak, basit rahatsızlıklar/hastalıklar için izin almak,
- Yapılacak işlerin son teslim tarihlerini kaçırmak ve hedeflerini umursamamak,
- Örgüt kültüründen genel olarak geri çekilme ve belirli derecede sinizmdir.

Elbette çalışanların sessiz istifa sürecine girmelerini engellemek veya bu süreçten çıkmaları için yöneticilerin kullanabilecekleri enstrümanlar vardır. Bunlardan bazıları şu şekildedir (Kelly, 2022):

- Psikolojik olarak kendisini kötü ve tükenmiş hisseden bir çalışanın ilk olarak yöneticisiyle iletişim kurması önerilmektedir. Bu görüşmede çalışanın nasıl hissettiği, neden işe yabancılaştığı gibi konular üzerinde durulabilir.
- Uzaktan çalışma seçeneği değerlendirilebilir.
- İşin daha fazla anlam ifade etmesini sağlamak için pozisyon değişimi gündeme getirilebilir.

### Sessiz İstifa ve Kuşaklarla İlişkisi

Yapılan çalışmalardan hareketle 'sessiz istifa' olgusu ile kuşaklar arasında bir ilişki olduğuna ilişkin değerlendirmeler oldukça fazladır. Baby Boomer, X ve Y Kuşaklarına göre özellikle 'Z Kuşağı' ve 'Genç Y Kuşağı' çalışanları arasında sessiz istifanın etkili olduğu belirtilmektedir (Formica & Sfodera, 2022, s.900). Bunun nedenleri ise şu şekilde açıklanmaktadır: Genç kuşaklar, diğer kuşaklara nazaran memnuniyetsizliklerini, yaşadıkları sorunları sosyal medya da dahil olmak üzere herkese açık bir şekilde daha fazla dile getirebilmektedirler.

Zaid Khan bir röportajda "Z Kuşağı bu konuda konuşmaktan ve sesini yükseltmekten daha az korkuyor. Aşırı çalıştığımızın farkına varıyoruz, bunun bizi eski kuşaklarda olduğu gibi verimli bir yola götürdüğünü görmüyoruz. Bazı arkadaşlarımla asla bir ev alamayacağımız konusunda şakalaşyoruz. Z kuşağının karnında bir şeylerin değişmesi gerektiğine dair bir ateş var." demektedir (Callahan, 2022).

Aynı zamanda genç kuşakların hem işlerinde hem de kişisel yaşamlarında tatmin olma arzularının diğer kuşaklara göre daha fazla olduğu belirtilmektedir. Nihayetinde çalışanlar sessizce işlerini bırakarak işverenlerin bunu fark etmelerini ve iş-yaşam dengesini teşvik eden politikalar oluşturmalarını beklemektedirler (Cuadra, 2022). Z Kuşağı üyelerinin çalışacakları işyerlerinden beklentileri ile sessiz istifaya neden olan unsurların ortak özellikler göstermesi bu olgunun genç kuşaklar arasında daha etkili olduğu inancını destekler niteliktedir. Çünkü bu beklentilerin yerine getirilmemesi halinde çalışanlar sessizce işlerini bırakma noktasına gelebilmektedir. 2025 yılına kadar küresel iş gücünün yaklaşık %30'unu Z Kuşağının oluşturacağı beklenmektedir.

Yukarıda ifade etmeye çalıştığımız noktalardan hareketle Z kuşağının iş yaşamından beklentilerinin neler olduğunun ortaya konulması gerekmektedir. Burada şu noktalar dikkat çekmektedir (Kızıldağ, 2019, s.35):

- İşyerinde öncelikleri ücret ve kariyer fırsatlarıdır.
- Daha esnek ve daha az saatlerde çalışmayı tercih ederler.
- Örgüt içinde yaptıkları işin anlamlı olmasını isterler. Yaptıkları işi anlamsız bulduklarında ve kişisel değerlerine uymadığında motivasyonlarını kaybeder ve örgüte olan bağlılıkları zayıflar.
- İş ile özel hayatları arasındaki dengenin varlığına önem verirler.
- İşyerinde klasik bir yöneticiden ziyade kendisini motive eden, rasyonel bir şekilde yönlendirebilen, kendisine güvenen, mentorluk ve koçluk yapabilecek bir yöneticisinin olmasını isterler.

Z ve Millennial nesiller, kâr elde etmenin ötesinde bir amacı olan bir şirketle çalışmak ve yaptıkları işin olumlu bir toplumsal veya çevresel etki yarattığını hissetmek istemektedir. İşverenler çalışan destek grupları kurmak, topluluk faaliyetlerini desteklemek ve gönüllü izin sunmak gibi uygulama ve politikalar yoluyla daha iyi bir gelecek yaratma tutku ve kararlılıklarından yararlanarak bu çalışanları güçlendirebilir. (Evans, 2021).

McKinsey, 18-24 yaş arası Z kuşağı çalışanlarının esneklik kavramına ve bir işin anlamlı olmasına en çok değer verenler olduğunu ortaya koymuştur (Masterson, 2022). Çalışanlarının sessiz istifa sürecine girmelerini istemeyen üst yönetimin bu beklentileri dikkate alması önerilmektedir.

Elbette yukarıda ifade ettiğimiz durumları yanıltmayan ve aksi yönde sonuçları ortaya koyan çalışmaların da olduğu akıldan çıkarılmamalıdır. Örneğin Sessiz istifanın daha çok Z Kuşağı ile ilişkili olduğunu savunan çalışmaların aksine Society for Human Resources Management (SHRM) tarafından yapılan bir araştırmada, İK profesyonellerinin %72'si Y Kuşağı (26-41 yaş) çalışan nüfusunun sessizce işi bıraktığına tanık olduklarını belirtmektedir. Kavramın yeni olmasından kaynaklı yeterli çalışmalar yapılmaması bu tutarsızlığın nedeni olarak düşünülmektedir (Alexandria, 2022). Bir başka açıklama ise: Covid pandemisi süreci ile birlikte işyeri dışında çalışmanın yaygınlaşmasıyla bunun ortaya çıkardığı fırsatların (kişinin kendisine, ailesine ve sosyal çevresine daha çok zaman ayrırabilmesi vb.) Y kuşağı tarafından olumlu algılanması ve benimsenmesi olabilir.

### Sessiz İşten Çıkarma (Quiet Firing)

Bu makale "sessiz istifa" konusunun irdelenmesine yönelik olmakla birlikte, yakından ilintili olduğu düşünülen "sessiz işten çıkarma" olgusunun da bu çerçevede genel hatları ile ortaya konulması gerektiği düşünülmektedir.

Sessiz istifa gibi sessiz işten çıkarma da yeni bir terim olmasına rağmen yıllardır süregelen ve işveren-çalışan ilişkisinin işveren tarafını ele alan bir konudur. Mevzuat, ayrımcılıkla ilgili süreçler ve bunların ortaya çıkaracağı büyük maliyetler nedeniyle bir çalışanı işten çıkarmak istemeyen yöneticiler, kişinin kendi arzusu ile (gerçekte istemediği halde) işten ayrılmasını sağlamak için bu yaklaşımı benimsemektedir.

Sessiz işten çıkarma, yönetimin bir çalışanı direkt olarak işten çıkarmak veya bir iyileştirme planı sunmak yerine gönüllü olarak işten ayrılmasını sağlayana değin çalışma ortamını iş gören için huzursuz bir hale getirmesidir (Hetler, 2022).

Bazı yöneticilerin sessiz istifa sürecine giren çalışanlara "sessiz işten çıkarma" uygulamalarıyla karşılık verdiği gözlenmektedir. Resumebuilder.com (2022) tarafından yapılan bir ankette, her 3 yöneticiden 1'inin, 'sessiz istifa eden kişinin' işten ayrılacağı umuduyla, çalışanın işini zorlaştırmak için pasif - agresif bazı taktikler kullandıkları belirtilmektedir (Navarra, 2022).

Bir işverenin sessiz işten çıkarma yöntemini uygularken çalışanlara gösterdiği davranışlar genel olarak şu şekildedir (Hetler, 2022):

- Çalışanların terfi fırsatlarını engellemek,
- Çalışanların iş yükünü artırmak fakat ücretlerine herhangi bir zam yapmamak,
- Örgütte alınan/alınacak kararlara çalışanı dahil etmemek,
- Çalışana kötü/zor/istenmeyen görevler vermek,
- Yaptıkları küçük hatalara aşırı olumsuz tepkiler vermek.



**Sessiz İstifayı Önlemek**

Sessizce işten ayrılan çalışanları tekrar işe bağlamak için yöneticiler, her çalışanın değerli olduğunu ve başarılarının takdir edildiğini hissetmelerini sağlamak için çeşitli stratejiler oluşturmalarıdır. Çünkü çalışanlar kendilerini ne kadar değerli hissedersen, işlerine de o kadar bağlı olacaklardır bu da diğer çalışanların ve şirketin başarısına yardımcı olabilir. İşletmeler, sessizce işten ayrılmayı azaltmak için aşağıda verilen önerilerden yararlanabilir (Bradbury vd., 2022, s.790; Kelly, 2022; [www.egnow.com/](http://www.egnow.com/)):

**1- Güvenli ve Destekleyici Bir Çalışma Ortamı Yaratmak**

Çalışanların kendilerini yeni şeyler denemekte özgür hissedebilecekleri, güvenli ve destekleyici bir ortam sağlamak yöneticiler için oldukça kritik bir öneme sahiptir. Böyle bir çalışma ortamı çalışanlar için daha üretken olmalarına, yenilikçi fikirlerinin gelişmesine ve daha iyi/doğru kararlar almalarına yardımcı olabilir. Bu güven ortamını oluşturmak için yöneticiler ekstra zaman ve çaba harcamalı, ekip üyelerine yatırım yapmalıdır. Bir çalışan kariyerinde ilerleyemediğini düşündüğünde sessizce işten ayrılabilir. Yönetim, bu sorunu ortadan kaldırmak için çalışanların işlerini sevmelerine ve tatmin olmalarına yardımcı olacak mentorluk veya koçluk gibi kariyer hizmetleri sağlamalıdır. Şirket ayrıca çalışanların kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar sunarak yeni beceriler kazanmalarını sağlayabilir ve mevcut konularından daha ileri seviyeye geçmeleri için gerekli olan eğitimlere katılım sağlamalarına yardımcı olabilir.

**2- Çalışanlarla Periyodik Görüşmeler Yapmak**

Yöneticiler, çalışanlarının her biriyle düzenli olarak iletişim kurma fırsatı bulamazlar. Bu nedenle çalışanların işleriyle ilgili neler hissettiklerinin ve çalışma hayatındaki yaşadıkları sorunların farkına varamayabilirler. Bu da kişilerin istek ve ihtiyaçlarıyla yeterli şekilde ilgilenemedikleri ve işle ilgili beklentilerini yönetemedikleri için çalışanların sessizce işten ayrılmalarına yol açabilir. Bundan dolayı yöneticilerin haftada bir veya iki haftada bir olmak üzere her çalışaniyla ayrı ayrı görüşmeler düzenlemesi önerilir. Yöneticiler, üretken bir ekip oluşturmak için çalışanlarla bağlantıda olma ve endişelerini daha önceden paylaşmaları konusunda proaktif olmalıdır. Böylelikle potansiyel sorunları önemli sorunlar haline gelmeden önce tespit etmek mümkün olabilir.

Yöneticilerin, özellikle uzaktan çalışan bireylerle iletişim halinde olması gerekmektedir. Çünkü işyerinden uzak kalan kişiler yöneticileriyle birebir etkileşim içinde olmadığı için kendilerini dışlanmış veya unutulmuş hissedebilirler. Bu da çalışanların terfi veya ikramiye gibi olanakları kaçırdıklarını düşünmelerine yol açabilir.

**3- The Stay Interview**

The Stay Interview kavramı, genel olarak Türkçeye 'Kalış Görüşmesi', 'Kalma Mülakatı' olarak çevrilmiştir. Çalışana işle ilgili memnuniyet düzeyini etkileyen faktörleri belirleme ve böylece kurumda kalma olasılığını artırma fırsatı veren yarı yapılandırılmış görüşmelerdir. Bu, görüşmeler reaktif olmaktan ziyade proaktif olmalıdır. Örneğin, yıllık değerlendirme sırasında veya bir çalışanın verimliliği düştüğünde zaman kaybetmeden yapılabilir. Kalış görüşmesinin hedefleri şunlardır (Bradbury vd., 2022, s.790; [www.egnow.com/](http://www.egnow.com/)):

- Çalışanın kariyerindeki ilk günkü heyecanını ve isteğini tekrar yakalamasını sağlamak,
- Yöneticilerin, çalışanların kariyer hedeflerini öğrenme ve bu hedeflere ulaşma konusunda onlara yardımcı olacaklarını hissettirerek örgütte kalmalarını sağlamak,
- Çalışan bağlılığını artırmak ve yetenekli çalışanları elde tutmak.

Aynı zamanda sessiz işten ayrılma ile başa çıkmak için, dönüşümsel liderlerin işe alınması ve elde tutulması da önemlidir (Zaw & Takahashi, 2022, s.12). Çünkü Podsakoff, MacKenzie ve Bommer (1996) tarafından yapılan bir araştırmada dönüşümsel liderlik, "çalışanları organizasyonların hedefleri doğrultusunda kendi ihtiyaçlarının daha ötesindeki hedeflere ulaşmaya yönelten ve onları bu konuda aktif kılan liderlik türü" olarak belirtilmektedir (Akbulut, 2021, s.16). Dönüşümsel liderlik örgütsel veya toplumsal değişim süreçlerinde etkili olmak için kullanılır. Bu liderlik yaklaşımında lider, takım veya örgütüne yüksek bir vizyon, misyon ve değerler sistemi sunar. Bu vizyon, misyon ve değerler, takım veya örgütü ileriye taşıyacak, büyük bir amacı gerçekleştirecek, hatta bir toplumda veya sektörde değişim yaratacak kadar büyük olabilir.

Bu çerçeveden bakıldığında dönüşümsel liderlerin işe alınmasının, sessiz istifanın önlenmesine yardımcı olabileceği düşünülmektedir.

Tüm bunların dışında bir yöneticinin çalışanların sorunlarının çözümüne yardımcı olmak için yapabileceği diğer hususlar şunlardır (Kelly, 2022; Klotz & Bolino, 2022):

- Çalışanları başarılarından dolayı tebrik etmeli ve yaptıkları işler hakkında daha mutlu olmalarını sağlamalıdır. Böylelikle örgüt içinde pozitif bir ortam oluşacaktır.
- Çalışanları yaptıkları işlerin anlamlı olduğuna ve bir amaç doğrultusunda yaptıklarına inandırmalıdır.
- Çalışanların iş-yaşam dengelerini korumak için uygun sınırlar yaratmalarına katkı sunmalıdır.
- Çalışanların stresi yönetmelerine, ruh sağlığı ve duygusal esenlik sorunlarıyla başa çıkmasına yardımcı olmalıdır.
- Örgüt içinde kariyerlerini geliştirmeleri için yeni fırsatlar yaratmalıdır.
- Çalışanların temel iş sorumluluklarını, yapılması gerekli olan veya ekstra olarak nitelendirilen işlerini açık ve net bir şekilde tanımlamalıdır.

**Sessiz İstifaya İlişkin Yapılan Bazı Çalışmalar ve Ortaya Koyduğu Sonuçlar**

Society for Human Resources Management (SHRM) tarafından yapılan bir araştırmada, İK profesyonellerinin %51'i sessiz istifa konusunda endişelenirken %36'sı bunun kurumlarında aktif olarak yaşandığını bildirmektedir. Ayrıca, sessiz işten ayrılmanın kurumlarını olumsuz etkileyeceğinden endişe duyan İK profesyonellerinin çoğu, bunun işyerinde çalışanların moralini düşüreceğine (%83), çalışan verimliliğini azaltacağına (%70) veya çalışanların iş kalitesini düşüreceğine (%50) inanmaktadır. Kuruluşlarında sessiz ayrılma yaşandığını bildiren İK profesyonellerinin %60'ı bu davranışın sebebinin örgüt kültürü olarak gösterirken, elde edilen nitel veriler neden olarak: yönetim sorunlarını, uzaktan ve hibrit çalışmayı göstermektedir (Alexandria, 2022).

Bununla birlikte, İK profesyonellerinin %45'i son altı ayda çalışanların mevcut işlerinin daha fazlasını yapmaya motive etmek için kuruluşlarının normalden daha fazla mücadele ettiğini söylerken, %67'si kuruluşlarında verimliliğin aslında yüksek olduğunu söylemektedir. Ancak sessiz işten ayrılma seviyelerini rapor eden kuruluşların %75'i çalışanlarını daha fazlasını yapmaya motive etmek için her zamankinden daha fazla mücadele ettiklerini bildirirken, sadece %51'i üretkenliğin yüksek olduğunu belirtmektedir (Alexandria, 2022).

Sessiz istifa ile ilgili yayımlanan makale ve raporlarda genellikle Gallup tarafından paylaşılan bir anketin verileri öne çıkmaktadır. ABD'de 2022 yılının haziran ayında 15.091 tam ve yarı zamanlı çalışan üzerinde yapılan bu ankette çalışanların yaklaşık %50'sinin kendilerini işten kopuk hissettikleri ve 'sessiz istifa' fikrine benzer şekilde, asgari düzeyde çalıştıkları tespit edilmiştir. Pandemi başladığından bu yana 'aktif olarak bağlılık göstermeyen' çalışanların oranı artarak 2019'da %13 iken bugün %18'e yükselmiştir. Ayrıca 35 yaş altı genç çalışanların %24'ünün aktif olarak işe bağlılık göstermediği tespit edilmiştir. Genç çalışanlar işyerinde kişisel gelişimleri için fırsatlar sunulmadığını belirtmekte ve bu oranın 35 yaş üstü çalışanlara göre daha fazla olduğu görülmektedir (Gordon, 2022). Aktif olarak bağlılık göstermeyen 35 yaş altı genç çalışanların oranının fazla olması bilgisine dayanarak "kariyerlerinde ilerlemek isteyen genç çalışanların iş yerlerinde yeni olanaklar sağlanmaması halinde işe olan bağlılıklarında düşüş yaşanabileceği" şeklinde bir yorum yapılabilir.

Gallup (2022)'nin araştırmasında ABD işgücünün en az yarısının sessizce işi bıraktığı, pandeminin ortasında iş yerlerinin özellikle genç işçiler için daha da kötüleştiği, sessiz istifa ile mücadelede yöneticilere çok büyük görevler düştüğü sonuçlarına ulaşmıştır. Söz konusu araştırmada çalışanlara aşağıdaki sorular yöneltilmiştir:

- Son yedi gün içinde, iyi iş çıkardığınız için takdir veya övgü aldınız mı?
- İş yerinde gelişiminizi teşvik eden birileri var mı?
- İş yerinde, fikirlerinizin önemli görünüyor mu?
- Şirketinizin misyonu size işinizin önemli olduğunu hissettiriyor mu?
- İş arkadaşlarınız kaliteli iş yapmaya kararlı mı?
- İş yerinizde çok yakın arkadaşlarınız var mı?

- Son altı ayda, işyerinizdeki yetkililer sizinle ilerlemeniz hakkında konuştu mu?
- Geçen yıl içinde, öğrenmek ve büyümek için fırsatlarınız oldu mu?
- Geçen yıl içinde, işte öğrenmek ve büyümek için fırsatlarınız oldu mu?
- Amiriniz tarafından fikirlerinize değer verildiğini düşünüyor musunuz?
- Amiriniz başarılı olmanız için yardımcı olmaya kararlı mı?
- İşinizi doğru yapmak için gerekli kaynaklara ve donanımına sahip misiniz?

2022 yılının ağustos ayında yapılan ResumeBuilder.com'un anketine göre, Amerika'daki çalışanların %21'i asgari düzeyde iş yapmakta ve %5'i de aldıkları ücretin karşılığını değil daha azını yaptıklarını belirtmektedir. Sessiz istifa olarak bilinen bu eğilimin arkasındaki neden ise "tükenmişlik" olarak gösterilmektedir. Ancak sessiz istifa sürecindeki her 10 kişiden 9'unun tam olarak potansiyellerini göstermeleri için ikna edilebilir vaziyette olması, bu eğilimin ortadan kaldırılması veya azaltılması için ümit verici bir durumdur (Bannan, 2022).

2022 yılının eylül ayında Youthall Türkiye tarafından 1002 kişiye online bir anket yapılmıştır. Ankette iş-yaşam dengesi, iş tanımlarının netliği, iş yerlerine olan aidiyet duygusu gibi başlıklar ele alınmıştır. Bu anketin sonuçlarına göre, sessiz istifa sürecine yakın olduğunu belirtenlerin oranı %46,6, sessiz istifa sürecinde olduğunu belirtenlerin oranı ise %24 olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların %58,1'i iş yaşam dengesini kurmadığını, %64,4'ü iş tanımlarını net bulmadığını, %33,5'i iş yerlerine aidiyet hissetmediğini belirtmektedir. Katılımcılardan %31,3'ü kariyer yollarının kapalı olmasını, %24,7'si iş-özel hayat dengesinin olmadığını, %18,7'si maaşlarının düşük olduğunu, bir diğer %18,7'lik dilim ise iş tanımlarının net olmamasını sessiz istifa sürecine girmelerine neden olacak faktörler olarak belirtmektedir. Sessiz istifa sürecinde olsaydınız hangi davranışlarda bulunurdunuz sorusuna ise katılımcıların %36,7'si 'ekstra sorumluluk almazdım' şeklinde yanıt verirken, %25,2'si ise 'mesai saatlerinin dışında çalışmazdım' şeklinde cevap vermiştir (Youthall, 2022).

Sessiz istifaya yakın olan katılımcıların %30,1'i iş-özel hayat dengesinin olmamasını, %29,3'ü maaşların düşük olmasını, %16'si ise iş tanımlarının net olmamasını sessiz istifa sürecine yönelmelerinin nedeni olarak göstermektedir. Buradan hareketle iş hayatından özel yaşamına vakit ayıramayan kişilerin verdikleri tavizlerin karşılığında düşük maaş almalarının sessizce işlerini bırakmalarına neden olacağı söylenebilir (Youthall, 2022).

Sessiz istifa sürecinde olan katılımcıların %35,8'i yan hakların ve maaş politikalarının düzenlenmesinin, %32,9'u iş-yaşam dengesi kurulması için düzenlemeler yapılmasının, %14,6'sı değişen duygu durumlarının fark edilmesinin süreci sonlandırmaları noktasında yardımcı olacağını belirtmektedir (Youthall, 2022).

## Sonuç ve Öneriler

Pandemi öncesi döneme hâkim olan koşuşturma kültüründen gizli bir geri çekilme olarak nitelenen sessiz istifanın, sosyal medyada yapılan paylaşımlar neticesinde aslında o kadar da gizli ve sessiz olmadığı anlaşılmaktadır. Yaşanan değişimle birlikte çalışanlar artık işlerini hayatlarının merkezine almaktan vazgeçmekte; özel yaşamlarına öncelik vererek iş-yaşam dengesini kurmak istemektedirler. Bu davranış biçiminin arkasında yatan nedenlerden bazıları: işyerlerinde yaşanan değişim eksikliği, aidiyet duygusu hissetmeme, değer görmeme vb dir. Unutulmaması gereken sessiz istifanın aslında uzun soluklu bir sürecin ürünü olduğudur.

Sessiz istifanın önüne geçmek için görev ve sorumluluk ağırlıklı olarak genellikle yönetimin omuzlarındadır. Fakat bu konuda çalışanların da kendilerini sessiz istifaya götüren nedenler konusunda sessiz kalmak yerine açık yüreklilikle bunu yöneticileriyle paylaşmaları ve bir aksiyon alınmasını beklemeleri sorunların daha hızlı bir şekilde çözülmesine önemli katkılar sağlayacaktır.

Çalışanlar yaşadıkları bu problemleri yöneticilerine göstermek için sessizce işinden ayrılabilir, eskisi kadar üretken olmayabilir, işe geç gelebilir, performanslarında düşüş yaşayabilirler. Bunlar aslında sessiz istifanın, kolay bir şekilde gözlemlenebileceğini göstermektedir. Yöneticiler, çalışanlarının sessiz istifa sürecinde olduklarını anlamaları için onlara özel zaman ayırmalı ve düzenli olarak iletişim halinde olmalıdır.

Sessiz istifa işletmelerde verimliliği, örgüt kültürünü, performansı olumsuz yönde etkiler. İşveren ve yöneticiler çalışanlarını sessiz istifa ve bunun olumsuz etkilerinden korumak için:

- Öncelikli olarak sessiz istifanın temel nedenlerini anlamaya odaklanmalıdır (bu nedenler: düşük ücret, kariyer ve gelişim fırsatlarının kısıtlılığı, çalışma çevresinden kaynaklı olabilir).
- Çalışanın endişelerini anlamaya çalışmalı, duygularını kabul etmeli ve durumuyla empati kurmalıdır.
- Çalışan düşük ücret veya büyüme fırsatlarının olmaması nedeniyle sessiz istifa sürecine girmiş ise zam, terfi, eğitim ve gelişim fırsatları sunulmalıdır.
- Çalışanlara, yeni beceriler geliştirmeleri ve şirket içinde daha zorlu roller üstlenmeleri için daha fazla görev ve sorumluluk verilebilir.
- Çalışan, yöneticisi veya iş arkadaşlarıyla olan zayıf ilişkiler nedeni ile sessiz istifa sürecinde ise iletişimi ve ilişkileri geliştirmek için eğitim veya koçluk sistemi devreye sokulabilir.
- Çalışanların kendilerini daha özgür ve mutlu hissedebilecekleri destekleyici bir çalışma ortamının yaratılması tarafların önceliği olmalıdır.

Sessiz istifa hakkında gerek teorik gerekse saha çalışmalarının azlığı dikkat çekmektedir. Konuya ilgi duyan kişiler tarafından: sessiz istifanın görünümleri, kültürün belirleyiciliği, nasıl tespit edilebileceği, yönetim ve çalışanlar tarafından alınan/alınabilecek aksiyonlar uygulama çalışmaları ile desteklenerek literatürün zenginleşmesi sağlanabilir.

## Kaynakça

- Ahmed, N. (2022). *Quiet quitting: why doing less at work could be good for you and your employer*, The Conversation, Erişim Adresi: <https://theconversation.com/quiet-quitting-why-doing-less-at-work-could-be-good-for-you-and-your-employer-188617> Erişim Tarihi: 13.11.2022
- Akbulut, V. (2021). *Ortaokul ve lise öğrencilerinin dönüşümsel liderlik algıları, beden eğitimi dersi yatkinlikleri ve motivasyonlarının karma yöntem aracılığıyla incelenmesi*. Trabzon Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Trabzon.
- Alban, J. (2022). *TikTok says he's 'quiet quitting' his job, sparking debate*, Dailymot, Erişim Adresi: <https://www.dailydot.com/unclick/quiet-quitting/> Erişim Tarihi: 13.10.2022
- Alexandria, V. (2022). *New SHRM Research: Is 'Quiet Quitting' Affecting Your Workplace*, SHRM, Erişim Adresi: <https://www.shrm.org/about-shrm/press-room/press-releases/pages/new-shrm-research-is-quiet-quitting-affecting-your-workplace.aspx> Erişim Tarihi: 09.10.2022
- Arnet, E. (2022). *The Ethics of Quiet Quitting*, The Prindle Institute, Erişim Adresi: <https://www.prindleinstitute.org/2022/09/the-ethics-of-quiet-quitting/> Erişim Tarihi: 27.11.2022
- Bannan, K. (2022). *Quiet Quitting: New Term for an Old Problem in a Changed Workplace*, SHRM, Erişim Adresi: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/employee-relations/pages/quiet-quitting-new-term-for-an-old-problem-in-a-changed-workplace.aspx> Erişim Tarihi: 25.11.2022
- Bilgiç, H. F. (2017). Örgütsel bağlılık -iş tatmini ilişkisi. *Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi*, 2(3), 35-49.
- Bradbury, M. D., Martin, M., & Yokley-Krige, E. (2022). The Stay Interview: A Tool for Retention. *Review of Public Personnel Administration*, 42(4), 789-794
- Callahan, C. (2022). *WTF is quiet quitting (and why is Gen Z doing it)*, Worklife, Erişim Adresi: <https://www.worklife.news/culture/quiet-quitting/> Erişim Tarihi: 22.10.2022
- China's new 'tang ping' trend (2022). *BBC*, Erişim Adresi: <https://www.bbc.com/news/world-asia-china-57348406> Erişim Tarihi: 25.12.2022
- Cholteeva, Y. (2022). *'Quiet quitting': how should HR manage it?* People Management, Erişim Adresi: <https://www.peoplemanagement.co.uk/article/1795213/quiet-quitting-hr-manage-it> Erişim Tarihi: 27.10.2022
- Cohen, P. (2022). Quiet quitting: Our favorite reads, *Harvard Business Review*, Erişim Adresi: <https://hbr.org/2022/09/quiet-quitting-our-favorite-reads> Erişim Tarihi: 16.10.2022
- Cuadra, D. (2022). *'A silent protest': CPO at Headspace Health explains why workers are 'quiet quitting'*, Benefit News, Erişim Adresi: <https://www.benefitnews.com/news/cpo-at-headspace-health-on-quiet-quitting> Erişim Tarihi: 18.10.2022



- Dawson, J. & Ozick, C. (2022). *Gratitude: A Building Block for the Culture of Appreciation*. The School of Positive Psychology, Erişim Adresi: <https://www.positivepsych.edu.sg/gratitude-culture-appreciation> Erişim Tarihi: 12.10.2022
- Elgan, M. (2022). *It's time to quit quitting on the quiet quitters*, ComputerWorld, Erişim Adresi: <https://www.computerworld.com/article/3673096/its-time-to-quit-quitting-on-the-quiet-quitters.html> Erişim Tarihi: 25.10.2022
- Enderle, R. (2022). *Productivity and the risks of 'quiet quitting'*, ComputerWorld, Erişim Adresi: <https://www.computerworld.com/article/3670631/productivity-and-the-risks-of-quiet-quitting.html> Erişim Tarihi: 20.11.2022
- Evans, K. (2021). *How To Meet Gen Z's Workplace Expectations*, Forbes, Erişim Adresi: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2021/11/10/how-to-meet-gen-zs-workplace-expectations/?sh=5295820f74ff> Erişim Tarihi: 15.02.2023
- Formica, S., & Sfodera, F. (2022). The great resignation and quiet quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(8), 899-907,
- Fresh Headline (2022). *What is Quiet Quitting? Where Did It Originate From? Know Everything About the Practice That is Changing the Dynamics of Workplace*. Erişim Adresi: <https://freshheadline.com/what-is-quiet-quitting-where-did-it-originate-from-know-everything-about-the-practice-that-is-changing-the-dynamics-of-workplace/210489/> Erişim Tarihi: 17.10.2022
- Gallup (2022). *Is Quiet Quitting Real*, Erişim Adresi: <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx> Erişim Tarihi: 16.02.2023
- Gordon, N. (2022) *Over half of U.S. workers may be 'quiet quitting'—and it's been that way for decades*, Fortune, Erişim Adresi: <https://fortune.com/2022/09/07/quiet-quitting-us-workers-employee-engagement-gallup/> Erişim Tarihi: 02.10.2022
- Gupte, A. (2022). *Decoding Quiet Quitting*, LinkedIn, Erişim Adresi: <https://www.linkedin.com/pulse/decoding-quiet-quitting-ashlesha-gupte/> Erişim Tarihi: 21.02.2023
- Hetler, A. (2022). *Quiet quitting explained: Everything you need to know*, Techtarger, Erişim Adresi: <https://www.techtarger.com/whatis/feature/quiet-quitting-explained-Everything-you-need-to-know> Erişim Tarihi: 11.10.2022
- Hitt, T. (2022). *The libertarian who supposedly coined "quiet quitting"*, Gawker.com, Erişim Adresi: <https://www.gawker.com/news/the-libertarian-who-supposedly-coined-quiet-quitting> Erişim Tarihi: 23.10.2022
- Kaplan, J. (2022). *Pyramid Of Quiet Quitting*, LinkedIn, Erişim Adresi: [https://rs.linkedin.com/posts/jason-kaplan-67b52610\\_leadership-personaldevelopment-management-activity-6971789378721345536-b8in?trk=public\\_profile\\_like\\_view](https://rs.linkedin.com/posts/jason-kaplan-67b52610_leadership-personaldevelopment-management-activity-6971789378721345536-b8in?trk=public_profile_like_view) Erişim Tarihi: 28.10.2022
- Kelly, J. (2022). *How Both Managers And Workers Can Combat 'Quiet Quitting'*, Forbes, Erişim Adresi: <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2022/08/22/how-both-managers-and-workers-can-combat-quiet-quitting/?sh=2b5af2dc466d> Erişim Tarihi: 22.10.2022
- Kızıldağ, D. (2019). Z kuşağı hangi beklentilerle iş yaşamına giriyor? seçme ve yerleştirme sürecine ilişkin bir değerlendirme. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C-IASOS Özel Sayısı*, 32-46.
- Klotz, C. A., & Bolino, C. M. (2022). "When quiet quitting is worse than the real thing", *Harvard Business Review* <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing> Erişim Tarihi: 17.10.222
- Lin, L., & Gullotta, D. (2021). Disarticulating Gingnian: Chinese youth beyond 'rising tides' and 'lying flat', *Made in China Journal*, 6(3), 20-30.
- Lord, J. (2022). *Quiet quitting is a new name for an old method of industrial action*, The Conversation, Erişim Adresi: <https://theconversation.com/quiet-quitting-is-a-new-name-for-an-old-method-of-industrial-action-189752>
- Lying Flat (2022). Brookings.edu, Erişim Adresi: <https://www.brookings.edu/techstream/the-lying-flat-movement-standing-in-the-way-of-chinas-innovation-drive/> Erişim Tarihi: 18.12.2022
- Masterson, V. (2022). *What is quiet quitting*, Weforum, Erişim Adresi: <https://www.weforum.org/agenda/2022/09/tiktok-quiet-quitting-explained/> Erişim Tarihi: 12.10.2022
- McGregor, G. (2022). *Before "quiet quitting" in the U.S., there was "lying flat" in China. How the anti-work movement swept the world's two largest economies*, Fortune, Erişim Adresi: <https://fortune.com/2022/09/01/quiet-quitting-anti-work-job-lying-flat-china-us-economy-global/> Erişim Tarihi: 13.10.2022
- Navarra, K. (2022). *'Quiet Firing' Is Not the Antidote to 'Quiet Quitting'*, SHRM, Erişim Adresi: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/employee-relations/pages/quiet-firing-is-not-the-antidote-to-quiet-quitting.aspx> Erişim Tarihi: 19.10.2022
- Pemberton, M. (2022). *Hate your job? 'Quiet quitting' is NOT the answer*, Erişim Adresi: <https://www.dailymail.co.uk/femail/article-11110791/DR-MAX-PEMBERTON-Hate-job-Quiet-quitting-NOT-answer.html> Erişim Tarihi: 18.10.2022
- Resumebuilder (2022). 1 in 3 managers have responded to 'quiet quitting' with 'quiet firing', Resumebuilder.com, Erişim Adresi: <https://www.resumebuilder.com/1-in-3-managers-respond-to-quiet-quitting-with-quiet-firing/> Erişim Tarihi: 26.01.2023
- TikTok (2022). Erişim Adresi: <https://www.tiktok.com/@zaidleppelin/video/7124414185282391342> Erişim Tarihi: 14.02.2023
- Urban Legal Recruitment (2022). *Is Quiet Quitting Just Another Word for Disengagement*, Erişim Adresi: <https://www.urbanlegal.ca/weekly-insights.html?nID=46> Erişim Tarihi: 21.11.2022
- Workforce Solutions (2022). *Four ways companies can reduce "Quiet Quitting"*, Egnow.com, Erişim Adresi: <https://egnow.com/4-ways-companies-can-reduce-quiet-quitting/> Erişim Tarihi: 27.10.2022
- Yıkılmaz, İ. (2022). *Quiet quitting: A conceptual investigation*. Anadolu 10th International Conference On Social Science, 581-591.
- Youthall (2022). *Sessiz istifa*. Erişim Adresi: <https://www.youthall.com/tr/company/ebooks/sessiz-istifa#download> Erişim Tarihi: 4.11.2022
- Zaw, P., & Takahashi, Y. (2022). Effect of transformational leadership on contextual performance mediated by work engagement and moderated by mindful awareness. *Merits*, 2(4), 241-257.
- Zenger, J., & Folkman, J. (2022). Quiet Quitting Is About Bad Bosses, Not Bad Employees, *Harvard Business Review*, Erişim Adresi: <https://hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees> Erişim Tarihi: 25.11.2022

# Avrupa Birliği'ndeki KOBİ'lerin finansmana erişimine yönelik destekler, COSME program incelemesi

Utku Can Aydın<sup>a</sup>, İstemi Çömlekçi<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Bilim Uzmanı, e-posta: utkuaydin@duzceknopark.com.tr, ORCID: 0000-0001-6364-0484

<sup>b</sup>Düzce Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü, e-posta: istemicomlekci@duzce.edu.tr, ORCID: 0000-0001-8922-071X

## MAKALE BİLGİLERİ

Derleme Makalesi

Geliş Tarihi: 17 Haziran 2022

Revizyon: 2 Mayıs 2023

Kabul Tarihi: 18 Mayıs 2023

## Öz

**Amaç:** Dünya'daki ticari bloklar göz önünde bulundurulduğunda tüm ekonomilerin temel taşı olarak KOBİ olgusu ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda ülkelerin uygulayacağı KOBİ politikaları, sorunlar ve bu sorunlara yönelik çözümler oluşturulması ülke ekonomileri için öncelik durumundadır. Çalışmanın amacı COSME programının finansal bileşenlerini kullanan KOBİ'lerin istatistiklerinden yola çıkarak programı analiz etmek ve KOBİ'lerin bu programdan nasıl daha fazla yararlanacağını ortaya koymaktır.

**Yöntem:** Bu çalışmada Avrupa Birliği ve Avrupa Komisyonu'nun yayınladıkları raporlardan faydalanarak, KOBİ'lerin finansmana erişimine yönelik destekler ve komisyon tarafından kurgulanan COSME programı incelenmektedir. İstatistik veriler incelenirken içerik analizi yönteminden faydalanılmıştır. Araştırmanın örneklemini COSME programından faydalanan ülkeler oluşturmaktadır.

**Sonuç:** Bu çalışma ile birlikte COSME programının finansmana erişim enstrümanlarını kullanan KOBİ'lerin programdan daha fazla fayda sağlaması için hangi faaliyetlerde bulunması gerektiği ortaya konulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** KOBİ, COSME, Avrupa Birliği Politikaları, Avrupa Birliği Komisyonu

## SME supports for access to finance in the European Union: Review of COSME program

## ARTICLE INFO

Review Article

Received: June 17, 2023

Received in revised form: May 2, 2023

Accepted: May 18, 2023

## Abstract

**Aim:** Considering the commercial blocks in the world, the SME phenomenon emerges as the cornerstone of all economies. In this context, the SME policies to be implemented by the countries, the problems and the creation of solutions for these problems are a priority for the national economies. The aim of the study is to analyze the program based on the statistics of SMEs using the financial components of the COSME program and to reveal how SMEs will benefit more from this program.

**Method:** In this study, the support for SMEs' access to finance and the COSME program designed by the commission are examined by making use of the reports published by the European Union and the European Commission. Content analysis method was used while analyzing statistical data. The sample of the study consists of countries that benefit from the COSME program.

**Results:** With this study, the activities that SMEs using the access to finance instruments of the COSME program should do in order to benefit more from the program have been revealed.

**Keywords:** SME, COSME, European Union Policies, European Union Commission

## Giriş

Avrupa Birliği ekonomi politikalarına göre, KOBİ'ler AB'nin ekonomik işleyişinde önemli bir role sahiptir (Panagopoulos, 2020). KOBİ statüsündeki işletmelerin karşılaştıkları problemlerin başında finansmana erişim sorunu gelmektedir. AB bu finansman problemini ortadan kaldırmak ve alternatif fon kaynakları oluşturmak için birlik programları kapsamında proje çağrılarını yayınlamaktadır. Ayrıca AB, uluslararası ticareti geliştirme noktasında önemli bir misyona sahip olan KOBİ'lere yönelik alternatif finansman kaynaklarına erişim sorununu çözmek için birlik programlarını kurgulamaktadır. Bu programlar KOBİ'lerin rekabet edebilirlik seviyelerini arttırmak ve sürdürülebilir yapılar dönüşmelerini sağlamak açısından büyük önem arz etmektedir. Bu dönüşüm sürecinde inovasyon ve sanayileşme süreci büyük önem taşımaktadır (Atmaca & Geylani, 2020). İnovasyon ve sanayileşme süreci yalnızca yüksek teknoloji gerektiren sektörleri değil aynı zamanda geleneksel endüstrileri de içeren tüm KOBİ'lere etki etmektedir. AB'nin KOBİ'ler için uyguladığı ve hayata geçirdiği birlik programlarından birisi de COSME programıdır. COSME (KOBİ'lerin Rekabet Edebilirliği) KOBİ'lerin rekabetçiliğini arttırmak ve onları sonraki aşamalara doğru ilerlerken birçok açıdan desteklemek üzere AB komisyonu tarafından yürütülen bir program olarak öne çıkmaktadır. Birden fazla bileşeni içinde barındıran COSME programının sağladığı destekler arasında finansmana erişim desteği, KOBİ'ler için alternatif finansman kaynakları oluşturmak ve özellikle mikro ve küçük ölçekli işletmelerin finansmana erişim sorununu ortadan kaldırmak bulunmaktadır. Avrupa Birliği ülkeleri ve aday ülkeler arasında COSME programı yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Bu program kapsamında Avrupa İşletmeler Ağı ekosistemi yürütülmekte ve KOBİ'ler öncelikli olarak ortak bir tek pazar oluşturulması hedeflenmektedir. Bu çalışmada COSME kapsamında sunulan bu desteklerde finansmana erişimi bileşeninin içerdiği kredi garanti desteği ve büyüme amaçlı özkaynak desteği incelenmiş ve bu desteklerden faydalanma oranlarından yola çıkılarak COSME programı kapsamında genel bir inceleme yapılmıştır. Çalışmanın amacı KOBİ'lerin finansmana erişim problemi karşısında COSME programının sunmuş olduğu finansal bileşenlerin mekanizmalarını açıklamak ve KOBİ'lerin nasıl faydalanabileceklerini ortaya koymaktır. Bu çalışmada COSME programı kapsamında en yüksek bütçeye sahip olan ve KOBİ'ler için kilit rol oynayan finansmana erişim bileşeninin uygulama süreçlerine değinilmektedir. Ardından finansmana erişim bileşeninin kredi garanti desteği ve büyüme amaçlı özkaynak desteği mekanizmaları incelenmektedir. Kredi garanti desteğindeki işlem sayısı ve miktarı ile toplam AB desteği üzerindeki payı istatistiksel olarak incelenmektedir. Büyüme amaçlı özkaynak desteğindeki finansal aracı kuruluş sayısı ve anlaşma miktarları üzerinden desteklerin işleyiş mekanizmaları üzerinde durularak finansmana erişim bileşeni ile ilgili çıkarsamalar yapılmıştır.

## KOBİ Kavramı ve KOBİ'lerin Büyüme Problemleri

KOBİ tanımı her bölgede farklılık göstermektedir. Avrupa Komisyonu'na göre 250'den az çalışana sahip ve yıllık cirosu 50 milyon euroyu geçmeyen veya yıllık bilanço toplamı 43 milyon euroyu geçmeyen işletmeler KOBİ olarak tanımlanmaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ) AB'deki tüm işletmelerin %99'unu temsil etmektedir (Yıldırım, 2007). AB'nin yayınladığı yıllık KOBİ raporuna göre; mikro ölçekteki işletmelerin sayısı 21,044,884, küçük ölçekli işletmelerin sayısı



1,282,211, orta ölçekteki işletmelerin sayısı ise 199,362 olarak belirtilmektedir (Avrupa Komisyonu, 2021). Büyük ölçekli işletmelerin sayısı 40,843'tür. %93.3'lük oran ile mikro ölçekli işletme sayısı birinci sırada yer alırken onu %5.7 ile küçük ölçekli işletmeler ve ardından %0.9 ile orta ölçekli işletmeler takip etmektedir. %0.2'lik oran ile büyük ölçekli işletmeler son sırada yer almaktadır. KOBİ'lerin tanımlanması finansmana erişim ve özellikle bu işletmelere yönelik kurgulanan AB destek programları için önem arz etmektedir. Genel olarak, KOBİ'lerin özellikleri onların finansal kararları ile davranışlarını ve nihayetinde firmanın performansını ve büyümesini etkilemektedir (Garengo, Biazzo, & Bititci, 2005). İşletmelerin büyüklüğünü değerlendirmek için nicel veriler kullanılmakta ve çalışan sayısı, ciro, bilanço gibi faktörler belirlenerek KOBİ'ler için mikro ölçekten orta boyutlu işletmeye kadar sınıflandırmalar yapılmaktadır.

Tablo 1. Avrupa Birliği KOBİ Sınıflandırması

İşletme Kategorisi	Çalışan Sayısı	Ciro	Bilanço
Orta Boyutlu	<250	≤EUR 50 Milyon	≤EUR 43 Milyon
Küçük	<50	≤EUR 10 Milyon	≤EUR 10 Milyon
Mikro	<10	≤EUR 20 Milyon	≤EUR 2 Milyon

Kaynak: (Avrupa Birliği Komisyonu, 2019)

Tablo 1'de Avrupa Birliği tarafından belirlenen çalışan sayısı, ciro ve bilanço durumlarına göre işletmelerin kategorilerinin sınıflandırılması sunulmuştur. İşletme kategorisinin çalışan sayısı, ciro ve bilanço ile olan orantısı gösterilmektedir.

KOBİ'ler ekonominin temel taşları olarak ülkelerdeki firma dağılımının çoğunluğunu oluşturmaktadır. KOBİ'lerin ekosistemdeki yerlerini sağlamlaştırmaları ve büyümelerini sağlamak için birçok alanda destek sağlanması gerekmektedir (Özyüksel, 2020). Küçük ve orta ölçekli işletmeler, gelişmekte olan ülkelerde genellikle sürdürülebilir ekonomik büyüme ve istihdam yaratılması için dinamik bir güç olarak algılanmıştır. Sosyal açıdan bakıldığında, KOBİ'ler nüfusun büyük ve sürekli genişleyen bir kesimi için geçim kaynağı sağlamaktadır. Bu nedenle, düşük gelirli ülkelerdeki KOBİ'lerin finansman açığı azaltılmalı, yeni KOBİ'lerin ortaya çıkmasının teşviki artırılmalı ve sonuç olarak ekonomik büyüme iyileştirilerek istihdam yaratılmalıdır (Botrić & Božić, 2017). Alternatif finansman kaynaklarına erişim, bürokrasi, farklı pazarlara erişim problemi doğru ve planlı büyüme faaliyetlerinin yürütülmemesi gibi birçok etmen, AB ekonomisi için çok önemli olan KOBİ'lerin bir üst seviyeye geçmelerini engellemektedir (Borbás, 2013). Bu bağlamda KOBİ'leri geliştirmek ve rekabetçi bir ortam yaratmak, sürdürülebilir ekonomi modelleri oluşturmak noktasında kilit rol oynamaktadır. Dünya ekonomisinde önemli yere sahip olan KOBİ statüsündeki işletmelerin geliştirilmesi için Avrupa Birliği farklı politikalar yürütmekte ve entegrasyon programlarını kurgulayarak rekabetçi sistemi güçlendirmeyi hedeflemektedir. Ayrıca, KOBİ'lerin finansmana erişiminin iyileştirilmesi, girişimcilik ve yenilikçiliğin teşvik edilmesinde oldukça önemli bir etkiye sahiptir (Yiğit & Özyiğit, 2018). KOBİ statüsündeki işletmeler büyüme aşamasında birçok problemle karşı karşıya kalmaktadırlar. AB ekonomisinde hayati öneme sahip olan KOBİ'lerin büyümesini ve uluslararası pazarlara erişmesini bu bağlamda rekabet edebilirlik seviyesini etkileyen faktörler ortaya çıkmaktadır. KOBİ statüsündeki işletmelerin standartları alternatif finansman kaynaklarına erişmesi ve rekabet gücünü artırabilmesi açısından yeterli değildir (El-Said, Al-Said, & Zaki, 2013). Alternatif finansman kaynaklarına erişim ile birlikte rekabet gücünün artırılması için AR-GE çalışmalarının yapılması gerektiği ön plana çıkmaktadır. Ayrıca AR-GE çalışmalarına verilen önemin yanı sıra inovasyon yönetimi ve kapasitesinin artırılmasının sağlanması, sistematik problemlerin başında gelmektedir. İşletmelerdeki sınırlı yenilik kapasitesi ve gelişime ayak uydurma becerisinin kısıtlılığı büyüme durumunun önüne geçmektedir (Özyüksel, 2020).

KOBİ'ler finansal açıdan büyük ölçekli kuruluşlara göre daha düşük seviyede performans göstermektedir (Schreiber, 2020). Dolayısıyla büyük ölçekli şirketlerin yüksek performans ile çalıştığı uluslararası pazarlarda KOBİ'lerin varlıklarını sürdürebilmesi, inovasyon ve AR-GE kapasitesini geliştirmesi ve kurum performansı gibi konularda daha verimli çalışma ile birlikte rekabet edebilirlik seviyelerini arttırmaları gerekmektedir. Bu aşamaların yapılmaması durumunda KOBİ'ler için büyüme evresi olumsuz bir şekilde sonuçlanmaktadır. KOBİ'ler finansmana erişim, uluslararası pazarlara açılma, hibe ve desteklerden yararlanma gibi konularda sorunlar yaşamaktadırlar. Bu bağlamda KOBİ'ler için alternatif finansman kaynaklarının kullanımı ve özellikle AB fonlarına erişim konusunda daha bilinçli bir şekilde hareket edilmesi gerekmektedir (Udell, 2015). Bu süreç içerisinde yasal düzenlemeler ve vergisel konular ile ilgili uzmanlaşmak KOBİ'ler için avantajlı bir durum olacaktır (Di Noia, D'Onofrio, & Giovannini, 2015).

#### Avrupa Birliği'nin KOBİ'lere Bakış Açısı ve Uygulanan Politikalar

Birlik genelinde girişimcilik ruhunu teşvik etmek ve KOBİ'lerin Avrupa ekonomisi için ne kadar önemli olduğunu netleştirmek için Avrupa Komisyonu, 2008 yılında Avrupa için Küçük İşletmeler Yasası'nı yürürlüğe koymuştur (KOSGEB, 2019). Bu yasa ile birlikte hem AB ülkeleri hem de aday ülkelerdeki KOBİ'ler için yürütülecek bir politika çerçevesi oluşturulmuştur. Bu politika çerçevesinin temel ilkesi hükümetlerin politika olarak "önce küçük düşün" fikri ile yola çıkmalarıdır (Florio, 2016). Ayrıca, KOBİ'lerin karşılaştığı bürokrasi ve ticaretin önündeki engellerin üstesinden gelinmesi, rekabeti arttırılmasını ve KOBİ'lerin tek pazar tarafından yaratılan sınır ötesi fırsatlardan en iyi şekilde yararlanmalarına yardımcı olunması amaçlanmıştır (Aydın, 2021). KOBİ'lerin bu fırsatlardan yararlanırken sürdürülebilir bir ekonomiye sahip olmasının yanında sadece güçlendirilmesi ve büyümesi değil, aynı zamanda iklim değişikliği ve dijitalleşme gibi gelecekteki zorluklara da uyum sağlaması gerekmektedir. Bu gereklilik uzun vadede sürdürülebilir bir yapının sağlanması açısından önemli bir role sahiptir. Avrupa Komisyonu, destek sağlamak için 2020 yılında yepyeni bir strateji açıklamıştır. Sürdürülebilir ve Dijital Bir Avrupa için KOBİ Stratejisi, iklim nötr hedefine ulaşmalarına, dijitalleşmeden en iyi şekilde yararlanmalarına ve karşılaştıkları problemlerin üstesinden gelmelerine yardımcı olmayı amaçlamaktadır (Navaretti, Calzolari, & Pozzolo, 2015).

#### Avrupa Birliği Çerçeve Programları

Çerçeve programları, AB'ye üye olan veya aday ülke statüsünde olan ülkeler için kurgulanan, Avrupa'da bilim, sanayi ve teknoloji uygulamak ve uygun politikalar geliştirilmesi amacıyla oluşturulmuş programlardır (Veugelaers, 2015). AB Çerçeve Programları uzun süreli mali çerçeve olarak adlandırılmış olan yedi yıllık genel bir bütçenin kapsamında Avrupa Parlamentosu'nun ve konseyin onayı ile birlikte yürürlüğe giren kurucu mevzuat kapsamında uygulamaya konulmaktadır (Aydın, 2021). Her bir birlik programı için farklı yürütücü kuruluşlar görevlendirilmekte ve programların koordinasyonu sağlanmaktadır. Çerçeve programları teknolojik gelişmişlik seviyesini arttırmak, uyum sürecini hızlandırmak, Avrupa bölgesindeki ülkeler arasında öğrenim becerileri ve bilgi düzeyini yukarıya taşımak amaçlarının yanında rekabet edebilirlik seviyesini üst düzeylere getirmek amacını taşımaktadır. KOBİ'lerin rekabet edebilirlik seviyelerini arttırarak gelişmelerini sağlamak için Avrupa Birliği COSME programını kurgulamış ve bu program kapsamında faaliyetlerini sürdürmektedir.

#### COSME Programı

Avrupa Birliği üyesi ülkelerde faaliyetlerini sürdüren işletmelerin %99'u KOBİ olup birliğin genelinde ortaya çıkan istihdamın %85'lik kısmı KOBİ'lere ait olmaktadır. Birlik ülkelerinde ortaya çıkan her 1 Euro'luk katma değer %58'i KOBİ'ler tarafından gerçekleştirilmektedir (KOSGEB, 2019). Bu açıdan bakıldığında KOBİ'lerin AB ekonomisi için ne kadar önemli oldukları görülmektedir. Avrupa Birliği KOBİ'lerin önemi dolayısıyla birlik programları dâhilinde KOBİ'lere destek olacak programlar kurgulanmaktadır. Bu kapsamda 'İşletmelerin ve KOBİ'lerin Rekabet edebilirliği Programı – COSME' Avrupa Birliği tarafından 2014 yılında uygulanmaya başlamıştır (Svášek, 2016).

COSME programı 4 ana bileşen üzerine kurgulanmıştır, bunlar;

- Finansmana erişim bileşeni
- Pazarlara erişim bileşeni
- Çerçeve koşulların iyileştirilmesi bileşeni
- Girişimcilik ve girişimcilik kültürü bileşeni.

Birlik programları yedi yıllık mali çerçeveler kullanılarak bütçelendirilmekte ve Avrupa Parlamentosu ile Avrupa Konseyi'nin onayı doğrultusunda yürürlüğe konan birlik programları mevzuatına dayanılarak uygulanmaktadır. Programlarda oluşan bütçe AB üyesi ve aday ülkeler tarafından ödenilen katılım payları ve

AB'nin genel bütçesinden fonlanmaktadır (Vasilescu & Tudor, 2015). Bu katılım payları sonrasında COSME programına yönelik bütçe ve programın bileşenlerinin bütçedeki payları Tablo 2'de verilmektedir.

Tablo 2. COSME Bütçe Dağılımı

Programın Bileşenleri	Bütçe (%)	Bütçe (Milyon Euro)
Finansmana Erişim	60	1.378,946
Pazarlara Erişim	21,5	494.122
Çerçeve Koşullarının İyileştirilmesi	11	252.807
Girişimcilik ve Girişimcilik Kültürü	2,5	57.456
Yönetim Maliyetleri	5	114.912
Toplam	100	2.298,243

Kaynak: (KOSGEB, 2019)

Tablo 2'deki veriler incelendiğinde %60'lık oran ile COSME programının bütçesinin büyük bir bölümünü finansmana erişim bileşeni oluşturmaktadır. %21,5'lik oran ile pazarlara erişim bileşeni ikinci sırada yer alırken çerçeve koşullarının iyileştirilmesi bileşeni %11 oran ile takip etmektedir. Girişimcilik ve girişimcilik kültürü bileşeni %2,5 ile son sırada yer alırken programın yönetim ve koordinasyon maliyetleri %5 ile bütçe dağılımına etki etmektedir. Finansmana erişim bileşeni COSME programının uygulanması noktasında farklı enstrümanlar ile kullanılmakta ve KOBİ'lerin rekabet edebilirlik seviyesini artırma noktasında kilit rol oynamaktadır.

#### Finansmana Erişim Bileşeni Enstrümanları

COSME programının önemli bir bölümü, Avrupa Komisyonu yetkisi altında Avrupa Yatırım Fonu (AYF) tarafından yönetilen finansal araçlara ayrılmıştır. COSME finansal araçları, KOBİ'lerin finansmana erişimini iyileştirmeyi ve Avrupa işletmelerinin rekabet gücünü teşvik etmeyi amaçlamaktadır. COSME finansal araçları, 2014'ten 2020'ye kadar 1,3 milyar Euro'luk planlanmış bir bütçeyle yürütülmüştür (KOSGEB, 2019). AYF, bir çıkar beyanı çağrısı yoluyla seçilen yerel finans kurumları veya özel sermaye fonları dâhil olmak üzere, seçilen finansal araçlar aracılığıyla KOBİ'lerin finansmana erişimini artırmayı amaçlamaktadır. Finansal enstrümanlar, COSME programı kapsamında Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir. Şekil 1'de COSME programının finansal araçlarının uygulaması ile ilgili mekanizma gösterilmektedir.



Şekil 1. COSME Programı Finansmana Erişim Bileşeni İşleyiş Mekanizması

Kaynak: (KOSGEB, 2019)

COSME finansal araçları, KOBİ'lerin finansmana erişim imkânını kolaylaştırarak işletmelerdeki rekabet edilebilirlik gücünü yukarıya taşımayı hedeflemektedir. Şekil 2'de görüldüğü gibi finansal araçlar Avrupa Yatırım Fonu tarafından yönetilmektedir. Avrupa Yatırım Fonu, COSME kapsamında yayınlanan finansmana erişim çağrılarını çerçevesinde aracı kuruluşlar ile anlaşarak KOBİ'lerin finansmana erişim noktasındaki sorunlarını çözmeyi amaçlamaktadır. Finansmana erişim bileşeni ile birlikte KOBİ'ler kendilerine uygun olan şartlarda kredi garanti desteğine ve risk sermayesine erişebilirken finansal aracı kuruluşlar da sağladıkları kredileri ve risk sermayelerini Avrupa Yatırım Fonu ile paylaşmaktadırlar.

#### Veri Seti ve Yöntem

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden doküman analizi tekniği kullanılmıştır. Doküman analizi, araştırmanın temeline ilişkin temaları, belgelerin içeriğini sistematik olarak analiz etmek için kullanılan bir nitel araştırma tekniğidir (Wach, 2013). Doküman analizi, öncelikli olarak basılı ve elektronik materyaller olmak üzere tüm belgeleri incelemek ve analiz etmek için kullanılan sistemli bir metottur (Kıral, 2020). Nitel çalışmada kullanılan diğer yöntemler gibi doküman analizi de yorum ortaya koymak, ilgili konu hakkında bir anlayış oluşturmak, ampirik bilgi geliştirmek için verilerin incelenmesini ve yorumlanmasını gerektiren bir tekniktir (Service, 2009). Çalışmada, Avrupa Komisyonu'nun COSME programı ve AB çerçeve programları ile ilgili yayınladığı raporlar ve verilerden faydalanılmıştır.

#### Bulgular ve Yorumlama

COSME programı kredi garanti desteği kapsamında KOBİ'lere sağlanan kredi ve leasing desteklerinin artırılması amaçlanmaktadır (Yüksel Yiğiter & Özyiğit, 2018). Kredi Garanti Desteği kapsamında büyüme potansiyeli yüksek olanların önceliğinde sektör ve büyüklük fark etmeksizin tüm KOBİ'lere 150 bin Euro'ya kadar garanti olanağı sağlanmaktadır (Svášek, 2016). Avrupa geneline bakıldığında ilk üç sırada sırasıyla İtalya (%33), Fransa (%27) ve İspanya (%18,3) bulunmaktadır. Son sırada toplamda 25 garanti ve kontr-garanti işlem sayısı ile Lüksemburg yer almaktadır. Program kapsamında işletmelerin boyutu baz alındığında istatistiksel olarak kredi garanti desteklerinden ağırlıklı olarak mikro büyüklükteki işletmelerin fayda sağladığı ortaya çıkmaktadır. Bu işletmeler sağlanan kredi garantileri sayesinde 17.5 milyar Euro tutarında kredi kullanımı gerçekleştirmişlerdir (European Commission, 2019). KOBİ'lerin büyüklüğüne göre kredi garanti desteklerinin dağılımı verileri Tablo 3'te verilmektedir.

Tablo 3. COSME Kredi Garanti Desteği Dağılımı Tablosu

Çalışan Sayısına Göre KOBİ Büyüklüğü	İşlem Sayısı	Miktar (Euro)	Toplam Destekteki Payı (%)
<10	505.989	17.527	69,7
10-50	73.325	6,179	24,6
50-250	7.827	1,452	5,7
>250	10	1.900	0,0
Toplam	587.151	25.161	100,00

Kaynak: (COSME Kredi Garanti Desteği Uygulama Güncellemesi, 2019)

Tablo 3'teki veriler incelendiğinde %69,7 oranıyla en çok işlem sayısının mikro büyüklükteki KOBİ'ler tarafından yapıldığı ve en çok kredi garanti desteğini bu gruptaki KOBİ'lerin aldığı görülmektedir. Küçük ölçekli KOBİ'ler işlem sayısı ve toplam destekteki paylara bakıldığında ikinci sırayı almaktadır. Ortak ve Büyük ölçekli KOBİ'lere bakıldığında ise işlem oranının diğerlerine göre daha düşük kaldığı ve toplam destekteki payın diğer iki grubun aşağısında olduğu görülmektedir. Bu bağlamda işletmelerin büyüklüğü azaldığında kredi garanti fonuna başvurma ihtiyacının arttığı görülmektedir. İşletme büyüklüğü arttığında kredi garanti fonundan faydalanma ihtiyacının azaldığı ortaya çıkmaktadır. Küçük işletmelerde finansmana erişim sorunu daha fazla ortaya çıkmakta ve alternatif finansman kaynaklarına da daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Bu doğrultuda COSME programı kapsamında kredi garanti desteğinin yanında büyüme amaçlı özkaynak desteği (EFG) uygulanmaktadır.

COSME programı altında finansmana erişim bileşenlerinden biri olarak yürütülen büyüme amaçlı özkaynak desteği (EFG), büyüme ve gelişme süreçlerinde KOBİ'lere finansman desteği sağlamaktadır (Yüksel Yiğiter & Özyiğit, 2018). Avrupa yatırım fonu COSME Büyüme Amaçlı Özkaynak Desteği programı çerçevesinde belirlenen risk sermayesi kuruluşları ile büyüme aşamasındaki KOBİ'lere finansman sağlanması konusunda anlaşmakta ve bu doğrultuda risk sermayesi kuruluşları veya özel sermaye fonlarına yatırım yaparak finansmana erişim sorununu çözmeyi planlamaktadır. Avrupa Yatırım Fonu destekleyeceği bu kuruluşlarda fon yönetim mekanizmalarının bağımsız çalışıyor olmaları ve büyüme potansiyeli yüksek olan KOBİ'lere yatırım yapma taahhüdünde bulunmaları şartlarını aramaktadır (European Commission, 2019).

Avrupa Yatırım Fonu ile anlaşma sağlanan finansal aracı kuruluşlar büyüme potansiyelli KOBİ'lere yatırım yapmakla birlikte potansiyel yatırımlar arasında ilk sırayı "bilgi ve iletişim teknolojileri" almaktadır (KOSGEB, 2019). Büyüme amaçlı öz kaynak desteğinin yürütülmesi açısından bakıldığında bu destek aracı kurumların dâhil olması süreçleri ile birlikte kullanılan finansal bir araç olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda bu desteğin sağlanması kapsamındaki bir risk sermayesi yatırım olanağından yararlanmak isteyen KOBİ'ler belirlenmiş aracı kurumlara başvuru yapmak durumundadırlar (Kraemer-Eis, 2018).

Tablo 4. COSME EFG Desteği Kapsamında Anlaşma Sağlanan Finansal Aracı Kuruluş Sayıları ve Anlaşma Tutarlarının Dağılımı

Ülke Adı	Finansal Aracı Kuruluş Sayısı	Anlaşma Miktarı (Euro)
Lüksemburg	1	19.000.000
Birleşik Krallık	1	17.575.000
Hollanda	2	16.150.000
Fransa	1	14.250.000
İsveç	1	11.476.697
İrlanda	1	11.400.00
Finlandiya	1	9.500.000
Almanya	1	9.500.000
İtalya	1	9.175.000
Toplam	1	115.026.697

Kaynak: (Avrupa Birliği Komisyonu, 2018)

Tablo 4 incelendiğinde EFG desteği kapsamında en fazla finansal aracı kuruluşun Hollanda'da yer almasına rağmen anlaşma miktarının en yüksek Lüksemburg ülkesinde olduğu görülmektedir. EFG, sermaye benzeri kredi ve katılım kredisi gibi, özellikle sınır ötesi faaliyet gösteren büyüme aşamasındaki işletmelere, risk sermayesi ve ara finansman sağlayan fonlara odaklanacak ve öz sermaye ile birlikte KOBİ'lere yatırım yapma imkanına sahip olacaktır.

## Sonuç ve Öneriler

Avrupa Birliği KOBİ'leri ekonomik kalkınmanın temel taşı olarak görmektedir. Ancak KOBİ'ler çoğu zaman finansmana erişim noktasında problemler yaşamaktadır. Banka kredileri gibi dış kaynaklara kolayca ulaşım sağlayamadıkları için öz kaynağa ya da alternatif finansman kaynaklarına ihtiyaç duymaktadırlar (El-Said, Al-Said, & Zaki, 2013). Tüm bu nedenlerden dolayı AB fonları aracılığı ile KOBİ'leri teşvik etmek, AB Komisyonu'nun öncelikleri arasındadır. AB Komisyonu KOBİ'lerin finansman sorununu çözmek, büyüme hamlelerini daha kolay yapabilmelerini sağlamak ve finansal açıdan daha rahat hareket etme imkânı oluşturmak için COSME programı kapsamında bir takım destekler kurgulamıştır. Finansmana erişim bileşeni desteği %60 oranla bu destekler arasında en büyük paya sahiptir. Bu çalışmada COSME programının finansmana erişim destekleri kapsamında sunduğu Kredi Garanti Desteği ve Büyüme Amaçlı Özkaynak Desteği bileşenleri incelenmiştir. Kredi Garanti Desteği ile birlikte KOBİ'lere kredi ve leasing desteği sağlanarak büyümelerine destek verilmesi amaçlanmıştır. İşletme büyüklüklerini içeren istatistiğe bakıldığında bu destekten fayda sağlayan işletmelerin genellikle mikro ölçekteki KOBİ'ler olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla küçük ölçekli ve orta ölçekli işletmeler takip etmektedir. Kredi Garanti Desteği verileri incelendiğinde işletmenin boyutu küçüldükçe desteğe olan ihtiyaç oranının arttığı ortaya çıkmaktadır. Verilere bakıldığında İtalya, Avrupa genelinde bu bileşen kapsamında 193.787 işlem sayısı ile en başarılı ülke konumunda olduğu görülmektedir. Toplam işlem sayısına bakıldığında sırasıyla Fransa ve İspanya İtalya'yı takip etmektedir. Bu üç ülkenin verileri toplam işlem sayısının %78,3'ünü oluşturmaktadır. Bölgedeki diğer ülkeler ile farkın ciddi boyutlarda olduğu görülmektedir. Bunun nedeni olarak COSME programının diğer ülkelerdeki bilinirliğinin yeterli düzeyde olmadığı söylenebilir. Programın bileşenleri hakkında KOBİ'lere yönelik tanıtım ve bilgilendirme faaliyetlerinin artırılması ile birlikte ülkelerin faydalanma oranı da artacaktır. COSME programı kapsamında kurgulanan kredi garanti desteği Türkiye'den katılım olsa da büyüme amaçlı özkaynak desteğine bakıldığında katılımın daha düşük olduğu görülmektedir. İşletmelerin büyük çoğunluğunun KOBİ'lerden oluştuğu bir bölgede COSME programından faydalanma oranının daha yüksek seviyelere çekilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda KOBİ'ler için bir diğer sorun ise AB fonlarına başvuru konusundaki bilgi eksikliğidir. Başvuru süreçlerinde yaşanan bilgi eksikliği ve fonlara ulaşmak için tekliflere uygun bir şekilde proje hazırlanması aşamaları KOBİ'ler için önemli bir zorluk olarak ortaya çıkmaktadır. Proje tekliflerini hazırlama noktasında profesyonel bir şekilde yardım almak zorunda olan KOBİ'ler, finansmana erişim noktasında problem yaşadıklarından dolayı başvuru aşamasında da engeller ile karşılaşmaktadırlar. Tüm bunların ışığında ilgili fonlardan sorumlu bakanlıklar ve merkezlerin aracılığı ile KOBİ'lere proje teklifi hazırlama süreçleri ile ilgili eğitimler verilerek fonlara erişim süreçleri kolaylaştırılmalıdır. Tüm birlik programlarında olduğu gibi COSME programında da üye ve aday ülkeler tarafından oluşturulan fon havuzuna aktarım yapılmakta ve sonrasında kabul edilen proje tekliflerine göre ülkelerdeki başvuru yapan kurumlara fon dağıtımı yapılmaktadır. Bu bağlamda tanıtım ve eğitim faaliyetlerinin artırılması ve proje yazım desteği sağlanması ile birlikte aktarılmış olan fon tutarının üzerine çıkılabilir ve AB'nin oluşturmuş olduğu bu sistemden daha fazla fayda sağlanabilir. Viskovic ve Udovicic'in yapmış olduğu ampirik çalışmanın sonuçlarına göre, KOBİ'lerin COSME programı ile kısmen ilgilendikleri ve program ile ilgili bilgilere tam olarak hakim olmadıkları görülmektedir. Avrupa bölgesindeki KOBİ'lerin %77,8'i AB programları ve COSME programını daha önce hiç duymadığını belirtmektedir (Martina Udovicic & Viskovic, 2017). Ayrıca programların önündeki bir diğer engel olarak da başvuru süreçleri görülmektedir. Yani ilgilenen KOBİ'lerin çoğunluğu başvuru süreçlerini biliyor ancak dökümantasyon ve uzun prosedürler nedeniyle projelerin hazırlanmasını

karmaşık bulduklarını öne sürmektedirler (Martina Udovičić & Visković, 2017). Bu bağlamda COSME programının pazarlara erişim, finansmana erişim, girişimci kültüre teşvik ve rekabet edebilirlik seviyelerini arttırma bileşenlerinin uygulanma oranı arttığında KOBİ'lerin sorunlarına daha hızlı çözümler üretilebilecektir. Bu çalışma kapsamında elde edilen bulgulardan yola çıkılarak COSME programının finansmana erişim bileşeninin AB genelinde KOBİ'ler tarafından kullanıldığı ancak program ile ilgili yeterince bilgiye sahip olmadığı görülmektedir. Bu doğrultuda AB fonları ve COSME programı için özel olarak oluşturulacak kuruluşlar ile KOBİ'ler için düzenlenecek eğitim, seminer ve bilgilendirme etkinlikleri firmaların programa olan ilgilerinin artmasını sağlayacaktır. Ayrıca KOBİ'lerin bünyelerinde COSME ve diğer AB fonları ile ilgili süreçleri takip etmek için gerekli uzman personel bulundurulması gerekmektedir. Sağlanacak bu ek imkânlar, ekonomik büyümenin temel taşlarından olan KOBİ'lerin özümseme kapasitelerinin arttırılması ve uygulanabilirliğin sağlanması konularında anahtar bir rol oynayacaktır.

## Kaynakça

- Atmaca, Y., & Geylani, D. (2020). Kamu sektöründe inovasyon yönetimi: Zorluklar ve çözüm önerileri. *Uluslararası Akademik Birikim Dergisi*, 1-11. <https://avesis.yyu.edu.tr/activitycitation/index/1/abe4df0b-2add-4727-bda4-7e8a6b7b56dd> adresinden alındı
- Avrupa Komisyonu. (2021). *Annual Report on European SMEs*. Brüksel: Avrupa Komisyonu.
- Aydın, U. C. (2021). AB çerçeve programları. AB çerçeve programlarının bölgesel ekonomiye katkısı Cosme-Avrupa işletmeler ağı , WB-BIN Batı Karadeniz Konsorsiyumu örneği. Düzce, Türkiye: Düzce Üniversitesi.
- Borbás, L. (2013). *Access to finance as main challenge for European SMEs. Can COSME help between 2014-2020?* 11th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking, 248-262. <https://ideas.repec.org/h/pkk/meb013/247-262.html> adresinden alındı
- Botrić, V., & Božić, L. (2017). Access to finance: Innovative firms' perceptions in post-transition EU members. *Business Administration and Management*, 129-143. <https://knepublishing.com/index.php/KnE-Social/article/view/645/1976> adresinden alındı
- COSME Kredi Garanti Desteği Uygulama Güncellemesi. (2019). *Cosme Kredi Garanti Desteği Uygulama Güncellemesi*. Cosme.
- Di Noia, C., D'Onofrio, A., & Giovannini, A. (2015). *Matching demand and supply in SMEs financing. european economy banks, regulation, and the real sector*, 75-87. [chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/http://european-economy.eu/wp-content/uploads/2015/11/EE\\_2015\\_2.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/http://european-economy.eu/wp-content/uploads/2015/11/EE_2015_2.pdf) adresinden alındı
- El-Said, H., Al-Said, M., & Zaki, C. (2013). Access to finance and financial problems of SMEs:evidence from Egypt. *Int. J. Entrepreneurship and Small Business* 20(3), 286-309. <https://ideas.repec.org/a/ids/ijesbu/v20y2013i3p286-309.html> adresinden alındı
- Eu Commission. (2018, Eylül 30). *COSME Büyüme Amaçlı Özkaynak Desteği Uygulama Güncellemesi*. COSME.
- European Commission. (2019). *COSME financial instruments*. European Commission: [https://ec.europa.eu/growth/access-finance-smes/cosme-financial-instruments\\_en](https://ec.europa.eu/growth/access-finance-smes/cosme-financial-instruments_en) adresinden alındı
- European Commission. (2019, Eylül). *User guide to the SME Definition*. European Commission: [https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition_en) adresinden alındı
- Florio, M. (2016). *Support to SMEs, increasing research and innovation in SMEs and SME development*. European Commission Publications. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/https://www.econstor.eu/bitstream/10419/141310/1/857296795.pdf> adresinden alındı
- Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, U. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *British Academy of Management*, 25-47. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1468-2370.2005.00105.x> adresinden alındı
- Kıral, B. (2020). Nitel bir veri analizi yöntemi olarak doküman analizi. *Journal of Social Sciences Institute*, 170-189.
- KOSGEB. (2019). *COSME Programı Bileşenleri*. COSME Tanıtım ve Bilgilendirme Rehberi, İşletmelerin ve KOBİ'lerin Rekabet Edebilirliği Programı, 37-47.
- KOSGEB. (2019, Aralık 31). *Cosme Programı'na Genel Bir Bakış*. Türkiye.
- Kraemer-Eis, H. (2018, Mayıs). *The European venture capital landscape: an EIF perspective*. Volume I:The impact of EIF on the VC ecosystem: [https://www.eif.org/news\\_centre/publications/eif\\_wp\\_34.pdf](https://www.eif.org/news_centre/publications/eif_wp_34.pdf) adresinden alındı
- Martina Udovičić, & Visković, J. (2017). *Awareness of SMEs on the EU Funds FinancingPossibilities: The Case of Split-DalmatiaCounty*. KnE Social Sciences, EBEEC Conference Proceedings, 319-332.
- Navaretti, G., Calzolari, G., & Pozzolo, A. (2015). *Who takes the risks for funding smes? European economy banks, regulation, and the real sector*. [chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/http://european-economy.eu/wp-content/uploads/2015/11/EE\\_2015\\_2.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/http://european-economy.eu/wp-content/uploads/2015/11/EE_2015_2.pdf) adresinden alındı
- Öner, Ç. A. (2021). *Avrupa Birliği Çerçeve Programları Nedir?* Ankara: Tübitak Uluslararası İşbirliği Daire Başkanlığı.
- Özyüksel, S. (2020). *Avrupa Birliği'ndeki Kobilerin İncelenmesi*. Working Paper Series, Vol. 1, Issue 1,, 39-47. <http://workingpaperseries.ticaret.edu.tr/index.php/wps/article/download/9/154/121> adresinden alındı
- Panagopoulos, A. G. (2020). EU Programmes" Financial Support to SMEs: Reducing the Differences Under the View of Funding the Innovation and Key Technologies. *International Journal of Business Administration*, 74-88. <https://www.sciencedu.ca/journal/index.php/ijba/article/view/19538> adresinden alındı
- Schreiber, K. (2020). From crisis to recovery: The role of the EU policies in supporting MSMEs. *Journal of the International Council for Small Business*, 42-44. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/26437015.2020.1714361> adresinden alındı
- Service, R. W. (2009). BookReview: Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. Organizational Research Methods, 614-617.
- Svášek, M. (2016). *How the EU budget is spent*. European Parliament Research Service. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/637925/EPRS\\_BRI\(2019\)637925\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/637925/EPRS_BRI(2019)637925_EN.pdf) adresinden alındı
- Udell, G. F. (2015). *Who takes the risks for funding SMEs? european economy banks, regulation, and the real sector*, 61-75. <https://european-economy.eu/wp-content/uploads/2015/10/Issues-in-SME-Access-to-Finance.pdf> adresinden alındı
- Vasilescu, L., & Tudor, S. (2015). *External Financing for EU SMEs – Challenges, Measures and Trends*. Ovidius University Annals, Economic Sciences Series Volume XV, Issue 2, 565-570. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=23933127&AN=113732295&h=iJiuXsaqCXf1yyoL4RJh0qztXQ3ckyWMifOMclIE%2BMZcCKHab59M8t13wCbam5o6KzJvpEpkMrFCoge8ok63uA%3D%3D&crl=c> adresinden alındı
- Veuglers, R. (2015). *The Impact of Horizon 2020 on Innovation in Europe*. *Intereconomics*, 4-30. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10272-015-0521-7> adresinden alındı
- Wach, E. (2013). *Learning about Qualitative Document Analysis*. IDS Practice Paper, 2-9.
- Yiğiter, Ş., & Özyiğit, H. (2018). Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde finansman kaynağı olarak cosme programı: örnek uygulama. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 139-154. <https://dergipark.org.tr/en/pub/mufad/article/412551> adresinden alındı
- Yıldırım, K. (2007). Avrupa Birliği'nde KOBİ destekleme programları. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 23-53. <http://acikerisim.comu.edu.tr/xmlui/handle/20.500.12428/956> adresinden alındı