

T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETMELERDE SOSYAL MEDYA KULLANIMININ
İŞE ADANMIŞLIK, ÇALIŞAN SADAKATİ VE BİREYSEL PERFORMANSA
ETKİSİ

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan

Nurgül GÖKSAL

Danışman

Doç.Dr.Yunus Bahadır GÜLER

Temmuz- 2020
KIRIKKALE

T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETMELERDE SOSYAL MEDYA KULLANIMININ
İŞE ADANMIŞLIK, ÇALIŞAN SADAKATI VE BİREYSEL PERFORMANSA
ETKİSİ

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan

Nurgül GÖKSAL

Danışman

Doç.Dr.Yunus Bahadır GÜLER

Temmuz- 2020
KIRIKKALE

KABUL-ONAY

Doç. Dr. Yunus Bahadır GÜLER danışmanlığında Nurgül GÖKSAL tarafından hazırlanan “İşletmelerde Sosyal Medya Kullanımının İşe Adanmışlık, Çalışan Sadakati ve Bireysel Performansa Etkisi” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

20/07/2020



Prof.Dr. Kürşad ZORLU (Başkan)



Doç.Dr. Yunus Bahadır GÜLER (Danışman)



Doç.Dr. İsmail GÖKDENİZ



Doç.Dr. Fikret ÇELİK



Dr.Öğr.Üyesi Ertuğrul KARAKAYA

Yukarıda imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

.../.../20..

(Doç.Dr. Abdussamed YEŞİLDAĞ)

Enstitü Müdürü

KİŞİSEL KABUL SAYFASI

Doktora Tezi olarak sunduğum “**İşletmelerde Sosyal Medya Kullanımının İşe Adanmışlık, Çalışan Sadakati ve Bireysel Performansa Etkisi**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve faydalandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak faydalanılmış olduğunu beyan ederim.

20/07/2020

Nurgül GÖKSAL



ÖNSÖZ

Bu çalışmada, işletmelerde çalışanlar tarafından kullanılan iş amaçlı sosyal medya ve sosyal amaçlı sosyal medya ile sosyal medya kullanım yoğunluğunun işe adanmışlık, çalışan sadakati ve bireysel performansa etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu araştırma sürecinin her aşamasında yardımlarını ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, bilgi ve tecrübesiyle bana yol gösteren, yüksek enerjisiyle beni motive eden çok sevgili tez danışmanım Sayın Doç.Dr. Yunus Bahadır Güler'e sonsuz teşekkürü bir borç bilirim. Doktora eğitim süresi boyunca karşılaştığım birçok sorunun üstesinden gelmeme yardımcı olan, güler yüzü eksik olmayan çok kıymetli hocam Sayın Doç.Dr. İsmail Gökdeniz'e sonsuz şükranlarımı sunuyorum. Aynı zamanda tez savunma jürimde yer almayı kabul eden, önemli görüş ve önerileri olduğunu düşündüğüm çok değerli hocalarım Sayın Prof. Dr. Kürşad Zorlu, Sayın Dr. Ertuğrul Karakaya, Sayın Doç.Dr. Fikret Çelik'e ve bu süreç içinde yardımlarını esirgemeyen tüm değerli hocalarıma teşekkürlerimi sunuyorum.

Eğitim hayatım boyunca desteğini esirgemeyen, çalışma azim ve kararlılığını bana da aşılayan, sevgisini hep hissettiğim çok sevgili babam Binali Örnek'e, sevgisini, yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen anlayışı yüksek canım annem Kezban Örnek'e, tez yazım süresince verdiği fikir ve önerilerle, araştırma anketlerinin doldurulması aşamasındaki desteğiyle sevgili eşim M.Sadık Göksal'a, küçücük yaşına rağmen çalışmalarına anlayışla yaklaşan güç kaynağım canım oğlum M. Kerem Göksal'a ve hamileliğimden itibaren bu süreç içinde yer alan güler yüzlü, güzel kızım Ecemnur Göksal'a ve en nihayet tezimin başarılı bir şekilde tamamlanmasına katkıda bulunan herkese sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

ÖZ

GÖKSAL, Nurgül, “İşletmelerde Sosyal Medya Kullanımının İşe Adanmışlık, Çalışan Sadakati ve Bireysel Performansa Etkisi”, Doktora Tezi, Kırıkkale, 2020.

Son yıllarda internet kullanımı ve bu kullanım içinde kendisine geniş bir yer edinen sosyal medya kullanımının hızla artması, bu kavramın işletme yönetimi açısından da dikkate alınmasına neden olmuştur. İşletmelerde sosyal medyanın sadece iş amaçlı değil, sosyal amaçlı kullanımının da yaygınlaşması araştırmacıların giderek daha fazla dikkatini çekmiştir. Bu çalışmanın temel amacı çalışanların işletmelerde kullandıkları iş ve sosyal amaçlı sosyal medya ile sosyal medya kullanım yoğunluğunun işe adanmışlık, çalışan sadakati ve bireysel performans üzerindeki etki düzeyini belirlemektir. Bu kapsamda Ankara ilinde kamu kurumlarında görev yapan 500 kamu sektörü çalışanı ve yine Ankara ilinde faaliyet gösterip, sektörün öncü firmalarından olan bir inşaat firmasında çalışan 239 özel sektör çalışanı ile araştırma yürütülmüştür. Araştırma sonucunda; işletmelerde iş ve sosyal amaçlı sosyal medyanın ve sosyal medya kullanım yoğunluğunun işe adanmışlık ve çalışan sadakati üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Beklenilenin aksine işletmelerde iş ve sosyal amaçlı sosyal medya kullanımı ile sosyal medya kullanım yoğunluğunun bireysel performans üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bununla beraber işe adanmışlık ve çalışan sadakatinin de beklenilen aksine bireysel performans üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. İşletmelerde çalışanlar tarafından kullanılan sosyal medyanın iş amaçlı ve sosyal amaçlı kullanım şeklinde belirtilmesi literatürde yok denecek kadar az sayıda ele alınmıştır. Bu kapsamda bu çalışmanın, sosyal medyanın bu şekilde kullanımı ile sosyal medya kullanım yoğunluğunun çalışan davranışlarına olan etkilerinin özellikle sadakat, adanmışlık ve performans üzerindeki etki düzeylerinin belirlenmesi hususunda literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelime: İş Amaçlı Sosyal Medya, Sosyal Amaçlı Sosyal Medya, Sosyal Medya Kullanım Yoğunluğu, İşe Adanmışlık, Çalışan Sadakati, Bireysel Performans.

ABSTRACT

GÖKSAL, Nurgül, “The Effect of Social Media Use in Businesses on Employee Engagement, Employee Loyalty and Individual Performance”, Doctoral Dissertation, Kırıkkale, 2020.

In recent years, the use of the internet and the rapid increase in the use of social media, which has gained a large place in this use, have caused this concept to be taken into consideration in terms of business management. The widespread use of social media not only for business purposes but also for social purposes has attracted the attention of researchers. The main purpose of this study is to determine the level of influence of the intensity of social media and social media usage that employees use in the businesses for business purposes and social purposes on employee engagement, employee loyalty and individual performance. In this context, research was conducted with 500 public sector employees working in public institutions in Ankara province and 239 private sector employees working in a construction company operating in Ankara province. As a result of the research, it has been found that the intensity of social media and social media use for business purposes and social purposes in business has a significant effect on employee engagement and employee loyalty. Contrary to expectations, it has been concluded that the use of social media for business and social purposes in business and the intensity of social media usage have no significant effect on individual performance. However, it was concluded that employee engagement and employee loyalty also had no significant effect on individual performance. Specifying the social media used by the employees in the businesses for business and social purposes has been handled in the literature in a very few way. In this context, it is thought that this study will contribute to the literature in determining the effects of social media usage intensity on employee behavior, especially on loyalty, engagement and performance.

Keywords: Social Media for Business Purposes, Social Media for Social Purposes, Social Media Usage Intensity, Employee Engagement, Employee Loyalty, Individual Performance

KISALTMALAR

API	: Uygulama Programlama Arabirimi
CEO	: Chief Executive Officer
CERN	: Avrupa Nükleer Araştırma Örgütü
CV	: Özgeçmiş
DUWAS	: The Dutch Work Addiction Scale
EVL	: Exit, Voice, Loyalty
JD-R	: Job Demands-Resources
Md.	: Madde
MIM	: Mobile Instant Message
RT	: Retweet
TCK	: Türk Ceza Kanunu
URL	: Uniform Resource Loader
UWES	: Utrecht İşe Adanmışlık
www	: World Wide Web
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Web 1.0, Web 2.0 ve Web 3.0 Teknolojilerinin Karşılaştırılması	10
Tablo 2: Sosyal Medya Kuruluşları	21
Tablo 3: Sosyal Medyanın Sınıflandırılması	21
Tablo 4: Instagram ile ilgili Veriler	38
Tablo 5: İşletmelerde Sosyal Ağların Kullanım Alanları	44
Tablo 6: İnsan Kaynakları Uygulamalarında Sosyal Paylaşım Ağlarının Kullanımları	55
Tablo 7: Geleneksel İşe Alım ile Sosyal Medya İşe Alımı Arasındaki Farklar.....	56
Tablo 8: İşe Adanmışlığın Öncülleri.....	81
Tablo 9: İşe Adanmışlığın Sonuçları	81
Tablo 10: İşe Adanmışlığın Ölçüm Araçları	84
Tablo 11: Bağımlılık Tanımları.....	88
Tablo 12: Çok Boyutlu Modellerde Örgütsel Bağlılığın Boyutları	90
Tablo 13: Reformist Sadakat ve Pasif Sadakat ile İlgili Durum Analizi	97
Tablo 14: Bireysel Performans Boyutları	108
Tablo 15: Performans Yönetimi ile Performans Değerlendirmenin Karşılaştırılması	115
Tablo 16: Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Sınıflandırılmaları	116
Tablo 17: Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Önde Gelen Bilim Adamları Tarafından Sınıflandırılması	116
Tablo 18: Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Avantaj ve Dezavantajları.....	126
Tablo 19: Örneklemenin Demografik Özellikleri.....	145
Tablo 20: Veri Toplama Araçları	147
Tablo 21: Ölçek Maddelerinin Faktör Analizine Uygunluğu ve Güvenilirlik.....	152
Tablo 22: Açıklayıcı Faktör Analizi Faktör Yükleri	154
Tablo 23: Uyum Değerleri Tablosu	156
Tablo 24: Ölçekler ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler	158
Tablo 25: Yapısal Eşitlik Modeli Yol Şemaları İçin Şekiller ve Semboller	159
Tablo 26: İşyerinizdeki internet ağında sosyal medyaya erişime izin veriliyor mu?	161
Tablo 27: İşyerinizde Kullandığınız Sosyal Medya Uygulamaları Nelerdir?	161
Tablo 28: Sosyal medya uygulamaları için kullandığınız araç düzeylerini derecelendiriniz?.....	162
Tablo 29: Sosyal medyanın hayatınızdaki gerekliliğini derecelendiriniz.....	163
Tablo 30: İşletmelerde İş Amaçlı Sosyal Medya Kullanımı Regresyon Değerleri	163

Tablo 31: İşletmelerde Sosyal Amaçlı Sosyal Medya Kullanımı Regresyon Değerleri	164
Tablo 32: Sosyal Medya Kullanım Yoğunluğu Regresyon Değerleri	164
Tablo 33: İşe Adanmışlık ve Çalışan Sadakati Regresyon Değerleri.....	165
Tablo 34: Ölçek Ortalamalarının Yaşa Göre Değişimi	166
Tablo 35: Ölçek Ortalamalarının Cinsiyete Göre Değişimi.....	167
Tablo 36: Ölçek Ortalamalarının Eğitim Durumuna Göre Değişimi	168
Tablo 37: Ölçek Ortalamalarının Medeni Duruma Göre Değişimi	169
Tablo 38: Ölçek Ortalamalarının Çalışılan Sektöre Göre Değişimi.....	170
Tablo 39: Araştırma Modeline İlişkin Tüm Hipotez Sonuçları.....	171



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Sosyal Ağ Sitelerinin Zaman Çizelgesi.....	16
Şekil 2: Sosyal Medya İşlevselliği ve Olası Sonuçları.....	23
Şekil 3: İlk Yayınlanan İşe Adanmışlık Kuramı.....	67
Şekil 4: İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Sürekliliği.....	68
Şekil 5: İşe Adanmışlık ve Tükenmişlik İlişkisi.....	68
Şekil 6: İşle İlgili Duygu Durumunun Taksonomisi.....	69
Şekil 7: İşe Adanmışlığın JD-R modeli.....	70
Şekil 8: İşe Adanmışlığın Unsurlarını Anlama Çerçevesi.....	71
Şekil 9: İşe Adanmış Çalışanın Özellikleri.....	76
Şekil 10: İşe Adanmışlığın Öncül ve Sonuçları.....	78
Şekil 11: İşe Adanmışlığın Öncül ve Sonuçları.....	79
Şekil 12: İşe Adanmışlığın Öncül ve Sonuçları.....	80
Şekil 13: Hirschman'ın EVL Modeli.....	95
Şekil 14: Farrell'in EVLN Modeli.....	95
Şekil 15: Bireysel Performans Modeli.....	109
Şekil 16: Performans Yönetimi Sistemi Döngüsü.....	114
Şekil 17: Davranışsal Değerlendirme Ölçeği.....	121
Şekil 18: 360 Derece Performans Değerlendirme.....	123
Şekil 19: 720 Derece Performans Değerlendirme.....	124
Şekil 20: Araştırma Modeli.....	147
Şekil 21: Yapısal Eşitlik Modeli.....	160

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
KISALTMALAR.....	iv
TABLolar LİSTESİ	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
İÇİNDEKİLER	viii
GİRİŞ.....	1

1. BÖLÜM

SOSYAL MEDYANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. WEB TEKNOLOJİLERİNİN GELİŞİMİ	8
1.2. SOSYAL AĞ.....	12
1.3. SOSYAL AĞLARIN GELİŞİMİ.....	14
1.4. SOSYAL MEDYA	16
1.5. SOSYAL MEDYANIN ÖZELLİKLERİ.....	25
1.6. SOSYAL MEDYA PLATFORMLARI	28
1.6.1. Blogging.....	28
1.6.2. Twitter	31
1.6.3. Facebook	34
1.6.4. LinkedIn.....	35
1.6.5. Instagram	36
1.6.6. Diğer Sosyal Medya Platformları.....	38
1.7. SOSYAL MEDYANIN İŞLETMELERDE KULLANIMI	40
1.7.1. Örgütsel İletişim ve Sosyal Medya	45
1.7.2. Kurumsal İtibar, Kriz Yönetimi ve Sosyal Medya.....	49
1.7.3. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Sosyal Medya	53
1.7.4. Araştırma-Geliştirme, İnovasyon ve Sosyal Medya.....	59
1.7.5. Pazarlama ve Sosyal Medya	60
1.8. SOSYAL MEDYA POLİTİKALARI.....	62
1.8.1. İlgili Mevzuatın Farkındalığı	63
1.8.2. Sosyal Medya Kullanım Politikaları	64

1.8.3. Resmi Kurumsal Sosyal Medya Hesaplarının Kullanımı	65
1.8.4. Sosyal Medyanın Kişisel Kullanımı İçin Rehberlik.....	65
1.8.5. Yanlış Kullanımı Bildirme	65

2. BÖLÜM

İŞE ADANMIŞLIK VE ÇALIŞAN SADAKATI

2.1. İŞE ADANMIŞLIK	66
2.1.1. İşe Adanmışlık Kavramının Tanımı	66
2.1.2. İşe Adanmışlık Kavramının Benzer Kavramlardan Ayrımı	72
2.1.3. İşe Adanmışlığın Önemi.....	76
2.1.4. İşe Adanmışlığın Öncül ve Ardılları.....	77
2.1.5. İşe Adanmışlık Stratejileri.....	82
2.1.6. İşe Adanmışlık Kavramının Ölçülmesi	83
2.2. ÇALIŞAN SADAKATI.....	84
2.2.1. Örgütsel Sadakat ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	85
2.2.2. Örgütsel Bağlılıktan Örgütsel Sadakata Geçiş	86
2.2.2.1. Örgütsel Bağlılık	86
2.2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	91
2.2.2.2.1. Düşük Örgütsel Bağlılık	92
2.2.2.2.2. İlmimli Örgütsel Bağlılık.....	92
2.2.2.2.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık	93
2.2.2.3. Örgütsel Sadakat	93
2.2.3. Örgütsel Sadakatin Önemi	99
2.2.4. Sadakat Sürücüleri	100
2.2.4.1. Tutumsal Sadakat Sürücüleri	101
2.2.4.2. Tecrübe Tabanlı Sadakat Sürücüleri.....	103

3. BÖLÜM

BİREYSEL PERFORMANS

3.1. BİREYSEL PERFORMANSIN TANIMI VE ÖNEMİ.....	105
3.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE PERFORMANS YÖNETİMİ	110
3.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ	115
3.3.1. Geleneksel Yöntemler	117
3.3.1.1. Grafik Dereceleme Yöntemi.....	117
3.3.1.2. Sıralama Yöntemi (Derecelendirme Ölçekleri).....	118

3.3.1.3. Kritik Olay Yöntemi	118
3.3.1.4. Anlatı Denemeleri	118
3.3.2. Modern Yöntemler.....	119
3.3.2.1. Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi (MBO)	119
3.3.2.2. Davranışa Dayalı Derecelendirme Yöntemi (Bars)	120
3.3.2.3. Değerlendirme Merkezi Yöntemi.....	121
3.3.2.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi.....	122
3.3.2.5. 720 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi.....	124
3.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİNİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI	126
3.6. ÇALIŞMANIN DAYANDIĞI DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER	129

4. BÖLÜM

İŞLETMELERDE SOSYAL MEDYA KULLANIMININ İŞE ADANMIŞLIK, ÇALIŞAN SADAKATI VE BİREYSEL PERFORMANSA ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

4.1. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ.....	140
4.1.1. Araştırma Problemi	140
4.1.2. Araştırmanın Amacı.....	142
4.1.3. Araştırmanın Önemi.....	143
4.1.4. Araştırmanın Varsayımları.....	143
4.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	144
4.1.6. Araştırmanın Örneklemi.....	144
4.1.7. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	145
4.1.8. Araştırma Modeli	147
4.1.9. Hipotezler.....	148
4.1.9.1. Direkt Etki Hipotezleri	148
4.1.9.3. Demografik Faktör Hipotezleri.....	148
4.1.10. Veri Toplama Yöntemi.....	150
4.1.11. Veri Analiz Yöntemi	151
4.1.12. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Testi	151
4.1.12.1. Açıklayıcı Faktör Analizi	151
4.1.12.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	155
4.1.12.3. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)	156
4.1.13. Hipotez Testleri	161
4.1.13.1. Direk Etki Hipotezlerinin Test Edilmesi	163

4.1.13.2. Demografik Özelliklere Göre Ölçek Ortalamalarındaki Farklılığı Ele Alan Hipotezlerin Test Edilmesi.....	165
4.1.14. Araştırma Modeline İlişkin Hipotez Sonuçları.....	171
4.1.15. Bulguların Değerlendirilmesi.....	173
4.1.16. Sonuç ve Öneriler.....	177
KAYNAKÇA.....	183
EKLER.....	211
EK 1. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU.....	211



GİRİŞ

Günümüz dünyasında internet kullanımı ve bu kullanım içinde büyük bir alan edinen sosyal paylaşım sitelerinin kullanımı hızla artmaktadır. İnternetin gelişimine bakıldığında, internetin başlangıcının 1960'lı yılların başlarına kadar uzandığı görülmektedir. 1990 yılından itibaren “worl wide web (www)” in kullanılmasıyla devrim niteliğinde bir gelişme yaşanmış ve bu yapı hızlı bir gelişme göstermiştir (Kutup, 2010:12-13). Zamanla değişen ihtiyaçlara göre farklı web teknolojileri ortaya çıkmış ve bu teknolojiler sırasıyla Web 1.0, Web 2.0 ve Web 3.0 teknolojileri şeklinde isimlendirilmiştir. Web 1.0 döneminde insan etkileşimi bulunmamakta ve internette yayınlanmış olan bilgilerin pasif bir şekilde kullanıcılar tarafından alınması söz konusu olmaktaydı. Web 1.0'ın bu yetersizliği daha sonra web 2.0 teknolojilerini ortaya çıkarmıştır. Web 2.0'da insan etkileşimi esas olmakta; içeriğin kullanıcılar tarafından oluşturulmasına ve bu içeriğin başkaları ile paylaşılabilmesine imkan tanınmakta bu sayede çoklu ortamda resim, ses, video paylaşılmaktadır. Web 3.0'da ise internet kontrolü insan kontrolünde geçmiştir ve web 3.0 uygulamalarının ulaşacağı ideal nokta; kişiye özel öğrenen akıllı robot olması anlamına gelebilecek düzeyde görülmesidir (Kutup, 2010:13-14).

Web teknolojilerinde yaşanan değişim ve gelişim paralelinde “sosyal medya” ortaya çıkmıştır. Literatür araştırması yapıldığında sosyal medya ile ilgili kavramsallaştırılmış ortak bir tanımlama bulunmamakla birlikte çoğu tanımlamada sosyal medya web 2.0 ile çoğunlukla eş anlamlı bir kavram olarak ele alınmaktadır. Sosyal medya bireylerin topluluk oluşturmaya, sosyalleşmesine imkan sağlayan; bireylerin içerik oluşturdukları, oluşturdukları içerik ile ilgili anında geri bildirimin alınabildiği, bireylerin birbirlerini etkileyebildikleri ve teknolojinin yoğun kullanılıp, çok yönlü iletişimin mümkün kılındığı bir ortam olarak ifade edilebilir. Sosyal medyada yaygın bir inovasyon ve gelişim durumu söz konusudur. Bununla birlikte sosyal medya; sosyal ağ siteleri (Facebook, Twitter, Instagram vb.), bloglar, vikiler, podcast, forumlar ve içerik toplulukları (fotoğraf-Flickr, yer işareti bağlantıları-delicio.us ve videolar-YouTube) olarak gruplandırılabilir (Mayfield, 2007: 6).

Sosyal ağ siteleri, sosyal medya içerisinde kullanım yoğunluğu açısından önemli bir yer edinmektedir. Sosyal ağlar sosyalleşmek ve eğlenmenin yanında bilgiye ulaşmak, öğrenmek ve profesyonel anlamda iş yapmak için de kullanılmaktadır (Marangoz vd., 2012: 61). Sosyal paylaşım siteleri; “Classmates.com” (1995) ile “SixDegrees.com”

(1997) siteleri ile başlamıştır (Özmen vd., 2011: 42). Literatürde zaman içerisinde birçok sosyal paylaşım sitesinin kurulduğu ancak sürdürülebilir olmadığı görülmektedir (Boyd ve Ellison, 2007). Sosyal ağlar içinde Facebook en popüler olanı olmaktadır. Şirketin web sitesinde yer alan bilgiye göre, Facebook'un görevi insanlara topluluk oluşturma ve dünyayı bir araya getirme gücü vermektir. Bununla birlikte insanların birlikte neler yapabileceğinin en iyisini sağlayan teknolojiler geliştirme konusunda çaba içerisinde bulunmaktadır. Şirket 2019 verilerine göre, 140 milyardan fazla işletme müşterileriyle iletişim kurmak ve büyümek için facebook uygulamalarını kullanmakta, her gün 100 milyardan fazla mesaj paylaşılmakta böylece insanlar uzaklarda olsalar bile yakın durmalarına yardımcı olmakta, her gün bir milyardan fazla hikaye paylaşılmakta böylece insanların kendilerini ifade etmelerine ve bağlantı kurmalarına yardımcı olmaktadır (Facebook, 2019).

Bir diğer sosyal paylaşım ağı olan Twitter başlangıçta kullanıcıların 140 karakterlik, sonrasında 280 karaktere çıkarılarak güncellemeleri takipçileriyle paylaşımlarını sağlayan gerçek zamanlı bir sosyal ağıdır. Kullanıcılar diğer kullanıcıların gönderilerini beğenebilir ve retweetleyebilir, ayrıca içeriğini kategorilere ayırmak için @ bahsedener, yanıtlar ve hashtagler kullanarak konuşmalar yapabilir (Stec, 2019). Twitter istatistiklerine bakıldığında 2019 yılı itibariyle Twitter'da ortalama günlük 500 milyon tweet atılmakta, Similar Web'in araştırmasında Twitter dünya genelinde en çok ziyaret edilen yedinci site olmakta, Twitter'ın aylık kullanıcı sayısı 326 milyon olmaktadır (Yıldız, 2019).

Instagram, kullanıcıların fotoğraf çekmelerini, görüntülerine filtre uygulamalarını ve fotoğrafları anında Instagram ağına ve Facebook, Flickr, Twitter ve Foursquare gibi diğer sosyal ağlarda paylaşımlarını sağlayan bir fotoğraf paylaşım uygulamasıdır. Uygulamaya mobil sosyal paylaşım hedeflenmekte ve 300 milyondan fazla kullanıcı kazanmıştır (Stec, 2019).

Linkedin, 200'den fazla ülke ve bölgede 380 milyondan fazla üyesi olan iş odaklı bir sosyal paylaşım sitesidir (Stec, 2019). Anlık mobil mesajlaşma uygulamalarının ortaya çıkmasıyla, geleneksel SMS, mobil mesajlaşmadaki önemini yitirmiştir. Whatsapp gibi uygulamalar, mobil kullanıcıların ücretsiz olarak bireylere veya arkadaş gruplarına gerçek zamanlı metin mesajları göndermelerini sağlamaktadır (Church ve Oliveira, 2013: 352).

Son yıllarda sosyal medyanın bireyler tarafından kullanımının bu denli artması, işletmelerin yönetim stratejilerini ve projeksiyonlarını bu doğrultuda geliştirme zorunluluğunu doğurmuştur. Öyle ki işletmeler için mevcut rekabet koşullarında başarılı olmak ve bunu sürdürmek için sosyal medya artık bir tercihten öte zorunluluk halini almaktadır.

İşletmelerde çalışanlar sosyal medyayı sadece iş amaçlı değil, aynı zamanda sosyal amaçlı olarak da kullanmaktadır. Çalışanların sosyal medya kullanımında sosyal amaçlı kullanım; gayri resmi, kişisel, sosyal ve duygusal etkileşimlerini esas almakla beraber, iş amaçlı sosyal medya kullanımında ise temel iş süreçlerinin yürütülmesini kolaylaştırmak için bir araç olarak kullanılmaktadır. Sosyal medyanın işletme dışında bireysel kullanımı da söz konusu olabilir. Bireysel kullanımda kişiler herhangi bir ticari kaygı taşımadan, duygu ve düşüncelerini paylaşmakta, ilgi duyduğu konular hakkında bilgi edinmekte, kolaylıkla iletişim kurmak için sosyal medyayı kullanmaktadır.

Sosyal medyanın bireysel ve kurumsal kullanımının artmasının ardından sosyal medyadaki davranış ve faaliyetlerin etik ilkeler çerçevesinde yürütülmesi gerekliliği doğmuştur. Bu açıdan işletmeler benimsedikleri etik ilkeler ve değerler doğrultusunda çalışanlarının sosyal medya kullanımına yönelik politikalar oluşturmaya başlamıştır. Bu politikaların açık olarak belirtilmesi çalışanların kendileri ve işletmeleri açısından olumsuz bir sonuç yaşamaması adına önemlidir (Zarel, 2016:1539).

Sosyal medyanın yaşantımız üzerindeki etkisi gün geçtikçe tartışılmaz bir boyuta ulaşmıştır. Literatür taraması yapıldığında, sosyal medya kullanımının işletmeler açısından önemli bir yeri olduğu iddia edilmektedir. Şöyle ki işletmeler sosyal medya kullanımı ile pazarlama, halkla ilişkiler, insan kaynakları yönetimi, araştırma-geliştirme gibi işletme fonksiyonlarında ve örgütsel iletişim, kurumsal itibar ve kriz yönetimi gibi alanlarda önemli üstünlükler elde etmektedir.

Başarılı işletmelerin en temel özelliklerine bakıldığında iyi bir iletişim sistemine sahip oldukları görülmektedir. Yeni iletişim teknolojileriyle birlikte iletişimde yazılı iletilerin yerini sosyal ağlarla gönderilen iletiler almıştır. Bu açıdan örgütsel iletişimde sosyal medya önemli bir araç olmaktadır. İşletmelerde söz konusu olan örgütsel iletişim sosyal medya aracılığıyla iç hedef kitleye dönük olarak ele alındığında çalışanlar arasında hızlı ve anlık iletişimi mümkün kılarak zaman kaybının ve maliyet

artışının önüne geçilebilmektedir. Örgütsel iletişim sosyal medya aracılığıyla dış hedef kitleye dönük olarak ele alındığında ise doğrudan hedef kitleye ulaşılarak işletmenin reklam ve tanıtım hizmetleri kolaylaşmakta, satış ve pazarlama faaliyetleri rahatlıkla sürdürülmektedir. Literatür araştırmalarına bakıldığında (Zoonen vd. 2014; Ou ve Davison, 2011; Garrett ve Danziger, 2008; Handel ve Herbsled, 2002; Nardi vd. 2000) sosyal medya araçları içerisinde önemli bir yer edinen anlık mesajlaşma kullanımlarının iş kesintilerine neden olabileceği şeklinde hüküm süren anlayışın aksine sosyal medyanın çalışanlar arasında hızlı ve anlık iletişime imkan sağlayarak örgütsel iletişimin kalitesini arttırdığı ifade edilmektedir.

İşletmelerin artan rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmelerinin en önemli araçlarından birisi stratejik halkla ilişkiler fonksiyonu ve bu fonksiyonun en önemli işlevlerinden biri olan kurumsal itibar yönetimidir (Sipahi ve Artantaş, 2017: 9). Sosyal medya kullanımı açısından kurumsal itibar yönetiminde önemli olan husus işletmelerin sadece bir sosyal medya hesabına sahip olması değil, bu hesabın etkin bir şekilde kullanılması ve yönetilmesidir. Kurumsal itibarlarını çevrimiçi ortamda yürüten işletmeler, işletmelerine ait bir sosyal medya hesabı açarak (Örneğin Facebook hesabı gibi) ürün ve hizmetleri ile ilgili bilgi verip, çeşitli kampanyalarla tüketicileri kendilerine çekmektedir. Ancak işletmelerin böyle bir ortamda boy göstermesi bir takım önlemlerin alınmasını da gerektirmektedir (Sipahi ve Artantaş, 2017: 30). Şöyle ki işletmeler itibarın korunması adına kendi işletmeleriyle ilgili sosyal ağlarda çıkan bütün haberleri, durumları düzenli takip etmeli, herhangi bir olumsuz haber karşısında anında bilgilendirme yapmalıdır. İtibar yönetiminde itibarı etkileyen en önemli husus ise krizlerdir. Krizler işletmeyi zor duruma sokan, olumsuz bir süreç olarak ifade edilirken, etkin bir yönetim ile çözümlenmektedir. Kriz anında sosyal medya platformlarını geleneksel medya araçlarına kıyasla kullanmak, daha hızlı davranmak açısından tercih edilmektedir. Kriz anında yeterince hızlı olabilen, sosyal medyayı kullanma becerileri yüksek olan işletmelerin krizi başarılı bir şekilde atlatabildikleri görülmektedir (Diyadin ve Özdil, 2017: 413). Yaşanan bir kriz durumunda geleneksel kriz yönetiminin temel ilkelerine bağlı kalınarak kriz yönetim anlayışının sosyal medyaya uygun olarak revize edilmesi gerekmektedir (Diyadin ve Özdil, 2017: 408).

Sosyal ağ kullanımının hızla yaygınlaşması, işletmelerde İnsan Kaynakları Departmanının işleyişini de etkilemiştir. Günümüzde çoğu işletmede yöneticiler

bireylerin işe alınması, seçilmesi veya işlerinin sonlandırılmasında sosyal medyayı kullanmaktadır. Böylelikle meşgul bir departman olan İK departmanı sosyal ağlar sayesinde potansiyel çalışanın yaşamı hakkında ayrıntılı bilgi edinebilir ve işe alım konusunda yapılan maliyet ve zaman israfının önüne geçebilmektedir. Sosyal medya aracılığıyla işe alımda iş ilanları küresel yayınlanmakta, başvurular hızlı bir şekilde yapılmakta ve işverenler başvurulara anında geri dönüş yapmakta böylelikle geniş bir başvuru havuzu oluşturulmaktadır. Ancak diğer taraftan günümüzde hala sosyal ağları kullanmayan kişiler bulunmakta, bu nedenle de işletmelerin işe alım konusunda sosyal ağlarla işe almayı, geleneksel işe alım yöntemleriyle birlikte düşünmeleri faydalı olacaktır.

Küresel rekabetin olduğu günümüzde işletmeler araştırma-geliştirme, inovasyon alanında da sosyal medyayı kullanmaktadır. Müşterilerini yeni ürün veya hizmet geliştirme sürecine entegre eden işletmeler önemli bir rekabet üstünlüğü elde etmektedir. Müşteriler sosyal ağlar aracılığıyla işletmenin yenilikçi ürün veya hizmetlerini tartışabilir, değerlendirebilir, önerilerde bulunabilirler. Böylelikle işletmeler müşterilerini, yenilikçi sürece dahil ederek işletmelerin ürün geliştirme maliyetlerini düşürmeleri mümkün olmaktadır.

Sosyal medyanın işletmelere sağladığı üstünlükler, işletmeleri pazarlama faaliyetlerinde sosyal medyayı etkin bir şekilde kullanmaya itmiştir. Sosyal medya kullanımı ile işletmelerin hedef kitlelerine daha kolay, hızlı ve düşük maliyetle ulaşmaları mümkün olmaktadır. Diğer taraftan ise müşterilerin sosyal ağlarla istediği her işletmeye ulaşması işletmelerin rekabet ortamında etkin davranmasını gerektirmektedir.

İşletmelerde sosyal medya kullanımı kavramının literatürde araştırılmasıyla birlikte bu kavramın çeşitli bireysel ve örgütsel düzeyde çıktıları da araştırılmaya konu olmuştur. Bu bakımdan sosyal medyanın işe adanmışlık, çalışan sadakati ve bireysel performans ile ilişkisi incelemeye değer görülmüştür.

İşe adanmışlık kavramının işletmeler üzerindeki olumlu etkileri neticesinde araştırmacılar tarafından işe adanmışlık kavramı üzerine çalışılmış ve çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlamalar içinde en popüler ve yaygın kullanılan Schaufeli (2001) tarafından yapılan “canlılık, bağlılık ve emilim ile karakterize edilen olumlu işle ilgili bir zihinsel durum” dur (Kim vd., 2016: 2). İşletmeler enerjik, özverili

ve işlerine yoğunlaşan çalışanlar arzu etmektedir. İşe adanmışlık, işletmenin temel iş süreçlerine olumlu bir katkıda bulunmakta ve bu durum müşterilere ve çalışanların müşterilere sundukları hizmete yansımaktadır. Spesifik olarak işe adanmışlık bireysel ve/veya grup performansının artmasını sağlamaktadır. Ayrıca işe adanmış çalışanlar daha fazla müşteri sadakati yaratmaktadır. Sonuç olarak adanmış müşteriler bir işletmeden daha fazla ürün ve hizmet satın alırlar, aynı işletmeye diğer potansiyel müşterileri önerirler; bu da şirketin karlılığını artırmaya yardımcı olup, daha sürdürülebilir bir organizasyonel ortama yol açmaktadır (Kim ve Park, 2017: 2). Zhang vd. (2018) ise sosyal medya ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi incelediğinde sosyal medya kullanımı ile işe adanmışlık arasında pozitif bir ilişki varsa işletmelerde sosyal medya kullanımının daha açık olduğunu ifade etmektedir (Zhang vd., 2018: 3).

Örgütsel sadakat ve bağlılık konusu, insan faktörünün işletmenin başarısındaki ve etkinliğindeki öneminin tanınması nedeniyle gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Birçok araştırmaya göre bir işletmenin faaliyetlerine dahil olan, sadık bir kişi yüksek oranda başarı ve motivasyon sergilemektedir (Trofimov, 2019: 393). Bireyin çalışmakta olduğu işletmeye karşı bağlılık duygusunun şiddetinin yüksek olması örgütsel sadakatin oluşmasına sebep olmaktadır (Koç, 2009: 200). Sadık çalışanlar bir işletmenin başarısında ve rekabet avantajı elde etmesinde kilit bir rol oynamaktadır. Şöyle ki sadık çalışanlar işlerini yaparken fazladan çaba sarf etmekte, işletme dışında işletmenin olumlu temsilcileri olmakta, diğer taraftan sadık çalışanlar yeni işe alım ve eğitim konusunda işletmenin önemli bir maliyet avantajı elde etmesini sağlamaktadır. Zhang vd. (2018) sosyal medya ile çalışan sadakati ile ilişkiyi incelediğinde; sosyal medya ile çalışanlar iş ve organizasyon faaliyetlerinde daha uzun süre çalışmakta ve bu durum çalışanların işletmeye bağlılığı ve iş tatmini ile sonuçlanmaktadır (Zhang vd., 2018: 2).

İşletmeler rekabet ortamına ayak uydurabilmek için bireysel performansı yükseltmeyi amaçlamaktadır. Çalışan performansı daha yüksek iş tatmini ve işe bağlılık ile artmaktadır. Bu açıdan işletmelerde performans değerlendirilmesi önemli bir husus olmaktadır. Performans değerlendirilmesinde çalışanın belirlenen hedeflere ne derece ulaştığı ele alınmakta ve resmi bir yöntem olmaktadır. Performans yönetimi ise performans değerlendirmeyi de içine almakla birlikte, performans değerlendirmeden daha kapsamlı bir kavram olmaktadır. İşletmelerde bireysel performansın

değerlendirilmesinde çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Her yöntem kendine özgü avantaj ve dezavantajlara sahip olmaktadır. Hangi yöntemin tercih edilecek olması işletmelerin büyüklüklerine ve türlerine göre değişiklik göstermektedir. İşletmelerde sosyal medya bilgi, paylaşım ve ağ erişimini artırmaktadır. Bu da çalışanların performanslarına yansiyarak performanslarının artmasını sağlamaktadır. Bu nedenle işletmelerdeki yönetim, sosyal medya teknolojilerine yatırım yapmalı ve bu teknolojilerin mevcut iş süreçlerine nasıl entegre edileceğine odaklanmalıdır (Çetinkaya ve Rashid, 2018: 16). Literatürde sosyal medyanın çalışan performansı ile ilişkisi incelendiğinde sosyal medya kullanımı ile çalışan performansı arasında pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir (Leftheriotis vd., 2014; Charoensukmongkol, 2014; Moqbel vd., 2013; Çetinkaya ve Rashid, 2018; Song vd., 2019).

Tüm bunlar ışığında bu çalışmada işletmelerde iş ve sosyal amaçlı sosyal medya kullanımı ile sosyal medyanın bireysel kullanımının bireysel performansa etkisi, iş amaçlı sosyal medya, sosyal amaçlı sosyal medya ve sosyal medyanın bireysel kullanımının işe adanmışlık, çalışan sadakatine etkisi ve bunun bireysel performansa etkisi incelenmektedir. Bu bağlamda çalışmanın birinci bölümünde sosyal medyanın kavramsal çerçevesi; web teknolojilerinin gelişimi, sosyal ağlar ve gelişimi, sosyal medya platformları, sosyal medyanın özellikleri, sosyal medyanın işletmelerde kullanımı ve işletmelerde sosyal medya politikası tüm detayları ile incelenmektedir. İkinci bölümde işe adanmışlık ve çalışan sadakati kavramı ile diğer tüm detayları incelenmektedir. Üçüncü bölümde bireysel performans kavramı ve tüm detayları incelendikten sonra çalışmanın son bölümü olan dördüncü bölümde ise araştırmanın metodolojisi ve araştırma bulgularına yer verilmektedir. Bu bölümde bulguların değerlendirilmesi kısmı sunulmakta, son olarak yapılan çalışma sonuç ve öneriler ile sonuçlandırılmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

SOSYAL MEDYANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. WEB TEKNOLOJİLERİNİN GELİŞİMİ

İnternet kullanımının 1993 yılının sonlarına doğru iş ortamlarıyla tanıştırılması, bilgisayarın internetin kullanılması için gerekli bir araç haline getirmiş ve internet toplum için vazgeçilmez bir bilgi ve veri havuzu haline gelerek, önemi daha da artmıştır (Yeniçiftçi, 2016: 94).

Web kelimesi, bilgisayar ağını ifade eden İngilizce kökenli bir kelimedir. Web servisi, internet üzerinden bilgisayardan bilgisayara etkileşimi desteklemek için tasarlanmış bir yazılım sistemidir. Web servisi yeni olmamakla birlikte, genellikle bir Uygulama Programlama Arabirimi (API) şeklindedir. Web servisi, 1989'da İsviçre Cenevre'de CERN'de (Avrupa Nükleer Araştırma Örgütü) çalışan Sir Tim Berners-Lee tarafından kurulmuş ve o zamandan itibaren Berners-Lee, web standartlarının (web sayfalarının oluşturulduğu işaretleme dilleri gibi) geliştirilmesine rehberlik etmede etkin rol oynamıştır (Naik ve Shivalingaiah, 2008: 499).

Web teknolojilerinde yaşanan değişim ve gelişim ile birlikte sosyal medya ortaya çıkmıştır. Web teknolojilerinde sırasıyla Web 1.0, Web 2.0 ve Web 3.0 şeklinde gelişim yaşanmıştır. WWW (World Wide Web) ile Web 1.0 aynı sistemler olmaktadır. Web'in başlangıcı, Berners Lee'ye göre, "salt okunur web" olan web 1.0'dır. İlk web olan web 1.0, bilgi aranmaya ve okumaya imkan sağlarken, kullanıcı etkileşimi ve içerik oluşturma son derece kısıtlı olmaktadır. Web 2.0, Berners Lee'ye göre "okuma-yazma" olarak adlandırılmaktadır (Getting, 2007). WWW'ın bir sonraki aşaması olan Web 2.0, sosyal ağa katılan insanları birbirine bağlamakta ve bilginin toplanması ve etkili bir şekilde paylaşılmasına izin vermek suretiyle dünyanın birbiriyle bağlantı kurmasına imkan sağlamaktadır (Naik ve Shivalingaiah, 2008: 500). Web 3.0 ise Berners Lee'inin açıklamalarından yola çıkarak "okuma-yazma-yürütme" olarak tanımlanmaktadır. Hala gelişmekte olan Web 3.0'da kullanılan biçimlendirme verileri Web 3.0'ın tanımında kullanılan yürütme kısmına karşılık gelmektedir. (Getting, 2007). Web 3.0, yetenekli bireyler tarafından üretilen yüksek kaliteli içerik ve hizmetlerin Web 2.0 teknolojilerini etkin bir platform olarak kullanması şeklinde tanımlanmaktadır (Naik ve Shivalingaiah, 2008: 501).

Web teknolojilerindeki değişim ve gelişim günlük hayatımızı da önemli şekilde etkilemiştir. Web 1.0, internetin ilk döneminde kullanılmış olup, Web 1.0’da kullanıcılar sadece okuyucu ve bilgi alabilen konumundaydı. Kullanıcıların sadece internette yayınlanmış ve çoğunlukla metine dayalı olan bilgileri pasif bir şekilde ve tek taraflı alması söz konusuydu. Dolayısıyla kullanıcıların internet üzerinde okuma ve bilgi almanın yanı sıra konu ile ilgili bilgi paylaşma, yorum yapma, deneyim paylaşması mümkün olmamaktaydı. Web 1.0’ın kullanıcıların ihtiyaçlarını tam olarak karşılayamamasından dolayı teknolojik gelişim ile beraber Web 2.0 doğmuştur. Web 2.0 teknolojileri, internette sunulan içeriğin kullanıcılar tarafından oluşturulması ve bu içeriğin başkaları ile paylaşılmasına imkan tanımaktadır. Böylelikle kullanıcılar hiçbir teknik bilgiye sahip olmadan çoklu ortamlarda resim, video, fotoğraf paylaşabilir, yorum yapabilir ve diğer insanlarla etkileşim kurabilmektedir. Web 3.0 teknolojileri ise semantik web anlamına gelmekle birlikte semantik kelimesi “anlambilim” veya “anlamsal” kelimelerine karşılık gelmektedir. Sezgi sahibi yapay zeka olarak adlandırılan web 3.0, kullanıcıların nelerden hoşlandığını anlayabilen ve buna göre kullanıcılara alternatifler sunan bir web sistemi olmaktadır (Alabay, 2014).

Web teknolojilerinde yaşanan gelişim ve bu gelişimin beraberinde getirdiği farklılıklar aşağıdaki tabloda daha açık bir şekilde gösterilmektedir.

Tablo 1: Web 1.0, Web 2.0 ve Web 3.0 Teknolojilerinin Karşılaştırılması

Web 1.0	Web 2.0	Web 3.0
1996	2006	2016
Ağ	Sosyal Ağ	Anlamlı Ağ
Tim Berners Lee	Tim O'Reilly	Sir Tim Berners Lee
Sadece Okuma	Okuma-Yazma	Okuma-Yazma-Yürütme
Bilgi Paylaşımı	Etkileşim	İmmersion
Milyonlarca Kullanıcı	Milyarlarca Kullanıcı	Trilyon Kullanıcı
Ekosistem	Katılım	Kendini Anlamak
Beyin ve gözler (=bilgi)	Beyin,gözler,kulaklar,ses (=tutku)	Beyin,gözler,kulaklar,ses,kalp, kollar ve bacaklar (=özgürlük)
The Hypertext/CGI Web (Temeller)	Topluluk Webi (İnsanlar İçin)	Semantik Web (Makineler için)
Web/metin/ grafik	İki yönlü web sayfaları, Wikis, Video,Pod yayınları, gölgelendirme,kişisel yayıncılık, 2D portalları	3D portallar,avatar temsil, çok kullanıcı sanal çevre (MUYE),entegre oyunlar,eğitim ve iş, sanal web dünyasının içinde ve dışında tüm medya akışları
Web 1.0 arama motorları makro içeriği ele alır. Arama çok hızlıdır, ancak çoğu zaman sonuçlar yanıltır	Web 2.0 arama motorları, makro içeriklerle birlikte makro içerikli etiketleri ele alır.Web 2.0 herşeyi etiketler: resimler, bağlantılar, olaylar,haberler,bloglar,ses, video,vb. Google Base, mikro içerikli metinleri bile içerir.	Web 3.0 arama motorlarında, otomatik olarak etiketlenen mikro içerikli metinler ele alınır. Bu milyarlarca Web 1.0 makro içeriğinin mikro içeriğe çevrilmesini ifade eder. Sonuç daha hassas bir arama olabilir. Çünkü etiketleme, eşanlamlıların arama sürecine girdiği belirsizliğin bir kısmını çözebilir.
Web 1.0 statik içerikten,içeriğin herhangi bir gerçek olmadan tek yönlü yayınlanmasıyla ilgiliydi.	Web 2.0,sosyal ağ, blog oluşturma,wiki,etiketleme, kullanıcı tarafından oluşturulan içerik ve video aracılığıyla 2 yönlü iletişim ile ilgilidir.	Web 3.0 istenileni öğrenmek ve kişiselleştirilmiş bir web deneyimi sunmak ile ilgilidir
Mesaj panoları	Topluluk portalları	Semantik forumlar ve topluluk portalları SIOC,OpenLink Data Spaces

Kaynak: Naik, U. and Shivalingaiah, D., 2008, s.503-504

Tablo 1’de görüldüğü üzere Web 2.0 teknolojileri ile internet uygulamaları yeni bir boyut kazanmış ve daha önce hiç olmadığı kadar interaktif bir platforma geçmiştir (Koçak ve Oyman, 2012: 177).

Web 2.0 teknolojilerinin en belirgin özellikleri şu şekilde özetlenebilir (Lai ve Turban, 2008: 388-389);

- Kullanıcılar tarafından içerik oluşturulması,
- Kullanıcıların kolektif zekâsına girme yeteneğinin bulunması,
- Eşsiz iletişim ve birlikte çalışma ortamı oluşturması,
- Basit programlama teknikleri ve araçları sayesinde hemen hemen her kullanıcının program geliştirmesine imkân tanınması (Wiki, bloglar, RSS ve podcasting),
- İçeriğin veya tüm ortamların benzersiz paylaşımını sağlaması,
- Kullanıcıların sitelere ait verileri kendi alması ve bu veriler üzerinde kontrol sahibi olması,
- Sosyal ağlara büyük önem verilmesi,
- AJAX veya benzer çerçevelere dayalı zengin, etkileşimli, kullanıcı dostu bir ara yüz olması. AJAX (Asynchronous Javascript ve XML), interaktif web uygulamalarının oluşturulması için bir web geliştirme tekniğidir.

Web 2.0 tabanlı web sitelerinin örnekleri olarak şunlar gösterilebilir; (Naik ve Shivalingaiah, 2008: 502);

- Flickr; Kullanıcıların fotoğraflarını yüklemelerine ve herkesle paylaşmasına izin veren bir fotoğraf paylaşım sitesidir.
- Orkut; Kullanıcıların mesaj göndermesine ve diğer üyelerle iletişim kurmasına izin veren sosyal paylaşım sitesidir.
- YouTube; Kullanıcıların videolarını yüklemelerine ve bunları herkesle paylaşmasına imkân tanımaktadır.
- Bloglar; Bireyler ve gruplar tarafından istenilen her bilgiyi iletmek için oluşturulan sitelerdir.
- Google AD Sense; Kullanıcıların web sitelerinde Google reklamlarını yayımlayarak para kazanmalarını sağlamaktadır.
- Wikipedia; Kullanıcıların makalelerini, tanımlarını vb. yazarak katkıda bulunduğu çevrimiçi ansiklopedidir.

- Scribd; Kullanıcılar, web sitesindeki diğer kullanıcıların indirebileceği veya çevrimiçi görüntüleyebileceği belgeleri yükleyebilmektedir.

1.2. SOSYAL AĞ

Sözlük anlamıyla ağ, sosyal ya da toplumsal ağ terimi “bir veya daha fazla toplumsal ilişkiyle birbirine bağlanmış, dolayısıyla toplumsal bir ağ oluşturan bireylere (daha ender durumlarda, ortaklıklara ve rollere) gönderme yapmaktadır. Söz konusu ilişki bağlarının içinde akrabalık, iletişim, arkadaşlık, otorite sayılabilir.” (Marshall, 1999:4). Sosyal ağlarda esas olan sanal bir topluluk oluşturup bunlarla birlikte hareket etme, fikirleri paylaşma, yeni çözümler üretme ve benzeri çalışmalar yapmaktır (Özmen vd., 2012: 497).

Sosyal ağlar, birçok iletişim kanalı kullanılarak farklı nitelikteki sosyal kanallardaki insanların bir araya getirebileceği; iletişim ve etkileşim içine girebilecekleri çok yönlü sanal topluluk yapılarını oluşturmaktadır (Çemrek vd., 2014: 62). Bir başka deyişle sosyal ağlar, web teknolojilerinin etkileşimli bir boyut kazanmasıyla birlikte gündelik yaşam pratiğine dâhil olmuş popüler internet uygulamalarıdır (Dursun ve Çuhadar, 2015: 242).

Sosyal ağ hizmetleri (SNS), son zamanlarda kişisel medya pazarının popüler bir terimi haline gelmiştir. Sosyal ağ hizmetleri, çevrimiçi olarak yararlı bilgileri toplayıp, bunları başka kişilerle paylaşarak dolayısıyla başkalarıyla ilişki kurmaya imkân sağlayan kişisel web sayfaları olarak tanımlanabilir. MySpace, Facebook, Hi5 ve Cyworld gibi pek çok sosyal ağ hizmeti sitesi, kullanıcılarına benzer ilgi alanlarına sahip diğer kişilerle etkileşimde bulunabilmeleri için gruplara katılmalarını ve grup oluşturmalarını sağlamaktadır (Kwon ve Wen, 2009: 254).

Yirmi birinci yüzyılda bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler yaşamın her alanında olduğu gibi kişiler arası iletişim biçiminde de değişime yol açmıştır. Özellikle sosyal ağ sitelerinde insanlar kendilerine özgü kimlik bilgileriyle bir profil oluşturmakta ve gerçekte paylaşmak isteği her türlü bilgiyi sanal olarak bu profil üzerinden paylaşmaktadır. Sosyal ağ sitelerinin kullanımının kolay olması bu siteleri daha cazip kılmakta ve bu durum ise kullanımını gittikçe yaygınlaştırmaktadır.

Sosyal ağ ile sosyal medya kavramları çoğunlukla eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Ancak iki kavram farklı anlamlara gelmekle birlikte, Merriam-Webster sosyal medya ile sosyal ağları şu şekilde tanımlamaktadır: Sosyal medya, kullanıcıların bilgi, fikir,

kişisel mesaj ve diğer içerikleri (videolar gibi) paylaşmak için çevrimiçi topluluklar oluşturduğu elektronik iletişim biçimleridir. Sosyal ağ ise; özellikle çevrimiçi kişisel ve iş ilişkilerinin oluşturulması ve sürdürülmesi olarak ifade edilmektedir (Schauer, 2015). Daha açık bir ifade ile sosyal ağlar sosyal medyanın bir kategorisi olarak ele alınmaktadır. Sosyal ağ araçları, insanların kendileri ve ilgi duydukları alanlarla ilgili bilgileri arkadaşlarıyla, meslektaşlarıyla veya başka kişilerle paylaşmaya imkân tanımaktadır (Safko ve Brake, 2009: 26). Sosyal ağlar, kullanıcılara profil oluşturma, içerik yükleme (örneğin fotoğraf, müzik), çeşitli formlarda mesajlaşma ve diğer kişilerle bağlantı kurma olanağı sağlamaktadır. Nitekim diğer kişilerle bağlantı kurma olayı bir sosyal ağ sitesinin temel işlevi olmaktadır (Joinson, 2008: 1027).

Bununla birlikte sosyal medya ile sosyal ağ arasındaki en büyük beş farklılık iletişim şekli, hedefler, içerik, zaman ve çaba, ROI (yatırım getirisi) ölçümü olarak sınıflandırılmaktadır (Schauer, 2015). Bu farklılıklar aşağıdaki başlıklar şeklinde ifade edilmektedir.

- İletişim şekli: Sosyal medyada iletişim şekli olarak konuşma esas iken, sosyal ağda hem konuşmanın hem de dinlemenin bir karışımı esas olmaktadır. Sosyal medyada içerik görüntüleri, videolar, e-kitaplar, İnfographics... yayınlanarak hayranlar ve takipçilerle etkileşim kurulmaya çalışılmaktadır. Sosyal ağda ise mükemmel olmak için başkalarını dinlemeye ve onlarla meşgul olmaya zaman ayrılmaktadır.
- Hedef: Sosyal medya ile sosyal ağ arasındaki belki de en büyük fark, elde edilmeye çalışılan hedef olmaktadır. Sosyal ağ ile hedeflenen, takipçiler/hayranlar ile bağlantı kurmak ve bu ilişkileri güçlendirmektir. Sosyal medya ise sosyal ağdan farklı olarak, etkileşim yaratmaya çalışırken aynı zamanda e-ticaret için potansiyel satış ve bunun için veri edinimini artırmak amaç edilmektedir.
- İçerik: Hem sosyal medyada hem de sosyal ağda, ihtiyaç duyulduğunda kullanılan içerik farklı olacaktır. Sosyal ağda zengin bir diyalog bulunurken, sosyal medyada ise kısıtlı bir gönderi bulunmaktadır. Hedef kitlenin markayla ilgilenilmesini sağlamak için resim, video, infografik yayınlanıp paylaşılması gerekmektedir.
- Zaman ve Çaba: Sosyal medyada aktif olan markalar zaman kazanmak ve çabaların ardındaki analizleri ölçmek için Hootsuite veya Sprout Social gibi

araç kullanmakta ve gönderi oluşturup, günler öncesinden planlama yapabilir ve ardından oluşan katılım izlenmektedir. Sosyal ağda ise ilişkileri geliştirmenin otomatik bir yolu bulunmamakta, sahip olunan her etkileşim benzersiz odaklanma ve dikkat gerektirmektedir. Sosyal ağların işe yaraması zaman ve çaba gerektirmektedir.

- ROI Ölçümü (Yatırım Getirisi): Dijital çağda sosyal medyadaki herkes yaptığı her şeyden yatırım getirilerini ölçmeye çalışmaktadır. Yatırım getirisinin sosyal ağ oluşturma çabalarında ölçmek daha kolay olacaktır. Ancak sosyal medya katılımı sağlamakla ilgili olduğundan bu tür geri dönüşleri bastırmak daha zor olacaktır.

Kısacası sosyal medya ile sosyal ağlar kendilerine özgü iki önemli pazarlama taktiği olmakla birlikte her biri benzersiz özelliklerle donatılmıştır (Schauer, 2015).

1.3. SOSYAL AĞLARIN GELİŞİMİ

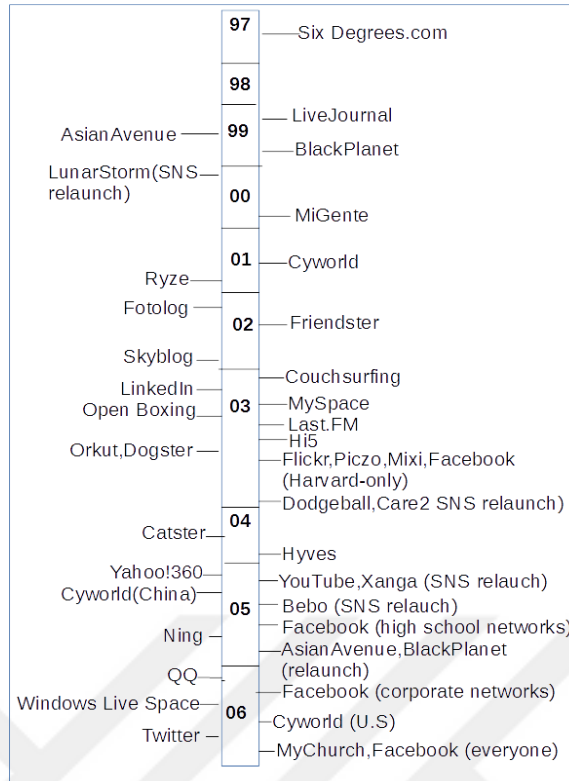
Sosyal paylaşım ağı tanımına uygun ilk site örnekleri 1995 yılında başlatılan “Classmates.com” ile 1997 yılında başlatılan “SixDegrees.com” siteleridir (Özmen vd., 2012: 498). Classmates.com, kişilerin geçmiş yıllardaki sınıf arkadaşlarıyla bağlantı kurmasına ve aynı zamanda bağlı olan diğer kişiler için de ağa katılmasına imkân sağlarken sürdürülebilir bir hizmet olmamıştır. Çünkü kullanıcılar yıllar boyunca profil veya arkadaş listelerini koruyamamışlardır. SixDegrees.com sitesi ise kullanıcıların profil oluşturmalarına ve arkadaşlarını listeleme olanağı sağlamıştır. SixDegrees.com sitesi milyonlarca kullanıcıyı kendine çekerken sürdürülebilir bir iş haline gelmemiş ve 2000 yılında hizmete kapatılmıştır. Çoğu kullanıcı sitede arkadaş isteklerini kabul ettikten sonra yapılacak pek fazla bir şeyin olmamasından şikâyet etmiş ve bu nedenle hizmet sürdürülememiştir (Boyd ve Ellison, 2008: 214).

1997 yılından 2001 yılına kadar bir dizi topluluk aracı, çeşitli profil kombinasyonları ve genel olarak belirtilmiş arkadaş grupları oluşturulmuştur. AsianAvenue, BlackPlanet ve Migente siteleri, kullanıcıların kişisel, profesyonel ve arkadaşlık profillerini oluşturmalarına imkân tanımıştır. Ayrıca kullanıcılar bu bağlantıların onayı olmadan arkadaşlarını kendi kişisel profilleri üzerinden tanımlayabilmiştir (O.Wasow, kişisel iletişim, 16 Ağustos 2007). Benzer şekilde 1999 yılında piyasaya sürülen LiveJournal kullanıcı sayfalarında, insanlar başkalarının günlüklerini okumak ve

gizlilik ayarlarını yapabilmek için onları arkadaş olarak belirtmişlerdir (Boyd ve Ellison, 2008: 214-215).

Kore sanal dünya sitesi olan Cyworld, 1999 yılında kurulmuş ve 2001 yılında diğer sitelerden bağımsız olarak bu siteye sosyal ağ sitesi özellikleri eklenmiştir. Aynı şekilde İsveçli web topluluğu olan LunarStorm 2000 yılında sosyal ağ sitesi olarak yeniden düzenlenmiş olup, arkadaş listeleri, ziyaretçi defterleri ve günlük sayfalarını içermiştir (D.Skog, kişisel iletişim, 24 Eylül 2007). Bir sonraki sosyal ağ sitesi olan Ryze.com, insanlara iş ağlarından yararlanmalarına yardımcı olmak için 2001 yılında kurulmuştur. Friendster, 2002 yılında Ryze'in sosyal bir tamamlayıcısı olarak kurulmuş ve çoğu arkadaşlık sitesi insanları benzer ilgi alanlarına sahip yabancılarla tanıştırmaya odaklanmış olsa da, Friendster yabancı kişilerden ziyade arkadaş arkadaşlarının daha iyi bir romantik ortak olacağından kişileri arkadaş arkadaşlarıyla tanışmaya imkân sağlayacak şekilde tasarlanmıştır (Boyd ve Ellison, 2008: 215).

90'lı yılların öncesindeki internet uygulamaları ile insanların basit e-posta mesajları ya da bazı dokümanları göndermeleri mümkün olmaktaydı. Ancak 90'lı yılların ortasındaki webin başlangıcında olan insanlar SixDegrees.com, LiveJournal, AsianAvenue vb. görsel olarak daha çekici olan ağlara bağlantı kurmaya başlamışlardır. Ancak en yaygın yenilik 2000'li yılların başında Web 2.0 ile gelmiş ve bu da kullanıcılara içerikleri doğrudan ve kolayca oluşturma imkanı vermiştir. Böylece Friendster, LinkedIn, MySpace, YouTube, Facebook gibi sosyal paylaşım sitelerinin büyümesine imkân tanınmıştır (Boyd ve Ellison, 2008: 215). Sosyal ağ sitelerinde söz konusu olan değişim aşağıdaki şekilde daha somut bir şekilde görülmektedir.



Şekil 1: Sosyal Ağ Sitelerinin Zaman Çizelgesi

Kaynak: Kaur ve Kumar, 2013: 33, Boyd ve Ellison, 2008: 212.

1.4. SOSYAL MEDYA

Sosyal medyanın ortaya çıkışı, birçok insanın, topluluğun ve/veya organizasyonun iletişim kurma ve etkileşim kurma biçimini önemli ölçüde değiştirmiştir (Ngai vd, 2015: 33). Kaplan ve Haenlein (2010) sosyal medyayı, “Web 2.0”ın ideolojik ve teknolojik temelleri üzerine inşa edilen ve kullanıcı tarafından içerik oluşturulmasına ve değiştirilmesine izin veren bir grup internet tabanlı uygulama olarak tanımlanmaktadır (Kaplan ve Haenlein, 2010: 61). Bu uygulamaları kullanarak insanlar sanal bir toplulukta bilgi oluşturabilir, paylaşabilir ve bilgi alışverişinde bulunabilir (Ngai vd, 2015: 33).

Sosyal medya kavramı için evrensel olarak kabul edilen bir tanımlama bulunmamakla birlikte, bazı analistler tarafından “Web 2.0” ile neredeyse birbiriyle değiştirilebilir bir kavram olarak, yani büyük ölçüde teknolojik bir boyuta odaklanan bir tanım olarak kullanılmaktadır. Web 2.0, son derece kişiselleştirilmiş, esnek bir web deneyimi sunmak için veri tabanları AJAX ve RSS üzerine inşa edilen etkileşimli web siteleri olarak tanımlanmaktadır. Sosyal medya tanımlaması daha geniş bir ifade ile şu şekilde yapılabilir; Sosyal medya, sosyal etkileşim, topluluk oluşumu ve işbirlikçi projelerin

ele alınması için bir alan sağlayan Web 2.0 teknolojileri üzerine inşa edilen web siteleridir (Bruns ve Bahnisch, 2009: 7).

Giunchiglia ve diğerlerine (2018) göre sosyal medya; metin, görüntü ve ses içeriğini paylaşmak için kullanılan bir teknoloji olmakta ve bu açıdan bakıldığında sosyal medya uygulamaları üç kategoriye ayrılmaktadır (Giunchiglia vd., 2018: 178). Bu kategoriler ise şunlardır;

- *Sosyal ağ siteleri (SNS)*: İnsanlar tarafından sosyal ağlar veya diğer insanlarla sosyal ilişkiler kurmak için kullanılan çevrimiçi platformlardır. Örneğin, Facebook gibi.
- *Anında mesajlaşma uygulamaları (IM)*: İnternet üzerinden gerçek zamanlı metin iletimi sağlayan çevrimiçi sohbetlerdir. Örneğin, Whatsapp gibi.
- *Tarayıcılar (Web)*: İnternette bilgi almak, sunmak ve taşımak için yazılım uygulamalarıdır. Örneğin Chrome gibi.

Mayfield (2008) sosyal medyayı anlamının en iyi yolunu insan olmakla ilişkilendirmektedir. Sosyal medya fikirlerin paylaşılması, işbirliği, sanat, düşünce, ticaret, güçlü tartışma-söylem oluşturmak ve iyi arkadaş olabilecek insanları bulmaya imkân tanıdığı için hızlı bir şekilde yayılmaktadır. Bu nedenle diyebiliriz ki aslında sosyal medya çok parlak, üstün ve yeni bir teknoloji değil; sadece kendimiz olmaya daha fazla imkân tanımaktadır (Mayfield, 2008: 7).

Mayfield (2008) sosyal medyayı, aşağıdaki özelliklerin çoğunu veya tamamını paylaşan bir dizi çevrimiçi medya grubu olarak tanımlamaktadır (Mayfield, 2008: 5).

- *Katılım*: Sosyal medya, ilgilenen herkesin katkılarını ve geri bildirimlerini teşvik etmekte ve sosyal medya ile ilgilenenler arasındaki çizgi bulanıklaşmaktadır.
- *Açıklık*: Çoğu sosyal medya hizmetleri geri bildirim ve katılıma açık olmakta ve yorum bırakma, oylama yapma ve bilgi paylaşımına imkân sağlamaktadır. Nadiren içeriğe erişme ve içerik kullanımı ile ilgili engeller bulunmaktadır.
- *Konuşma*: Geleneksel medyada yayın söz konusu iken sosyal medyada iki yönlü konuşma esas olmaktadır.
- *Topluluk*: Sosyal medya, toplulukların hızlı bir şekilde oluşmasına ve etkili bir şekilde iletişim kurmasına imkân sağlamaktadır. Topluluklar, fotoğraf, siyasi

bir konu ya da favori bir Tv programı gibi ilgi duydukları şeyleri paylaşmaktadır.

- *Bağlantılık*: Sosyal medyanın pek çoğu, diğer siteler, kaynaklar ve insanların ilgi duydukları alanda link verilmesine imkân tanımaktadır.

Hassan vd. (2015) sosyal medyayı Geleneksel U&G çalışmalarında belirtilen üç ana ihtiyaç türüne karşılık gelecek bir kavram şeklinde tanımlamaktadır. Geleneksel U&G çalışmalarında belirtilen ihtiyaçlar; aile, arkadaşlar ve tanıdıklar ile iletişimi güçlendirme ihtiyacı gibi sosyal ihtiyaçlar, duygusal ihtiyaç gibi hedonik ihtiyaçlar ve bilgi ve anlayış arayışı gibi bilişsel ihtiyaçlar olarak sınıflandırılmaktadır. Hassan vd. (2015) bu üç tür ihtiyaca karşılık gelen sosyal medya kullanımlarını sosyal kullanım, hedonik kullanım ve bilişsel kullanım olmak üzere üç boyutta kavramsallaştırmaktadır. Sosyal medyanın sosyal kullanımı, yeni sosyal ilişkiler kurmak (yani yeni arkadaşlar edinmek), ortak ilgi alanlarına sahip bireyleri tanımlamak ve mevcut arkadaşlar ve tanıdıklar ile iletişimde kalmak için sosyal medyayı kullanmak olarak tanımlanmakta; sosyal medyanın hedonik kullanımı, sosyal medyayı eğlence için kullanma, zaman geçirme, rahatlama, dinlenme amacıyla kullanma şeklinde ifade edilmektedir. Sosyal medyanın bilişsel kullanımı ise içerik oluşturma, paylaşma ve diğer kişiler tarafından üretilen içeriğe erişmeye odaklanmaktadır (Hassan vd., 2015: 67).

Sosyal medyanın dünyamız üzerindeki etkisi birkaç yıl öncesine kıyasla hayal edilemeyecek kadar büyüktür. Bu etkiler sadece bireysel düzeyde değil, aynı zamanda organizasyon ve sosyal seviyelerde de söz konusu olmaktadır. Günümüzde birçok kişinin özel yaşamlarının sosyal medyaya bağlı olduğu görülmektedir (Ngai vd., 2015: 41). Son yıllarda sosyal medya insanların yaşam şekillerini ve iş yapma biçimlerini büyük ölçüde değiştirmekle birlikte birçok kurum haber çıkışlarını sağlamak, fikirlerini paylaşmak, ürün ve hizmetlerini tanıtmak için sosyal medyanın gücünden faydalanmaktadır (Kierkegaard, 2010: 577).

“We are Social” tarafından yapılan araştırma verilerine göre Ocak 2016’da dünya nüfusu 7,395 milyar iken, 2,307 aktif sosyal medya kullanıcısı ve 1,968 aktif mobil sosyal medya kullanıcısı bulunmaktadır. Ocak 2015 ile karşılaştırıldığında, toplam ağ kullanıcı sayısı 332 milyon artmış, sosyal medya kullanıcılarının sayısı 219 milyon artarken, mobil sosyal medya kullanıcılarının sayısı 283 milyon artmıştır. Bu sayılar

giderek artan sayıda sosyal medya kullanıcısına işaret etmekte ve sosyal medyanın günlük yaşamda giderek daha önemli bir rol oynadığını göstermektedir (Shiau vd., 2018: 52).

Ngai vd. (2015) sosyal medyanın etkilerini bireysel, organizasyon ve sosyal seviyelerde ele almaktadır. Sosyal medya bireysel düzeyde ele alındığında, kişilere arkadaş edinme, bilgi paylaşma, eğlenme, haber alma konusunda sınırsız bir dünyaya erişme ve bağlantı kurma olanağı sağlamaktadır. Bununla birlikte sosyal medyada zaman geçirilmesi bağımlılığa, diğer faaliyetlere katılma motivasyonunun azalmasına ve belki fiziksel sağlık sorunlarına yol açabilmektedir. Bireysel düzeyde sosyal medyanın bir diğer dezavantajı ise kullanıcıların sosyal medya profillerini korumaya çalışmaları ve bununda birey üzerinde ciddi bir strese yol açmasıdır. Daha da önemlisi sosyal medyada çok fazla bilgi paylaşımı kişisel bilgilerin internette sızmasına neden olabilmektedir (Ngai vd., 2015: 41).

Sosyal medya organizasyon düzeyinde ele alındığında, kişilerin fiziksel konumlarına bakılmaksızın bağlantı kurma, bilgi paylaşma ve tüm iş süreçlerine katılmalarına imkân sağlamaktadır. Sosyal medyanın iş dünyasındaki popülerliğindeki artış, yöneticileri işleri yürütme konusunda sosyal medyayı yeniden düşünmeye zorlamaktadır. Yöneticilerin bu durumda işyerinde çalışanlarının sosyal medyayı kullanmasının farkında olması ve muhtemelen kontrol etmesi gerekmektedir. Ancak çalışanların sosyal medya sitelerinde sörf yapması çoğu zaman çalışanların dikkatini dağıtarak yaptıkları işten uzaklaştırabilmekte ve işletmedeki üretkenliği azaltabilmektedir. Bununla birlikte sosyal medya iç iletişimi desteklemenin yanı sıra, arzulayan işletme sahiplerine, tüm tedarik zinciri boyunca mevcut veya potansiyel üyelere erişebilecekleri ve bunlarla bağlantı kurabilecekleri ağları inşa edebilecekleri bir platform sunmaktadır (Ngai vd., 2015: 41).

Sosyal medya sosyal düzeyde ele alındığında ise daha fazla arkadaş edinmeye ve kişilerin sosyal çevrelerini genişletmeye imkân sağladığı gibi özellikle sosyal ve fiziksel hareketlilik kısıtlamaları olan bireylerin iletişim engellerini kırmaktadır. Bu açıdan sosyal medya topluma bazı olumlu değişiklikler getirmektedir. Bununla birlikte geniş sosyal medya platformları daha fazla insanla tanışılabilmesine imkân sağlamasına rağmen, bu “sanal” arkadaşlar zaman kısıtlaması dahilinde olduğundan bu kişilerle güçlü bağlar kurulamamaktadır. Buna ek olarak kahkaha, yüz ifadeleri,

dokunma hissi gibi iletişimin insan unsurları sosyal medya ile kaldırılmış ve bu unsurların yerine gerçek insan niteliklerini gösteren ifadeler kullanılmaktadır (Ngai vd., 2015: 41).

Mayfield (2008) sosyal medyada yaygın olan inovasyon ve gelişim hususunu dikkate alarak günümüz koşullarında sosyal medyayı temel olarak altı grupta değerlendirmektedir. Bu gruplar ise aşağıda şu şekilde belirtilmektedir (Mayfield, 2008: 6).

- *Sosyal Ağlar:* Bu siteler kullanıcıların kişisel web sayfası oluşturmalarına ve ardından içerik ve iletişimi paylaşmak için arkadaşlarıyla bağlantı kurmasına izin vermektedir. En büyük sosyal ağlar MySpace, Facebook ve Bebo olmaktadır
- *Bloglar:* Belki de en iyi bilinen sosyal medya formu olan bloglar, çevrimiçi dergilerdir.
- *Vikiler:* Bu web siteleri, ortak bir belge veya veri tabanı olarak kullanıcıların bunlara ilişkin bilgi eklemelerini veya bilgileri düzenlemelerini sağlamaktadır. En çok bilinen viki, 2 milyondan fazla İngilizce makalesi olan, çevrimiçi ansiklopedi olan Wikipedia 4'tür.
- *Podcast:* Apple gibi servisler aracılığıyla abonelik ile kullanılabilen ses ve video dosyaları, iTunes olmaktadır.
- *Forumlar:* Genellikle belirli konular ve ilgi alanları etrafındaki çevrimiçi tartışma alanlarıdır. Forumlar, “sosyal medya” teriminden önce kullanılmakta ve çevrimiçi toplulukların güçlü ve popüler bir ögesi durumuna gelmektedir.
- *İçerik Toplulukları:* Belirli türde içerikleri organize eden ve paylaşan topluluklardır. En popüler içerik toplulukları fotoğraf (Flickr), yer işareti bağlantıları (del.icio.us) ve videolar (YouTube) etrafında yoğunlaşmaktadır.
- *Mikrobloglar:* Çevrimiçi ve cep telefonları aracılığıyla küçük miktardaki içeriklerin dağıtıldığı bloglarla birleştirilmiş sosyal ağlardır. Twitter bu alanda en çok bilinen ağ olmaktadır.

Mangold ve Faulds (2009) Sosyal medya kuruluşlarını sınıflandırarak aşağıda yer alan tablo yardımıyla göstermektedir (Mangold ve Faulds, 2009: 358).

Tablo 2: Sosyal Medya Kuruluşları

-Sosyal Ağ siteleri (MySpace, Facebook, Faceparty)
-Yaratıcılık paylaşım siteleri
*Video paylaşım siteleri (YouTube)
*Fotoğraf paylaşım siteleri (Flickr)
*Müzik paylaşım siteleri (Jamendo.com)
*İçerik paylaşım siteleri (Piczo.com)
*Genel fikri mülkiyet siteleri (Yaratıcı ortakları)
-Kullanıcı destekli bloglar (The UnOfficial Apple Weblog, Cret.com)
-Şirket sponsorlu web siteleri/bloklar (Apple.com, P&G'nin Vocalpoint)
-Şirket sponsorlu yardım siteleri (Dove'un gerçek güzellik kampanyası, Click2quit.com)
-Davetiye-özel sosyal ağlar (ASmallWorld.net)
-İş ağı siteleri (Linkedin)
-Ortak web siteleri (Wikipedia)
-Sanal dünyalar (İkinci hayat)
-Ticaret toplulukları (eBay, Amazon.com, Craig'ın Listesi, iStockphoto, Threadless.com)
-Podcast'ler (Habson ve Holtz raporu)
-Haber dağıtım siteleri (Mevcut TV)
-Eğitim materyalleri paylaşımı (MIT Open CourseWave, MERLOT)
-Açık kaynak yazılım toplulukları (Mozillanın spreadfirefox.com, Linux.org)
-Kullanıcıların çevrimiçi haberleri, müzik, videoları vb. önerebilmelerine izin veren sosyal yer imi siteleri (Digg, del.icio.us, Newsvine, Mixx, Reddit)

Kaplan ve Haenlein (2010), sosyal medya açıklaması yaparken, “sosyal varlık ve medya zenginliği” için düşük, orta, yüksek şeklinde 3 kategori, “kendini sunma/açıklama” için düşük, yüksek şeklinde 2 kategoriden oluşan bir sınıflandırma şeması oluşturmaktadır.

Tablo 3: Sosyal Medyanın Sınıflandırılması

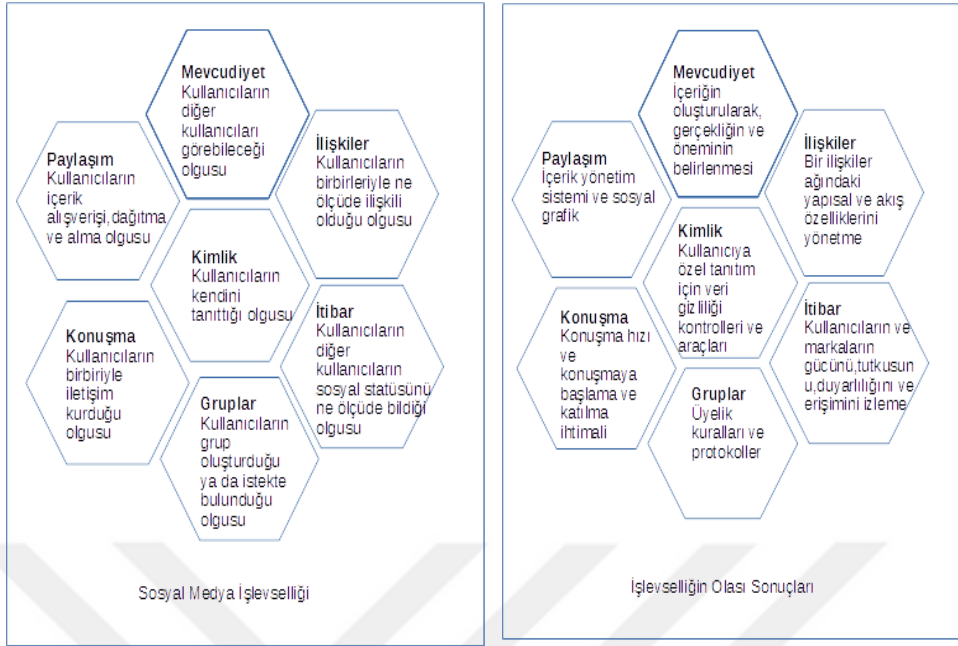
		Sosyal Varlık/Medya Zenginliği		
		Düşük	Orta	Yüksek
Kendini sunma/	Yüksek	Bloglar	Sosyal ağ siteleri (Facebook vb.)	Sanal sosyal dünyalar
Kendini Açıklama	Düşük	İşbirlikçi projeler (wikipedia vb.)	İçerik toplulukları (YouTube vb.)	Sanal oyun dünyaları (Warcraft vb.)

Kaynak: Kaplan ve Haenlein, 2010: 62

Her iki boyutu birleştirmek, Tablo 3'de görselleştirilen bir sosyal medya sınıflandırmasına yol açmaktadır. (Kaplan ve Haenlein, 2010: 62)

Sosyal varlık ve medya zenginliđi ile ilgili olarak, genellikle metin tabanlı oldukları ve dolayısıyla nispeten basit bir deđiřime izin verdikleri için iřbirliđi projeleri (ör. Vikipedi) ve bloglar gibi uygulamalar en dūřuk puanı almaktadır. Bir sonraki seviyede, metin tabanlı iletiřimin yanı sıra resim, video ve diđer medya biçimlerinin paylařılmasını sađlayan içerik toplulukları (ör. YouTube) ve sosyal ađ siteleri (ör. Facebook) bulunmaktadır. En ūst seviyede sanal oyun ve sosyal dūnyalar (örneğin, World of Warcraft, Second Life), sanal bir ortamda yūz yūze etkileřimlerin tūm boyutlarını çođaltmaya çalıřmaktadır. Kendinden sunum ve kendini açıklamaya iliřkin olarak, bloglar genellikle, belirli içerik alanlarına odaklanma eđiliminde olduđundan, ortak projelerden daha yūksek puan almakta, benzer řekilde sosyal ađ siteleri içerik topluluklarından daha fazla kendi kendini ifřa etmeyi sađlamaktadır. Son olarak, sanal sosyal dūnyalar, sanal oyun dūnyalarından daha kendini açıklamaya daha yūksek gereksinim duymakta; ūnkū ikincisi, kullanıcıları belirli bir řekilde davranmaya zorlayan katı kurallar (örneğin, hayali bir fantazi ūlkesinde savařçılar olarak) tarafından yūnetilmektedir (Kaplan ve Haenlein, 2010: 62).

Sosyal medya siteleri içerikleri, fonksiyonları ve kullanım amacı bakımından çeşitli farklılıklar gūstermektedir. Kietzman ve diğerleri (2011) sosyal medyayı yedi işlevsel yapı bloğunu içeren bir petek şeklinde ele almaktadır. Sosyal medya peteği yedi fonksiyondan (kimlik, sohbet, paylaşım, mevcudiyet, ilişkiler, itibar ve gruplar) oluşmaktadır (Kietzman vd. 2011: 243). Bu yapı taşlarının hepsinin bir sosyal medya faaliyetinde bulunmaları gerekmemektedir. Sosyal medya işlevselliğinin nasıl yapılandırılabileceğini farklı seviyelerde anlamamızı sağlayan yapılar olmaktadır (Kietzman, vd. 2011:243).



Şekil 2: Sosyal Medya İşlevselliği ve Olası Sonuçları

Kaynak: Kietzman vd., 2011: 243.

Şekil 2’de yer alan blokların açıklamasına aşağıda yer verilmektedir.

Kimlik: Kimlik bloğu, birçok sosyal medya platformunun çekirdeğini oluşturmakta ve kullanıcıların kimliklerini bir sosyal medya ortamında ne ölçüde ortaya çıkardıklarını göstermektedir. Kullanıcıların adı, yaşı, cinsiyeti, mesleği, konumu gibi bilgileri içermektedir. Facebook, Twitter gibi pek çok sosyal medya platformunda kullanıcılar kimlik bilgilerini sunarken gerçek kimliklerinin yanında mahremiyetlerini korumak adına farklı kimlikler ya da takma ad da kullanabilmektedirler (Kietzmann, 2011: 243-244).

Sohbet: Sohbet bloğu, kullanıcıların sosyal medya ortamında diğer kullanıcılarla ne ölçüde iletişim kurduğunu göstermektedir. Birçok sosyal medya sitesi öncelikle bireyler ve gruplar arasındaki konuşmaları kolaylaştırmak için tasarlanmıştır. Bireyler ve gruplar arasındaki konuşmalar çeşitli sebepten dolayı gerçekleşmektedir. Kişiler, yeni fikirleri olan kişilerle tanışmak, gerçek aşkı bulmak, benlik saygısı oluşturmak ya da yeni fikirlerin ya da trend konularının en üst noktasında olmak için tweet atabilmekte veya blog oluşturabilmektedir (Kietzmann, 2011: 244-245).

Paylaşma: Paylaşma bloğu, kullanıcıların içeriği paylaşma, dağıtma ve alma düzeyini göstermektedir. Tek başına paylaşımında bulunmak sosyal medyada etkileşim kurmanın

bir yoludur ancak paylaşımın kullanıcıların birbiriyle iletişim kurmak hatta ilişki kurmak istemesine yol açıp açmadığı sosyal medya platformunun işlevsel amacına bağlı olmaktadır. Paylaşılan öge her platformda farklı olmakla birlikte örneğin YouTube’da paylaşılan öge video iken, Flickr’da fotoğraf, LinkedIn’de ise kariyer için fotoğraf olmaktadır (Kietzmann, 2011: 245).

Konum: Konum bloğu, kullanıcıların bir sosyal medya platformundaki diğer kullanıcıların konumlarını ya da erişilebilir olup olmadığını ne ölçüde anlayabileceklerini göstermektedir. Kişilerin artan bir şekilde mobil kullanması göz önüne alındığında, konumu gösteren araçlar gerçek dünya ve sanal dünya arasında köprü kurmaktadır (Kietzmann, 2011: 245-246).

İlişkiler: İlişkiler bloğu, bir sosyal medya platformundaki kullanıcıların diğer kullanıcılarla ne ölçüde ilişkili olabileceğini göstermektedir. “İlişkilendir” ifadesiyle iki veya daha fazla kullanıcının birbirleriyle iletişim kurmaları, sosyalleşmelerini paylaşımları, buluşmaları ya da sadece birbirlerini arkadaş olarak listelemeleri kastedilmektedir (Kietzmann, 2011: 246).

Bazı sosyal medya platformlarında ilişkiler oldukça resmi ve önceden düzenlenmiş bir format içinde gerçekleşmektedir. Örneğin LinkedIn, bir sosyal ağ platformudur ve bu platformda ilişkiler oldukça formal (resmi) bir yapıda olmaktadır. İlişki kurma üzerine odaklanan LinkedIn’de bir sevk sistemi bulunmakta ve kişiler arkadaş-arkadaş zinciri aracılığıyla tanışmak istedikleri kişilere ulaşabilmektedir. Bazı sosyal medya platformlarında ise genişleme değil mevcut ilişki bakımına odaklanılmaktadır. Örneğin AOL Instant Messenger (AOI) ve Skype gibi sosyal yazılımlar insanların zaten bildikleri arkadaşlarla veya kişilerle konuşmalarına imkân sağlamaktadır. Diğer platformlarda ise ilişkiler informal (gayri resmi) ve belirli bir yapısı bulunmamaktadır. Örneğin bloglar kullanıcıların neyi ve ne kadar bilgiyi paylaşacakları hakkında resmi bir düzenleme olmaksızın birbirleriyle ilişkilerini genişletmelerine izin verebilmektedir. Twitter ve YouTube gibi platformlarda ise ilişkiler pek de önemli olmamaktadır (Kietzmann, 2011: 246).

İtibar: İtibar bloğu, bir sosyal medya platformundaki kullanıcıların kendileri de dâhil olmak üzere başkalarının sosyal medya ortamında ayakta durmalarını belirleyebilme derecesidir. İtibar kavramı esasında güvenilirlikle eşdeğer olmakla birlikte, sosyal medya platformlarında farklı anlamlara sahip olabilmektedir. İnternet üzerinde yapılan

bazı değerlendirmeler itibar göstergesi olabilmektedir. Örneğin YouTube'daki videoların izlenme ve beğenme sayıları, Facebooktaki beğeni sayısı, LinkedIn'de diğer kullanıcılardan alınan onay itibar göstergesi olmaktadır (Kietzmann, 2011: 247).

Gruplar: Gruplar bloğu, bir sosyal medya platformundaki kullanıcıların belirli gruplar ve alt grupları ne ölçüde oluşturabileceğini göstermektedir. Bir ağ ne kadar sosyal hale gelirse arkadaş grubu, takipçiler ve iletişim grupları o kadar büyümektedir. Sosyal medya platformlarındaki gruplardan ilki kullanıcıların kendi oluşturdukları gruplar olmaktadır. Twitter'daki listeler buna örnek verilebilir. Diğer grup ise gerçek yaşamdaki kulüpler gibi olmaktadır. Örneğin herkesin ye olabileceği açık gruplar, katılım için onay istenen gruplar veya Facebook gibi sadece davetle girilen gruplardır. (Kietzmann, 2011: 247-248).

1.5. SOSYAL MEDYANIN ÖZELLİKLERİ

Sosyal medyada, bireyler ve topluluklar kullanıcı tarafından oluşturulan içeriği paylaştığı, oluşturduğu, tartıştığı ve değiştirdiği, son derece etkileşimli platformlar oluşturmak için mobil ve web tabanlı teknolojileri kullanmaktadır (Kietzman vd., 2011: 241). Günümüzde popüler basında sosyal medyanın muazzam bir şekilde ortaya çıkması göz önüne alındığında, tamamen yeni bir iletişim ortamının ortasında olduğumuz görülmektedir (Kietzman vd., 2011: 241).

20. yüzyılın sonlarına doğru internetin ortaya çıkmasıyla birlikte insanların ilişki kurmalarında yüz yüze iletişimin yerini teknolojik araçlarla yapılan iletişim şekilleri almaktadır. İnternet ortamında yapılan bu yeni iletişim biçimlerinin temelinde sosyal medya yer almaktadır. Safko ve Brake (2009)'a göre sosyal medya insanların iletişimini, işbirliğini, eğitimini ve eğlence şekillerini etkilemiştir. Bu dört etkileşim kategorileriyle ilişkili sosyal medya araçlarından bazıları şunlardır;

- *İletişim:* Belirli bir grup kişiye (e-posta yoluyla) şirket bültenini görüntülemeye veya hızlı bir anketin cevaplanmasına davet etmek için Contact/Survey Monkey gibi bir hizmet kullanıldıysa, bir grup arkadaşına ya da iş arkadaşına kısa bir metin mesajı göndermek için Twitterın kullanıldıysa veya bir sesli postayı e-postaya dönüştürmek için Jottun kullanılması durumunda, iletişim kurmak için belirli bir sosyal medya kullanılmış olacaktır (Safko ve Brake, 2009: 7-8).

- *İşbirliği*: İnternetin en eski uygulamalarından biri, işbirlikçi bir araç olarak kabul edilmesidir. Bir kişinin ListServe'e, sohbet odasına ya da tartışma panosuna katılması, bir dereceye kadar birlikte çalışılmış olması demektir. Bununla birlikte alıcılar-satıcılar, şirketler-müşteriler hatta yazarlar ve okuyucular arasında işbirliğini teşvik etmek için tasarlanmış çeşitli sosyal medya araçları bulunmaktadır. Wikipedia, eBay ve Gather.com, işbirliği araçları sunan bu uygulama ve şirket örneklerindendir. (Safko ve Brake, 2009: 8).

- *Eğitim*: Çeşitli sosyal medya araçları eğitim sürecini daha kolay ve daha dinamik hale getirmektedir. Bazı işletmeler Podcast ve YouTube videolarını başkalarını eğitmek için kullanmakta, Second Life'da sanal sınıflar ve seminerler düzenlemektedir (Safko ve Brake, 2009: 8).

- *Eğlence*: Tarihsel olarak, televizyondaki en iyi reklamlar, ürün ve hizmetlerin satışında oldukça eğlenceli ve etkili olmuştur. Bununla beraber bu reklamların yapılması ve yayınlanması da oldukça pahalı olmuştur. Ancak sosyal medyanın yeni dünyasında durum hiçte öyle olmamaktadır. "Blendtec iphone" ifadesini kullanarak YouTube'da yapılan hızlı bir arama ya da bir şirketin CEO'su, farklı beslenmeyi gösteren bir dizi video çekerek satışları önemli ölçüde artırabildiğini görmenizi sağlayacaktır (Safko ve Brake, 2009: 8).

Bradley (2010)'un görüşüne göre altı temel ilke sosyal medyanın özelliklerini belirtmekte ve sosyal medyayı diğer iletişim ile işbirliği biçimlerinden ayıran tanımlayıcı özellikler olarak hizmet etmektedir. Bu ilkeler; katılım, kolektiftik, şeffaflık, bağımsızlık, kalıcılık ve ortaya çıkma olarak belirtilmektedir (Bradley, 2010). Bu ilkelerin açıklamaları ise aşağıda yer almaktadır.

Katılım; Başarılı sosyal medya çözümleri, kullanıcı katılımı yoluyla kitlesel işbirliğinin gücüne katkıda bulunmaktadır. Sosyal medyadan önemli faydalar elde etmenin tek yolu, toplumu katkıda bulunacak şekilde harekete geçirmektir (Bradley, 2010). Kullanıcılar daha önce hiç olmadığı kadar kolay olan bu teknolojileri kullanarak fikirlerini geliştirmeye davet edilmektedir. Örneğin, kullanıcılar başlatılmış olan sohbete yorumlar, beğeniler bırakarak sohbete devam etmektedirler (Malita, 2011: 748).

Kolektiftik; Sosyal medya kullanımı ile birlikte katılımcılar birleştirici bir varlık etrafında toplanmaktadır. İnsanlar profil bilgilerini oluşturmak için Facebook sosyal

grafiğinde toplanmakta, ansiklopedi makaleleri eklemek için Wikipedia’da toplanmakta, videolar paylaşmak için YouTube’da toplanmaktadır. Bu örneklerde, tüm sosyal medyada olduğu gibi, insanlar içeriğin tek tek oluşturulmasından ve dağıtılmasından ziyade katkıda bulunacağı içerikte toplanmaktadır (Bradley, 2010).

Şeffaflık; Oluşturulan içeriğin çoğu, paylaşma, yorumlama, oylama yoluyla dünyaya yayılmaktadır. Özel çevrimiçi içeriğe sahip olma / saklama olanağı olmasına rağmen, yalnızca şeffaf bir bilgi akışı ve depolanmış içerik, işbirlikçi bir katılım için gerçekleştirilecektir. Şeffaflık olmadan içerik üzerinde katılımcı işbirliği bulunmamaktadır (Malita, 2011: 748).

Bağımsızlık; Bağımsızlık ilkesi, herhangi bir katılımcının diğer katılımcılardan tamamen bağımsız olarak katkıda bulunabileceği anlamına gelmektedir. Katılımcılar bulundukları yerde veya o anda içerik görebilecekleri herhangi bir yerde ortak çalışabilmektedir (Bradley, 2010).

Kalıcılık; Bu ilke, daha açık ilkelerden biri olmaktadır. Beğenilsin ya da beğenilmesin dijital içerik kalıcı olmaktadır. Bu nedenle katılımcılardan bazıları “internette kimse beni tanımıyor” şeklinde düşünse bile kaynağı bulmanın farklı yolları bulunmaktadır. Ancak daha da önemlisi çoğu kişi çevrimiçi itibarlarıyla ilgili bilgi sahibi değiller ya da yeterince umursamamaktadır (Malita, 2011: 749).

Ortaya çıkma; Çoğu kişi, sosyal medyanın mevcut dijital manzaranın önemli bir parçası olduğu ve önümüzdeki yıllarda sosyal medyanın kişilerin yaşantılarında daha da önemli olacağı konusunda hem fikir olmaktadır. Ancak diğer taraftan sosyal medyanın tamamen öngörülebilir ya da tamamen kesin bir ilişki olmadığı konusunda fikirleri mevcuttur (Malita, 2011: 749).

Günümüzde sosyal medyaya katılımın faydaları sadece sosyal iletişimi içermekle kalmayıp aynı zamanda kariyer fırsatlarında itibar ve sorumluluk yaratmakta ve doğrudan parasal gelir üretmektedir. Sosyal medyadaki katkı ve tanıtımlar, geleneksel kariyer veya iş kollarına başarılı alternatifler haline gelmektedir. Örneğin geleneksel olarak işletmeler ürünlerini veya hizmetlerini tanıtmak için pahalı televizyon reklamları gibi kitle iletişim araçlarına harcama yapmak durumundaydılar. Günümüzde ise sosyal medya ile ürünlerini veya hizmetlerini tanıtmak için bir YouTube kanalı, Twitter hesabı veya blog oluşturabilmektedirler. Dolayısıyla sosyal medyayı kullanmanın avantajları arasında daha düşük maliyetler ve müşterilerle daha

sıkı etkileşim yer almaktadır. Ancak, iş veya bireylerin sosyal medyayı ne kadar başarılı kullandıkları, itibarlarını etkili bir şekilde inşa edip edemeyeceğine bağlıdır. Bu nedenle, sosyal medyada itibarın nasıl ölçüldüğünü ve katkıda bulunanların itibarlarına nasıl değer verdiklerini anlamak önemli olmaktadır (Tang ve Gu, 2012: 70).

1.6. SOSYAL MEDYA PLATFORMLARI

Sosyal medya platformları genel olarak kullanıcı tarafından içerik oluşturulmasına izin veren uygulamalar olarak tanımlanmasının yanında DeNardis ve Hackl (2015) sosyal medya platformlarını üç spesifik teknolojik fayda üzerine oturtmaktadır. Bu faydalar şunlardır; 1. Kullanıcı tarafından oluşturulan içeriğin aracılık edilmesi; 2. Kullanıcılar arasında etkileşim ve içeriğe doğrudan katılım olasılığı; 3. Bir bireyin diğer kullanıcılarla ağ bağlantılarını ekleme yeteneği. Bu ortak özellikler çeşitli türlerde aracılıklarda gerçekleştirilmektedir. Bunlara örnek olarak Facebook gibi sosyal paylaşım siteleri, Twitter gibi mikroblog platformları, YouTube ve Reddit gibi içerik toplama siteleri, Yelp gibi itibar motorları, Snapchat gibi mobil görüntülü mesajlaşma hizmetleri gösterilmektedir (DeNardis ve Hackl, 2015: 762).

1.6.1. Blogging

1990'lı yılların sonlarına doğru internette online katılımcılığı daha fazla artıran yeni bir ortam oluşmuştur. Bir blogger olan Jorn Barger bu gelişmeyi “weblog” olarak adlandırmıştır. Bu kelime Barger tarafından “web sitesi” ve “günlüğe kaydetme” kelimeleri birleştirilerek biçimlendirilmesinin yanı sıra günümüzde weblog kelimesi kültürel sözlüğümüzde kullanılmaktadır (Hudson, 2008: 10).

Bloglar 1990'lı yılların ortasında çevrimiçi günlüklerden ortaya çıkmıştır. 1999 yılında ise ilk ticari blog hizmeti olan Blogger ve LiveJournal başlatılmıştır. Bloglar, 2002 yılında ciddi girişimlere başlamakla birlikte günümüzde artan bir şekilde popülerlik kazanmıştır (Barefoot ve Szabo, 2010: 3).

Alıkılıç ve Onat (2007) blogları, kullanıcılarının herhangi bir teknik bilgiye gereksinim duymadan istedikleri konuyu istedikleri şekilde yazan kişilerin oluşturduğu, günlüğe benzeyen web siteleri olarak tanımlamaktadır (Alıkılıç ve Onat, 2007: 903). Blog kelimesine karşılık gelen Türkçede “açıkgünlük”, “ağ günlüğü”, “e-günlük” gibi bazı isimler önerilse de Türk Dil Kurumunda blog kelimesine henüz bir

karşılık önerilmemiştir (Alikılıç ve Onat, 2007: 904). İnternetteki tüm blogların tamamı blogosfer (blogosphere) olarak anılırken, aynı coğrafyada bulunan blogların bir koleksiyonuna ise blogluk (bloghood) denilmektedir (Safko ve Brake, 2009: 168).

Günümüzde blogların birçok farklı biçimi olmakla birlikte Gunelius (2010) aşağıdaki unsurların geleneksel bir blog modelinin içinde mutlaka bulunduğunu belirtmektedir. Bu unsurlar aşağıda başlıklarıyla birlikte şu şekilde açıklanmaktadır (Gunelius, 2010: 12);

Mesajlar: Bir blog, ters kronolojik olarak görülen girdilerden oluşan bir web sitesidir. Bu nedenle mesajlar en son sayfanın en üstünde görünmektedir.

Mesajlar çoğunlukla ters kronolojik sırayla görüntülenmekte ve çoğu blog, belirli bir konuyla ilgili haber ve içerik sağlarken, diğerleri kişisel dergiler olarak çalışmaktadır. Blog'larda genellikle blog'un konusuyla alakalı diğer bloglara ve web sitelerine metin, resim, video ve bağlantılar bulunmaktadır (Safko ve Brake, 2009: 167).

Yorumlama Özelliği: Blog, okuyucuların okudukları yayınlarda kendi yorumlarını yayınlamalarına olanak sağlayan bir yorum özelliği içermektedir. Yorumlar, blog yazarı ve okuyucu topluluğu arasında etkileşim, tartışma ve ilişki kurma olanakları sağlamaktadır.

Linkler: Bir blogtaki linkler, okuyucuların blog içinde veya diğer bloklarda ve web sitelerinde daha fazla bilgi bulmasını sağlamaktadır. Linkler esasında etkileşim sağlayan bir araç görevi görmektedir, diğer blokçular ve web sitesi sahipleri ile ilişkiler kurmasına olanak tanımaktadır.

Arşivler: Bir blog, başlangıcından itibaren yayınlanan tüm yayınların bir arşivini içermekte, bu durum ise eski yayınların bulunmasını kolaylaştırmaktadır.

Blogların en önemli özelliklerinden biri, okuyucuların yorum yaparak yazarla etkileşim kurmaya imkan tanımasıdır. Blogların çoğu, metinlerden oluşurken birçok blog yazarı (artblog oluşturma), fotoğraflar (bir photoblog), skeçler (sketchblog) müzik (ya da musicblog), ses (audioblog oluşturma), Podcast (Ses Oluşturma) veya bir podcast blogu eklemeyi tercih etmektedir (Safko ve Brake, 2009: 67). Bloglar ilişkiler ve ağ oluşturmak için tasarlanmış son derece sosyal ağlar olmaktadır. Bir blog

ile kullanıcılar kendi evlerinin rahatlığında dünyanın dört bir yanından insanlarla bağlantı kurabilmektedir (Gunelius, 2010: 12).

Blogları tam olarak anlamak için farklı türdeki blokların da olduğunu anlamak gerekir. Bloglar kullanım alanlarına göre farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Buna göre ilk olarak, Introduction Blogs, Bacon's Executive White Paper Series, (V:1 2005)'ten aktaran Alikılıç ve Onat'a göre bloglar; kişisel bloglar, temasal bloglar, yayıncı sponsorluğundaki bloglar ve kurumsal bloglar olarak sınıflandırılmaktadır (Alikılıç ve Onat, 2007: 906).

Kişisel Bloglar: Hobi ya da kişilerin özel ilgi alanlarına odaklanmış olan bloglardır. Genellikle birçok kişinin kendi düşüncelerini, bilgilerini, hobilerini ve deneyimlerini paylaştığı blog türü olmaktadır.

Temasal Bloglar: Belirli bir tema, konu ya da endüstriye özgü içerikleri barındıran bloglardır. Kullanımı diğer bloglara kıyasla daha yaygın olan bu bloglar; pazarlama ve iletişim konuları, otomobiller, eğlence sektörü, bilgi işlem sektörü gibi birçok farklı temayı içermektedir.

Yayıncı Sponsorluğundaki Bloglar: Geleneksel medyanın bir çeşit yan kuruluşu gibi hizmet vermektedir. Gazete ve dergi kuruluşları, hatta televizyon kanalları ile radyo istasyonları kendi kurumsal web sitelerine bloglarını eklemektedir.

Kurumsal Bloglar: Bu tür bloglarda şirket çalışanları ya da bir kısım yöneticiler kurum adına yazılar yazarak, bilgileri hedef kitleye sunmaktadır. Kurumsal firmaların ya da çalışanlarının oluşturduğu bloglardır.

Safko ve Brake (2009) blogları kişisel veya işle ilgili olarak sınıflandırmaktadır. İşle ilgili bloglar, çalışanlara yönelik iç iletişimde veya kamu tarafından izlenecek şekilde tasarlanabilir. Satış, pazarlama, markalaşma, halkla ilişkiler için kullanılan ve müşterilerle iletişim kuran bloglar kurumsal blog olarak adlandırılmaktadır (Safko ve Brake, 2009: 168).

Kent (2008) blogların bir başka sınıflandırılma şeklini ele alarak blogları geleneksel/ tarihi bloglar ve haber blogları şeklinde sınıflandırmaktadır. Esasında geleneksel blog ile haber bloğu arasında resmi bir fark bulunmamaktadır. Geleneksel bloglar, belirli bir gün içinde hangi adaletsizlik ya da durum oluştuysa bunun üzerine blogcuların tartıştığı, savunduğu ya da övgüde bulunduğu günlüklerdir. Geleneksel bloglar, günlük

giriş veya etkin sayfa gibi yazılmaktadır. Geleneksel bloglar, çoğu haber bültenlerinden çok daha az okunmaktadır, çünkü çok dar bir kitleye sahip olma eğilimi göstermektedir. Diğer taraftan haber blogları diğer çevrimiçi haber ve bilgi sitelerinin gönderilerini ve daha sonra ziyaretçilere veya “aboneler”in yayınla ilgili yorumlarını içermektedir. Teknoloji bloğu olan Slashdot (Slashdot.org) bir haber bloğunun iyi bir örneği olmaktadır. Bir hikaye siteye gönderildikten sonra, binlerce okuyucu hemen siteye yorum göndermeye başlar ve her bir yorum tipik olarak bir önceki gönderi veya orijinal gönderi üzerine kurulmaktadır (Kent, 2008: 33-34).

Standart Google ve Yahoo Arama motorlarının yanında okuyucuların BlogCatalog ve MyBlogLog gibi belirli bir konu veya ilgi alanı için doğru bloğu bulmasına yardımcı olan çevrimiçi topluluklar bulunmaktadır. Buna ek olarak, Bloglines, BlogScope ve Technorati gibi sadece blog tabanlı arama motorları da mevcut olmaktadır (Safko ve Brake, 2009: 168).

1.6.2. Twitter

Mikro bloglama, anlık mesajlaşma ve sosyal ağ oluşturma ile blog oluşturma öğelerini birleştiren bir araçtır (Mayfield, 2008: 27). Mikro bloglama, web günlüğünün veya blogunun gelişimiyle birlikte olmuştur. Bir süre uzun, ayrıntılı hesaplar yazarak geçirdikten sonra geleneksel blog yazılarının daha yoğun, kullanışlı, taşınabilir, kişisel versiyonları mikroblog olarak adlandırılmıştır. Geleneksel bloglamanın daha kolay, daha hızlı ve daha erişilebilir versiyonları olarak mikrobloglama ortaya çıkmıştır. Mikro bloglamanın bu faydaları, mikro bloglamayı insanların bilgi ve günlük aktivitelerini aramak ve paylaşmak için kullanmaya başladığı, giderek daha popüler bir toplumsal etkileşim ve iletişim biçimi haline getirmektedir (Safko ve Brake, 2009: 264). Mikroblog alanında net lider 1 milyondan fazla kullanıcısı bulunan Twitter olmaktadır (Mayfield, 2008: 27). Mikroblog sitesi olarak başlayan Twitter, Facebook ve MySpace’in yanında en popüler üçüncü sosyal paylaşım sitesi olmakta ve bireyler ve işletmeler arasında giderek artan bir şekilde kullanılan iletişim aracı haline gelmektedir (Kierkegaard, 2010: 577).

Twitter, 2006 yılı Mart ayında Evan Williams, Jack Darsey ve Biz Stone tarafından kurulmuştur. O zamanlarda çoğu kişi SMS mesajları için ödeme yapmaktaydı, ilk Twitter prototipi Odeo çalışanları için dahili bir hizmet olarak kullanılmış ve tam sürümü 15 Temmuz 2006’da halka tanıtılmıştır. Hizmete bir isim düşünülürken

Stone, kuş cıvıltısını çağrıştırması anlamında Twitter'ı önermiş ve kabul görmüştür (Kierkegaard, 2010: 578).

2010 yılı Mart ayına kadar şirketin web sitesinin kurucu ortağı olan Biz Stone tarafından kaydedilen ilk e-posta bültenine göre Twitter kayıtlı kullanıcı sayısında %1500'lük bir büyüme kaydedilmekte ve çalışanlarının sayısı %500 artarak mikro blog platformu için 70.000'den fazla kayıtlı uygulama oluşturulmuştur (Kierkegaard, 2010: 579).

Twitter, insanların birbirleriyle konuşma ve işletmelerin müşterileriyle ilişki kurma şeklini değiştirmekte, iletişimi 140 karakter ve daha azı ile sınırlandırmaktadır (Morris, 2009: 1). . (Daha sonra bu sınırlama 280 karaktere çıkarılmıştır) Twitter'ın en önemli özelliği, farklı tarafların mesaj göndermelerine (tweet'ler) olanak tanınması, diğer kişilerin takip ve etkileşimde bulunabilmeleri, böylece kişilerin bir diyalog ağı içinde bulunmalarını sağlayabilmeleri olmaktadır (Leek, vd. 2016: 26). Kısa mesaj olarak adlandırılan tweetler yalnızca metin içermektedir. Kullanıcılar resim, video veya diğer bilgisayar dosyalarını tweet mesajları ile ekleyememektedirler. Bazen bu nedenle Twitter "internetin SMS'i" olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte tweetler internet üzerinden ve mobil cihazlardan erişilmek üzere tasarlanmıştır (Kierkegaard, 2010: 578). Kuruluşundan sonra uzun bir süre uygulama bu özellikleriyle devam etse de son yıllarda artan ihtiyaçlar neticesinde resim, video, anket vb eklentiler ile zenginleştirilmiştir.

Twitter'ın merkezi özelliği, kullanıcıların giriş yaptıkları zaman gördükleri, takip ettikleri kişiler tarafından gönderilen, ters kronolojik sıraya göre listelenen bir tweet akışıdır. Katılımcılar kimleri takip edeceklerine ilişkin karar verirken farklı stratejilere sahiptir. Bazı katılımcılar binlerce kişiyi takip ederken, bazıları birkaç kişiyi takip etmektedir. Bazıları şahsen tanıdıkları kişileri takip ederken diğerleri ise ilginç bulduğu ünlüleri ve yabancıları takip etmektedir (Boyd, vd. 2010: 2).

Twitter kullanıcıları başkalarını takip etmekte veya takip edilmektedir. Facebook veya MySpace gibi çoğu çevrimiçi sosyal ağ sitelerinin aksine takip etme ve takip edilme ilişkileri hiçbir karşılık gerektirmemektedir. Bir kullanıcı başka bir kullanıcıyı takip edebilir ve takip edilen kullanıcının geri izlemesine gerek yoktur. Twitterda takipçi olarak, kullanıcının izlediği tüm mesajları (tweet olarak adlandırılır) aldığı anlamına gelmektedir. Bir tweet'e yanıt vermenin yaygın uygulaması iyi tanımlanmış işaretleme

kültürüne d n   m   t r: RT retweet anlamına gelmekte, “#” ardından bir kelime belirtilerek kelime hashtag’i temsil etmekte, “@” ardından bir kullanıcı tanımlaması yapılarak tanımlanan kullanıcıyı ele almaktadır (Kwak vd., 2010: 591). İletideki bu sinyal verme, konuya ve kullanıcıya göre aramaları etkinle  tirir, görünür tartı  ma konuları veya belirli katılımcıların bir diyaloga katkısını sağlamaktadır (Leek vd., 2016: 26). Retweet mekanizması, kullanıcıların kendi seçtikleri bilgileri orijinal tweetlerinin takipçilerin ula abilece i bir yere yaymaya teşvik etmektedir (Kwak vd., 2010: 591).

Twitter katılımcıları, belirli kullanıcılara ( rn. @amandapalmer) başvurmak için @user söz dizilimini kullanmaktadır. Bu konvansiyon eski bir URL uygulamasından kaynaklanmakta ve Twitter’da birçok amaca hizmet etmektedir. Şöyle ki belirli kişilere mesaj göndermek (@replies) ve başka kişileri olaylar hakkında bilgilendirmek için (bugün @aprahın  ovunu gördüm gibi) kullanılmaktadır. Konular hastag (#) ve bir anahtar kelime kombinasyonu ile belirtilmektedir. Twitter kullanıcıları tweetlerine URL’yi ekleyerek dış içeriğe bağlantılar da oluşturabilmektedir. URL’ler genellikle uzun olduğu için insanlar benzersiz bir URL oluşturmak için “URL kısaltıcılarını” ( rn. <http://bit.ly>) kullanmaya ba lamı lardır (Boyd vd., 2010: 2).

Twitter kullanımında kullanıcı sadece kendi iletişim kutusunu görebilmekte, a ının dı ındakilerinin yayınladığı mesajları görememektedir. Kullanıcı ayrıca kontak halinde bulunduğu kişilerin tweetlerini kapatabilir ve kişilerin adı onun iletişiminin a  listesinde kaldığı sürece takip et yazısını ve kullanıcı adını yazarak tekrar tweetlerini açabilmektedir (Kierkegaard, 2010: 578).

Leek ve diğerleri (2016) tarafından yapılan araştırmalara göre, tweet’lerin bilgi paylaşımı, sorun çözme ve halkla ilişkiler olmak üzere üç geniş işlevi bulunmaktadır. Ancak bu görevler, belirli katılımcılar (bireyler, gruplar ve kuruluşlar) arasındaki işbirlikçi görevlere odaklanan Görev Uyum Medya Modelinden farklı olmaktadır. Twitter aracılığıyla bilgi paylaşımı ve halkla ilişkiler daha az i birlik idir ve daha fazla takip iden gelen yanıtları ortaya çıkarmaya çalışmaktadır. Sorun   zme işbirlikçi işlevi, Twitter’ın içerik kısıtlaması, genel erişilebilirlik ve anlık geri bildirim eksikliği gibi kısıtlamaları bulunması nedeniyle bu tür i birli ini zorlaştırmaktadır (Leek, vd. 2016: 29-30).

1.6.3. Facebook

İnternetin hızlı gelişimi ile birlikte Facebook, Twitter, Weibo ve MySpace gibi birçok sosyal ağ sitesi kurulmuştur. Bu ağlarla insanlar kendi web sitelerini kurabilmekte ve başkalarıyla etkileşime girebilmektedir (Shiau, vd. 2018:53). Sosyal paylaşım siteleri, insanların yeni kişilerle tanışabileceği, profillerini paylaşabileceği, eski arkadaşlarını takip edebileceği, resim ve video paylaşabileceği, toplum olaylarını ve sayısız olayları yayımlayabileceği sitelerdir. Kısacası, sosyal paylaşım sitesi, sosyal meselelerle ilgili birçok hizmeti tek çatı altında birleştiren bir tür web sitesidir (Rahman, 2014: 214).

Facebook, Şubat 2004'te Mark Zuckerberg, Dustin Moskovitz ve Chris Hughes tarafından sadece Harvard üniversitesi öğrencilerinin kullanabileceği bir site olarak kurulmuştur. Kısa bir süre sonra Facebook'un kullanımı ".edu" e-mail hesabına sahip herhangi bir üniversite öğrencisine kadar genişletilmiştir. 2005-2006 yılları arasında, Facebook önce lise ağlarına, sonra iş ağlarına ve daha sonra genel olarak internet kullanan herkese kadar genişletilmiştir (Valenzuela vd., 2008: 6).

Facebook günümüzde dünya çapında en popüler sosyal ağıdır. Kullanıcıların başkalarıyla ilişki kurma ve/veya sürdürme, medya içeriklerini ve deneyimlerini arkadaşlarıyla paylaşma ve onlarla kolayca iletişim kurma fırsatı da dahil olmak üzere birçok işlevi bulunmaktadır (Marino vd., 2016: 51). Arkadaş-ağ siteleri olarak bilinen Facebook ve MySpace, bireylerin genel ve özel mesajlar göndermesine, fotoğrafları, blogları paylaşmasına, anlık mesajlar göndermesine ve hatta oyun oynamasına izin veren çeşitli iletişim özellikleri içermektedir. Facebook ve MySpace'in odak noktaları kullanıcı profili- kişisel bilgilerini görüntüleyen bir web sayfası olmasıdır (Muscanell ve Guadagno, 2012: 107).

Facebook, her kullanıcıya önemli miktarda kişisel bilgilerini girebileceği şekilde biçimlendirilmiş bir web sayfası profili sağlamaktadır. Facebook'taki bu bilgiler; doğum tarihi, e-posta adresi, fiziksel adres, memleket, akademik geçmiş, hobiler, cinsel yönelim, ilişki durumu, ders programı, favori filmler, müzik, kitaplar, alıntılar, çevrimiçi kulüpler ve kullanıcı tarafından seçilen resimlerdir (Valenzuela, 2008: 6). Sosyal ağlar içinde kullanıcılar diğer kayıtlı kullanıcıları aramakta ve arkadaş olmak için diğer kullanıcılara arkadaşlık isteğinde bulunmaktadır. Arkadaşlık isteği kullanıcı tarafından kabul edildikten sonra sadece iki kullanıcının kişisel profilleri değil tüm

sosyal ağıları birbirine açılmakta ve yeni arkadaşlıklar genellikle arkadaşlarının arkadaşlarıyla gelişmektedir (Walther, 2008: 29).

Kullanıcıların sosyal çevreleri hakkında güncel bilgi edinmek için Facebook'un iki özelliği bulunmaktadır. Her kullanıcının ana sayfasında görünen "Haber Kaynağı" ile her bir kullanıcının profilinde görünen "Mini Besleme"dir. "Haber akışı"nda kullanıcının arkadaşları tarafından gün boyunca oluşturulan haber listesi yer almaktadır (örn. John Rolling, Stone'su favorilerine ekledi, Jone durumunu değiştirdi vb.). Böylece kullanıcılar her oturum açtığında sosyal ağlarındaki en son haber başlıklarını görmektedir. "Mini Feed" ise benzerdir ancak tek bir kişi etrafında durmaktadır. Her bir kişinin "Mini Feed" profili, son zamanlarda profilinde nelerin değiştiğini ve hangi içerik veya uygulamaların eklendiğini göstermektedir (Valenzuela vd., 2008: 7).

1.6.4. LinkedIn

LinkedIn, 2002 yılının Aralık ayında kurulmuş ve Mayıs 2007'de piyasaya sürülen bir çevrimiçi profesyonel iletişim veri tabanıdır. Site, üyelerine 150'den fazla endüstrinin 25 milyon LinkedIn üyesi ile birlikte bir profil ve ağ oluşturmalarına izin vermektedir. LinkedIn, şirketin hali hazırda başkanı ve yönetim kurulu başkanı olan eski PayPal başkan yardımcısı Reid Hoffman tarafından kurulmuştur. Advent Software'in daha önce yönetici başkan yardımcısı ve genel müdürü olan Dan Nye, sitenin CEO'su olarak görev yapmaktadır (Safko ve Brake, 2009: 54).

LinkedIn, tutum ve kullanım açısından üç gruba ayrılmaktadır. Bunlar; mevcut veya yeni öğrenciler, genç profesyoneller ve daha yaşlı profesyonellerdir. LinkedIn, profesyonel bilgilere odaklanmakta, kullanıcıları kısaltılmış bir CV oluşturmaya ve bağlantılar kurmaya teşvik etmektedir. Profiller, hobiler, politik veya dini bağlantılar, favori müzik, kitap veya filmleri içerecek şekilde profesyonel olarak oluşturulmaktadır. Kişiler diğer üyelere tavsiyelerde bulunmakta ve profillerinin ne kadarının halka ve diğer bağlantılara açık olduğunu kontrol etmektedir (Skeels ve Grudin, 2009: 97).

LinkedIn'in amacı, üyelerine çevrimiçi profesyonel iletişim veri tabanı sağlamak ve üyelerinin profillerini bağlantılarını bildikleri ve güvendikleri kişilerin bağlantılarıyla bağlamalarını sağlamaktır. LinkedIn kullanıcısı, LinkedIn üyesi olan herhangi bir

kişiyile bağlantı kurmaktadır. Bu bağlantı listesi daha sonra bağlantıların bağlantıları nedeniyle katlanarak artmaktadır (Safko ve Brake, 2009: 54).

LinkedIn üyeleri, ağındaki bir kişiden gelen önerilere yanıt olarak iş ve iş fırsatlarını bulmak için LinkedIn'i kullanmaktadır. İşverenler iş fırsatlarını listeleyebilir ve potansiyel adaylarını arayabilmektedir. İş arayanlar ise profilleri inceleyerek kendisine liste belirleyebilmektedir (Safko ve Brake, 2009: 56).

Sundberg (2012)'e göre işletmelerin LinkedIn profillerinde dört temel özellik bulunmaktadır. Bu özellikler; resim, başlık, özet ve anahtar kelime olarak sınıflandırılmakla birlikte bu özellikler aşağıda şu şekilde açıklanmaktadır (Sundberg, 2012: 4);

Resim: Kullanıcılar, metinlerin aksine resmi bulunan profillerle daha çok ilgilenmektedir. Çalışmalar, resimli profillerin arama sonuçlarında %30 daha fazla tıklama aldığını göstermektedir. Eğer LinkedIn'de işletmelerin fotoğrafı bulunuyorsa, bu durum arama yapmak için 7 kat olasılıklı görünmektedir. Bir işe alım uzmanı olarak ulaşabilir olmalı ve profil resmi mutlak bir zorunluluk olmalıdır

Başlık (adınız ve resminiz ile birlikte): Arama sonuçlarında neler olup bittiğine göre kullanıcı kime tıklayıp tıklamadığına karar vermektedir. Başlıkta önemli olan yapılan iş hakkında bilgi verilmesidir. Örneğin “Ajans X'deki danışman veya işveren” ifadesi yerine “Java Geliştiricilerini Manchester'da en üst düzey danışmanlıklarda işe alma” ifadesi kullanılmalıdır. İfade oluşturulurken 120 karakterden en iyi şekilde faydalanılmalıdır.

Özgeçmiş: Kullanıcıların, işletmelerin neyle ilgili olduklarını ve sektördeki performanslarını gördükleri yerdir. İşletmeler çalışanlar için neler yapabileceğini iki yada üç paragraf yazarak belirtmelidir. Yeni kişilerin iletişime geçmesi isteniyor ise bu bölümün sonuna işletme mutlaka iletişim bilgilerini eklemelidir.

Anahtar kelime: Son olarak profilde doğru anahtar kelimelerin bulunması veya herhangi bir aramada bulunmaması gerekmektedir.

1.6.5. Instagram

Mobil sosyal ağ sitesi olan Instagram 2010 yılında kurulmuş olup, 2012 yılında Facebook tarafından satın alınmıştır (Yeniçikti, 2016: 95). Hellberg (2015) Instagramı, ağırlıklı olarak mobil uygulamada arkadaşlarla fotoğraf çekmeye ve paylaşmaya

odaklanmış, görsel içerik paylaşımlı ücretsiz bir sosyal ağ olarak tanımlamaktadır (Hellberg, 2015: 5).

Instagram, Kevin Systrom (@kevin) ve Mike Krieger (@mikeyk) tarafından 2010 yılının Ekim ayında kurulmuş olmasına rağmen ilk başta sadece Iphone, Ipad ve Ipod touch aletlerinde kullanılabilen bir sistem olmaktaydı. 2012 yılının Nisan ayında Android işletim sistemi kullanan kameralı telefonları da desteklemeye başlayan Instagram, Apple ve Google firmalarının uygulama satış mağazalarından hâla indirilebilmektedir (Yeniçıkıtı, 2016: 96).

Instagram, kullanıcıların bir dizi resim çekip, arkadaşlarıyla paylaşmanın eğlenceli ve ilginç bir yolu olarak görülmektedir. Cep telefonu ile çekilen fotoğrafın ardından, görüntüyü sonsuza dek saklamak için bir belleğe dönüştürmek için bir filtre seçilir. Kullanıcıların arkadaşlarıyla olan anılarını resimlerle yaşamalarına izin vermek için Instagram kullanılmaktadır. Bir açıdan instagram, fotoğraflarla daha bağlantılı bir dünya imajı vermektedir (Hellberg, 2015: 5).

Instagramda kullanıcıların hesapları varsayılan olarak herkese açıktır ancak çoğu kullanıcı hesaplarını gizli tutmayı tercih etmekte, böylece yalnızca onayladıkları takipçileri gönderilerini görebilmektedirler. Kullanıcılar instagramı kullanarak fotoğraf veya video yükler, isteğe bağlı olarak bunlara filtre uygulanabilir, daha sonra ise bunları paylaşır ve hashtag (etiket) ekleyerek onları keşfedilebilir hale getirmektedir. Mobil uygulamada hashtagler tıklandığında, kullanıcı etiketin uygulandığı tüm yayınların akışına ulaşmaktadır. Resim başlığında kullanıcılar diğer kullanıcılara tanıtıcı ekleyerek etiketlemekte ve etiketli kullanıcılar ise daha sonra bilgilendirilmektedir. (Boy ve Uitermark, 2015: 8).

İnsanlar, instagramı ilham almak ve önemsedikleri şeyleri keşfetmek için kullanmaktadır. Markaların ve işletmelerin içerikleri de buna dâhil olmaktadır. İşletmeler insanlara ürünleri, hizmetleri veya kendileri hakkında daha fazla bilgi sunmak için instagramda ücretsiz bir işletme profili oluşturarak içerikler hazırlayabilir ve instagramı kullanarak büyüyeabilmektedir (Business Instagram, 2018).

Business Instagram (2018) verilerine göre dünyadaki instagram ile ilgili veriler aşağıda şu şekilde yer almaktadır (https://business.instagram.com/getting-started?locale=tr_TR).

Tablo 4: Instagram İle ilgili Veriler

Tüm dünyadaki işletme profili sayısı (Kasım 2017)	25 milyon+
Instagramda yeni ürünler keşfettiğini söyleyenlerin oranı (Kasım 2015)	%60
Instagramda video izlenerek geçirilen süredeki artış (Haziran 2017)	%80 artış
Dünya genelinde hikayelerini paylaşmak ve işletmelerini sonuca ulaştırmak için Instagramı kullanan reklam verenlerin sayısı (Eylül 2017)	2 milyon+
Günde en az bir işletme profilini ziyaret eden instagramcılarının sayısı (Kasım 2017)	200 milyon+
En çok görüntülenen hikayelerin işletmelerden gelen kısmı (Ocak 2017)	1/3

Kaynak: https://business.instagram.com/getting-started?locale=tr_TR

1.6.6. Diğer Sosyal Medya Platformları

Sosyal medya platformları sadece yukarıda belirtilenlerle sınırlı olmamakla birlikte çok kullanılan sosyal medya platformlarından bazıları ise şunlardır;

Pinterest: Pinterestin kendi ifadesiyle; sitenin amacı, dünyadaki herkesi ilginç bulduğu şeylerle bağlamaktır. Pinterest, 2010 yılının Mart ayında kapalı bir beta sitesi olarak kurulmuş olup, 2011 yılının sonlarına doğru kamu ve medyanın büyük ilgisini çekmiştir (Hall ve Zarro, 2012: 1). Pinboard tarzı bir sosyal paylaşım sitesi olan Pinterest, kişilerin ilgi alanlarını planlamasına, düzenlemesine ve keşfetmesine yardımcı olan görselleri toplamakta ve birçok kişi için popüler bir site haline gelmektedir (Hansen, vd. 2012: 1).

Pinterestin sosyal ağ özellikleri dijital görüntü ve video toplama aktivitesi etrafında şekillenmiş olup, Pinterest terimiyle bunlar bir pinboarda (koleksiyona) sabitlenmiştir. Pinterestte söz konusu olan her bir pim (iğne); görüntüden, kullanıcı tarafından oluşturulan kısa bir açıklamadan ve görüntünün kaynağına geri bir bağlantıdan oluşmaktadır. Bir pim oluşturulduğunda diğer topluluk üyeleri bunu beğenip yorum yapabilmekte ve yorumlar diğer sosyal medya sitelerindeki yorum akışına benzer şekilde resmin altında görülmektedir (Hall ve Zarro, 2012: 1).

Pinterest sosyal ve şeffaf bir sitedir ve dolayısıyla kullanıcı adları, profiller, panolar ve pinler diğer kullanıcılar ve kamu tarafından görülmektedir. Kayıtlı pinterest kullanıcıları diğer kullanıcıların veya belirli pinboardların aktivitelerini izlemeyi tercih edebilmektedir. Aktiviteler ve belirli istatistikler kamuya açık olup, bu sayede

kullanıcılar bir replikanın sayısını görebilmekte, bir pini almayı istemekte ve yorumları okuyabilmekte ve katkıda bulunabilmektedir (Hall ve Zarro, 2012: 2).

WhatsApp: Kısa mesaj servisine (SMS) alternatif olarak geliştirilen whatsApp, bilgi paylaşım kolaylığı (örn.kişi listesi) veya medya içeriği (örn. Ses, video dosyaları, resimler, konum verileri) dahil olmak üzere gerçek zamanlı mesajlaşma ve iletişim hizmeti sunmaktadır (Ahad ve Lim, 2014: 189). WhatsApp anlık konuşmanın yanı sıra durum göstergesi ile kullanıcıların fotoğraflarını ve videolarını, kişiler tarafından görülebilecek bir slayt gösterisinde yayınlanmasını sağlamakta ve bu durum 24 saat içinde kaybolmaktadır (techcrunch.com).

WhatsApp gerçek zamanlı mesajlar gönderilmesine imkan tanımakta ve 21. Yüzyılda dünyanın en popüler iletişim uygulamalarından biri olmaktadır (Ahad ve Lim, 2014: 189). Mobil mesajlaşma uygulaması, Aralık 2017’de dünya genelinde aylık aktif whatsApp kullanıcı sayısını 1.5 milyar olarak açıklamıştır (statistica.com)

Foursquare: 2009 yılında kurulan Foursquare, kayıtlı kullanıcıların uygulamanın yakındaki yerlerin bulunduğu bir yerdeki konumlarını seçerek bir mekandaki check-in’leri (konumlarını göndererek) gerçekleştirmelerini sağlayan konum tabanlı bir sosyal ağdır (Silva vd., 2013: 1). Kullanıcılar Fourquare uygulamasını akıllı telefonlarına indirebilmekte ve çevrelerindeki dünyayı keşfetmek için Foursqaure’yi kullanabilmektedir (Currie, 2011: 3). Kullanıcılar ayrıca Foursquare hesaplarındaki check-in’lerini Twitter, Facebook hesaplarına veya her ikisine de gönderebilmektedir. Kullanıcılar ziyaret ettikleri yerleri, mekânları ya da bulundukları etkinlikleri bir mekânda gösterirken mümkün oldukça spesifik olmaya teşvik edilir. Sonuç olarak Fourquare, bir kullanıcının kişiselleştirilmiş tavsiyelerini ve iş fırsatlarını tedarik ettiği belirli bir yeri en iyi şekilde sağlamaya çalışmaktadır (Silva vd., 2013:1).

Görüldüğü üzere Foursquare bir yerin konumunu belirtmede temel rol oynamaktadır. Ocak 2013 itibariyle dünya çapında bulunan 30 milyondan fazla insandan 3 milyardan fazlası Foursquare’da check-in yapmıştır (Silva vd., 2013:1).

MySpace: Fox Interactive Media (News Corporation) tarafından sahip olunan, üyelerine kullanıcı tarafından gönderilen bir arkadaş ağı, kişisel profiller, bloglar, gruplar, fotoğraflar, müzik ve videolar oluşturma olanağı sağlayan uluslararası bir interaktif web sitesidir (Safko ve Brake, 2009: 49). MySpace’de her kullanıcının kişisel bilgilerini sunduğu kendine özel bir alan bulunmaktadır. MySpace,

kullanıcıların kendi çevrimiçi ortamlarını çevrimiçi kişiliğini yansıtacak şekilde değiştirebileceği ve sık sık güncelleyebileceği açık bir formatla özelleştirmelerine imkân sağlamaktadır.

2003 yılında faaliyete geçen MySpace'in amacı, çöken Friendster sitesinin kullanıcılarını kendisine çekmektir. Özellikle profillerinde yer alan müzikal düzenlemeler ile MySpace, Friendster'de sıkıntı yaşayan indie rock grubu üyelerini kendisine çekmeyi başarmıştır. İlk kurulduğunda müzik ile bir bağlantı düşünülmemiş olsa da MySpace, günümüzde müzik denildiğinde akla ilk gelen sosyal ağ olmaktadır (Dilmen ve Ögüt, 2010: 240).

1.7. SOSYAL MEDYANIN İŞLETMELERDE KULLANIMI

İşletmelerde sosyal medya kullanımı daha önce görülmemiş bir hızla gelişme göstermektedir (Treem ve Leonardi, 2012: 143). İşletmeler için önemli olan husus, işletmelerin sosyal medya platformlarından hangisini kullanacak olması değil, belirli bir platformun nasıl kullanıldığı ve bu platformlarda yaratılan ve paylaşılan bilgiler olmaktadır (Culnan vd. 2010'dan akt. Piller vd., 2012: 2).

İşletme içinde sosyal medya kullanımı kavramı ilk olarak 2004 yılında bir konferansta kullanılmıştır (Haddud vd., 2016: 3). İşletme içinde iki tür sosyal ağ kullanılmaktadır. İlk kullanılan sosyal ağ, Facebook, LinkedIn gibi kayıt için halka açık olan sosyal ağ siteleri iken, İkinci kullanılan sosyal ağ IBM gibi belirli bir işletmeye ait olan ve dolayısıyla yalnızca işletme çalışanlarına açık olan kurumsal sosyal ağ sitelerdir (Wang ve Kobsa 2009'dan akt. Haddud, 2016: 3). Kurumsal sosyal medya olarak adlandırılan bu özel sosyal ağlar, genel sosyal ağ siteleri ile benzerlik göstermekte, ancak bu kurumsal ağlara üyelik ve erişim işletme sınırları içindeki çalışanlar ile sınırlı olmaktadır (Sharma ve Bhatnagar, 2016: 16). Genelde kurumsal sosyal ağ olarak adlandırılan işletmeler için geliştirilmiş olan sosyal ağ yazılımı, çalışanların genel veya yarı genel profiller oluşturmalarına ve korumasına ve bu işletmenin diğer çalışanlarıyla bağlantı kurmasına olanak tanıyan web tabanlı bir hizmet olmaktadır. Kurumsal sosyal ağ, kamuya açık sosyal ağ sitelerinden (Facebook gibi) ilham almakta ve çalışanlar tarafından kullanılması sınırlandırılmaktadır (Jarrahi, 2011: 1).

Sharma ve Bhatnagar'a (2016) göre işletmeler küresel olarak dağıldıkça kurumsal sosyal medya çalışanlar arasındaki fiziksel yakınlığı artırarak, çalışan koordinasyonu, iletişim ve işbirliğinin zorluklarıyla başa çıkmak için bir iş yeri aracı olarak

kullanılabilir. Bloglar, tartışma forumları, anında mesajlaşma, etiketleme ve benzeri özellikler sunarak çalışanların işletme içindeki etkileşim ve işbirliği için dinamik bir sosyal ağ ortamı yaratmaktadır. Bu durum çalışanların işle ve işle ilgili olmayan sorunları çözmek için fikir ve çözümlerini ortak bir platformda paylaşımlarını sağlamaktadır. Ayrıca yeni işe başlayanların sosyalleşmesi için kolay ve etkili bir yol olmaktadır. Farklı ekipler, bölümler ve ülkelerdeki çeşitli üyelere bağlı olmaları sayesinde çalışanlar sosyal ağlarında heterojenlik geliştirebilir ve yaratabilirler. Tartışma forumları, bloglar ve web seminerleri, yeni fikirleri paylaşımlarına ve kurumsal politikalar hakkında değerli geri bildirimler sağlamalarına olanak tanımaktadır (Sharma ve Bhatnagar, 2016: 16).

İşletmeler hangi sosyal medya platformunda bulunacağına karar verdikten sonra bu platformun işletmelerin değerlerine göre oluşturulması önemli bir husus olmaktadır. Sosyal medya uygulamalarının sürdürülebilirlik açısından ve herhangi bir sanal ortam krizine neden olmaması için sürekli takibi gerekmektedir. Günümüzde bu durum için işletmeler kadrolarına sosyal medya uzmanları almakta ya da işletme içerisinde yeni iletişim teknolojileri alanında çalışan birilerini görevlendirmektedir (Bat ve Vural, 2015: 34-35).

İşletmelerde sosyal medya kullanım amaçları; iş amaçlı ve sosyal amaçlı olmaktadır. İş amaçlı sosyal medya, işyerinde kaynak yaratma, işbirliği ve görev yönetimi, iş ve olayların izlenmesi, resmi iç kurumsal iletişim gibi temel işle ilgili bilgi ve içerik alışverişini kolaylaştırmak için kullanılabilecek web tabanlı platformlara atıfta bulunmaktadır. Sosyal amaçlı sosyal medya ise sosyal ve kişisel bilgilerin değişimini sağlayan web tabanlı platformlara atıfta bulunmakta ve gayri resmi, kişisel, sosyal, duygusal etkileşimler için kullanılmaktadır (Song, vd. 2019: 15).

İş amaçlı sosyal medya kullanımı; çalışanların iş projeleriyle ilgili güncellemeler paylaşması, iş arkadaşları ile iş projeleri hakkında toplantılar düzenlemesi, iş arkadaşları ile örgütsel amaçlar hakkında bilgi paylaşması, işletme politikaları ve prosedürleri hakkında bilgi paylaşması, çalışma dosyalarını düzenlemesi, ileride kullanmaları için güvenilir bilgiler yüklemesi, belirli alandaki uzmanlıklarını paylaşması ve belirli bir alandaki uzmanlığı olan başka çalışanlara erişim sağlaması şeklindedir. Sosyal amaçlı sosyal medya kullanımı ise; çalışanların çalışma saatlerinden sonrası için iş arkadaşlarıyla sosyal etkinlikler düzenlemesi, işletme

içinde arkadaş edinmesi, işe ara vermesi, isteyken başkalarıyla sohbet etmesi ve benzer ilgi alanlarına sahip kişileri bulması şeklindedir (Gonzalez vd. 2013: 8).

Zoonen ve diğerlerine (2014) göre, sosyal medyanın işle ilgili bir bağlamda kullanılması birden fazla işleve hizmet etmektedir. Bu işlevler, bilgi yayma, ilişki yönetimi ve örgütsel elçilik için bir araç olarak kullanılmasıdır. İlk olarak işle ilgili sosyal medya kullanımı, çalışanlara ve işletmelerine iş arkadaşlarıyla ve diğer paydaşlarla iletişim kurma ve ilişkiler kurma konusunda yeni yollar sunmaktadır. Sosyal medya çalışanlar arasındaki farkındalığı ve iletişimi artırabilir (Mukherjee vd. 2012'den akt. Zoonen vd., 2014: 851). İkinci fayda, sosyal medya işletmelerde bilgiyi yayma aracı olarak kullanılmakta ve böylece çalışanların işle ilgili konular hakkında fikir edinmeleri kolaylaşmaktadır. Üçüncü fayda ise işle ilgili sosyal medya kullanımı çalışanların örgütsel elçilikle meşgul olmaları için bir platform sağlamaktadır. Çalışanlar kişisel sosyal medya ağları aracılığıyla örgütsel itibara çevrimiçi elçiler olarak katkıda bulunmaktadır. Bu açıdan çalışanların çevrimiçi faaliyetleri kurumsal iletişim ve itibar için ek bir değer olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle işletmelerin sosyal medyaya erişimi sınırlandırıcı ve kısıtlayıcı çabaları yanlış yönlendirilmiş bulunmaktadır (Zoonen vd., 2014: 851).

Zoonen ve diğerlerine (2017) göre iş için sosyal medya kullanımının olumlu ve olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Spesifik olarak iş için sosyal medya kullanımı olumlu ve olumsuz olacak şekilde iki farklı psikolojik süreci (motivasyonel süreci ve sağlık bozukluğu süreci) tetikleyebilir. Olumlu sonuçlar motivasyonel bir süreci tetikler; etkili iletişim ve erişilebilirliği öne sürmek, iş hedeflerine ulaşmada ve temel psikolojik ihtiyaçların karşılanmasında işlevseldir ve böylece çalışanların katılım duygusuna katkıda bulunmaktadır. Bununla birlikte sosyal medya platformlarında artan bağlantı ve çeşitli sosyal gruplar günlük iş süreçlerinde kesintilere neden olmakta ve bu durum çalışanların iş- yaşam çatışmalarını artırmaktadır. Bu durum çalışanların psikolojisini etkileyebileceğinden çalışanların sağlık bozukluğu sürecini tetiklemektedir (Zoonen vd., 2017: 602).

Song ve diğerlerine (2019) göre iş amaçlı ve sosyal amaçlı sosyal medya birbirinin tamamlayıcıları olmaktadır çünkü bu iki teknolojinin ortak kullanımı, çalışanların iş arkadaşlarıyla çok yönlü ilişki kurmasına yardımcı olmaktadır. Çalışmaya yönelik sosyal medyaya yerleştirilmiş olan kurumsal sicil yardımı ile çalışanlar daha az tanınmış

oldukları ya da şahsen tanışma fırsatı bulamadıkları iş arkadaşlarını (örneğin dağıtılmış bir ekipte çalışanlar) kolayca arayabilir ve onlarla iletişim kurabilir. Buna karşılık sosyalleşme amaçlı sosyal medya duygusal iletişim ve ilişki geliştirmeye odaklanarak iş amaçlı sosyal medyayı tamamlayabilmektedir. Örneğin çalışanlar sosyalleşme amaçlı sosyal medyayı kişisel ilgi alanlarını spor, müzik veya diğer konularda paylaşmak için kullanabilirler. Çalışanların benzer çıkarları olan iş arkadaşlarını bulması ve bu çıkarlara dayalı sosyal ilişkiler geliştirmesi yararlı olmakla birlikte, bu durum onların psikolojik veya duygusal mesafelerini kısaltabilmektedir (Song vd., 2019: 4).

Sosyal medya, işletmelerin ve çalışanlarının, işletme içinde ve dışında iletişim kurma, işbirliği yapma, tüketme ve yaratma biçimlerini kökten değiştirmiştir (Aral vd., 2013: 3). Facebook, Twitter, YouTube gibi sosyal ağ uygulamaları işletmeler tarafından giderek değişik şekillerde kullanılmaktadır. İşletmeler müşterileri ile ilişki kurmak ve çalışanlar arasındaki iletişimi desteklemek de dâhil olmak üzere çeşitli nedenlerle sosyal medya kullanımını benimsemektedir. Sosyal medya çalışanlar arasındaki iletişimi potansiyel olarak destekleyebilmesine rağmen her zaman ilgili iş amaçlarına uygun bir şekilde kullanılmalarına da dikkat edilmesi gerekmektedir (Taylor vd., 2016: 8).

Literatür sosyal medya bağlamında; sosyal medyanın dijital reklamcılık ve tanıtımda, müşteri hizmetleri konularını ele almada, yenilikçi fikirleri benimsemeye ve müşteri ilişkileri kurmada önemli bir etkiye sahip olabileceğini iddia etmektedir (Solis 2010'dan akt. Tajuderen vd., 2018: 310). Bu nedenle işletmeler pazarlama, müşteri ilişkileri ve bilgi arama gibi çeşitli görevler için sosyal medyayı etkin bir şekilde kullandıklarında özellikle maliyet düşürme, müşteri ilişkilerinde iyileştirmeler ve daha fazla erişilebilirlik açısından işletme üzerinde olumlu bir etki yaratması muhtemeldir (Tajudeen vd., 2018: 310). İşletmeler bir süredir markalaşma, pazarlama ve işe alım gibi dış faaliyetler için sosyal medyayı etkili bir araç olarak kullanmakla birlikte son zamanlarda işletmelerin sosyal medyayı çalışanlar arasında kurum içi işbirliğini, iletişimi, bilgi paylaşımını ve yeniliği geliştirmek için bir araç olarak benimsemelerinde bir artış olmaktadır (Rathore ve Panwar, 2016: 3).

Kamu kurum ve kuruluşlarından küçük işletmelere kadar tüm kurumlar sosyal medya kullanımını giderek artan oranda stratejik yönetim, örgütsel iletişim ve halkla ilişkileri

ile uyumlu hale getirmektedir. Bu durum çoğu kişi tarafından olumlu bir gelişme olarak değerlendirilmekte ve Web 2.0 ortamının sağladığı açıklık; demokrasiyi, katılımcılığı, iletişimi ve topluluk oluşturmaya mümkün kılmaktadır (Macnamara ve Zerfass, 2012: 287).

İşletmelerde bir iletişim kanalı olarak sosyal medya; pazarlama, halkla ilişkiler, reklam, markalaşma, müşteri hizmetleri, insan kaynakları ve problem çözme gibi farklı alanlarda organizasyonel hedeflere ulaşmalarına yardımcı olmaktadır (Kim ve Park 2013'den akt. Tajvidi ve Karami, 2017: 3). İşletmelerde çevrimiçi sosyal ağların kullanımı inovasyon üretmek, sosyal destek sağlamak, bilgiyi artırmak veya pazarlama kampanyaları ile satışları artırmak dâhil olmak üzere çeşitli şekillerde kullanılabilir. Örneğin sosyal ağlardan sağlanan büyük miktarda veri ve ağlardan sağlanan bilgilerin hızlı yayılması göz önüne alındığında bunların etkili kullanımı düşük maliyetlere ve artan gelirlere yol açabilir. Heidemann ve diğerlerine (2012) göre sosyal ağların işletmelerde kullanım alanları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir (Heidemann vd., 2012: 3873).

Tablo 5: İşletmelerde Sosyal Ağların Kullanım Alanları

İş Alanı	Seçilmiş Aktiviteler
- Araştırma-Geliştirme	-Ürün geliştirme -Pazar araştırması
- Pazarlama ve Satış	-Pazarlama kampanyaları -Ağızdan ağıza pazarlama -Hedeflenmiş reklamlar -Sosyal müşteri ilişkileri yönetimi
- Müşteri Hizmetleri	-Müşteri hizmetleri -Satış sonrası destek
- İnsan Kaynakları	-İşe alma -İşverenin markalaşması
- Kurum içi Uygulamalar	-Uzman arama -Takımlar arası işbirliği -Bilgi yönetimi

Kaynak: Heidemann vd., 2012: 3873

İşletmeler sosyal medyayı “önemli görüşmelere katılmak” için ve pazarları, müşterileri, rakipleri ve çalışanları anlamaya yardımcı olmak için kullanmaktadır (DiStaso vd., 2011: 327).

İşletmelerde sosyal medya kullanımının, müşteri ilişkilerinde ve müşteri hizmetleri faaliyetlerinde gelişme, bilgi erişilebilirliğinde iyileşme, pazarlama ve müşteri

hizmetlerinde maliyet düşürme açısından işletmelerin performansı üzerinde daha büyük bir etkisi olduğu görülmektedir (Parveen vd., 2014: 67). Tajvidi ve Karami (2017), veri analizinden elde edilen sonuçlar neticesinde sosyal medya ile işletme performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu neticesine ulaşmıştır (Tajvidi ve Karami, 2017: 1).

Parveen ve diğerlerine (2014) göre, işletmelerde sosyal medya kullanımı aşağıdaki alanlarda işletmenin performansını geliştirmektedir. (Parveen vd., 2014: 76). Bunlar;

- Gelişmiş müşteri ilişkileri ve müşteri hizmetleri,
- Maliyet düşürme (pazarlama, müşteri hizmetleri),
- Geliştirilmiş bilgi paylaşımı ve erişilebilirlik,
- Geliştirilmiş marka görünürlüğü,
- Gelir yaratma,
- Rekabet avantajı

Sharma ve Bhatnagar'a (2016) göre işletmelerde sosyal medya artık bir sorun olmaktan çıkıp, stratejik bir varlık olarak ele alınmaktadır. Günümüzde sosyal medya yalnızca müşterileri değil, iç paydaşları ve çalışanları da dahil etmek için kullanılmaktadır. Literatürde sosyal medyanın bir iç işyeri aracı olarak kullanılmasının artıları ve eksileri üzerine yapılan tartışmalar yavaş yavaş kaybolmakta ve sosyal medya sorunsuz bir şekilde işletmelerde yerini almaktadır (Sharma ve Bhatnagar, 2016: 16).

1.7.1. Örgütsel İletişim ve Sosyal Medya

Örgütsel iletişim, işletmelerin iç ve dış çevre ile bilgi alışverişi veya etkileşimi olarak ifade edilmektedir. Bununla birlikte çoğunlukla örgütsel iletişim denildiğinde çalışanlar arasındaki iletişim ile yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim kastedilmektedir (Aslan, 2018: 169). Başarılı bir işletmede sağlıklı bir iletişim olmazsa olmaz en önemli unsurdur. Eğer bir işletmede iyi bir iletişim olmazsa çalışanlar arasında koordinasyon sorunu oluşup, yöneticilerin çalışanlarına iş yaptırma sorunu doğacaktır. Nitekim iyi bir iletişim sistemi bulunmayan işletmelerde yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesi güçleşir. Dolayısıyla işletmelerde planlamanın yapılması, faaliyetlerin yürütülmesi ve gerekli koordinasyonun sağlanması mümkün olmamaktadır (Atak, 2005: 61). Örgütsel iletişimin hedef kitlesi iç ve dış hedef kitle

olarak iki gruba ayrılmakta; iç hedef kitleyi yöneticiler, hissedarlar ve çalışanlar oluşturmakta, dış hedef kitleyi ise müşteriler, tedarikçiler, medya, rakipler, STK'lar, bayiler, hükümet ve yerel yönetim oluşturmaktadır (Aslan, 2018: 169).

İşletme içerisinde sosyal medya platformlarının/uygulamalarının ortaya çıkması işletmeler için çalışanlar arasındaki işbirliğini teşvik etmek ve çalışanların katılımını artırmak için fırsatlar yaratmaktadır. İç sosyal medya uygulamaları çalışanlara kişisel ve profesyonel bilgileri diğer iş arkadaşlarıyla iletişim kurmaları ve paylaşımları için kolay bir yol sağlamaktadır (Haddud vd., 2016: 1).

İşe adanmışlığı artırmak için işletmelerde intranet, e-postalar, yüzyüze toplantılar, telekonferanslar, web yayınları, e-bültenler ve son zamanlarda en çok kullanılan iç sosyal medya gibi çeşitli kanallar kullanılmaktadır. İşletmeler bloglar, açık sosyal ağ siteleri (örn, Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, vb.), çalışan iletişimi için kurumsal sosyal ağ siteleri (örn, Yammer, Chatter, Slack vb.) ve yalnızca işletme tarafından geliştirilen ve kullanılan kurumsal sosyal ağ siteleri kullanılmaktadır. İç sosyal medya kullanımı genellikle işe adanmışlığı yönlendirmede etkili olarak algılanmaktadır. Çünkü iki yönlü, etkileşimli ve ortak özellikler çalışan bağlantıları, iç ilişkiler kurar; işbirliğini geliştirir, karşılıklı anlayışı geliştirir ve yönetim dinlemesini kolaylaştırır (Ewing vd., 2019: 127).

Yeni iletişim teknolojileriyle birlikte, işletme içindeki iletişim şekil değiştirerek yazılı olarak gönderilen iletiler sosyal ağlarla gönderilmeye başlanmıştır. Örgütsel iletişim iç hedef kitleye dönük olarak ele alındığında, işletme içinde iletişimin etkin olması çalışanların kurumsal bağlılığını artırmakta, farklı alanlarda farklı iletiler bir arada kullanılabilmekte ayrıca sosyal medya işletmelere hızlı ve anlık iletişim imkânı sağlamakta, maliyetleri azaltmakta ve zaman kaybını önlemektedir (Aslan, 2018: 182). Örgütsel iletişim dış hedef kitleye dönük olarak ele alındığında, sosyal medya aracılığıyla işletmeler doğrudan hedef kitleye ulaşarak ürün veya hizmet tanıtımını yapmakta, işletme ile ilgili bilgiyi aktarmakta ve çok kısa süre içinde geri bildirim alabilmektedir (Bat, 2012: 165).

Sosyal medyanın örgütsel kullanımı, örgütsel iletişim ve halk ilişkileri değiştirmektedir. Sosyal medya, işletmelerin müşteri ihtiyaçlarını anlamaya yardımcı olan ve bu ihtiyaçlara proaktif ve verimli bir şekilde yanıt verme konusunda onları motive eden açık iletişimi mümkün kılmaktadır. Herhangi bir teknolojinin başarılı

olması ve organizasyonel performansı etkilemesi için işletmeler tarafından uygun bir şekilde benimsenmesi gerekmektedir (Tajudeen vd., 2018: 308).

İşletme çalışanlarının hem işletmenin bir mensubu hem de dış hedef kitlelere karşı işletmenin elçisi oldukları için sosyal medyadaki temsilleri önemli olmaktadır. Çalışanların sosyal medyada işletmeleri adına herhangi bir sorun ya da kriz yaşamamaları için işletmelerde çalışanlara yönelik sosyal medya kılavuzu/politikası oluşturulması, kurumsal iletişim açısından en doğru yaklaşım olmaktadır. Hazırlanan sosyal medya kılavuzu ile çalışanlar sosyal medya kullanımı ile bilinçlenebilmektedir (Mavnacıoğlu, 2015: 85-86).

İşletmeler hazırlayacakları kılavuz/politika ile işletmenin sosyal medyaya bakışını ortaya koyarken, çalışanlarını sosyal medyada yer almaya, sosyal medya platformlarında profil oluşturmaya ve içerik üretmeye teşvik etmektedirler. Böyle bir yaklaşım ile çalışanların işletmelere olan güveni ve motivasyonu artacaktır (Mavnacıoğlu, 2015: 87).

Çalışanlara yönelik hazırlanacak olan sosyal medya kılavuzu/politikası şu konuları tanımlamalı ve açıklamalıdır (Kahraman 2010'dan akt. Mavnacıoğlu, 2015: 87);

- İşletme, internet üzerinden neler yapabilir, neler yapamaz?
- Çalışanlar internet üzerinde neler yapabilir, neler yapamaz?
- İnternet kullanıcıları, işletmenin sitelerinde neler yapabilir, neler yapamaz?

İşletmeler, iç hedef kitlesine yani çalışanlarına yönelik sosyal medya kılavuzu politikası oluşturduğu gibi dış hedef kitlesine, müşterilerine yönelik sosyal medya kılavuzu/politikası oluşturulabilmektedir. Müşterilere yönelik hazırlanacak sosyal medya kılavuzunda ise şu hususlara dikkat edilmelidir (Mavnacıoğlu, 2015: 88).

Online iletişim politikaları; İşletmenin genel sosyal medya politikası ile kullanıcılara yönelik açıklamaları ortaya konulmaktadır.

Yorum moderasyonu; İşletmenin kendisine ait web sitelerinde kullanıcılara karşı uygulayacağı yorum politikası, açık ve net bir şekilde ortaya konulmaktadır.

Birçok ülkede akıllı telefonların yüksek oranda benimsenmesiyle, bireyler artık başkalarıyla iletişim kurabilmekte, çok çeşitli uygulamalar kullanabilmekte ve neredeyse her zaman ve her yerde internete erişilebilmektedir. Özellikle akıllı telefon kullanıcıları, anlık mesajlaşma (IM) portatif bir formu olan mobil anlık mesajlaşma

servisleri (MIMs) aracılığıyla ağ kontaklarıyla kolayca iletişim kurabilmektedir (Sheer ve Rice, 2017: 90). Akıllı telefonlarda kullanılmak üzere çeşitli MIM servisleri mevcuttur. 2013 yılında en çok indirilen MIM uygulamaları Snapchat, Facebook Messenger, Kik Messenger ve Skype olmuştur (Sheer ve Rice, 2017: 91).

Gelişen teknolojiyle birlikte anlık mesajlaşma işletmelerde yönetimin çalışanlarla ya da çalışanların kendi aralarındaki iletişimi kolaylaştıran bir uygulama olmaktadır. WhatsApp uygulaması, anlık mesajlaşma kapsamında ele alınmakta ve işletmelerin sıklıkla tercih ettiği iletişim aracı olmaktadır.

Örgütsel iletişim açısından ele alındığında, işletmeler ve çalışanlar yeni iletişim teknolojilerini hem kendi aralarında iletişim kurmak, hem de faaliyetlerini, çalışmalarını, işletmelerini, hizmetlerini, ürünlerini tanıtmak, bilgi paylaşımı gerçekleştirmek ve sosyalleşmek amacıyla kullanmaktadır (Dündar ve Özel, 2012: 109). Yeni iletişim teknolojileri ile işletmeler zaman ve mekândan bağımsızlık, bilgi alışverişinde kolaylık, verilerin saklanması, maliyetten tasarruf gibi konularda edindiği kazanımlar ile örgütsel iletişimin kalitesi artmaktadır (Dündar ve Özel, 2012: 105).

Çalışanlar iş arkadaşlarıyla iletişim kurmak için artan bir şekilde anlık mesajlaşma kullanmaktadır. Örneğin Cavazotte ve arkadaşları avukatların çalıştıkları şirketin sağladığı mobil cihazlarını kullanmalarının sonuçlarını araştırmış, neticede avukatların mobil cihazlar sayesinde müşterileriyle ve iş arkadaşlarıyla etkin iletişim kurması kolaylaşmış ve erişilebilirlikleri artmıştır. Matusik ve Mickel, farklı meslek gruplarındaki çalışanlarla görüşmüş ve benzer sonuçlara ulaşmıştır. İletişim teknolojisi cihazlarının kullanımının zamandan tasarruf sağladığını, çalışanların bağlantıda kalmalarına ve iş ortaklarına hızlı bir şekilde yanıt vermelerine yardımcı olduğu sonucuna ulaşmıştır (Sheer ve Rice, 2017: 91).

Ou ve Davison'a (2011) göre öncelikle işyerlerinde anlık mesajlaşma uygulamalarının kullanılması iş kesintilerinin önemli bir yordayıcısı olmasına rağmen bu kesintilerin grup sonuçları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı gözlemlenmiştir. Bu durum anlık mesajlaşma uygulamalarının kullanımının örgütsel iletişimde sağladığı ezici olumlu etkileri ile açıklanabilmektedir. İkinci olarak anlık mesajlaşma kullanımı ve etkileşimi sadece iş kesintilerinin %5'ini açıklamakta, bu durum da tüm çalışanlar için iş kesintilerinin gerçekleştiğini ve anlık mesajlaşmanın durumu daha da

kötüleştirmediğini göstermektedir. İş kesintileri aynı zamanda telefon görüşmeleri, e-posta, yüzyüze iletişim veya toplantılar tarafından da oluşabilmektedir. Ayrıca anlık mesajlaşmanın iş kesintisinin en önemli kaynağı olmadığı kanısına varılmıştır (Ou ve Davison, 2011: 68). Bununla birlikte telefon görüşmeleri ve kişisel görüşmeler en yaygın kesinti kaynakları arasında görülmektedir (Garrett ve Danziger, 2008: 25).

Garrett ve Danziger'e (2008) göre, bazı durumlarda işle ilgili anlık mesajlaşma çalışanlara etkili bir hızlı iletişim ve bilgi alışverişi modu sunarak çalışanların iş arkadaşları ile olan etkileşimlerini artırmaktadır (Garrett ve Danziger, 2008: 38). Aynı zamanda anlık mesajlaşma çalışanların iş/yaşam dengelerini daha az aksatmadan yönetmelerini sağlayabilmektedir. Çalışanlar anlık mesajlaşmayı kullanarak iş dışı iletişimi çalışma ortamına sorunsuz bir şekilde entegre edebilir, çalışanların aile ve arkadaşlarıyla göreceli olarak daha uzun çalışma süreleri gerektirmeden hızlı ve uygun zamanlı kontroller sağlayabilmektedir (Handel ve Herbsleb, 2002; Nardi vd. 2000'den akt. Garrett ve Danziger, 2008: 26). Aynı zamanda anlık mesajlaşmaların çalışanların işyerlerinde kesintiye uğramalarına neden olması şeklinde hüküm süren endişelerin aksine anlık mesajlaşmaların genellikle yüksek işyeri kesintilerine katkıda bulunmadığı belirtilmektedir (Garrett ve Danziger, 2007: 26).

Literatür araştırmalarında (Zoonen vd., 2014; Ou ve Davison, 2011; Garret ve Danziger, 2007; Handel ve Herbsled, 2002; Nardi vd., 2000) görüldüğü üzere işletmelerdeki anlık mesajlaşma kullanımlarına bakıldığında anlık mesajlaşmanın çoğunlukla işyerinde kesintilere neden olabileceği şeklinde hüküm süren anlayışın aksine çalışanlar arasında hızlı ve etkili iletişimi sağlayarak örgütsel iletişimin kalitesini artırdığı sonucuna varılmaktadır.

1.7.2. Kurumsal İtibar, Kriz Yönetimi ve Sosyal Medya

“İtibar inşa etmek 20 yıl ve onu yıkmak ise 5 dakika sürer. Bunu düşünüyorsanız farklı şeyler yapacaksınız” - Warren Buffet (Huffington Post, 2013).

Günümüzde işletmeler açısından güçlü bir itibarın bulunması ve bunun sürdürülmesi işletmelerin önemli konularından biri haline gelmektedir. Kurumsal itibar kavramı ile ilgili pek çok tanım ve değerlendirme bulunmaktadır. Kurumsal itibar genel anlamda iç ve dış hedef kitlenin uzun vadede işletmeye yönelik algılarının sonucunda oluşan soyut bir değer şeklinde tanımlanmaktadır (Tokatlı vd., 2017: 39). Kurumsal itibar kavramı için birleştirilmiş görüş veya anlam olmamasına rağmen, itibarın işletmeler

için önemli olduğu konusunda genel bir anlayış bulunmaktadır. Örneğin olumlu bir kurumsal itibara sahip olmak kurumun finansal değerini artırabilir, satın alma niyetlerini etkileyebilir ve müşteri ve çalışan sadakatini artırabilir (Gotsi ve Wilson, 2001'den akt. Rokaa vd., 2013: 4). Güçlü bir kurumsal itibar işletmelere finansal, pazar payı ve insan kaynakları olmak üzere üç açıdan büyük değer katmaktadır. Böylelikle güçlü itibarı bulunan işletmeler ürün ve hizmetleri için müşteri bulabilir, pazar paylarını genişletebilir, nitelikli çalışanları kendilerine çekebilir ve çalışanların azmiyle kriz dönemlerinin daha rahat üstesinden gelebilirler (Ural, 2012: 9).

Sosyal medyadan dolayı işletmeler müşterileriyle daha yakın ilişki kurabilir, koruyabilir ve kurumsal itibarı yönetebilir. Gerçekten de müşteriler, bir işletme ile ilişki içinde olduklarında işletmenin kurumsal itibarını etkileyebilmektedir (Floreddu vd., 2014: 743). Dolayısıyla müşterilerin sosyal ağlar üzerinde işletme veya ürünleriyle ilgili içerik oluşturması, diğer kullanıcılarla fikir alışverişine girmesi, tavsiyede bulunması kurumun itibarını etkilemektedir.

Ancak itibar yönetimi sadece müşterilerle sınırlı değildir, müşteri ve çalışanlar dâhil olmak üzere birçok kitleyi içine almaktadır. Bu açıdan işletmeler sosyal medya üzerinde sadece müşterileriyle değil diğer tüm hedef kitleleriyle de iletişime geçmeli ve itibarlarını sanal ortamda tüm paydaşlar nezdinde yönetmelidir (Tokatlı, vd., 2017: 42). İtibar yönetimi sürecinde işletmelerin iletişim içerisinde bulundukları hedef kitle müşterilerle sınırlı kalmamakta; çalışanları, finans sektörünü ve toplumu da içine almaktadır. Bu açıdan doğru bir itibar yönetimi sürecinde tüm bu paydaşlarla iletişime geçilmeli ve işletme hakkında bilgilendirmeler yapılmalıdır. Sosyal medya sadece müşteriye ulaşma abasinda kullanılmamalıdır. Bunun yanında çalışanların kurumsal hesaplarının yanında ayrı bir sosyal medya hesapları kurulması, çalışanlarla iletişimin samimi bir şekilde yapılması, işletmenin gerçekleştirdiği sosyal sorumluluk projelerinin topluma sosyal medya hesapları üzerinden aktarılması ve işletmenin başarılı finansal verilerinin gerekli paydaşlarla sosyal medya üzerinden paylaşılması, işletmenin kurumsal itibarının sosyal medya üzerinden devamının sağlanması anlamında önemli bir strateji olabilecektir (Tokatlı, 2015: 100-101).

Sanal ortamda itibarın izlenmesi ve korunmasını sağlamak için yapılması gereken arama motorlarında ve sosyal paylaşım ağlarında işletme ya da markayla ilgili tüm anahtar kelimelerin düzenli olarak takip edilmesi, kurumsal web sayfası ve sosyal

medya araçları gibi platformlarda hedef kitlelere sistematik ve doğru bilgi akışının sağlanmasıdır (Aydın, 2015: 88). İşletmeler sosyal medya üzerinde itibarlarını yönetirken arama motoru optimizasyonuna dikkat etmeleri gerekmektedir. Google tarzı arama motorlarının yönetilmesi kurumsal itibar açısından son derece önemlidir. Şöyle ki işletme hakkında sosyal medya platformunda yapılan olumsuz bir yorum arama motorlarında kolaylıkla üst sıralarda görülecektir. Böyle bir durumda hedef kitle içerisinde birileri arama motoruna işletme ile ilgili olumsuz içeriğe ulaşacak ve işletmenin itibarını kaybetmesi söz konusu olacaktır (Tokatlı, 2015: 99).

İşletmeler kendi adlarına tanımlanmış olan blogları ve twitter ları itibarlarını korumak, kriz durumlarında boykotu önlemek adına sıklıkla etkin iletişim aracı olarak kullanmaktadır. Sosyal medya platformları geleneksel medyaya göre daha interaktif ve hızlı araçlar olarak görülmektedir (Schultz vd., 2011: 1). Sosyal medya kullanıcıların beğeni, istek ve beklentilerini önemseyen bir işleyişe sahiptir. Bu özellik ile ağdaki üyeler birbirlerine kullandıkları ürün/hizmetler hakkında görüş bildirebilir, yorum yapabilir, tecrübelerini paylaşabilir, nitekim kullanıcılar arasında ortak bir fikir, beğeni şeklinde etkileşim oluşabilmektedir (Kryder, 2010: 32'den akt. Kara, 2012: 106). Bu anlamda işletmeler Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest gibi sosyal medya platformlarını kullanarak müşterileri ile doğrudan etkileşime girme imkânına sahip olmaktadır. Örneğin Facebook ağı üzerinde işletme adına tanınmış sayfa oluşturularak işletmenin sayfasını beğenen kullanıcılara ürün ve hizmetler ile ilgili bilgi verebilir, Twitter'da işletme ile ilgili yapılan paylaşımlar işletme takipçileri tarafından görülmekte ve takipçilere anında cevap verilmektedir. Instagramda ise daha çok işletme ile ilgili görsel unsurlara yer verilmektedir (Aydın, 2015: 87).

Halkla ilişkiler yönetiminin alanlarından biri olan itibar yönetiminde itibarı etkileyen en önemli unsur krizlerdir. Krizler ister sosyal medyada ister geleneksel medyada başlasın mutlaka sosyal medyaya sıçramaktadır. Artık önemli olan husus kriz nasıl başlarsa başlasın tüm krizlerin sosyal medya platformları kullanılarak çözülmesi ve anında işletmelerin krize tepki göstermeleridir (Yenice vd., 2018: 3).

İşletmeler yaşamları süresince birçok küçük veya büyük ölçekli krizle karşı karşıya kalabilmektedir. İşletmelerin karşılaşmış olduğu krizler iç nedenlerden kaynaklanabileceği gibi dış nedenlerden de kaynaklanabilir. Sebebi ne olursa olsun krizler işletmeleri farklı bir duruma sokan, kısa veya uzun vadeli amaçlarını

gerçekleştirmeyi zorlaştıran, etkili bir yönetim gerektiren olumsuz bir süreç olarak ifade edilmektedir. (Yörük ve Summak, 2016: 134).

Günümüz dünyasında kriz sürecini iyi yönetebilmek ve ortaya çıkabilecek olumsuz itibarı ortadan kaldırmak için sadece basın toplantısı düzenlemek ya da kurumsal reklam yayınlamak yeterli olmamaktadır. Bununla birlikte sosyal medya platformlarında aktif bir şekilde yer almak, bu ortam üzerinde krizi etkin yönetmek ve itibarı korumak adına bir takım önlemlerin alınması gerekmektedir (Aydın, 2015: 89).

İşletmeye karşı bir öfkesi olan, işletmenin açıklarını ve zayıf noktalarını iyi bilen eski bir çalışan, işletmeden şikâyetçi memnuniyetsiz müşteriler ve işletmeyi zayıflatmak isteyen rakip işletmeler sosyal medyada doğacak bir krizin tetikleyicisi olabilmektedir. Sosyal medya ortamında dolaşıma çıkan içerikler, viral yayılımın gücü ile çok hızlı yayılabilmektedir. Bu yayılım esnasında dolaşımdaki içeriklerin sürekli olarak dezenformasyona uğraması krizin boyutlarını derinleştirebilmektedir (Mavnacıoğlu, 2015: 112).

Kriz yönetiminde en öncelikli yapılması gereken iş “hızlı davranmak” olmaktadır. Sosyal medyada ortaya çıkan kriz kısa süre içinde binlerce kişiye ulaşabilmektedir (Diyadin ve Özdil, 2017: 416). Bu nedenle bu tür krizler sadece ulusal ölçekte değerlendirilmemeli, aynı zamanda uluslararası ölçekte değerlendirilmelidir (Yörük ve Summak, 2016: 134). Geri dönüşün hızlı olması kadar, tüm sosyal medya platformlarının aynı anda ve etkin bir şekilde kullanılması ve geri dönüş yapılırken sosyal medya alanında uzman kişilerden yardım alınması önemli bir husus olmaktadır. Sosyal medya platformlarında yapılan her yanlış hareket kurum imajına zarar verebileceği gibi, yapılan her doğru hareket kurum imajına olumlu katkı sağlamaktadır (Diyadin ve Özdil, 2017: 416). Dijital platformlar her zaman kötü niyetli müdahalelere maruz kalabileceğinden sosyal medya platformlarının bir krize neden olmaması için sürekli denetlenmesi gerekmektedir. Ayrıca işletmelerin dijital platformlarda ne kadar ve ne şekilde görüldüğünün analizi önemli olmaktadır. Bunun içinde işletmelerin sürekli olarak işletme içinde bu konuda görevlendirilmiş çalışanlar olması veya dijital ajanslardan yardım alarak sosyal medya takibi yapmaları gerekmektedir (Akyazı, 2018: 90). Krizle ilgili iletişim uzmanları, işletmelerin kriz yönetiminde sosyal medya kullanımını önceliklendirmesi gerektiğini ve sosyal medya aracılığıyla ortaya çıkan

sanal topluluklara yakından dikkat etmeleri gerektiğini öne sürmektedir (Zhu vd., 2017: 488).

İşletmeler, kriz yönetimi için web sitelerini güçlü bir şekilde hazırlamanın dışında diğer sosyal medya araçlarını da kriz anında kullanabilecek şekilde oluşturmaları gerekmektedir. Web sitesinden diğer sosyal medya araçlarına linkler verilmeli ve kriz anında online araçlar eşgüdüm içinde kullanılmalıdır (Mavnacıoğlu, 2015: 114). Sosyal medya krizlere karşı mücadele ederken ve krizlerin işletmelerin kriz planı içindeki sebebi olarak kesinlikle bir araç ve yöntem olarak tanımlanmalıdır. Ayrıca tüm yöneticiler ve çalışanlar için kurumsal misyon doğrultusunda “Sosyal medya talimatları el kitabı” hazırlanmalıdır. Bu şekilde mevcut krizleri sosyal medya üzerinden yönetirken profesyonel bir anlayış geliştirilecek ve aynı zamanda sosyal medyadan kaynaklanan krizlerin çoğu önlenecektir (Yörük ve Summak, 2016: 134).

Sosyal medya, sadece kriz etkisini azaltmak için değil, aynı zamanda işletmenin bilgi birikimini ve kriz yönetimini paylaşmak için bir araç olarak etkili bir iletişim platformu olmaktadır (Yates ve Paquette, 2011’den aktfMATHİS). Diğer taraftan sosyal medya bilinçli olarak kullanılmazsa bir kriz için sebep olabilir, bilinçli olarak kullanıldığında ise etkili bir araç olmaktadır (Yörük ve Summak, 2016: 134).

1.7.3. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Sosyal Medya

Teknolojinin kullanımı, internet, web tabanlı kaynaklar ve bloglar İnsan Kaynakları Yönetimini (İKY) etkilemektedir. İnternet, İnsan kaynakları (İK) profesyonelleri için değerli bir araç haline gelmiş olup, bir dizi İK faaliyetlerini etkilemiştir. Web tabanlı teknoloji, tüm İK faaliyetlerinde istihdam uygulamasından ve çalışanlara sağlanan faydalardan internet tabanlı kaynaklarla e-öğrenmeye kadar birçok alanda kullanılmaktadır (Mathis ve Jackson, 2008: 11).

İnternet birçok işveren için iş adaylarını aramak ve adayların iş aramasını sağlamak için birincil araç haline gelmiştir (Mathis ve Jackson, 2008: 213). Birçok İK departmanı işe alım konusunda işletme maliyetlerini düşük tutma adına sosyal ağları kullanmaya başlamıştır. Sosyal ağ siteleri hızla büyümekte, sitelerin çoğu katılmakta özgür ve önemli olarak kuruluşlara bugünün Y kuşağı işgücünü çekmek için etkili bir yol sağlamaktadır (Doherty, 2010: 11).

Birçok yönetici ve İK uygulayıcısı, bireyleri işe alma, seçme ve işini sonlandırma gibi önemli İK kararları almak için sosyal ağ sitelerini kullanmaktadır (Davison vd., 2011: 157). Meşgul ve zaman sınırı olan İK departmanları için sosyal ağ, yaşamlarını çok daha kolay hale getirme potansiyeli ile geleneksel CV'nin yüzünü değiştirmiştir. İnsanlar sosyal ağları kullandıkça istihdam geçmişi, hobiler ve herkesin çevrimiçi görebileceği ilgi alanları gibi veriler sosyal ağlarda artmaktadır. İşverenler için potansiyel bir adayı değerlendirmek için geleneksel bir CV yerine sosyal ağdaki bilgileri kullanmak daha avantajlı olmakla birlikte işverenler ayrıntılı bir profil ile adayın becerilerini ve kişiliğini daha iyi kavrayabilmektedir (Doherty, 2010: 12).

Sosyal ağların işletmelerde bireyleri işe alma, seçme, disiplin cezası ve işten çıkarma hususlarında yaygın bir şekilde kullanımı aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 6: İnsan Kaynakları Uygulamalarında Sosyal Paylaşım Ağlarının Kullanımları

	İşe Alma	Seçme	Disiplin Cezası ve İşten Çıkarma
Mevcut Kullanımlar	-Başvuru sahipleri, işletmelerin facebook ve tweeter hesaplarını inceleyerek bilgi edinir. -Başvuru sahipleri, iş ilanlarını sosyal medya sitelerinde bulunan işletmelerden edinir.	-İK uzmanları, başvuru sahipleri hakkında bilgi toplamak, adayları elemek veya hedefli görüşme soruları geliştirmek için sosyal ağ sitelerinde arama yapar.	-Çalışanlar işletme ile ilgili anlaşmaya uymazlarsa disipline tabi olurlar. -İşletmeler sosyal paylaşım sitelerinde olumsuz, gizli veya utanç verici bilgiler yayan çalışanların işine son verir.
Potansiyel Kullanımlar	İşletmeler, istenen başvuru havuzuna ulaşmak için hedefli pazarlamaya katılmaktadır.	-İK uzmanları, adayların kişiliğini veya diğer özelliklerini değerlendirmek ve ölçmek için sosyal paylaşım sitelerinden gelen işle ilgili bilgileri sistematik kodlar -İK uzmanları, gelecekteki iş başarısını tahmin edebilme yetenekleri belirlemek için işle ilgili bu özelliklerin ölçütlerini iş performansı ölçütleriyle ilişkilendirir	-İşletmeler tüm çalışanların sosyal paylaşım sitelerine erişir ve işletmelerin uygunsuz olarak nitelendirdiği kayıtlar işletmeler için önemli olduğundan dolayı düzenli olarak çalışanların sosyal paylaşım siteleri takip edilir.
Mevcut Araştırma Durumu	-Bu alanda neredeyse hiç deneysel araştırma bulunmamaktadır. -DeKay (2009),LinkedIn üyelerinin sadece küçük bir yüzdesinin pasif iş arayanlar olduğunu tespit etti	-Bu alanda sınırlı deneysel araştırma mevcuttur. -Adayların kişiliğinin web sayfalarından güvenilir ve geçerli bir şekilde ölçülebildiğine dair bazı kanıtlar mevcuttur. -Sunulan ve sosyal ağ profili üzerindeki içeriğin uygunsuzluğu adayların aileleri, arkadaşları ve profillerini görüntüleyen işverenlerle olan rahatlığıyla ilişkilidir.	-Bu alanda neredeyse hiçbir deneysel araştırma bulunmamakta, bazı mahkeme davaları bu duruma rehberlik etmektedir. -Adaylar, işverenlerin sosyal ağ sitelerini incelemeleri konusunda tarafsız. -Mahkemeler, çalışanların internetteki uygunsuz ilanları için çalışanların işten çıkarıldığını onayladı.

Kaynak: Davison vd., 2011: 154

Bir kullanıcının doğrudan sosyal medya profilinden bilgi alma yeteneği ile İnsan Kaynakları Departmanı aday bilgilerini birkaç dakika yerine saniyeler içinde inceleyebilmektedir. Bu tür bir standardizasyon çoklu ve çok özel özgeçmişlerin

karşılaştırılması ve değerlendirilmesinde idari yükün azaltılmasına yardımcı olmaktadır. Artık İnsan Kaynakları Departmanının sadece bir tıklama ile sosyal ağlar da dâhil olmak üzere birden fazla toplulukta arama yapmasını sağlayacak araçlar da mevcuttur. Bu araçlar yakında bir işletmenin e-işe alım platformunun bir parçası olarak standart olacak ve gelecekte İK departmanları için yaşamı daha da kolaylaştıracaktır (Doherty, 2010: 12).

İşletmelerde adayların işe alımı hususunun geleneksel ve sosyal medya aracılığıyla gerçekleştirilmesi arasında farklılıklar bulunmaktadır. Söz konusu farklar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 7: Geleneksel İşe Alım ile Sosyal Medya İşe Alımı Arasındaki Farklar

Ölçme veya kriterler	Geleneksel işe alım	Sosyal medya işe alım
Amaç	Aktif talep karşılama	Aktif-pasif işe alım
İletişim kanalları	Gazeteler, yönlendirmeler, doğrudan iş kurulu, işe alım danışmanları	Blog siteleri, mikro bloglar, web siteleri ve forumlar/tartışma grupları, sosyal ağlar (Linkedin, Facebook) gibi sosyal medya kanalları
Ölçü metrikleri	Operasyonel verimlilik	İşveren markası ve kişiselleştirilmiş katılım
Denetim yeri	İK fonksiyonu	Sosyal medya topluluğu
Bireyselleştirme seviyesi	Orta- düşük	Çok yüksek
Hedef kitlesi	Mevcut açık pozisyonlarla eşleşen tüm bireyler	Y kuşağı, internet meraklısı, sosyal medya kanallarında aktif olan bireyler

Kaynak: Dutta, 2014: 98

İK uygulamaları içinde yer alan E-işe alımı hususunda çeşitli web siteleri kullanılmaktadır. Bu şekilde İK yöneticisi çeşitli adaylara erişim sağlayabilmektedir (Mathis ve Jackson, 2008: 213). E- işe alım konusunun çeşitli avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Avantajları şunlardır; birincisi, birçok işveren e-işe alım yöntemi ile internet reklamcılığı, gazete reklamcılığı, istihdam ajansları ve arama şirketleri gibi diğer işe alım yöntemlerine karşı maliyet avantajı elde etmektedir. Bununla birlikte e-işe alım, işverenlere önemli ölçüde zaman kazandırabilmektedir. Şöyle ki, bu yolla başvurular hızlı bir şekilde yapılmakta, adaylara hızlı bir şekilde cevap verilip, mülakatlar için zaman ayarlaması yapılabilmektedir. Bu şekilde genişletilmiş bir başvuru havuzu oluşturulabilir. Bir diğer avantajı ise iş ilanlarının kelimenin tam anlamıyla küresel yayınlanması olup, bu sayede diğer coğrafi bölgelerdeki ve

lkelerdeki potansiyel başvuru sahipleri internette ilan edilen iş ilanlarını görebilmektedir (Mathis ve Jackson, 2008: 215).

E-işe alımın dezavantajı ise şunlardır; İşverenler daha geniş ölçekli başvurulara maruz kaldıklarında, başvurular içinde daha nitelikli olmayan başvuru sahiplerinin de başvuruları bulunabilmektedir. İnsan Kaynakları Departmanı, böyle bir durumda daha fazla özgeçmiş inceleyeceğinden artan başvuru sayısını izlemek için pahalı özel yazılımlara ihtiyaç duymaktadır. Bir başka durum ise bazı başvuru sahiplerinin internete erişim imkânının bulunmamasıdır (Mathis ve Jackson, 2008: 215).

Sosyal paylaşım siteleri aracılığıyla işe alma, adayları yüz yüze görüşme ve seçme şeklinde işe alma yöntemlerine göre alternatif olarak düşünülmemeli ve bunun yerine sosyal paylaşım siteleri aracılığıyla işe almayı diğer işe alım yöntemleriyle birlikte düşünmek daha faydalı olmaktadır. şöyle ki, Berkshire (2005), sosyal paylaşım sitelerinin geleneksel işe alım yöntemlerini değiştirmek yerine, işe alım stratejilerini desteklemek ve geliştirmek için işletmeler tarafından kullanılması gerektiğini belirtmektedir (Lewis vd., 2015: 9). Dolayısıyla sosyal ağlar işe alım için tek bir araç olarak kullanılmamalıdır. Çünkü poplerliklerine rağmen hala onları kullanmayan birçok insan bulunmaktadır. Bu nedenle işletmelerin bu grupları ihmal etmeme konusunda dikkatli olmaları gerekmektedir. İşletmelerin ikinci dikkat etmeleri gereken konu ise, işletmelerin kendilerine çekmek istedikleri çalışanları nasıl en iyi şekilde hedef alacaklarını düşünmeden sosyal işe alım konularına girmeleridir. Örneğin Facebook gibi sosyal ağ sitesindeki bir iş ilanı ile LinkedIn gibi başka bir ağ sitesindeki iş ilanı farklı adayları kendine çekebilmektedir (Doherty, 2010: 13).

İnsan kaynakları yöneticilerinin sosyal medya ile ilgili şu uygulamalara dikkat etmeleri gerekmektedir (Sharma ve Bhatnagar, 2016: 18);

- Bir sosyal medya stratejisi tasarlamak ve uygulamak için sosyal medya ekibi oluşturmak ve kurumsal sosyal medya yazılım paketi için bütçe gereksinimlerini tahsis etmek,
- Hem iç hem de dış sosyal medya politikası için çalışanlar için uygun olanları belirtmek ve yapmak,
- Samimi ve gerçek bir çalışan geri bildirimi almak için dış sosyal medya politikasından çok daha açık olan bir i sosyal medya politikası geliştirmek,

- Sosyal medya stratejisini ödüllendirme ve tanıma, öğrenme ve gelişme, şikayetler ve fesih gibi insan kaynakları yönetimi politikaları ve prosedürleri ile birleştirmek,
- Çalışanların ödüllendirme ve tanıma programları ile yeni fikir, görüş ve önerilerin dile getirilmesi için cesaretlendirilmek,
- Çevrimiçi tartışmalar, yenilikçi fikir paylaşımı için etkinlikler düzenleyerek çalışanların ilgisini çekmek ve
- Çalışanların katılımını teşvik etmek için iç sosyal medya platformlarına üst yönetimin de katılmasını sağlamak.

Araştırmalar göstermiştir ki, sosyal paylaşım sitelerinin İK amaçlarını gerçekleştirmek için kullanımı yönetim ve İnsan Kaynakları Departmanının ilgisiyle sonuçlanmıştır. Bu tür siteler nitelikli (ve nitelsiz) başvuru sahiplerini çekmek için yararlı olmaktadır. İşle ilgili (ve işle ilgisiz) başvuru sahiplerinin özellikleri ortaya çıkmakta ve şirketin misyonuna ve itibarına zarar veren çalışanları belirlemek için yararlı olmaktadır. Bu nedenle sosyal paylaşım siteleri İK için yararlı olmakta, yanlış kullanıldığında ise tehlikeli olma potansiyeline sahip olabilmektedir (Davison vd., 2011: 154).

Sosyal ağ teknolojisi, pasif adaylarla etkileşime girmeyi umut eden işletmeler için de önemli bir araç haline gelmektedir. Pasif aday diye tabir edilen adaylar, aktif olarak pozisyon değiştirmeyi düşünmeyen ve çok yetenekli çalışanlardır. Genellikle bu çalışanlar birkaç yıldır aynı işyerinde çalışmakta ve güncellenmiş resmi bir özgeçmişleri bulunmamaktadır. Bu durum, çalışanları yeni bir işverene yaklaşma konusunda isteksiz bırakmaktadır. Çünkü CV'lerini güncellemek için zamanları veya eğilimleri bulunmamaktadır. Bununla birlikte kendileri hakkında İK departmanları tarafından birleştirilebilecek ve kullanılacak sosyal medya sitelerinde depolanan bir bilgi hazinesi mevcut olmaktadır. Örneğin pasif adaylar LinkedIn profillerini kullanarak özgeçmişlerini göndererek, bu kadar az çaba ile işletmeler ile iletişime geçmesi mümkün olmaktadır. İnsan Kaynakları Departmanı, her aday ile tüm temasları takip ederek ve onlarla devam eden kişileştirilmiş bir ilişki kurarak daha hedefli bir yaklaşım izleyebilmektedir (Doherty, 2010: 12).

İşletmeler açısından Facebook, Twitter ve LinkedIn gibi sosyal medyayı kullanan adayları bulmak popülerliklerini artırırken, kullanımları için en iyi uygulama

kurallarını belirlemek çok önemlidir. Bu araçları başarıyla kullanmanın anahtarı, sosyal işe alımın işletmenin mevcut işe alım süreçleri ve teknolojisi ile uyumlu hale getirildiğinden ve bütünleştirildiğinden sosyal işe alım girişimlerinin yönetim tarafından onaylanmış net bir strateji ile izlenmesi gerekmektedir (Doherty, 2010: 13).

1.7.4. Araştırma-Geliştirme, İnovasyon ve Sosyal Medya

Sosyal medya, müşteri odaklı yeniliklerin daha hızlı düşünülmesi ve ticarileştirilmesi için daha önce benzeri görülmemiş çok yönlü bilgilerle oluşturulmuş zengin veriler üretmek için ayrıcalıklı araçlardır. Mevcut zorluk sosyal medyanın inovasyon amaçlı potansiyelinden nasıl yararlanılacağını öğrenmektir. Bhimai vd. (2018), sosyal medyanın araştırmacılar tarafından kullanılan en popüler teorik mercekle olduğu davranışsal ve kaynak temelli bakış açılarıyla inovasyonun etkinleştirici ve itici gücü olarak görüldüğü bulgusuna erişmiştir (Bhimani vd., 2019: 251).

Yükselen küresel rekabetin yanı sıra hızla artan sayıda inovasyondan dolayı işletmeler bugünlerde rekabetçi kalmak adına sadık müşterileri çekmek, kazanmak ve sürdürmek için yeni yollar bulmaya zorlanmaktadır. Müşterilerin yeni ürün ve hizmet geliştirme sürecine aktif katılımı olan birlikte oluşturma, güvenilir bir avantaj kaynağı olarak tanımlanmıştır. Bununla birlikte çoğu işletme için fikirlerini ve bilgilerini açık bir şekilde işbirliği yapmaya ve paylaşmaya istekli olan müşterileri bulmak hâla bir zorluk olmaktadır (Romero vd., 2014: 383).

İşletmelerde sosyal ağlar araştırma-geliştirme fonksiyonu bağlamında kullanılmaktadır. Sosyal ağ kullanıcıları ürün ve hizmet geliştirebilir, tasarlayabilir, yenilikçi fikirleri tartışabilir ve değerlendirebilir. Örneğin “açık kaynak alanlarında” kullanıcılar yeni yazılımlar geliştirmekte, bilgileri paylaşmakta, sosyal destek aramakta ve yenilikçi fikir üretme konusunda işbirliği yapmaktadır (Heidemann vd., 2012: 3872). Bu açık inovasyon yaklaşımı, Sun Microsystems’ın kurucularından biri olan Bill Joy’un şu ifadesi ile desteklenmektedir: “Kim olduğun önemli değil, önemli olan en zeki insanların çoğunun başkaları için çalışıyor olmasıdır” der. (Haller vd., 2011: 103). Müşterileri ürün geliştirme sürecine yenilikçiler olarak entegre etmek, müşterilerin işletmelerin ihtiyaçları hakkında önemli bilgiler edinmelerine, yaratıcılıklarını ve inovasyon potansiyellerini ortaya çıkartarak işletmelerin ürün geliştirme maliyetlerini düşürmelerine olanak tanımaktadır. Örneğin, otomotiv şirketi Fiat, müşterilerini Fiat 500 modelinin geliştirme sürecine entegre ederek 170.000’inin

üzerinde tasarım konseptine ücretsiz olarak sahip olmuştur (Kettles ve David 2008'den akt. Heidemann vd., 2012: 3872). Günümüzde gittikçe daha fazla işletme, müşterileri yeni ürün ve hizmet geliştirme sürecine aktif bir şekilde entegre ederek değer yaratmak ve elde etmek için müşteri odaklı bir bakış açısı benimseme eğilimi izlemektedir (Romero vd., 2014: 384).

Mevcut bulgular, sosyal medya araçlarını inovasyon süreçlerine yerleştiren işletmelerin daha iyi çıktılar elde ettiklerini göstermektedir. Çünkü bu işletmeler, bütünsel bir yaklaşım benimsemekte ve daha verimli bir proje deneyimlemektedir (Muninger vd., 2019: 125).

1.7.5. Pazarlama ve Sosyal Medya

Sosyal medya, pazarlamanın yeni etkinlik alanlarından biridir ve literatüre sosyal medya pazarlaması adıyla girmiştir. Sosyal medya işlevi itibariyle bir tutundurma etkinliği olmakla birlikte pazarlama tutundurması karması içerisindeki yeri konusunda bir fikir birliği bulunmamaktadır (Köksal ve Özdemir, 2013: 324). Atçeken ve Doğrul'un (2018) yaptığı çalışma neticesinde, planlı bir şekilde uygulandığında ve diğer tutundurma araçlarıyla birlikte düşünüldüğünde sosyal medyanın hem işletmelerin hem de kâr amacı gütmeyen kuruluşların pazarlama ve iletişim faaliyetlerine yardımcı olabilecek çok önemli bir tutundurma elemanı olduğu uygulamalı olarak ortaya konmuştur (Atçeken ve Doğrul, 2018: 156).

Pazarlama iletişimi karması altı bileşenden oluşmaktadır. Bunlar kişisel satış, doğrudan pazarlama, halkla ilişkiler, tanıtım ve satış promosyonudur (Shannon, 1996: 62). İşletmeler, sosyal medyayı kullanarak pazarlama, satış, reklamcılık, halkla ilişkiler, haber gibi faaliyetlerini daha verimli olarak yürütmekte ve bu durum işletmelerin bulundukları sektördeki pazarlama ve iletişim potansiyellerini büyük ölçüde etkilemektedir (Çelik, 2014: 28).

Sosyal medya işletmelerdeki reklam, halkla ilişkiler, kişisel satış, doğrudan pazarlama ve satış tutundurma etkinlikleri ile yakın ilişki içerisinde bulunmaktadır. Şöyle ki "İşletmeler, sosyal ağlarda reklam filmlerini ve broşürlerini yayınlayarak *reklam* yapmakta, takipçilerinin bayram, vb. özel günlerini hatırlayarak reklam kaygısı taşımadan bilgilendirmeler yaparak, yazılan yorum, soru ve önerilere cevap vererek *halkla ilişkiler* etkinliklerini yürütmekte ve kampanyalar hakkında detaylı bilgiler vererek ve tüketicileri satış noktalarına yönlendirerek *kişisel satışa* katkı

sağlamaktadır. Aynı zamanda doğrudan kişilere ürün ve servisleri hakkında tekliflerde bulunarak *doğrudan pazarlama* ve *satış tutundurma* etkinlikleri yürütebilmektedir” (Köksal ve Özdemir, 2013: 334).

Sosyal medya işletmelerin hedef kitlelere daha kolay, hızlı ve düşük maliyetle ulaşmalarını ve sosyal medyanın etkileşim özelliği ile işletmelerin hedef kitlelerini daha yakından tanımalarını sağlayarak müşterilerin gereksinimlerini hemen fark etmeleri ve tepkilerini karşı tarafa hızla iletmelerini mümkün kılmaktadır (Özkaya, 2010: 474). İşletmelerin sosyal medya ortamında sahip olduğu takipçi kitlesi aynı zamanda işletmenin hedef kitlesi niteliğini taşımaktadır (Köksal ve Özdemir, 2013: 333).

İşletmeler ve müşteriler zaman, mekân ve ortamda herhangi bir kısıtlama olmaksızın birbirleriyle iletişim kurmakta, böylelikle tek yönlü iletişim, etkileşimli iki yönlü doğrudan iletişime dönüşmektedir. Böylelikle işletmeler ve müşteriler yeni ürünler, hizmetler, iş modelleri ve değerler oluşturmak için birlikte çalışmaktadır. Ayrıca işletmelerin sosyal medya etkinlikleri, işletmelere karşı yanlış anlama ve önyargıyı azaltma ve çevrimiçi insanlar arasında bilgi ve fikir alışverişi yapmak için bir platform oluşturarak işletmenin değerini artırma fırsatı sunmaktadır (Kim ve Ko, 2012: 1480).

Sosyal medya ile işletmeler doğrudan pazarlama ve doğrudan satış olanağına ulaşmaktadır. Bununla birlikte müşterilerin de sosyal paylaşım siteleri aracılığıyla istedikleri her kesime ve her işletmeye ulaşması mümkün olmaktadır. Bu durum işletmeleri rekabet ortamında daha etkin davranmaya sevk etmektedir (Terkan, 2014: 58). Günümüzde Louis Vuitton gibi bazı moda markaları Facebook üzerinden canlı moda şovları sunmaktadır. Ralph Lavren, Channel, Gucci ve diğer ünlü markalar iPhone uygulamaları oluşturmak için Apple firması ile işbirliği yapmaktadır (Kim ve Ko, 2012: 1480).

Müşteriler sosyal paylaşım ağlarını kullanarak işletmeleri, işletmelerin üretmiş oldukları mal ve hizmetleri, mevcut piyasa koşulları hakkında bilgi edinebilir ve dolayısıyla rekabet piyasasında değerlendirme yapabilmektedir. Dolayısıyla işletmeler sosyal paylaşım ağlarını tüketim pazarı olarak değerlendirmekte, uygulayacakları doğru strateji ve taktikler müşterileri satın alma davranışına yönlendirecektir. Aynı zamanda müşteriler yapacağı geri bildirimlerle işletmeleri pazarlama çalışmalarında daha dikkatli davranmaya sevk edecektir (Terkan, 2014: 63-64).

Müşterileriyle sosyal ağları kullanarak iletişim kuran bir işletme aynı şekilde sosyal ağları kullanarak tedarikçiyle de bilgi alışverişinde bulunabilmektedir. Tedarikçiler, tedarikçilerin kalitesini artırmak, hizmet pazarlıklarını yapmak, işletmelerin ihtiyaçlarını daha iyi anlamak, birlikte ürünler üretmek veya ambalaj ve nakliye maliyetlerini azaltmak için düzenli olarak bir odak işletme ile iletişim kurabilmektedir. Bu süreçlerin her biri, hem ürünlerde hem de kişilerde bilgi paylaşımını artırmaya yönelik teknolojilerin eklenmesiyle olumlu etkilenebilir. Wikiler veya zengin personel profili gibi yaygın sosyal ağlar iletişimi kolaylaştırabilir ve her iki işletme için de koordinasyon maliyetlerini azaltabilmektedir (Kettles ve David, 2008: 4).

Günümüzde sonuç olarak çok fazla sektör, sosyal medyadan kâr elde etmeye çalışmıştır. Bu nedenle kullanıcıların ve işletmelerin yönetimi için bir takım kurallar geliştirilmiş ve işletmeler de sosyal medya için uygun pazarlama stratejileri geliştirmektedir (Chen ve Lin, 2019: 23). Sosyal medyanın işletmelerde en iyi nasıl yönetilmesi gerektiği konusunda net bir anlayış bulunmamaktadır. Bununla birlikte işletme içerisinde sosyal medya sorumluluğunun nasıl dağıtılması gerektiği, sosyal medya faaliyetlerinin nasıl finanse edilmesi ve yönetilmesi gerektiği, dış kaynak kullanımı konusunda neler yapılması gerektiği ve bu dönüştürücü gücün potansiyelinden yararlanmak için işletmenin yapısı, süreçleri, liderliği, eğitimi ve kültürü bakımından daha geniş bir değişime ihtiyaç bulunmaktadır (Aral vd., 2013: 9).

1.8. SOSYAL MEDYA POLİTİKALARI

Her ne kadar sosyal medya, çalışanların iş akışlarını rahat bir şekilde sürdürmelerine imkan tanısa da sosyal medyanın çalışanlar tarafından uygun bir şekilde kullanılmaması çalışanlar ve işletme açısından istenmeyen sonuçlar doğurabilir. Bu nedenle işletmeler sosyal medya politikası ile çalışanlarına sosyal medyayı uygun bir şekilde kullanmaları konusunda teşvik etmeli ve yönlendirmelidir (Taylor, 2016: 8).

Sosyal medya kullanımı gittikçe yaygınlaşmakta, artan kullanım ile birlikte sosyal medyanın kötüye kullanım potansiyeli ortaya çıkmakta ve çalışanlar yalnızca bir sosyal web sitesine gönderilen materyallerle kariyer ve itibar açısından olası zararın farkında olmayabilir. Bu nedenle sosyal medyayı kullanan çalışanların bu tür uygulamaların uygun bir şekilde nasıl kullanılacağını farkında olmaları önemlidir (Taylor, 2016: 8).

Taylor vd. (2016) tarafından yayınlanan “Avoiding the misuse of social media by employees” isimli makalede sosyal medyanın çalışanlar tarafından kötüye kullanımını sınırlandırmak için politikalar belirlenmiştir. Bu politikalar; İlgili mevzuatın farkındalığı, sosyal medya kullanım politikaları, resmi kurumsal sosyal medya hesaplarının kullanımı, sosyal medyanın kişisel kullanımı için rehberlik ve yanlış kullanımı bildirme olarak belirtilmektedir.

1.8.1. İlgili Mevzuatın Farkındalığı

İşyerinde sosyal medyanın kötüye kullanmasının önlenmesi ile ilgili önemli bir husus, çalışanların ilgili yasaların farkında olmaları gerektiğidir (Taylor, 2016: 9).

Bireylerin sosyal medyada yaptıkları her paylaşım ve faaliyetin hukuki ve cezai sorumlulukları bulunmaktadır. Bireyler sosyal medyayı kullanırken hem kamuyu ilgilendiren, hem kişilerin özel hukukunu ilgilendiren hukuka aykırı faaliyetlerde bulunabilmektedir. Sosyal medyada hukuka aykırı eylemler Ceza hukukundan Medeni Hukuka, Ticari Hukukundan Fikir Hakları Hukukuna kadar birçok hukuk alanında söz konusu olabilmektedir (Yılmaz, 2015: 47).

Sosyal ağlar aracılığıyla Türk Ceza Kanununda sonucuna müeyyide bağlanmış çeşitli suçlar işlenebilmektedir. Bu suçlardan bazıları aşağıda verilmiştir (Yılmaz, 2015: 47).

- Haberleşmenin Engellenmesi (TCK Md. 124)
- Haberleşmenin Gizliliğini İhlal (TCK Md. 132)
- Kişiler Arasındaki Konuşmaların Dinlenmesi ve Kayda Alınması (TCK Md. 133)
- Özel Hayatın Gizliliğini İhlal (TCK Md. 134)
- Kişisel Verilerin Kaydedilmesi (TCK Md. 135)
- Verileri Hukuka Aykırı Olarak Verme veya Ele Geçirme (TCK Md. 136, 137)
- Bilişim Sistemleri Aracılığıyla Dolandırıcılık (TCK Md. 158-1/f)
- Hayasızca Hareketler (TCK Md. 225)
- Müstehcenlik (TCK Md. 226)
- Ticarî sır, bankacılık sırrı veya müşteri sırrı niteliğindeki bilgi veya belgelerin açıklanması (TCK Md. 239)
- Bilişim Sistemine Girme (TCK Md. 243)
- Göreve İlişkin Sırrın Açıklanması (TCK Md. 258)
- İftira (TCK Md. 267)
- Başkasına Ait Kimlik veya Kimlik Bilgilerinin Kullanılması (TCK Md. 268)

YKK Avukatlık Ortaklığından Avukat Dr. Melek Onaran Yüksel'e göre işyerinde ve özel yaşamda sosyal medya kullanımını düzenleyen kuralların açıkça ortaya konulması gerekmektedir. Yüksel "İşletmelerde sosyal medyanın varlığını görmezden gelmek, sosyal medyaya erişimi engellemek veya sosyal medyanın çalışanlar tarafından kullanımını yasaklamak teknolojik gelişmeler açısından uygun bir çözüm olarak görülmemektedir. Sosyal medya kullanımı konusundaki net sınırlamalar çalışanların morallerini olumsuz etkileyerek kurallara uyulmamasını teşvik edecektir. Ayrıca işletmenin çalışanlara uyguladığı katı kurallarda haberdar olan işletme dışındaki kişiler işletmenin toplumsal imajını olumsuz etkileyebilecektir. İşverenler sosyal medyanın iş amaçlı olarak kullanımının da arttığını kabul ederek bu doğrultuda iç düzenlemeler yapmalı, eğitim ve gözetleme gibi uygulamalarla desteklenen bir katılım yaklaşımı içinde olmalı. Açık kurallar koyulmalı ve bu kurallar iyi hazırlanmış sosyal medya politika ve prosedürleri ile düzenlenmeli" şeklinde ifade etmektedir (<https://www.kariyer.net/kariyer-rehberi/sosyal-medya-kullanimina-dikkat/>).

Ewing, Men ve O'Neil (2019) işe adanmışlık ile sosyal medya ilişkisini inceleyen çalışmada çalışanların iç sosyal medyayı etkin bir şekilde kullanmalarını sağlamak için net sosyal medya politikaları ve kılavuzları ile çalışana eğitim verilmesi gerektiğinin önemini vurgulamıştır (Ewing vd., 2019: 126).

1.8.2. Sosyal Medya Kullanım Politikaları

Bir işletme için bir sosyal medya kullanım politikası, tipik olarak çalışanlardan sosyal medyanın net ve açık bir şekilde kullanılmasıyla ilgili beklenen davranış standartlarını kapsamaktadır. Bu işyerinin içinde ve dışında çalışanlar tarafından sosyal medyanın kullanımını kapsamalıdır. İdeal olarak çalışanlara sosyal medyanın kabul edilebilir kullanımı ile ilgili eğitim işletme tarafından sağlanmalıdır (Taylor, 2016: 9).

Sosyal medyanın işletmelerde benimsenmesi ve kullanımının nasıl yönetileceği önemli bir husus olmaktadır. Doğru bir şekilde yönetildiğinde, sosyal medyanın işletmelere net faydalar sağladığı görülmüştür (Chung vd., 2018: 33). Sosyal medyanın yanlış yönetilmesi ise, işletme ve paydaşları için önemli ve istenmeyen sonuçlar doğurabilir (Chung vd., 2017: 1405). Bu nedenle işletmelerde sosyal medya eğitimi verilmesi gerekmektedir. Bu eğitim yalnızca belirli araçların nasıl kullanılacağına odaklanmayı değil, aynı zamanda hangi araçların kullanılacağını ve bunların etkin bir

şekilde nasıl ölçüleceğini de belirlemeyi içermelidir. İşletmeler sürekli güncellenen sosyal medya platformlarında etkin bir şekilde gezinmek için hazırlıklı olmalıdır (DiStaso vd., 2011: 327).

1.8.3. Resmi Kurumsal Sosyal Medya Hesaplarının Kullanımı

Resmi işletme hesaplarının oluşturulması ve bu tür resmi hesapların güncellenmesi ve izlenmesi ile ilgili kurallar mevcut olmalıdır. İşletmenin sosyal medya hesaplarına yalnızca işletme içindeki yetkili personel erişebilmelidir. Resmi sosyal medya hesapları aracılığıyla yayınlanan tüm bilgiler işletmenin gizlilik ve veri koruma politikalarına uygun olmalıdır (Taylor, 2016: 10).

1.8.4. Sosyal Medyanın Kişisel Kullanımı İçin Rehberlik

Bir işletmenin sosyal medya kullanım politikası, çalışanların diğer çalışanlara, çalıştıkları işletmeye ve başka işletmelere saygılı olmalarını sağlamak için rehberlik sağlamalıdır. Sosyal medya politikası ayrıca çalışanlara çevrimiçi olarak, mesai saatleri içinde veya mesai saatleri dışında veya her zaman çevrimiçi olarak yayınlanan her şeyden yasal olarak sorumlu olduklarını ve çevrim içi görüntüler, yayınlar veya yorumlar yoluyla elde edilen tüm eylemlerin çalışana işletmeye yansıtacağı hatırlatılmalıdır (Taylor, 2016: 10).

1.8.5. Yanlış Kullanımı Bildirme

Bir çalışanın, bir sosyal medya aracı aracılığıyla yayınlanan işverenle ilgili uygunsuz materyallerle ilgili ne yapması gerektiği hususu önemli olmaktadır. Bu durumda çalışanlar uygunsuz gördükleri ifadeleri ya da durumları kurum içindeki bölüm yöneticilerine bildirmelidir. İlgili personel bu tür materyallerin kopyalarını sosyal medya web sitesinden kaydetmeli ve almalıdır (Taylor, 2016: 10).

İKİNCİ BÖLÜM

İŞE ADANMIŞLIK VE ÇALIŞAN SADAKATI

2.1. İŞE ADANMIŞLIK

Günümüzde işletmeler, çalışanlarının proaktif olmalarını, inisiyatif göstermelerini, başkalarıyla sorunsuz işbirliği yapmalarını, kendi mesleki gelişimlerinin sorumluluğunu üstlenmelerini ve yüksek kalite performans standartlarına bağlı olmalarını beklemektedir. Bu nedenle enerjik ve özverili olan başka bir değişle işletmelerin işine kendini adanmış çalışanlara ihtiyacı bulunmaktadır (Bakker ve Schaufeli, 2008: 147). Literatürde işe adanmışlık “work engagement”, “employee engagement” ve “job engagement” olarak karşımıza çıkmaktadır. Belirtilen İngilizce kavramların Türkçesi konusunda bir fikir birliğine varılamamış, bu sebeple çalışmada işe adanma olarak ele alınan kavram farklı çalışmalarda işe cezbolma, işe bağlanma, çalışmaya tutkunluk, işe gönülden adanma, işe tutkunluk, işle bütünleşme ve işe kapılma şeklinde de kullanılmaktadır.

2.1.1. İşe Adanmışlık Kavramının Tanımı

İşe adanmışlık son yıllarda özellikle akademik yazında ve danışmanlık firmaları arasında büyük ilgi görmektedir. İşe adanmışlık ile ilgili yapılan literatür incelemesinde karşılaşılan ilk zorluk, işe adanmışlık ile ilgili evrensel bir tanımlamanın bulunmadığı görülmektedir.

İşe adanmışlık kavramını ilk dile getiren ve kavramsallaştıran araştırmacı Kahn’dır. Kahn’ın teorisinin (1990) kavramsal olarak başlangıç noktası ise Goffman’ın (1961a) çalışmasına dayanmaktadır. Goffman’ın kullandığı metaforla insanlar rol performanslarında anlık bağlanma ve ayrılmalar gerçekleştirmektedir. İnsan ve rolü arasındaki bütünlük rolü benimseme veya kabul etmeyi ifade etmekte iken insan ve rolü arasındaki ayırıklık rolden uzaklığı ifade etmektedir. Kahn insanların rollerinde kendilerini nasıl gördüklerini açıklamak için *kişisel işe adanmışlık* ve *kişisel işten ayrılma* gibi iki kavram ileri sürmektedir. Bu iki kavram, insanların iş rolü performansları sırasında kişisel benliklerini işe getirdikleri ya da dışarıda bıraktıkları davranışları ifade etmektedir. Kişisel adanmışlığı, çalışanların kendilerini çalışma rollerine bağlaması olarak tanımlamakta; adanmışlıkta insanlar rol performansları sırasında kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak adadıklarını ifade etmektedir.

Ayrılma durumunda ise insanlar rol performansları sırasında kendilerini fiziksel, bilişsel veya duygusal olarak geri çekmektedir (Kahn, 1990: 694). Dolayısıyla Kahn (1990) işe adanmışlığı “bir çalışanın kendi benliğini, rol yapma performansında fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjiler açısından kullanmak” şeklinde tanımlamaktadır (Kahn, 1990:700). Kahn’a (1990, 1992) göre, adanmışlık örgütsel bir rolü üstlenirken ve gerçekleştirirken psikolojik olarak var olmak demektir (Saks, 2006: 601). Tanımda geçen işe adanmışlığın bilişsel yönü, çalışanların işletme, liderleri ve çalışma koşulları hakkındaki inançlarıyla ilgilidir. Duygusal yönü, çalışanların bu üç faktörün (işletme, liderleri ve çalışma koşulları) her biri hakkında nasıl hissettiği ve işletmeye ve liderlerine karşı olumlu ya da olumsuz tutumları olup olmadığıyla ilgilidir. İşe adanmışlığın fiziksel yönü ise çalışanların rollerini yerine getirmek için harcadıkları fiziksel enerjiyle ilgili olmaktadır (Kular vd., 2008:3).

William Kahn, 1990’da akademik literatürde ilk adanmışlık modelini yayınlamıştır. Teoriye göre kişi ya kendini belirli bir role vermekte ya da kendini geri çekmektedir. Model Şekil 3’de gösterilmektedir (Antonison, 2010: 33).

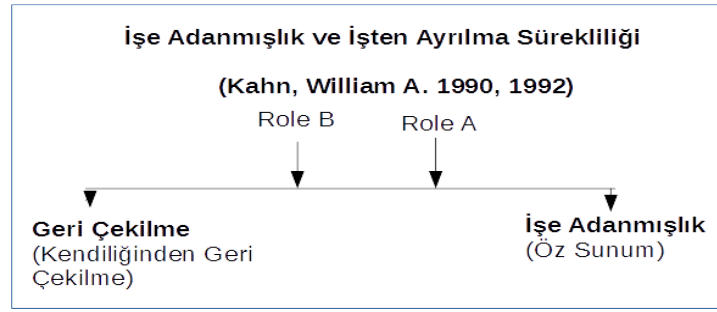
Adanmışlık Modeli (Kahn, 1990)		
Adanmışlık için Gereken Psikolojik Koşullar -Anlamlılık -Güvenlik -Bulunabilirlik	Birden Fazla Etki Düzeyi -Birey -Kişilerarası -Grup -Gruplararası -Organizasyonel	Adanmışlığın Üç Boyutu -Bilişsel -Duygusal -Fiziksel

Şekil 3: İlk Yayımlanan İşe Adanmışlık Kuramı

Kaynak: Antonison, 2010: 33.

Şekil 3’de görüldüğü üzere işe adanmışlığın bilişsel, duygusal ve fiziksel olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır. Kahn aynı zamanda adanmışlığın öncüllerini de tanımlamaktadır. Şöyle ki işe adanmışlığın oluşabilmesi için psikolojik koşullara ihtiyaç duyulmaktadır. Psikolojik koşulları ise anlamlılık, güvenlik ve bulunabilirlik oluşturmaktadır. Ayrıca adanmışlığı etkileyen birçok etki düzeyi bulunmaktadır. Bu etki düzeylerini ise bireysel, kişilerarası, grup, gruplar arası ve örgütsel etki düzeyleri oluşturmaktadır (Antonison, 2010: 33).

Teorinin temel bir bileşeni; farklı iş rollerine adanmışlık seviyesinin bir süreklilik üzerinde değişeceği ve adanmışlığın Şekil 5’de gösterildiği gibi psikometrik bir ölçekle ölçülebilmesidir (Antonison, 2010: 33).

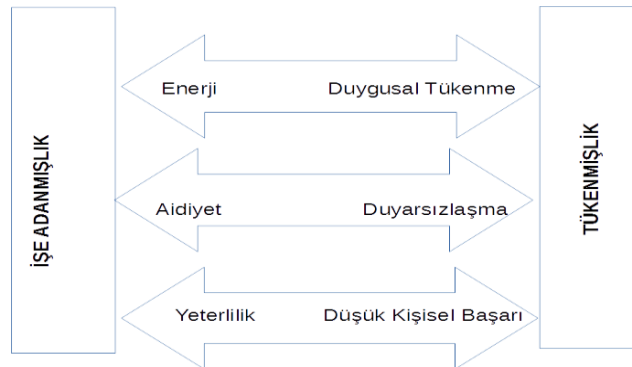


Şekil 4: İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Sürekliliği

Kaynak: Antonison, 2010: 33.

İşe adanmışlık kavramı gündeme gelmeden önce Maslach ve Leiter (1997) işle ilgili olumsuz bir süreci ifade eden tükenmişlik kavramı üzerine çalışmalar yapmıştır. 2000’li yılların başlarından itibaren araştırmacılar tükenmişliğin tam zıddı bir durum olduğunu savundukları işe adanmışlığı daha sistematik bir şekilde incelemeye başlamıştır (Bal, 2009: 546). Bu araştırmacıların önde gelenlerinden Maslach ve Leiter (1997) işe adanmışlığı, tükenmişliğin tam ters kutbu olarak nitelendirmektedir. İşe adanmışlık üretken ve tatmin edici bir durum olmakla birlikte tükenmişlik gibi üç boyutta ele alınmaktadır. Ancak bu boyutlar tükenmişlik gibi negatif değil, pozitif olmaktadır. Dolayısıyla işe adanmışlığın boyutları yüksek enerji durumu (tükenme yerine), güçlü katılım (sinizm yerine) ve bir etkinlik duygusundan (verimsizlik yerine) oluşmaktadır (Maslach ve Leiter, 2007:369). Tükenmişlik, bir tükenme (düşük enerji) ve sinizm (düşük tanımlama) kombinasyonu ile karakterize edilirken, işe adanma canlılık (yüksek enerji) ve özveri (yüksek tanımlama) ile karakterize edilmektedir (Schaufeli vd., 2001: 74).

Şekil 4 ile işe adanmışlık ve tükenmişlik arasındaki ilişki daha net bir şekilde ortaya konulmaktadır (Polatçı, 2007: 94).



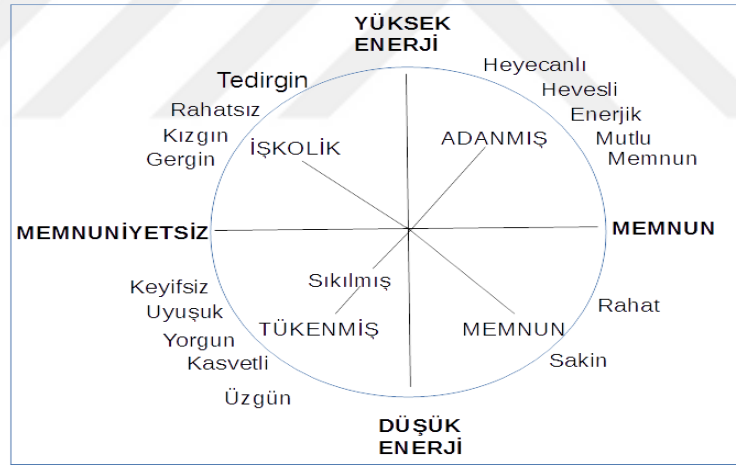
Şekil 5: İşe Adanmışlık ve Tükenmişlik İlişkisi

Kaynak: Polatçı, 2007: 94

Maslach ve Leiter'a (1997) göre bir çalışanın işe adanmışlık düzeyini saptayabilmek için o kişinin tükenmişlik düzeyini ölçümlemek yeterliydi. Şöyle ki düşük seviyedeki tükenmişlik seviyesi direk olarak yüksek düzeyde işe adanmışlığa işaret etmekteydi. Ancak son yıllarda işe adanmışlık ile ilgili birçok araştırma yapan Schaufeli ve Bakker (2001) işle ilgili olumlu tanımlamalar içeren bu kavramın tükenmişlikten bağımsız bir şekilde ölçülmesi gerektiğini ortaya koymaktadır (Bal, 2009: 546-547).

Schaufeli vd. (2001) adanmışlığı, işe ilişkin dinçlik, bağlılık ve yoğunlaşma ile karakterize edilen pozitif ve tatmin edici zihinsel bir durum olarak tanımlamaktadır. Tanımda geçtiği üzere dinçlik, yüksek düzeyde enerji ve zihinsel esneklik ile çalışılırken, kişinin işine çaba harcama isteği ve zorluklar karşısında bile sebat etme durumunu ifade etmektedir. Bağlılık, kişide oluşan coşku, gurur ve meydan okuma duygularından oluşmaktadır. Yoğunlaşma ise, kişinin işine tamamen konsantre olma ve işine tamamen sarılması durumudur (Schaufeli vd., 2001: 74).

Harter vd. (2002) işe adanmışlığı, bireyin katılımı ve memnuniyeti ile birlikte çalışma coşkusu olarak tanımlamaktadır (Harter vd., 2002: 269).



Şekil 6: İşle İlgili Duygu Durumunun Taksonomisi

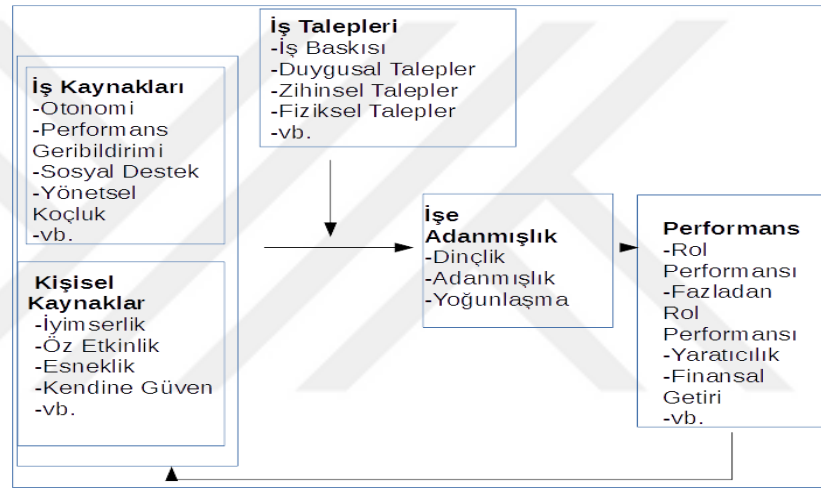
Kaynak: Russell, 2003: 148, Schaufeli, 2013: 36.

Russell (2003) tükenmişlik, can sıkıntısı, memnuniyet ve adanmışlık dâhil olmak üzere çeşitli duyguları içeren bir model oluşturmuştur. Bu model, tüm insan duygularının memnuniyetten hoşnutsuzluğa ve aktivasyondan deaktivasyona kadar uzanan iki ortogonal boyut ile tanımlanan bir dairenin yüzeyinde çizilebileceğini varsaymaktadır. Örneğin çoğunlukla olumsuz duyguları deneyimleyen çalışanlar tükenmişlik, can sıkıntısı veya işkolik duygularını hissedebilirken, çoğunlukla olumlu duyguları deneyimleyen çalışanlar kendilerini tatmin veya meşgul hissedebilirler.

Buna ek olarak çalışanlar iş dünyasında ve adanmışlıkta olduğu gibi kendilerini aktif hissetmeyebilirler (Schaufeli, 2013: 13).

İşe adanmışlık, çalışanın işletme ve değerlerine karşı göstermiş olduğu olumlu bir tutum olmaktadır. Adanmış bir personel iş içeriğinin farkındadır ve çalışma arkadaşlarıyla birlikte çalışarak işletmenin performansını artırmaktadır. İşletme, işveren ve çalışan arasındaki iki yönlü bir ilişki gerektiren bağlılığı geliştirmek, sürdürmek ve büyütmek için gereken çabayı göstermelidir (Robinson vd., 2004: 9).

Bakker ve Demerouti (2008), işe adanmışlığı iş talepleri ve kaynaklarla ilişkilendirerek, açıklamaktadır. Şekil 5’de Bakker ve Demerouti (2008) tarafından geliştirilen işe adanmışlığın JD-R (iş talepleri ve kaynakları) modeli yer almaktadır.



Şekil 7: İşe Adanmışlığın JD-R modeli

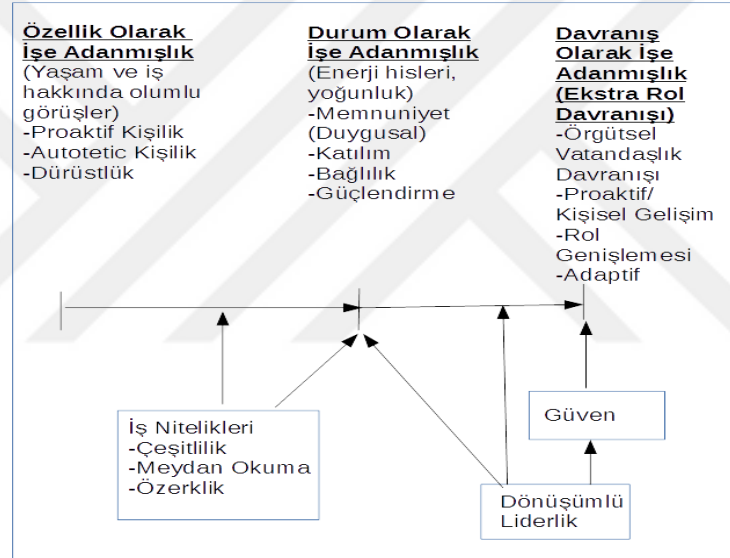
Kaynak: Bakker ve Demerouti, 2008: 218

Görüldüğü üzere, Şekil 5’te iş kaynakları ve kişisel kaynakların bağımsız olduğu ve birleşik olarak iş ilişkisini öngördüğü varsayılmaktadır. Ayrıca iş ve kişisel kaynaklar özellikle iş talepleri yüksek olduğunda adanmışlık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmaktadır. Buna göre işe adanmışlık iş performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Son olarak adanmış ve iyi performans gösteren çalışanlar kendi kaynaklarını yaratmakta, bu durum ise zamanla adanmışlığı teşvik ederek pozitif bir kazanç spirali oluşturmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2008: 218).

Bakker ve Demerouti (2008) bu modelin oluşturulmasında iki varsayım üzerinden hareket etmektedir. İlk varsayım iş arkadaşları ve süpervizörlerin sosyal desteği, performans geri bildirimi, beceri çeşitliliği ve özerklik gibi iş kaynaklarının, işe adanmışlığa ve dolayısıyla daha yüksek performansa yol açan motivasyonel bir süreç

başlatmasıdır. İkinci varsayım ise iş kaynaklarının daha belirgin hale geldiği ve çalışanların yüksek iş talepleriyle (örneğin iş yükü, duygusal talepler ve zihinsel talepler) karşı karşıya kalmaları durumunda motivasyon potansiyellerini kazanmalarıdır (Bakker ve Demerouti, 2008: 218).

Macey ve Schneider (2008) literatürde işe adanmışlık ile ilgili yapılan kavramsallaştırmaları inceleyerek yeni önerilerde bulunmuştur. İşe adanmışlığın literatürde farklı zamanlarda psikolojik durumlara, özelliklere ve davranışlara aynı zamanda öncül ve sonuçlarına atıfta bulunmak için kullanıldığını belirtmektedir. İlgili literatür incelemesi neticesinde psikolojik durum olarak işe adanmışlık, özellik olarak işe adanmışlık ve davranışsal olarak işe adanmışlık model üzerinde gösterilmektedir (Macey ve Schneider, 2008: 3).



Şekil 8: İşe Adanmışlığın Unsurlarını Anlama Çerçevesi

Kaynak: Macey ve Schneider, 2008: 6

Modelde durum olarak işe adanmışlık, özellik olarak işe adanmışlığın davranışsal adanmışlık üzerindeki etkisinde ara değişken rolü oynamaktadır. Ayrıca modelde işin kendisi özellik olarak işe adanmışlık ile durum olarak işe adanmışlık arasında ara değişken olmaktadır. Liderlik ise doğrudan güveni dolaylı olarak da davranışsal işe adanmışlığı etkilemektedir. Dolayısıyla işe adanmışlık hem bireysel yatkinlikların hem de çevresel koşulların ayrıca her ikisinin etkileşimi sonucu olmaktadır (Basoda, 2017: 86).

Albrecht ve diğerlerine (2010) göre işe adanmışlık örgütsel bir başarıya katkıda bulunma konusunda gerçek bir isteklilik ile tanımlanmış, işle ilgili pozitif bir psikolojik durumu ifade etmektedir (Albrecht vd., 2010: 5). İşe adanmışlık, çalışanların işlerine ne ölçüde dâhil olduklarını, bağlılık gösterdiklerini, hevesli ve tutkulu olduklarını açıklamak için kullanılan bir terimdir (Macey ve Schneider, 2008'den akt. Attridge, 2009: 383). Gruman ve Saks (2011)'a göre işe adanmışlık, genellikle bir işletmenin başarısının ve rekabetçiliğinin anahtarı olarak kabul edilmektedir (Gruman ve Saks, 2011: 124).

2.1.2. İşe Adanmışlık Kavramının Benzer Kavramlardan Ayrımı

Literatürde adanmışlığın örgütsel davranıştaki diğer yapılarla ilgili ancak farklı bir kavram olduğu belirtilmektedir. Psikolojik bir durum olarak işe adanmışlık, her biri bir miktar yoğunlaşma, bağlanma ve coşku biçimini temsil eden ilgili fikirlerden birini veya birkaçını kapsamaktadır. Bunlar; iş tatmini, örgütsel bağlılık, psikolojik güçlendirme ve işe katılım olmaktadır. İşe adanmışlık kavramının bunlarla ilgisi aşağıda özetlenmektedir (Macey ve Schneider, 2008: 6-7)

İş tatmini: Weiss (2002) iş tatminini “kişinin işi veya iş durumu hakkında yaptığı olumlu (veya olumsuz) bir değerlendirme yargısı olarak tanımlamaktadır (Weiss, 2002: 175). İş tatmini, doyumluk olarak değerlendirildiğinde işe adanmışlık ile aynı kavramsal alanda bulunmamaktadır. İş tatmini ne zaman enerji, coşku ve benzer şekilde olumlu duygusal durumlar olarak değerlendirildiğinde adanmışlığın bir yüzü haline gelmektedir (Macey ve Schneider, 2008: 8). İş tatmini, bir işin özelliği olan iş koşullarının veya özelliklerinin değerlendirici bir açıklaması iken (örneğin; maaşımı seviyorum); işe adanmışlık bir bireyin işten kaynaklanan deneyimlerinin bir parçası olmaktadır (örneğin; çalışırken kendimi dinç hissediyorum) (Christian ve Slaughter, 2011: 97). Özgün anlamı açısından “tatmin olma” hevesli, enerjili bir durumdan ziyade kabul edilebilir bir seviyeye atıfta bulunmaktadır (Warr ve Inceoğlu, 2012: 1). Adanmışlık ise olumlu duygular içermesinin yanında üst düzey enerjik deneyimler ve coşkuyu da içermektedir (Warr ve Inceoğlu, 2012: 2). Kısacası Lee (2012) iş tatminini, iş ve iş deneyimini olumlu olarak değerlendirmekten kaynaklanan işe yönelik duygusal bir tutum iken; işe adanmışlık bireyin işletmeye değil, işin kendisine adanmasını gösteren psikolojik bir durum olarak ifade edilmektedir (Başoda, 2017: 91).

Örgütsel Bağlılık: Örgütsel bağlılık tanımı konusunda çeşitli yaklaşımlar söz konusu olmaktadır. Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığı duygusal, süreklilik ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta sunmaktadır. Örgütsel bağlılığın duygusal bileşeni çalışanların işletmelerine olan duygusal bağlılıklarını, kimliklerini ve katılımlarını ifade etmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 1). İşe adanmışlığın en yaygın kavramsallaştırılması, duygusal örgütsel bağlılıktan iki şekilde farklılık göstermektedir. Birincisi örgütsel bağlılık işletmenin değerlerine bir bütün olarak duygusal bir bağlılık göstermeye atıfta bulunmaktadır. İşe adanmışlık ise işin kendisine dayanan algıları temsil etmektedir. İkincisi örgütsel bağlılık duygusal bir bağlanma durumunu temsil ederken, adanmışlık bilişsel, duygusal ve fiziksel enerjiler açısından bütün benliğin bütünsel bir yatırımını içerdiği için daha geniş bir yapı olmaktadır (Christian ve Slaughter, 2011: 97).

İşe adanmışlık, hem örgütsel bağlılığın hem de örgütsel vatandaşlık davranışının birçok unsurunu içermekte, ancak hiçbirisi ile mükemmel bir eşleşmesi söz konusu olmamaktadır. Örgütsel bağlılık, bir kimsenin örgütlenmeye karşı tutumu ve bağlılığına atıfta bulunmasından kaynaklanmakta iken işe adanmışlık bir tutum değildir; bir bireyin rolünün yerine getirilmesinde dikkat ve özümseme derecesidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise, iş arkadaşlarına ve kuruma yardımcı olabilecek gönüllü ve gayri resmi davranışları içerirken, adanmışlığın odak noktası, fazla rol ve gönüllü davranıştan ziyade resmi rol performansdır (Saks, 2006: 602).

İşe Katılım: Blau ve Boal (1987) işe katılımı, bireyin psikolojik olarak kendi mesleğiyle ne kadar özdeşleştiği olarak tanımlamaktadır (Blau ve Boal, 1987: 290). İşe katılım, göreve bağlılık ve işe bağlılığı içermekte, geleneksel olarak işe adanmışlığın psikolojik olarak adanma halinin önemli bir yüzünü oluşturmaktadır (Macey ve Schneider, 2008: 10). İşe katılım, çalışanın kendisini iş ile ilişkilendirme derecesi olarak ifade edilmekte ve işin çalışanın ihtiyaçlarını gidermeye yönelik bilişsel bir inancının sonucunda oluşmaktadır. Ancak işe adanmışlık daha çok işin ve iş görevlerinin bilişsel, duygusal ve fiziksel deneyimlerinin çalışırken bireyin nasıl davranacağına odaklanması ile ilgili olmaktadır (Lee, 2012'den akt. Başoda, 2017: 91).

Maslach ve diğerlerine (2001) göre adanmışlık örgütsel bağlılık, iş tatmini veya iş katılımı gibi örgütsel psikolojideki yerleşik yapılardan farklılık göstermektedir.

Örgütsel bağlılık, çalışanın istihdam sağladığı işletmeye olan bağlılığını ifade etmekte iken iş tatmini; işin gereksinimlerini yerine getirme ve çalışanların işinden memnuniyet duyması, iş katılımı; adanmışlığın katılım yönüne benzetmekte ancak adanmışlık gibi enerji ve etkinlik boyutlarını içermemektedir. Dolayısıyla adanmışlık çalışanın işle olan ilişkisi hakkında daha kapsamlı bir bakış açısı sağlamaktadır (Maslach vd., 2001: 416).

Zigarmi vd. (2009) ise işe adanmışlık ile ilgili literatürde ilişkilendirilen örgütsel bağlılık, iş bağlılığı ve işe katılım gibi kavramsallaştırmaları dört grupta toplamaktadır. Şöyle ki (Zigarmi, 2009: 305-306);

1-Adanmışlık, örgütsel bağlılık veya iş bağlılığından bağımsız bir değişken olarak ele alınmalıdır. Bu görüş açıkça ve dolaylı olarak işe adanmışlığın var olan örgütsel bağlılık veya iş bağlılığının mevcut yapılarının ötesindeki pozitif çalışma psikolojisi alanına katkıda bulunduğunu belirtmektedir.

2-Adanmışlık öncelikle işe katılımı ile bağlantılıdır. Bu görüş çalışan refahı ve psikolojik anlamlılık kavramlarının işe adanmışlığın bir koşulu olduğunu savunmaktadır.

3-Adanmışlık örgütsel bağlılık, iş bağlılığı veya işe katılım gibi önceden tanımlanmış yapılarla örtüşmekte ve onların arasında sızarak onların hepsinden bir miktar faydalanmaktadır.

Adanmışlık hali hazırda belirlenmiş olan örgütsel bağlılık ve iş bağlılığı kavramlarını içermekte ve daha büyük çok boyutlu bir toplu faktör olabilmektedir. Bu görüş işe adanmışlığın örgütsel bağlılık ve iş katılımını içerebilecek mega bir yapı olduğunu savunmaktadır.

İşkoliklik: Esasında işe adanmışlıktan tamamen uzak bir kavram olmaktadır. Gorgievski ve Bakker (2010) adanmışlık ve işkoliklik arasındaki farkı tutku bileşenleriyle açıklamaktadır. Şöyle ki, tutkuyu “uyumlu tutku” ve “takıntılı tutku” şeklinde iki şekilde ele almakta ve uyumlu tutkuyu işe adanmışlık ile eşleştirmekte, takıntılı tutkuyu ise işkoliklik ile eşlemektedir. Uyumlu bir tutku söz konusu olduğunda birey aktiviteleri kontrol eder ve aktivite insanların yaşamlarında önemli bir yer kaplamakta ancak güçlendirici bir yer kaplamamaktadır. Buna karşılık saplantılı tutku söz konusu olduğunda aktivite kişiyi kontrol eder çünkü bu etkinlik

sonunda kişinin kimliğinde orantısız yer kaplamakta ve diğer yaşama alanlarıyla çatışmalara neden olmaktadır. İşe adanmış çalışanlar çok çalışmakta, anlamlılık hissi, coşku, ilham, gurur ve meydan okuma duygularından oluşmakta ve çalışmalarında kendilerini mutlu hissetmektedirler. İkinci kavram olan takıntılı tutkuyla eşleşen işkolikliğin aşırı çalışma ve zorlayıcı çalışma yönleri bulunmaktadır. İlk özellik, davranışsal bileşenlerden oluşmaktadır. İşkolikler işle ilgili faaliyetlerde bulunmak için çok zaman harcayan yoğun bir şekilde çalışanlar kişiler olmaktadır. İkinci özellik daha özel bir davranış süreci olmaktadır. İşkolikler işte dahi olmasalar sürekli olarak işlerini düşünürler ve kendilerini işlerini düşünmekten ayırmaları oldukça güç olmaktadır (Gorgievski ve Bakker, 2010: 265-266).

Schaufeli'ye (2013) göre işe adanmışlık ve işkoliklik benzer kavramlar gibi görünseler de temelde farklılık göstermektedir. Şöyle ki adanmış çalışanlar çalışmayı eğlenceli bulduğu için çok çalışmaktadır. Bununla birlikte bu durumun tersi olan çok çalışanların hepsi kendini işe adamamaktadır. Çalışanlar mali ihtiyaçlar, terfi olanakları gibi çeşitli nedenler tarafından çok çalışmak durumunda kalmaktadır. Bu açıdan işkoliklik aşırı çalışma zorunluluğu olarak ifade edilmektedir. Bir dizi çalışma göstermiştir ki (Schaufeli, 2013: 12-13);

- 1- İşe adanmışlık- UWES tarafından değerlendirildiği gibi işkoliklik Hollanda İşkolik Ölçeği (DUWAS) tarafından değerlendirildiği için birbirinden bağımsız olarak ölçülmektedir.
- 2- İşe adanmışlık “iyi”, işkoliklik “kötü” olarak değerlendirilmektedir. İşe adanmış çalışanların performans puanları yüksek iken işkolik çalışanların psikosomatik şikayetler, kişisel sağlık, uyku kalitesi ve yaşam doyumu açısından performansı olumsuz değerlendirilmektedir.
- 3- Adanmış çalışanlar ile işkolik çalışanların çalışmalarının altında yatan iş motivasyonları temelde farklılık göstermektedir. Adanmış çalışanlar öncelikle içsel olarak motive olmakta ve eğlenmek için çalışmaktadır. İşkolik çalışanlar ise başkalarının gözünde başarısız olmamak ve onların onayını almak adına dışsal güdü ile çalışmaktadır.

2.1.3. İşe Adanmışlığın Önemi

İşe adanmışlık ile ilgili literatürde çok sayıda tanımlama bulunmaktadır. Bu tanımlarda ortak olan, işe adanmışlığın arzu edilen bir koşul olduğu, örgütsel bir amacı olduğu ve katılım, bağlılık, tutku, coşku, odaklanmış çaba ve enerjiyi ifade etmekte, dolayısıyla hem tutumsal hem de davranışsal bileşenlere sahip bir kavram olmaktadır (Macey ve Schneider, 2008: 4). İşe adanmışlık genel olarak bir çalışanın çalıştığı işletmeye ve değerlerine karşı sahip olduğu taahhüt ve katılım düzeyi olarak tanımlanmaktadır. Adanmışlık, her işletmenin diğer işletmeye karşı rekabet avantajı elde etmesinde iyi bir araç olmaktadır. Şöyle ki insanlar, rakipleri tarafından kopyalanmayan veya taklit edilemeyen bir faktördür ve uygun şekilde yönetilir ve katılımı sağlanırsa en değerli varlık olarak kabul edilmektedir (Anitha, 2014: 309).

İşine adanmış çalışanlar, diğer çalışanlardan farklı olarak olumlu duygular, daha fazla çalışarak daha iyi performans gösterirken işyerinde başkalarının performansını da olumlu yönde gelişmesine teşvik etmektedir (Bakker ve Oerlemans, 2011'den aktaran Kang ve Busser, 2018: 1).

İşe adanmış çalışanın özellikleri aşağıdaki şekilde gösterilmektedir (Robinson vd., 2004: 6).



Şekil 9: İşe Adanmış Çalışanın Özellikleri

Kaynak: Robinson vd., 2004: 6

İşe adanmışlık hem akademik hem de uygulayıcı literatürde geniş bir şekilde tartışılmıştır. İşletmelerde işine adanmış çalışanlara sahip olmanın getirdiği avantajlar göz önüne alındığında, işletmeler çalışanların adanmışlık düzeylerini geliştirebilecek

ve artıracabilecek girişimleri başlatmakta ve özenle araştırmaktadır (Rana vd., 2014: 249).

İşe adanmışlığın popülaritesinin ardındaki itici güç, işletmeler için olumlu sonuçlar doğurmuş olmasıdır. Ancak adanmışlık bireysel düzeyde bir yapıdır ve iş sonuçlarına yol açarsa önce bireysel düzeyde sonuçları etkilemesi gerekmektedir. Bu açıdan adanmışlık çalışanların çalışmalarının kalitesini ve sonuçta işletme düzeyinde de ele alındığında ise işletmenin büyüme, verimlilik gibi sonuçlarını etkilemektedir (Saks, 2006: 606).

Robinson vd. (2004) çalışmalarında elde ettiği bulgular, işine adanmış çalışanların daha iyi müşteri memnuniyeti sağlamak için daha çok çalıştığı bunun sonucunda müşterilerin işletmeye karşı sadakat duyguları gelişmekte ve işletmenin finansal sonuçlarının daha iyi olması beklenmektedir. Bununla birlikte bir işletmede adanmış çalışan sayısı arttıkça işten ayrılma sayısı azalmaktadır (Robinson, vd. 2004: 7). Ayrıca işe adanmışlığı destekleyen bir organizasyonel ortam oluşturmak ve sürdürmek bir işletmeyi potansiyel çalışanlar için çekici kılmaktadır (Salanova vd., 2005: 1224).

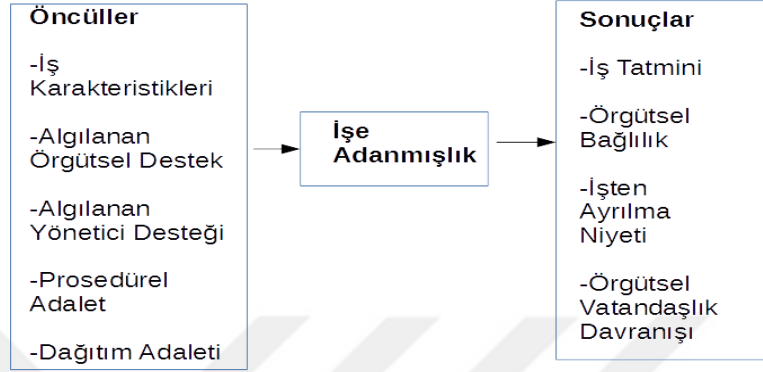
İşe adanmışlık çalışanlar ve işletme açısından çeşitli sonuçları beraberinde getirmektedir. Kendilerini işlerine adayan çalışanlar işlerine karşı olumlu tutum geliştirmekte ve bu durum performanslarına, fiziksel ve psikolojik sağlıklarına etki etmektedir. İşletmeler açısından adanmış çalışanlara sahip olmak ise işletme tarafından istenilen davranışların ortaya çıkmasını kolaylaştırırken, istenilmeyen durumların da önüne geçebilmektedir (Denizli, 2018: 96).

2.1.4. İşe Adanmışlığın Öncül ve Ardılları

İşe adanmışlığın öncül ve ardılları üzerinde birçok araştırmacı çalışma yapmıştır. Böylelikle işe adanmışlığa yol açan faktörlerin neler olduğunun ve işe adanmışlığın sonuçlarının neler getirdiğinin belirlenmesi sağlanmaktadır.

Çalışanların işe adanmışlığını öngören faktörler hakkında az sayıda deneysel araştırma olmasına rağmen, Kahn (1990) ve Maslach vd. (2001) modelinden bir dizi öncül

tanımlamak mümkündür (Saks, 2006:604). Bu açıdan Saks(2006), Kahn (1990) ve Maslach vd. (2001)'in yaklaşımlarından yola çıkarak öncül ve ardılları içeren bir model geliştirmiştir. Saks (2006), işe adanmışlığın öncül ve sonuçları ile ilgili yaptığı çalışmada, adanmışlığa yol açan faktörleri ve sonuçları aşağıdaki şekildeki gibi özetlemektedir (Saks, 2006: 604)



Şekil 10: İşe Adanmışlığın Öncül ve Sonuçları

Kaynak: Saks, 2006: 604

Saks (2006)'ın yaptığı çalışmalar neticesinde elde ettiği bulgular şunlardır (Saks 2006: 613);

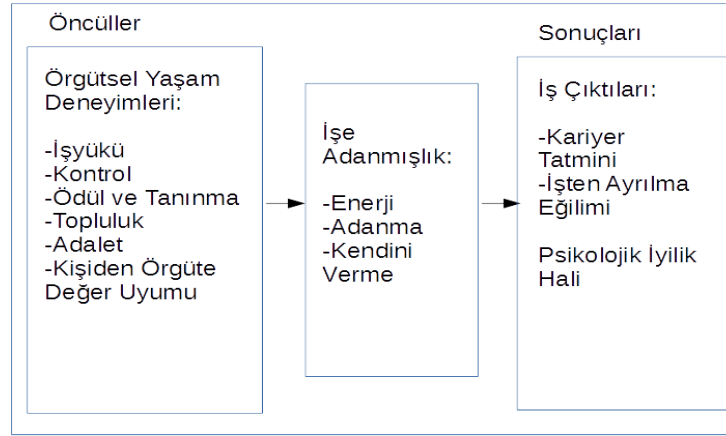
- Yöneticilerinden destek alan, kaliteli ilişkileri olan çalışanların işlerine adanmışlık gösterme olasılıkları daha yüksek olmaktadır,
- İş karakteristikleri (özellikleri) fazla olan işlere sahip olan çalışanların işle daha fazla ilgilenmeleri daha olası olmaktadır,
- İşyerinde adalet algıları daha yüksek olan çalışanların işe adanmışlık olasılıkları daha yüksek olmaktadır.

Harter vd. (2003), çalışan bağlılığı modelinde işyerinde adanmışlığın gerçekleşmesi için gerekli görülen dört öncül unsur olarak şunları belirtmektedir (Simpson, 2009: 1020);

- Beklentilerin netliği ve iş için sağlanan temel malzeme ve ekipman,
- İşletmeye katkı hissi,
- Bir şeye ait olma hissi,
- İlerlemeyi tartışmak ve büyümek için fırsatlar olduğunu düşünmek

İşe adanmışlığa yol açan örgütsel ve bireysel faktörler bulunmaktadır. Aşağıdaki tabloda görüldüğü üzere adanmışlık, çalışana uygun iş yükü, kontrol, ödül, topluluk

duygusu, adalet ve değer uyumu karışımını tecrübe ettiğinde gerçekleşmektedir (Maslach 1998'den akt. Gill, 2007: 5).



Şekil 11: İşe Adanmışlığın Öncül ve Sonuçları

Kaynak: Koyuncu 2006'dan akt. Antonison, 2010: 42

Maslach, çalışanların örgütsel faktörlere ilişkin algılarının olumlu ve olumsuz sonuçlara yol açabileceğini belirtmiştir. İş yükü etrafında adanmışlık, çalışanın işi yeterince zorlayıcı olduğu durumda yaşanmaktadır. Seçim algısı veya kontrol, adanmışlık için önemli bir faktör olarak görülmektedir. Ödüller ve tanınma aynı zamanda işe adanmışlığa yol açan faktörler olarak nitelendirilmektedir. Adalet ve adalet algıları ve birinin çalışmasının anlamlılığı, çalışan ile işletme arasında olumlu bir uyum sağlayacak alanlar olmaktadır. Bu olumlu uyum, işe bağlılık olarak kabul edilmektedir (Maslach, 2002'den akt. Gill, 2007: 5).

Şekil 7.'den yola çıkarak işe adanmışlığın sonucunda çalışanda iş tatmini oluşması, psikolojik olarak kendini iyi hissetmesi ve bu durumda da işten ayrılmayı düşünmemesi söylenebilmektedir.

Schaufeli vd. (2002), işe adanmışlığın öncül ve ardılarını aşağıdaki şekildeki gibi belirtmektedir (Schaufeli vd., 2002'den akt. Antonison, 2010: 37).



Şekil 12: İşe Adanmışlığın Öncül ve Sonuçları
Kaynak: Schaufeli vd., 2002'den akt. Antonison, 2010: 37

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü üzere işe adanmışlığın temel özellikleri işyerinde yüksek enerji ile işine kendini verme ve işine derin bir şekilde yoğunlaşma durumu olmaktadır. Çalışanların yaptıkları işin özellikleri, iş kaynakları ve çalıştıkları ortam işe adanmışlığa yol açan faktörler iken, çalışanların göstermiş oldukları davranışsal ve tutumsal iş sonuçları ile sağlık durumları işe adanmışlığın sonuçları olarak ele alınmaktadır.

Görüldüğü üzere birçok araştırmacı işe adanmışlığın oluşmasına etki eden etmenleri ve işe adanmışlığın sonuçlarını incelemektedir. Alexandrova (2017), işe adanmışlığın öncül ve sonuçlarını ve bunları araştıran araştırmacıları aşağıda yer alan Tablo 8 ve Tablo 9'da göstermektedir.

Tablo 8: İşe Adanmışlığın Öncülleri

Öncüller	Araştırmacı
<i>İş kaynakları ve tasarımı</i> (görev çeşitliliği, anlamlılık, özerklik, geribildirim, meslektaşlardan destek, yönetici ile yüksek kaliteli ilişki, dönüşümcü liderlik)	Schaufeli ve Bakker, 2004; May vd., 2004; Saks, 2006; Shuck vd., 2010; Fleck ve İnceoğlu, 2010; Christian vd., 2011; Fairlie, 2011; Gagne' ve Bhave, 2011; Crawford vd., 2014; Rhokeyun Park, 2016.
Bireysel faktörler (duygusal istikrar, dışadönüklük, vicdanlılık, proaktif kişilik, öz-yeterlilik, iyimserlik, benlik saygısı)	May vd., 2004; Xanthopoulou vd., 2007; Albrecht, 2010; Luthans, 2011; Bakker vd., 2014; Ghorbannejad, Esakhani, 2016; Xiaohong Xu vd., 2016;
İşyeri ortamı (destekleyici çalışma ortamı, algılanan güvenlik seviyesi, öğrenme ortamı)	Shuck vd., 2010, V.Tyagi, 2014
İnsan Kaynakları Geliştirme İKG uygulamaları (Öğrenim fırsatları, çalışan eğitimleri ve gelişmeleri, kariyer gelişimi, örgütsel değişim, iletişim stratejisi, karar verme sürecine katılma)	McLean, 2001; Vince, 2003; Swanson ve Holton, 2009; Shuck vd., 2010; Gagne' ve Bhave, 2011; Shuck ve Brummelhuus, L.L.T., Bakker, A.B., Hetland, J., 2012; Rocco 2014; Mika Vanhala, Paavo Ritala, 2016; Tiina. Saari vd., 2017

Kaynak: Alexandrova, 2017'den akt. Gökaslan, 2018: 30.

Tablo 9: İşe Adanmışlığın Sonuçları

Sonuçlar	Araştırmacı
İş tatmini	Hallberg ve Schaufeli, 2006; Buys ve Rothmann, 2010, Seppälä vd., 2012; Freney ve Fellenz, 2013.
Proaktif davranış	Crant, 2000; Frese ve Fay, 2001; Sonnentag, 2003; Parker vd., 2006; Macey, Salanova ve Schaufeli, 2008; Schneider, 2008; Bakker vd., 2012; Fu Yang, Rebecca Chau, 2016;
Ekstra rol davranışı	Hakanen vd., 2008,
Gelişmiş performans	Demerouti ve Cropanzano, 2010; Bakker vd. 2012; Bakker ve Xanthopoulou 2013; Yalabik vd. 2013
Ayrılma niyeti	Carmeli ve Weisberg, 2006; Shuck vd., 2010; Soane vd., 2012; Agarwal vd. 2012;
Örgütsel vatandaşlık davranışı	Rich vd. 2010; Rurkkhum ve Bartlett, 2012; Kehoe ve Wright, 2013; Mostafa ve Gould-Williams, 2014.

Kaynak: Alexandrova, 2017'den akt. Gökaslan, 2018: 30.

2.1.5. İşe Adanmışlık Stratejileri

İşletmelerde adanmış bir işgücü yaratma ve sürdürme yeteneği; çalışanların yeteneklerini korumak, üretkenliğini artırmak ve müşteri sadakatini artırmak için güçlü bir araç olmaktadır (Serrano ve Reichard, 2011: 176). Bu açıdan işletmelerde çalışan adanmışlığının sağlanması önemli bir husus olmasının yanında, çalışan adanmışlığının sağlanmasında yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Markos ve Sridevi (2010) çalışan adanmışlığı stratejileri oluşturulmasında yöneticilerin dikkat etmesi gereken hususları aşağıda listelemektedir (Markos ve Sridevi, 2010: 93-94);

1-İlk günden başlamak: Çoğu işletmenin yeni yetenek kazanma stratejileri açık iken çalışanı tutma stratejileri eksik olabilmektedir. Etkili işe alım ve oryantasyon programları, yeni işe alınan çalışanın ilk iş gününde atılacak ilk yapı taşlarını oluşturmaktadır. Yeni işe alınan çalışana işletmenin misyonu, vizyonu, değerleri, politikaları ve prosedürleriyle ilgili genel yönelim, iş görevleri gibi mesleğe yönelik yönelim ve bölümün sorumlulukları, hedefleri ve mevcut öncelikleri ile ilgili bilgi verilmelidir. Çalışanın işe alım kararı verildikten sonra yönetici bir çalışanı belirli bir pozisyona yerleştirirken rol yeteneğinin uygun olmasını sağlamalı ve bu yeteneği işletmede tutmak için gereken tüm yönetsel çabaları göstermelidir.

2-En tepeden başlamak: Çalışan adanmışlığı, net görev, vizyon ve değerlerle örülü liderlik taahhüdü gerektirmektedir. Yöneticiler işe adanmışlığın önemine inanmadıkça ve sahip çıkmadıkça bu kavram hiçbir anlam ifade etmemektedir.

3-İki yönlü iletişim yoluyla çalışan katılımını artırmak: Yöneticilerin iki yönlü iletişimi teşvik etmeleri gerekmektedir. Katılımcı karar verme yoluyla, yöneticiler çalışanlarla bilgi alışverişinde bulunmalı, bu yolla çalışanların işletmeye karşı aidiyet duygusu gelişmektedir.

4-Gelişim ve ilerleme için tatmin edici fırsatlar sunmak: Yöneticiler çalışanlara daha fazla iş özerkliği sağlayarak bağımsız düşünmeye teşvik etmelidir. Bu nedenle yöneticiler sonucun elde edilmesi için gerekli süreçleri yönetmek yerine sonuçları yönetmeleri gerekmektedir.

5-Çalışanların işlerini yapmak için ihtiyaç duydukları her şeye sahip olduklarından emin olmak: Yöneticiler çalışanların işlerini daha iyi yapabilmesi için fiziksel, finansal veya bilgi gibi tüm kaynaklara sahip olduklarından emin olmaları gerekmektedir.

6-*Çalışanlara uygun eğitimler vermek:* Yöneticiler çalışanlara uygun eğitimler vererek çalışanların bilgi ve becerilerini artırmaya yardımcı olmalıdır. Genel olarak çalışanlar işleriyle ilgili daha fazla bilgi sahibi olduklarında yöneticilerin gözetiminde olmadan çalışarak adanmışlıklarının arttığı görülmektedir.

7- *Güçlü geri bildirim sistemine sahip olmak:* İşletmeler yöneticileri ve çalışanları gösterdikleri adanmışlık seviyesinden sorumlu tutan bir performans yönetim sistemi geliştirmeleri gerekmektedir. Şöyle ki çalışanların adanmışlık seviyesinin düzenli olarak araştırılması, çalışanların ilgisini çeken faktörlerin ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır.

8- *Teşviklerin önemini dikkate almak:* Yöneticiler işlerine daha fazla ilgi gösteren çalışanlar için hem maddi hem manevi faydalar sağlamalıdır. Bazı yönetim teorileri, çalışanlar daha fazla ücret aldıklarında, taktir edildiklerinde ve övüldüklerinde işlerinde daha fazla çaba gösterme eğiliminde olduklarını göstermektedir. Çalışanların performans değerlendirilmeleri ile teşvikler arasında açık bir bağlantı bulunmalıdır.

9-*Farklı bir kurum kültürü inşa etmek:* İşletmeler, yöneticilerin amaç ve değerlerinin tüm iş bölümlerinde aynı hizada olduğu güçlü bir iş kültürünü teşvik etmelidir. Başarı hikâyelerini canlı tutarak karşılıklı saygı kültürünü inşa eden işletmelerde sadece mevcut çalışanlar değil, işletmeye yeni başlayan çalışanlar da bu bulaşıcı kurum kültüründen etkilenecektir.

10- *Üst düzey çalışanlara odaklanmak:* Yüksek performanslı işletmeler, üst düzey çalışanları işe almaya odaklanmaktadır.

2.1.6. İşe Adanmışlık Kavramının Ölçülmesi

Bireylerin görevlerini yerine getirirken yaşadıkları deneyimlere değinen birkaç işe adanmışlık ölçütleri belirlenmiştir. Örneğin Utrecht iş adanmışlığı ölçeği (UWES) çalışma deneyimine atıfta bulunmakta, Demerouti, Bakker, Vardakov ve Kantas'ın (2003) geliştirmiş olduğu ölçek çalışma görevlerine atıfta bulunmakta, May ve arkadaşlarının (2004) geliştirdiği ölçek, çalışanların kendilerini iş rollerine bağlamasına atıfta bulunmaktadır (Christian ve Slaughter, 2011: 91).

Tablo 10: İşe Adanmışlığın Ölçüm Araçları

Ölçüm	Orijinal Kaynak	Ölçüm Açıklaması	Tanımın Temel Bileşenleri
Utrecht İşe Adanmışlık Ölçeği	Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, ve Bakker (2002)	9-17 madde	*Olumlu, tatmin edici, işle ilgili zihin durumu *Israrcı ve yaygın duygusal-bilişsel durum *Çalışırken enerji ve zihinsel esneklik *Coşku, ilham, gurur ve meydan okuma *İşine tamamen konsantre ve dahil olmuş, zaman hızlı geçer ve işten ayrılmakta zorluk çeker
Çekilme (OLBI alt ölçeği)	Demerouti, Bakker, Vardakou ve Kantas (2003)	Ölçüler uzunluğa göre değişebilir, genellikle 8 madde	*İş görevine yönelik duygular *Çalışanlar ve meslekleri arasındaki ilişki, özellikle çalışanların aynı meslekte çalışmaya devam etme istekleriyle ilgili olarak
Shirom-Melamed Vigor Ölçüsü (SMVM)	Shirom (2004)	14 madde	*İş organizasyonları bağlamında duygusal cevap *Fiziksel güç, duygusal enerji ve bilişsel canlılık duyguları
Psikolojik Adanmışlık	May, Gilson ve Harter (2004)	Kahn'a (1990) dayanan 13 madde	*Bireylerin rollerini yerine getirme *Rol performansı sırasında kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak işe almak ve ifade etmek
İşe Adanmışlık	Rich, LePine ve Crawford (2010)	Kahn'a (1990) dayanan 18 madde	*Kişinin rol performansına eş zamanlı olarak bilişsel, duygusal ve fiziksel enerjilerin yatırımı
İşe Adanmışlık	Saks (2006)	Kahn'a (1990) dayanan 6 madde	*Belirli bir örgütsel rolde psikolojik olarak mevcut olan

Kaynak: Christian ve Slaughter, 2011: 92-93.

Tablo 10'da da görüldüğü üzere işe adanmışlık kavramının ölçülmesinde çoğunlukla Kahn'ın (1990) çalışması başlangıç noktası olmaktadır. Kahn'ın öncülüğünde ortaya çıkan işe adanmışlık kavramına yönelik daha sonraki yıllarda yapılan, literatürde yer alan ölçekler Tablo 6'da gösterilmektedir.

2.2. ÇALIŞAN SADAKATI

Çalışan sadakati, işletmelerde çalışanların çok çalışması, müşterilere daha kaliteli hizmet sunması, işletmeden ayrılma niyetlerinin olmaması ve bütün bunların neticesinde işletmenin performansının artması gibi birçok arzu edilen sonuçlara imkan sağlaması nedeniyle uzun yıllar araştırmacıların ve yöneticilerin dikkatini çeken bir konu olmuştur (Masakure, 2016: 274).

Çalışan sadakati, bir kurum ya da bireysel olarak bazı kişi veya gruplar ile bir bağ oluşturulması olarak ifade edilmektedir. Sadakat; bağlanma, aidiyet ve bir şeyin parçası olmayı güçlü bir şekilde isteme duygularından oluşmaktadır (Adler ve Adler, 1988: 401). Son otuz yılda çalışan sadakati ile ilgili çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Otuz yıl önce sadakat, bir çalışanın çalıştığı işletmeye karşı duyduğu bağlılık hissi olarak görülmüş daha sonraki yıllarda ise işletmeyi ve içindeki çalışanları desteklemek için daha spesifik davranışlarla ilişkilendirilmiştir (Coughlan, 2005: 44). Bir çalışanın çalıştığı işletmeye karşı duyduğu aidiyet duygusunun son aşaması olan sadakat duygusu psikolojik bir durum olmakla birlikte çalışanın çalıştığı işletme ile ilişkisini de karakterize etmektedir. Bu nedenle işletmelerde çalışanların sadakat duygusunu hissetmeleri güç ve önemli bir konu olmaktadır. Schrag'e (2001) göre çalışanların çalıştıkları işletme ile özdeşleşmesi, işletme için fedakârlık yapmaya hazırlıklı olması kısaca işletmeye sadık kalması için, çalışanların işletme ile ortak bir gelecek öngörmesi gerekmektedir. Pratik düzeyde bu durum makul bir iş güvenliği anlamına gelmektedir. Çalışanlar kendilerini işletmeden elden çıkarılabilir ve değiştirilebilir parçalar olarak algılasalar, o zaman işletmenin çalışanlardan sadakat bekleme durumu söz konusu olmamaktadır (Schrag, 2001: 58).

Murali ve diğerleri (2017) sadakat duygusu olan çalışanları; 1-İşletmenin başarısına kendini adayan, 2- işletmenin çalışanı olmayı kendi çıkarlarına uygun olduğuna inanan, 3-Uzun vadede işletmede kalmayı planlayan, 4-Aktif olarak alternatif istihdam fırsatları aramayan çalışanlar olarak tanımlamaktadır (Murali vd., 2017: 64).

Sadık çalışanların işletmelere birçok açıdan faydası bulunmaktadır. Şöyle ki, sadık çalışanlar çalışmalarını yerine getirirken extra çaba sarf etmekte, işletme dışında olumlu halkla ilişkiler temsilcileri olarak görev yapmakta ve işletmenin etkili bir şekilde çalışmasına yardımcı olmak adına küçük şeyleri yerine getirirken normların ötesine geçebilmektedir (Niehoff vd., 2001: 93).

2.2.1. Örgütsel Sadakat ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütsel sadakat kavramı ile örgütsel bağlılık kavramları birbirleriyle yakın anlamlı olmalarına rağmen ayrıldıkları yönleri bulunmaktadır. Her iki kavramda da birey işletmeye karşı aitlik duygusu hissetmekte ancak hissettikleri duygunun şiddeti farklı olmaktadır. Dolayısıyla bağlılık ve sadakat duyguları temelde aitlik duygusuna dayanmaktadır. Örgütsel bağlılık, bireyin içinde bulunduğu işletmeyle özdeşleşmesi,

içselleşmesi, örgütsel amaçları benimsemesi, bu amaçlar için fedakârlıkta bulunabilmesi ve işletmede kalmak için şiddetli bir arzu hissetmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütsel sadakat ise, bireyin içinde bulunduğu işletmeye karşı duyduğu bağlılık duygusunun şiddetinin yüksek olması olarak ifade edilmektedir (Koç, 2009: 200).

Bireyin işletmeye karşı duymuş olduğu bağlılık duygusu ile yeteneklerini ve gayretini bu doğrultuda odaklaması örgütsel amaç ve çıkarların gerçekleştirilmesinde önemli bir faktör olmaktadır. Diğer taraftan örgütsel sadakatte ise birey kendi amaç ve çıkarlarının gerçekleşmesinden ziyade örgütsel amaç ve çıkarların gerçekleştirilmesi açısından bir aidiyet duygusu içerisinde olmaktadır (Koç, 2009: 201).

2.2.2. Örgütsel Bağlılıktan Örgütsel Sadakata Geçiş

Örgütsel sadakat, ileri düzeyde bir bağlılığın sonucu olarak ortaya çıktığı için örgütsel sadakat kavramına ilişkin kavramsal bir analiz yapılmadan önce örgütsel bağlılık kavramına ilişkin açıklamaların yapılması yerinde olacaktır (Uygur ve Koç, 2010: 80).

2.2.2.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili yapılan çalışmalar 1960'lı yıllara kadar uzamaktadır (Spanuth ve Wald, 2017: 129). Örgütsel bağlılık kavramının tanımına yönelik yaklaşımlar oldukça değişkenlik göstermektedir (Mowday vd., 1978: 2). Bu konuda en çok kabul gören araştırmacılar; Becker (1960), Etzioni (1961), Kanter (1968), Mowday, Steers ve Porter (1979), O'Reilly ve Chatman (1986), Allen ve Meyer (1990)'dır. Diğer taraftan birçok araştırmacı bu araştırmacıların sınıflarını kullanmaktadır (Koç, 2009: 202).

Becker (1960) örgütsel bağlılığı, bireyin işletme ile karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreç olarak tanımlamakta ve örgütsel bağlılığı “bilinçli bir taraf tutma davranışı” olarak ifade etmektedir (Koç, 2009: 202).

Etzioni (1961) örgütsel bağlılığı ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç boyutta ele almaktadır. Ahlaki bağlılık, çalışanın işletmeye karşı duyduğu yüksek yoğunluklu pozitif bir yönelim olarak tanımlanmakta olup, bu durum çalışanın işletme hedefleriyle kendi hedeflerini özümseme ve özdeşleşmesine dayanmaktadır. Hesapçı bağlılık, çalışanın işletmeden çalışma katkılarının karşılığını alacağı şeklindeki olumlu ya da olumsuz bir yönelim olarak ifade edilmektedir.

Yabancılaşan bağlılık ise işletmeye yoğun bir şekilde duyulan olumsuz bağlılık şeklinde olmaktadır. Etzioni (1961), çalışanları hapisanedeki mahkumlara benzer olarak tanımlamaktadır. Bu kişiler başka seçenekleri olmadıklarını hissettikleri için işletmede kalmaktadırlar. Her boyut bireyin işletmeye bağlanma olasılığını göstermektedir (Zangaro, 2001: 15).

Kanter (1968) örgütsel bağlılığı, işletme için gerekli ve bireysel deneyimlere dayanan bir duygu olarak tanımlamakta ve örgütsel bağlılığı devama yönelik bağlılık, uyum bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak sınıflandırmaktadır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 6).

Mowday ve diğerlerine (1978) göre bireyin örgütsel bağlılığı şu üç faktör etrafında toplanmaktadır. Bunlar; 1- işletmenin amaç ve değerlerine güçlü bir inançla bağlı olmak, 2- işletme adına önemli bir çaba gösterme isteği duymak, 3- işletmenin çalışanı olarak kalma hususunda güçlü bir istek duymaktır (Mowday vd., 1978: 4)

Allen ve Meyer'in önermiş olduğu örgütsel bağlılık modeli örgütsel bağlılık konusunda baskın bir model olmuştur (Jaros, 2007: 7). Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığın üç bileşenden (duygusal, süreklilik, normatif bağlılıktan) oluştuğunu önermekte ve üç bileşeni bir model içerisinde sunmaktadır. Modelde önerilen örgütsel bağlılığın duygusal bileşeni, çalışanların işletmelerine olan duygusal bağlılıklarını, kimliklerini ve katılımlarını ifade etmektedir. Süreklilik bileşeni, çalışanların kurumdan ayrılmaları ile ilişkilendirildiğinde maliyetlere dayanan bağlılığı ifade etmektedir. Son olarak normatif bileşen ise çalışanların işletmede kalma yükümlülüğü duyguları olarak tanımlanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 1). Kısacası Allen ve Meyer, örgütsel bağlılık modelinin duygusal bağlılık, algılanan ayrılma maliyeti ve işletmede kalma zorunluluğundan oluştuğunu belirtmektedir. Allen ve Meyer bağlılığın bu üç durumdan bir veya daha fazlasına eşlik edebileceğini ve bu nedenle bunların üçünü de modellerine dâhil edebileceğini savunmaktadır (Meyer ve Herscovitch, 2001: 305).

O'Reilly ve Chatman bağlılığın işletmeye karşı bir tutumu temsil ettiği ve tutumların gelişebileceği çeşitli mekanizmalar olduğu varsayımına dayanarak çok boyutlu çerçeveleri geliştirmektedir. Bu nedenle Kelman'ın (1958) tutum ve davranış değişikliği konusundaki çalışmalarına dayanan O'Reilly ve Chatman bağlılığın uygunluk, tanımlama ve içselleştirmeyi etiketleyen üç farklı biçim olabileceğini

savunmaktadır. Belirli ödüller kazanmak için davranışlar ve bunlara karşılık gelen ödüller benimsendiğinde uyum oluşmaktadır. Kimlik, bir birey tatmin edici bir ilişki kurmak veya sürdürmek istendiğinde ortaya çıkmaktadır. Son olarak içselleştirmede tutum ve davranışlar örgütün değerleri ile uyumlu olmaktadır (Meyer ve Herscovitch, 2001: 305).

Aşağıdaki tabloda literatüre dayanarak genel olarak bağlılık tanımları yapılmış olup, örgütsel bağlılık tanımları gösterilmiş ve bağlılığın işletmelerde kullanımı ile ilgili ifadeler yer verilmiştir.

Tablo 11: Bağlılık Tanımları

<u>Genel Olarak Bağlılık Tanımları:</u> -Hareket özgürlüğünü kısıtlayan adanmışlık durumu (Oxford İngilizce Sözlük,1969), -Bağlılık, bilinçli bir şekilde taraf tutma durumudur (Becker, 1960:32), -Bir bireyin kendi eylemleriyle, bu eylemlere katılması gerektiği inancıyla ilgili bir durumdur (Salancik, 1977: 62), -Beklenti/eşitlik koşulları karşılanmadığında ve çalışmadığında davranışsal yönü korumaya çalışan dengeleyici bir kuvvet (Scholl, 1981:593), -Bireyin davranışını değiştirmeye istekli olduğu durumlarda bireysel davranışları dengeleyen bir güç (Brickman, 1987:2), -Bireyin belirli bir bağlılık hedefine yönelik belirli bir şekilde hareket etme eğilimi (Oliver, 1990:30), -Bireyin dalgalanan tutumlar ve kaptisler karşısında bile bağlılığı yerine getirmesini gerektiren zorunlu bir kuvvet (Brown, 1996:241). <u>Örgütsel Bağlılık Tanımları:</u> -Bir bireyin belirli bir kuruluşa dâhil edilmesini göreceli olarak kuvvetlendirir (Mowday ve diğerleri, 1979:226), -Örgütsel hedefleri ve çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için normatif baskıların toplamı (Wiener, 1982:421), -Kuruluş için kişinin hissettiği psikolojik bağlanma; bireyin kurumun özelliklerini veya bakış açılarını ne ölçüde içselleştirdiğini veya benimsediğinin derecesini yansıtır (O'Reilly&Chatman, 1986:493), -Kişiyi kuruma bağlayan psikolojik bir durumdur (Allen ve Meyer, 1990:14), -Bireyin kuruma bağlanmasıdır (Mathieu&Zajac, 1990:171). <u>İşe Bağlılık:</u> -Bireyin bir işe yapışması ve tatmin edici olsun veya olmasın psikolojik olarak bağlı hissetme olasılığını ifade etmektedir (Rusbult ve Farrell, 1983). <u>Mesleki/Kariyer Bağlılığı:</u> -Bireyin mesleğe yönelik tutumu (Blau, 1985:278), -Bireyin seçilmiş bir meslekte çalışmak için motivasyonu (Carson ve Bedeian, 1994:240). <u>Hedef Bağlılığı:</u> -Hedefin kaynağı ne olursa olsun, bir hedefe bağlılık veya kararlılık (Locke vd., 1988:4), -Bir amaç için çaba gösterme kararlılığı ve zamanla takip etmedeki kararlılığı (Hollenbeck, Williams ve Klein, 1989:18),

-Kararlı bir kişinin belirli bir performans hedefini benimsediği ve zorluklarla bile ona ulaşma girişimlerine devam edebileceği düşünülmektedir (Tubbu, 1993:86),

-Bireyin kendisine belirlediği hedeflere ulaşmaya kararlı olduğu ve gerilemeler ve olumsuz geri bildirimler ile karşı karşıya kaldıklarında hedefi bırakmak veya düşürmek konusunda isteksiz oldukları belirlenmektedir (DeShan ve Landis, 1997:106).

Örgütsel Değişime Bağlılık:

-Bir çalışanı, bir değişim girişiminin başarılı bir şekilde uygulanması için gerekli görülen bir eylem sürecine bağlayan psikolojik bir durum (Herscovitch, 1999:17).

Bir Stratejiye Bağlılık:

-Kişinin stratejiyi hayata geçirmek için çaba gösterme içeriğini içermektedir (Weissbein, Plamandon ve Ford, 1998:3).

Kaynak: Meyer ve Herscovitch, 2001: 302

Tablo 11’de bağlılık ile ilgili literatürden derlenen bir dizi tanım sunulmaktadır. Bazı durumlarda bağlılık tanımları, bağlılığı tek boyutlu bir yapı olarak gören yazarlar tarafından sağlanmıştır (örneğin Becker,1960; Mowday, Steers and Porter, 1979; Wiener, 1982). Diğer durumlarda, çok boyutlu modellerdeki farklı bağlılık biçimlerini birbirine bağlayan ortak unsur olarak sunulmuştur (örneğin Brickman, 1987; Brown, 1996; Oliver, 1990; Scholl, 1981). Bağlılık teriminin bilimsel ve günlük kullanımlarının karşılaştırılması amacıyla Oxford İngilizce sözlüğünden (1969) alınan bir bağlılık tanımı da sunulmuştur (Meyer ve Herscovitch, 2001: 301).

Meyer ve Herscovitch’e göre, eğer bağlılık bir güç ise o zaman bu gücün niteliği göz önünde bulundurulmalıdır. Tablo 11’de sunulan genel tanımlardan gücün bir zihin seti (yani bir kişiyi bir eylem sürecine doğru zorlayan bir zihin çerçevesi veya psikolojik durum) olarak deneyimlendiği konusunda fikir birliği olduğu görülmektedir (Meyer ve Herscovitch, 2001: 303).

Tablo 12: Çok Boyutlu Modellerde Örgütsel Bağlılığın Boyutları

<u>Angle ve Perry (1981:4)</u> Değer Bağlılığı (Value Commitment): Kuruluşun hedeflerini destekleme bağlılığı. Kalma Bağlılığı (Commitment to Stay): Örgütsel üyeliğini koruma bağlılığı. <u>O'Reilly ve Chatman (1989:493)</u> Uyum (Compliance): Belirli dışsal ödüller için araçsal katılım Kimlik (Identification): Kuruluşa bağlı olma isteğine dayanan ek İçselleştirme (Internalization): Bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma bağlı katılım <u>Penley ve Gould (1988:46-48)</u> Ahlaki (Moral): Kurumsal hedeflerin kabulü ve tanımlanması Hesaba ait (Calculative): Çalışanın katkılarına dayanan bir kuruluşa olan bağlılık Yabancılaşma (Alienative): Örgütsel bağlılık ancak çevresel baskılar nedeniyle kalmaya devam etmektedir. <u>Meyer ve Allen (1991:67)</u> Duygusal (Affective): Çalışanın kuruluşa duygusal bağlanması, tanımlanması ve dahil olması. Devam (Continuance): Kuruluştan ayrılma ile ilgili maliyetlerin farkındalığı Normatif (Normative): İstihdama devam etme yükümlülüğü hissi. <u>Mayer ve Schoorman (1992:673)</u> Değer (Value): Örgütsel amaçlara ve değerlere inanmak ve kabul etmek ve kuruluş adına fark edilir çaba göstermek için istekli olmak Devam (Continuance): Kuruluşun bir üyesi olma arzusu <u>Jaros vd. (1993:954-955)</u> Duygusal: Bir bireyin sadakat, sevgi, sıcaklık, aidiyet, düşkünlük, zevk gibi duygularla çalışan bireyin kuruma psikolojik olarak bağlanma derecesi. Devam: İşten ayrılma maliyeti yüksek olduğu için bir bireyin çalıştığı yere bağlanması Ahlaki: Bireyin hedeflerini, değerlerini ve misyonlarını içselleştirerek istihdam eden bir kuruma psikolojik olarak bağlanma derecesidir.
--

Kaynak: Meyer ve Herscovitch, 2001: 304

Örgütsel bağlılığın sağlanmasında etkili iletişim önemli bir yer teşkil etmektedir. Bununla birlikte iletişimin iki yönlü olması gerekmekte, yani çalışanların işletmeye yüksek düzeyde bağlılık sağlaması için bilginin çalışanlar ve işletme yönetimi arasında sürekli akması gerekmektedir. Bireyler, işletmenin amaçlarını, değerlerini ve gereksinimlerini net bir şekilde anlamalı bununla birlikte işletmenin de bireylerin hedeflerini, değerlerini ve ihtiyaçlarını açıkça anlaması gerekmektedir. Bu durum da ancak etkili iletişim ile gerçekleştirilmektedir (Zangaro, 2001: 18).

Örgütsel bağlılık konusundaki çeşitli çalışmalarda en yaygın şekilde tanımlanan öncüller; kişilik özellikleri, iş deneyimleri ve iş özellikleridir. Kişilik özellikleri; yaş, eğitim ve başarı ihtiyacı gibi bireyi tanımlayan değişkenlerdir. İş deneyimleri; grup tutumları, bir kuruma değer ve kişisel yatırım algıları ile ilgili deyimleri tanımlamaktadır. İş özellikleri arasında iş mücadelesi, sosyal etkileşim fırsatları ve bir çalışanın iş performansı ile ilgili geri bildirimler yer almaktadır (Zangaro, 2001: 8).

İletişim, tüm bu öncüllerin ortak bir temasını oluşturmaktadır. Bir birey görüşme için işletmeye geldiğinde, işveren işletmenin değerlerini ve hedeflerini potansiyel çalışana açık bir şekilde iletmelidir. İşletmeler bir çalışanın rolünü açıkça tanımlamaya ve çalışanın işletmeye bağlılığını sağlamaya odaklanmalıdır. İşletme yönetimi çalışan ile dürüst ve açık bir şekilde iletişim kurar ve çalışana ait olma duygusu verirse çalışanın örgüte bağlılık olasılıkları artmaktadır (Zangaro, 2001: 18-19).

Çalışan bağlılığı ilgili literatürde geniş ölçüde araştırılmış ve bağlılığın çalışanlarda sağladığı performans avantajları aşağıda belirtilmektedir (Robinson vd., 2004: 30);

- İş tatminini artırmakta (Vanderberg ve Lance, 1992),
- İş performansını artırmakta (Mathieu ve Zajac, 1990),
- Hissedarlara toplam getiriye artırmakta (Walker Information Inc. 2000),
- Satışları artırmakta (Barber vd., 1999),
- Çalışan devrini azaltmakta (Cohen, 1991),
- Ayrılma niyetini azaltmakta (Balfour ve Wechster, 1996),
- Alternatif işveren arama niyetini azaltmakta (Cohen, 1993),
- Devamsızlığı azaltmaktadır (Cohen, 1993; Barber, vd. 1999).

Bu açıdan bakıldığında çalışan bağlılığı işletmelerde bir iş gereği olarak görülmelidir (Robinson vd., 2004:30).

2.2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Randall (1987) örgütsel bağlılık ile ilgili yaptığı çalışmada bağlılık düzeylerini ve bu düzeylerin bireyde ve işletmede oluşturabileceği olumlu ve olumsuz sonuçları irdelemiştir. Bu bağlamda bağlılık düzeylerini; düşük örgütsel bağlılık, ılımlı örgütsel bağlılık ve yüksek örgütsel bağlılık olarak sıralamaktadır.

2.2.2.2.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük örgütsel bağlılığın birey ve işletmeler açısından dolaylı olarak olumlu ve olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Düşük bağlılık seviyeleri bireysel yaratıcılık ve yenilik kaynağı olabilmektedir. Bununla birlikte işletmeye asgari düzeyde bağlı olan bireyler alternatif iş arayabilir bu durum ise işletmelerde insan kaynağının daha etkin kullanımına yol açmaktadır. İşletmeye olan bağlılığın düşük olması, işletmeler için uzun vadeli olumlu sonuç doğurabilecek söylenti ve şikâyetlerle sonuçlanmaktadır. İşletme bu şekilde oluşan informal iç denetim sisteminden faydalanabilirse halkın tepkisinden ve kanun düzenlemelerinin üstesinden gelebilmektedir (Randall, 1987: 461).

Düşük örgütsel bağlılığın olumsuz sonuçları ise şunlardır; Düşük seviyede bağlılık bireylerin kariyerlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Tipik olarak isyankâr çalışanlar ya işletmeden atılmakta ya da enerjilerini örgütsel amaçlara karşı koymaktadır. Bu bireylerin kariyerlerinde yükselme olasılıkları düşük olmaktadır. Bununla birlikte bu tür bireyler düşük bağlılık neticesinde gelir kaybı, iş güvenliği kaybı, ağır iş yükü, taciz ve daha sıkı iş eleştirisi gibi kişisel maliyetlerle karşılaşmaktadır. Genel olarak bireylerde oluşan düşük bağlılık seviyeleri yüksek devamsızlık, işletmede kalma niyeti eksikliği, düşük miktarda iş, işletmeye sadakatsizlik, işletmenin çıkarlarını koruma adına sınırlı ekstra rol davranışı gösterme olarak belirtilmektedir. Bununla birlikte düşük bağlılık düzeyi dedikodu, söylenti ile sonuçlanması durumunda işletme itibarına, müşterilerin işletmeye olan güvenine ve gelir kaybına yol açmaktadır (Randall, 1987: 463).

2.2.2.2.2. İlmli Örgütsel Bağlılık

Çalışanların işletmeye olan bağlılıkları güçlendikçe, bireyler işletmeye daha fazla sadakat ve sorumluluk duygusuyla bağlanmaktadır. Daha fazla bağlılık aynı zamanda çalışanların aidiyet, güvenlik ve etkinlik duygularını artırmaktadır. İlmli bağlılık düzeyi bireylerin işletmenin bazı değerlerini kabul etme yeteneğini yansıtmaktadır. İşletmeler açısından da bağlılığın artması olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Böyle bir durumda işletmeler çalışanlarının sadakat duygularından faydalanmaktadır. İşletme için olumlu sonuçlar arasında daha uzun süreli görev süresi, bırakma niyetinin sınırlı olması ve daha fazla iş doyumu yer almaktadır (Randall, 1987: 464)

Olumsuz sonuçlar açısından bakıldığında işletmeler için ılımlı bağlılık seviyeleri çalışanlar için her zaman uygun olmamaktadır. İşletmeye tamamen bağlı olmayan bireyler işletme için ekstra rol çalışmalarını sınırlayabilmektedir (Randall, 1987: 464).

2.2.2.2.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

İşletmeye bağlılık oldukça arzu edilir bir durum olmaktadır. Whyte (1956)'ın “işletmeye sadık olun ki işletme size sadık olsun” deyişiyle işletmeler yaygın olarak bağlı olan çalışanlarını çeşitli şekillerde ödüllendirmektedir. Üst düzey bağlılığa sahip çalışanlar işletmeye güvenli ve istikrarlı bir işgücü sağlamaktadır. Aşırı bağlılıkları nedeniyle çok kararlı çalışanlar işletmenin üretim talebini isteyerek kabul etmektedirler (Randall, 1987: 464).

İşletmeye yüksek düzeyde bağlılık, bireysel büyümeyi şekillendirebilir ve mobilite olanaklarını sınırlayabilmektedir. Eğer birey kurumsal normlara büyük ölçüde bağlı kalırsa, değişime yönelik bürokratik bir süreç ortaya çıkabilir. Yüksek düzeyde bağlılık iş ve aile rollerinin birbirine çok bağımlı olması nedeniyle aile ilişkilerinde strese yol açabilmektedir. Birey kariyerinde başarıya ulaşmak, çalışma rolüne çok fazla zaman ve bağlılık gerektirdiğinden, bu genellikle aile çatışmasına veya aile yaşamının reddine neden olabilmektedir (Randall, 1987: 465).

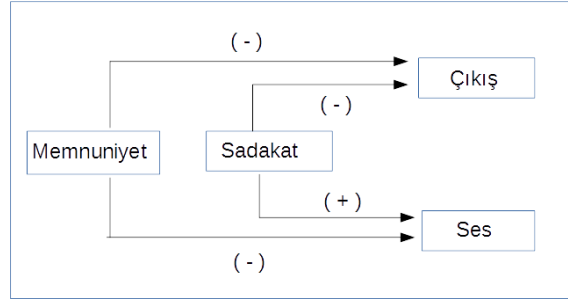
2.2.2.3. Örgütsel Sadakat

Sadakat sözlük tanımı ile “bir şeye sadık olma hali” olarak ifade edilirken, sadakat “bir kimsenin ana vatanına, hükümetine ya da egemenliğine sadık olması” ya da “bir insana, ideale veya düşünceye sadık” olarak sınıflandırılırken, örgütsel araştırma bir takım bağlamlarla sadakat kavramını değerlendirmiştir (Niehoff vd., 2001: 95). Filozof John Ladd, sadakatin en geniş anlamıyla “bir nesneye gönülden bağlılık” şeklinde ifade edilebileceğini savunmaktadır (Ladd, 1987'den akt. Schrag, 2001: 43). Sadakatin amacı bir kişi, bir grup insan, bir organizasyon (bir kilise, bir kolej, bir işletme), bir neden veya bir ülke olabilmektedir (Schrag, 2001: 43). “Sadakat Etkisi” adlı kitabında Fred Reichheld sadakati, bir ilişkiyi güçlendirmek için bir yatırım yapma veya kişisel fedakârlıkta bulunma isteği olarak tanımlanmaktadır. Genel olarak çalışan sadakati belirli tutumların amaçlanan belirli davranışlara yol açtığı bir süreç olarak tanımlanabilmektedir (Mehta vd., 2010: 98). Örgütsel sadakat, çalışanların kendilerini

işletmeyle bir bütün olarak görmeleri, kendilerini işletmeyle özdeşleştirmesinin yanında bireylerin, iş gruplarının ve bölümlerin dar görüşlü çıkarlarını aşmak olarak tanımlanabilir. Örgütü tehlikelere karşı savunmak, ününe olumlu katkı sağlamak ve işletmenin çıkarları için başkalarıyla işbirliği yapmak örnek verilebilir (Özdemir ve Cemaloğlu, 2017: 337).

İşletmelerde sadakat incelemesi yapılırken karşılaşılan ilk sorun, bu kavramın genel kabul görmüş bir şekilde tanımının yapılmamış olmasıdır (Rosanas ve Velilla, 2003: 50). Yönetim biliminde sadakat konusu üzerine yapılan çalışmaların ilklerinden biri, Hirschman'ın (1970) çalışması olmaktadır. Çalışanların işlerinden ve/veya işverenlerinden kaynaklı memnuniyetsizliğe verdikleri yanıt, örgütsel etkinlik için önemli etkilere sahip olmakla birlikte bu konuda geliştirilen ilk genel modellerden biri Hirschman'ın (1970) “Çıkış (Ayrılma), Ses ve Sadakat” isimli kitabında belirtilmektedir. Hirschman, çalışanların memnuniyetsizliğe karşı ses veya çıkış gibi iki davranıştan biriyle yanıt vereceğini savunmuştur. “Çıkış” çalışanların işletmeleriyle olan istihdam ilişkileri sona erdiğinde gerçekleşmektedir. “Ses” ise farklı biçimlerde ve kuvvet derecelerinde ortaya çıkmaktadır. Örneğin, çalışanlar üstlerine şikâyetle ya da önerilerde bulunduklarında ya da örgütsel yanlışlıkları üstlerine bildirdiklerinde “ses” unsuru ortaya çıkmaktadır. Hirschman'ın modelinde ana kavram sadakat olmakta ve Hirschman sadakati örgütsel bağlılık hissi olarak tanımlamaktadır. Bununla birlikte Hirschman sadakat kavramını iki farklı yolla açıkladığı için sadakat ile gerçekte ne kastettiği konusunda tartışmalar gelişmiş ve bu açıdan Hirschman modeline yönelik eleştiriler yapılmıştır. Hirschman sadakati memnuniyetsizliğe verilen davranışsal tepkileri etkileyen bir tutum hali olarak tanımlamaktadır. Bir başka açıdan Hirschman sadakati ses ve çıkışa alternatif olarak nitelendirmekte ve bu şekilde sadakat kullanımı koşulların iyileşmesi için sabırla beklemenin bir eylemi olduğunu ortaya koymaktadır (Leck ve Saunders, 1992: 220).

Hirschman'ın sadakat konusu ile ilgili geliştirmiş olduğu EVL (Exit, Voice, Loyalty) model aşağıda yer almaktadır.

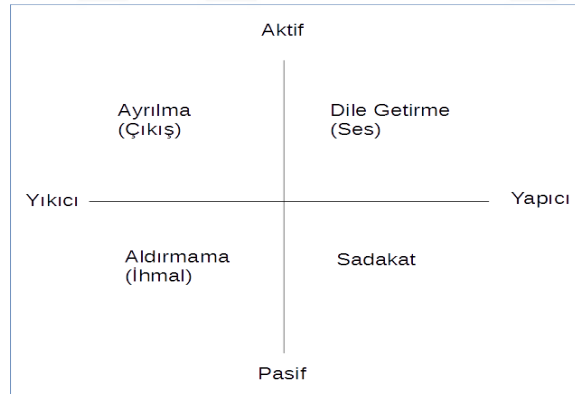


Şekil 13: Hirschman'ın EVL Modeli

Kaynak: Leck ve Saunders, 1992: 220

Modelde işletmeye sadık olan bir çalışan, memnuniyetsizlik durumunda (çekici iş fırsatı olsa bile) işletmeden ayrılmaktansa, sorunları (işletmeye yardım etme isteği nedeniyle) dile getirmektedir (Leck ve Saunders, 1992: 220).

Farrell (1983), Hirschman'ın (1970) çalışmasını temel alarak sadakati memnuniyetsizliğe yönelik dört olası tepkiden biri olarak tanımlamaktadır. Bu tepkiler; çıkış (ayrılma), ses (dile getirme), aldırmama (ihmal) ve sadakat olarak ele alınmaktadır. Söz konusu model şekil 3'de sunulmaktadır (Farrell vd., 1988: 601).



Şekil 14: Farrell'in EVLN Modeli

Kaynak: Farrell vd., 1988: 601

Modelde yer alan “ayrılma”; Bir işletmeden ayrılmak, başka bir işletmeye geçmek, farklı bir iş aramak veya işten ayrılmayı düşünmek şeklinde ifade edilmekte iken “dile getirme”; bir yönetici ya da iş arkadaşları ile sorunları tartışarak, sorunları çözmek için harekete geçerek, çözümler önererek, bir sendika gibi dış kurumdan yardım alarak koşulları iyileştirmeye çalışan aktif ve yapıcı davranış olarak ifade edilmekte, “sadakat”; pasif ancak iyimser bir şekilde işletme koşullarının iyileşmesini beklemek

şeklinde ifade edilmekte ve “aldırmama”; pasif koşullar altında azalan ilgi veya çaba, kronik gecikme olarak tanımlanmaktadır (Farrell vd., 1988: 601).

Modelde yer alan dört kategori birbiriyle sistematik bir ilişki içerisinde bulunmaktadır. Ses ve sadakat, bir bireyin tatmin edici istihdam koşullarını canlandırmaya veya sürdürmeye çalıştığı yapıcı tepkiler olmakla birlikte çıkış ve ihmal daha yıkıcı olmaktadır. Yapıcılık ve yıkıcılık boyutu daha geniş işlevsel değerler açısından değil, çalışan- işletme ilişkileri ve memnuniyetsizlik kaynakları üzerindeki etki olarak tanımlanmaktadır. Örneğin bir çalışanın işletmeden ayrılışı o çalışan için veya çalıştığı işletme için yapıcı olabilir ancak çalışan- işletme bağlantısını çözdüğü için yıkıcı olabilmektedir. İkinci boyutta çıkış ve ses çalışanların memnuniyetsizlikle uğraşmaya çalıştığı aktif mekanizmalar iken sadakat ve ihmal daha pasif ve dağınık olmaktadır (Farrell, 1988: 602).

Çalışan sadakati, felsefe (Gilbert, 2001, Randels, 2001, Schrag, 2001) ve psikoloji (Hart ve Thomson, 2007) dâhil olmak üzere çok sayıda perspektif ile tanımlanmış, çok yönlü bir yapıdır. Bazı çalışmalarda çalışan sadakati bir davranış olarak tanımlarken (Carson vd., 2006; Hoffmann, 2006; Rusbult vd., 1988), bazılarında bir tutum (Hart ve Thomson, 2007, Leck ve Saunders, 1992), bazılarında bir erdem (Schrag, 2001) veya psikolojik özellikler ve erdemlerin birleşimi olarak tanımlanmaktadır (Masakure, 2016: 275).

Powers (2000), işletmelerde sadakat göstergesi olarak aşağıdaki davranışları ileri sürmektedir (Rosanas ve Velilla, 2003: 50-51);

- İşletmede çalışmaya devam etmek, işletmede kalmak ve işletmeden ayrılmamak,
- Bir projeyi tamamlamak için işletmede geç saatlere kadar çalışmak,
- İşletmenin işini gizli tutmak, bilgi uçurmamak,
- İşletmeyi müşterilere ve topluma tanıtmak,
- İşletmenin hükümlerine bağlı kalmak,
- Dedikodu yapmamak, yalan söylememek, hile yapmamak,
- İşletmenin ürünlerini satın almak,
- İşletme destekli hayır kurumlarına katkı sağlamak,
- İşletmenin siparişlerini takip etmek,

- İşletmenin mülküne özen göstermek ve israf edilmesine izin vermemek,
- Güvenli bir şekilde çalışmak,
- Hastalık izni dâhil herhangi bir işletme politikasını kötüye kullanmamak,
- İş arkadaşlarına yardım etmek, işbirliği yapmak.

Sweetman (2001) sadık çalışanların işletmeleri başarılı kılan davranış biçimleri sergilediklerini, çok çalıştıklarını, geç saatlere kadar çalıştıklarını, müşteriye memnun etmek için daha fazla çabaladıklarını ve işletmeyi çevresine çalışmak için tercih edilebilir bir yer olarak önerdiklerini ifade etmektedir (Sweetman, 2001:16). Graham ve Keeley (1992) sadakati, sadakatsizlik ve ihanet kavramlarının karşıt anlamlısı olarak ele alınmakta, tutarlılık ve bağlılığın eş anlamlısı olarak değerlendirilmektedir (Graham ve Keeley, 1992: 191). Graham ve Keeley (1992) hoşnutsuzluk durumlarında üç sadakat (bilinçdışı, pasif ve reformist) yorumundan bahsetmektedir. Aşağıda yer alan Tablo 13’de reformist sadakat ile pasif sadakatin karşılaştırılması yer almaktadır.

Tablo 13: Reformist Sadakat ve Pasif Sadakat ile İlgili Durum Analizi

	Reformist Sadakat	Pasif Sadakat
Temel Varsayımlar:		
Birincil Çıkarın Örgütsel Yararı	Örgütsel kalitenin restorasyonu (ve iyileştirilmesi) (ara sıra gecikmelerin kaçınılmaz olduğu varsayılarak)	Mevcut güç dağılımı
Sadakatin Doğası	(Bir işletmeye duygusal bağlanmanın olduğu durumlarda) Memnuniyetsizliğin olduğu bir işletmede çalışanlar çıkış alternatifinden vazgeçerek işletmede aktif olarak değişim için çalışmakta	(Bir işletmeye duygusal bağlanmanın olduğu durumlarda) Memnuniyetsizliğin olduğu bir işletmede çalışanlar çıkış ve ses alternatiflerinden vazgeçerek ne olacağını görmek adına bilerek sessiz kalmakta
Organizasyonel Özellikler:		
Kültürel Değerler	Katılım	İtaat
Yönetim	Yerinden	Merkezi
Bireysel Farklılıklar:	Eleştirel analiz, yenilikçi düşünme, ifade etme ve iletişim	Sabır, güven
Ayıt edici yeterlilik		
Zaman Ufku	Uzun dönem	Kısa dönem

Graham ve Keely (1992) işletmede memnuniyetsizlik oluşması durumunda, çalışanlar üç sadakat türünden (bilinç dışı, pasif ve reformist) birini göstermektedir. Çalışanlar iş sorunlarına cevap olarak diğer cevaplara ihtiyaç duymadan sessiz kalabilir, bu durum bilinç dışı sadakat şeklinde ifade edilmekte, çalışanlar işletmede neler olacağını görmek adına bilerek sessiz kalabilirler, bu durum ise pasif sadakat şeklinde

tanımlanmaktadır ya da çalışanlar soruna alternatif ve pozitif bir dönüş sağlayarak işletmeyi aktif olarak savunabilir. Bu durum ise reformist sadakat şeklinde tanımlanmaktadır (Niehoff vd., 2001: 96).

Niehoff ve diğerlerine (2001) göre sadakat, işletme için çalışanların gurur ve destek gösteren aktif davranışları olarak tanımlanmakta, işletmeyi eleştirilere karşı savunmak, işletmenin olumlu yönlerini vurgulamak, işletme ile ilgili şikayetlerden kaçınmak bu tür davranış örneklerinden olmaktadır (Niehoff vd., 2001: 96). Görüldüğü üzere sadakat kavramı çalışanlar için de kullanılmaktadır. Bir çalışanın bir işletmede 20 yıldır çalışıyor olması o çalışanın sadık bir çalışan olduğu anlamına gelmemektedir. Çalışan belki işletmede mutsuz ancak başka bir iş aramak istemiyor ya da pazarlanabilir becerileri bulunmamakta ve onu işe alacak başka bir işveren bulunamamaktadır (Green, 2007). Çalışan sadakati, çalışan ve işverenin karşılıklı sadakatlerine bağlı olmaktadır. Başka bir deyişle sadakati çalışanlar göstermek zorunda olsa da sadakat sadece çalışanlarına sadakat gösteren işletmeler tarafından üretilmektedir. Dolayısıyla, işverenler çalışanlarının işletmeye karşı sadık kalmasını isteyebilir, bu durumda işverenlerin çalışanlarına sadık olması gerekmektedir (Aitya ve Gupta, 2011: 5). John Haughey'in belirttiği gibi, bir işletmede çalışan birinin hissettiği sadakat duygusu doğrudan denetçi, genel müdür veya yönetici, iş arkadaşı, işletmenin sendikası, çalıştığı bölüm, mesleği veya işletmenin sunduğu hizmet veya ürüne yönelik olabilmektedir (Schrag, 2001: 43).

Reichheld (2003) çalışan sadakati tanımlaması yaparak, bu doğrultuda çalışan sadakati asit testi geliştirmiştir. Makaleleri Harvard Business Review'de geniş çapta yayınlanan Reichheld'e (2003) göre sadakat "birisinin- bir müşterinin, bir çalışanın, bir arkadaşının bir ilişkinin güçlendirilmesi için kişisel fedakarlık yapma isteğidir" (Reichheld, 2003: 3). Frederick Reichheld, bir işletmede oluşturulan yüksek sadakatten üsttün sonuçlar elde edildiği inancından dolayı sadakatin temel bir iş stratejisi olarak beslenmesi ve sürdürülmesi gerektiği konusunu güçlü bir şekilde savunmaktadır (Hosmer, 1998: 82).

Coughlan (2005), ahlaka dayanan ve bağlılıktan ayırt edilebilen yeni bir sadakat kavramı tanımlamaktadır. Buna göre sadakat, bireysel ve kolektif hedeflerin gerçekleştirilmesinde evrensel ahlaki değerlere bağlı kalınarak bir toplulukta birey

tarafından yerine getirilebilen gönüllü davranış olarak ifade edilmektedir (Coughlan, 2005: 46-47).

Masakure (2016), çalışan sadakati ile ücretler arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmasında sadece özel sektöre odaklanarak, işverenlerine sadık hisseden çalışanların daha düşük ücretler kazanma ihtimalinin daha yüksek olduğunu savunmaktadır. Şöyle ki, sadakatin daha düşük ücretlerle sonuçlandığını, çünkü işverenlerin sadık çalışanlar üzerinde daha fazla pazarlık gücüne sahip olduklarını ve bu nedenle daha düşük bir ücret için çalışmaya istekli olduklarını savunmaktadır (Masakure, 2016: 290).

2.2.3. Örgütsel Sadakatin Önemi

Sürekli ve tarihsel olarak örgütsel başarı ile ilişkilendirilen faktörlerden biri çalışan sadakati olmaktadır. Bir işletmede çalışan sadakati ve bağlılığı, beraberinde artan işletme büyümesi, hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, kârlılığı artıran pek çok fayda getirmekle birlikte çalışan devrinde azalma ve çalışanların bilgiyi paylaşma konusunda istekli olmalarında artış sağlamaktadır (Stanley, 2018: 29).

Sadık çalışanlar işletmelere birçok açıdan fayda sağlamaktadır. Sadık çalışanlar, çalışırken fazladan çaba sarf etmekte, işletme dışında olumlu halkla ilişkiler temsilcileri olarak görev yapmakta ve işletmenin etkin bir şekilde çalışmasına yardımcı olan küçük şeyleri yaparken normların ötesine geçmektedirler (Niehoff vd., 2001: 93).

İnsan kaynakları uzmanları sadık çalışanlara sahip olmanın bir işletmenin başarısında kilit bir faktör olduğunu düşünmektedir. Şöyle ki, sadık çalışanlar yeni işe alım ve eğitim konusunda maliyet tasarrufu sağlamak ve büyüyen işletmeler için inanılmaz varlık olabilmektedir. Ayrıca müşteri sadakati ile bir işletmenin büyümesi ve kârlılığı arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Sadık çalışanları olmadan işletmelerin sadık müşterilere sahip olması mümkün olmamaktadır. Çalışan sadakati müşterilere açıktır ve güçlü bir sadakat olmadan sadık müşteriler yaratmak neredeyse imkânsız olmaktadır (Green, 2007). Bununla birlikte Frederick Reichheld, işletme kârının müşteri sadakatini takip ettiğini çünkü sürdürülebilir büyümenin müşteri sadakati ile mümkün olabileceğini savunmaktadır. Müşteri sadakati çalışan sadakati ile sıkı bir şekilde bağlantılı olmakla birlikte müşteriler tanıdıkları ve güvendikleri çalışanlarla iş yapmayı tercih etmektedir (Schrag, 2001: 57).

Sadık çalışanlara sahip olan işletmeler daha az sadık çalışanları olan işletmelere kıyasla önemli bir rekabet avantajına ve daha yüksek bir hayatta kalma oranına sahip olmaktadır. Dolayısıyla herhangi bir işletmenin uzun vadeli başarısı büyük ölçüde çalışanlarının kalitesine ve sadakatine bağlı olmaktadır (Aityan ve Gupta, 2011: 2).

Çalışan sadakatinin sağlanmasında birçok faktör etkili olmaktadır. Ancak her çalışan kendine özgü bir karaktere sahip olmasından dolayı tek bir yaklaşım herkes için etkili olmamaktadır (Green, 2007). Rusbult vb. (1988), sadakatin yüksek iş tatmini, işletmeye yüksek yatırımlar ve göreceli az sayıdaki iş alternatiflerinin olduğu durumlarda gelişebileceğini savunmaktadır (Withey ve Cooper, 1992: 232). Jim Harris Grubu Başkanı çalışanların sadakatini ve bağlılığını canlandırmaya yardımcı olan dünyanın en iyi çalışan şirketleri tarafından benimsenen beş ilke şu şekilde belirtmektedir; 1-Duygularını hissetmek, 2-Açık iletişim, 3-Ortaklıklar oluşturmak, 4-Öğrenmeyi teşvik etmek, 5- Özgür bırakmak (Harris, 1996'dan akt. Aityan ve Gupta, 2011: 4).

Sadakat ve bağlılık duygusu işletmeler için olumlu sonuçlar doğurmakla birlikte bazı araştırmacılar sadakat ve bağlılığın işletme için bazı olumsuz durumlar oluşturabileceğini savunmuştur. Örneğin Randall (1987), bir işletmeye olan güçlü bağlılığın dezavantajları olarak şunları işaret etmekte; a) Çalışanın kişisel gelişimini etkileyebileceğini, yaratıcılık ve yenilik yeteneklerini kısıtlayabileceğini, b) İşletme için, çalışanların kör bir şekilde işverenlerine bağlı olması çalışanların zamanını ve yeteneklerini belki de sevmediği işlere harcaması, hem birey hem de işletme için öngörülemeyen bir durum haline gelebilmektedir (Rosanas ve Velilla, 2003: 51). Bununla birlikte aşırı sadakat kişinin yalnızca kendisinin işletmeye olan katkısı ile işletmenin değer kazandığı algılamasına neden olabilmekte ve bu durum kişinin kendi kendine değer algısını bozmaktadır (Schrag, 2001: 54).

2.2.4. Sadakat Sürücüleri

Literatürde çalışanları sadık kılan, örgütsel bağlılık yaratan ve çalışanları işletmede kalması için motive eden faktörler yoğun bir şekilde araştırılmıştır (Ineson vd., 2013: 32). Frederick Reicheld (2006) çalışmasında bir işletmede en az iki yıl kalmayı planlayan çalışanlar için sadakat; fayda ve ödemeler, çalışma ortamı, iş memnuniyeti ve müşteriler gibi çeşitli faktörlerden etkilenebileceğini ifade etmektedir. Bir işletmede çalışan devir hızının yüksek olması işletmeye mali açıdan yük

bindireceğinden çalışan sadakati işletmeler için kritik öneme sahip olmaktadır. Çalışmasında sadakati artırmanın etkili yollarından birinin çalışanların işletmenin önemli bir parçası olduğunu hissetmesini sağlamak ve çalışan geri bildirim sisteminin çalışanlarla yönetim arasında iki yönlü iletişim sağlayarak çalışan sadakatini artırmaya yardımcı olabileceğini belirtmektedir (Reicheld 2006'dan akt. Murali vd., 2017: 63). İşletmelerde çalışanların sadık olması istenilen bir durum olmasına rağmen, 1990'lı yıllarda yaşanan işletmelerin küçülme eğilimi, çalışanlardaki sadakat duygusunu istikrarsız bir konuma getirmiştir. Küçülme işletmelerin bir bakıma yenilenmesi ve büyümesi için etkili bir strateji olarak algılsa da bazı araştırmacılara göre uzun vadeli başarısı sorgulanmalıdır (Niehoff vd., 2001: 93).

Ineson vd. (2013), konaklama işletmelerinde yaptığı alan çalışması ile çalışanların sadakat duygusunun oluşturulmasında finansal faktörler ile finansal olmayan faktörleri karşılaştırmıştır. İşyerindeki karşılıklı ilişkilerin incelenmesi, yöneticilerin çalışanlara davranışlarının ve işyerindeki sosyal katılımın olumlu yararlarının çalışanların sadakati üzerinde parasal ödüllerden daha büyük bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır (Ineson vd., 2013: 31). Israil ve Barkan (2003) tarafından da çalışanların sadakatinin sosyal bir olaydan sonra nasıl geliştiğini ve çalışanların sadakatine katkıda bulunan faktörlerde finansal faydaların eski öneminin ikincil hale geldiğine ışık tutmaktadır (Israil ve Barkan, 2003'den akt. Ineson vd., 2013: 32).

İşletmelerdeki sadakat mücadelesi, çalışanlara odaklanılarak işi eğlenceli bir yer haline getirerek, çalışanlara eğitim ve sürekli öğrenme sunarak kazanılabilir. İK personeli, birçok çalışanına işletme için önemli oldukları duygusunu aşılamalıdır. Aksi durumda birçok çalışan işletme için kendisinin hiçbir önem ifade etmediğini, istediği zaman ayrılması durumunda işletmenin bu durumdan etkilenmeyeceğini düşünmektedir (Dwivedi, 2006: 3661).

Dwivedi'ye (2006) göre bir işletmede çalışanların sadakatini sürdüren unsurlar; tutumsal sadakat sürücüleri ve tecrübe tabanlı sadakat sürücüleri olmak üzere iki grupta toplanmaktadır.

2.2.4.1. Tutumsal Sadakat Sürücüleri

Sadakât, çalışanların tutum ve davranışlarıyla aynı yönlü ilişki içerisinde bulunmaktadır. The Walker Loyalty Report (2005)'den aktaran Dwivedi ve diğerlerine (2006) göre çalışanların işlerine ve işyerlerine yönelik tutumlarına ilişkin olarak dört

sadakat faktörü (çalışan odaklı olmak, gelişim fırsatları, iş kalitesi, kurumsal marka) sıralanmaktadır (Dwivedi vd., 2006: 3662);

-Çalışan odaklı olmak: Çalışanlar için işletmelerde çalışan odaklı ortamların oluşturulması önemli bir husus olmaktadır. Çalışanlarının işyerinde ne istediklerini ve ihtiyaç duyduklarını anlayan ve proaktif olarak yerine getirmeleri için stratejik karar veren işletmeler rekabet ortamında başarılı olmaktadır. Dwivedi ve diğerlerine (2006) göre çalışan odağı aile oryantasyonu ile elde edilmekte, yönetim çalışanın ve ailesinin işletme için ne denli önemli olduğunu çalışana hissettirirse çalışanın işletmeye karşı aidiyet duygusu o denli artacaktır. Neticede bu durum çalışanın işletmeye daha sadık kalmasına neden olacak ve çalışan işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesinde azami katkıda bulunacaktır.

-Gelişim fırsatları: İşletmeler mevcut çalışanlarının sadakatini elde tutmak, diğer çalışanları işletmeye çekmek ve elde tutmak için eğitim ve gelişime yatırım yapmak zorundadır. Kariyer odaklı çalışanlar, kariyerlerinde, bilgi ve becerilerinde öğrenmek ve büyümek için sık sık fırsatlar aramaktadır. İşletmeler çalışanlarının görev süreleri boyunca eğitim veya öğrenim sürecinin sürekli olduğu “Öğrenen Örgütler” olmalıdır. Yönetim, eğitim konusuna masraf olarak değil, geri dönüşü olan bir yatırım olarak bakmalıdır.

-İş kalitesi: Yönetim tarafından çalışanların işi iyi tanımlanmalı ve çalışanlar işteki sorumluluklarını bilmelidir. Yöneticiler her çalışanla iletişim kurarak, çalışanlardan ne beklediğini açıkça tanımlamalıdır. Beklentiler net değil ise çalışanlar işlerinin mevcut talep ve öncelikleriyle senkronize olamayabilir. İşlerin, önceliklerin ve kaynakların değişmesinden ötürü yöneticilerin yıl boyunca yeni beklentileri gözden geçirip belirlemeleri gerekmektedir. Çalışanlara iş konusunda başarısız olma ve tekrar deneme özgürlüğü verilmelidir.

Kurumsal marka: Günümüzde çalışanların iki dünyada yaşadıkları varsayılmaktadır. İlki çalışanlar işlerinin olduğundan emin olmak istemektedirler, ikincisi çalışanlar daha iyi marka adıyla daha iyi fırsatlar aramaktadır. Marka çalışanların her zaman hareket halinde olmalarının bir nedeni olmaktadır. Bu açıdan yönetim marka vaadini çalışanlara duyurmak için daha fazla zaman harcaması ve kaynak ayırması gerekmektedir.

2.2.4.2. Tecrübe Tabanlı Sadakat Sürücüler

Sadakat sürücülerini etkileyen tecrübe temelli faktörler, çalışanın belirli bir süre ve tecrübesiyle öğrendiği faktörler olmaktadır. The Walker Loyalty Report 2005'den aktaran Dwivedi ve diğerlerine (2006) göre çalışanın iş ve iş deneyimlerine ilişkin ilk beş sadakat itici gücü şunlar olmaktadır (Dwivedi vd., 2006: 3663).

-Çalışanlara yönelik bakım ve endişe: Bu durum uygun çalışma koşulları, politikalar ve yönetim tarzı sağlanarak oluşturulabilmektedir. Bir işverenin çalışanlara gösterdiği ilgi ve kaygı arttıkça çalışanların işletmeye karşı gösterdiği sadakat duygusu artmaktadır. Çalışanlar işletmeye bağlı olduklarını hissettiklerinde ve işletme ile ilgili tüm konulardan haberdar olduklarında ellerinden geleni yapmaktadır. En önemlisi çalışanlar fikirlerinin önemsendiğini bilmek isterler. Dwivedi'ye (2006) göre iletişim, insanların umursadığı bir çevre yaratma yolunda ilk adım olmakta ve çalışanlar umursandıklarını düşündüklerinde işletmede kalmaktadırlar. Yönetimin çalışanlarla iyi haberleri ve kaygılarını paylaşması gerekmektedir.

-İşyerinde adalet: Çalışanların sadakatini oluşturmak ve sürdürmek için ücret ve değerlendirme adaleti algısı ve adil muamele önemli bir husus olmaktadır. Bu açıdan işyerinde her konuda adalet olmalı, işyeri etiği önemli olmakla birlikte üst düzey işletme liderliği etiği göze çarpan önemli bir husus olmaktadır.

-Günlük memnuniyet: Bu faktör, çalışanların işteki günlük etkinliklerinden memnun olmaları gerektiği anlamına gelmektedir. İşyerinde günlük memnuniyetin oluşabilmesi için adil iş bölümünün olması gerekmektedir. Yöneticilerin beklentileri faaliyetlere değil, sonuçlara odaklanmalıdır.

-Başarı duyguları: Bu faktör, çalışanın işyerinde başarı hissini tanımlamaktadır. Bir çalışan, işyerinde bir tanıma ve ödül sistemi olduğunda bu duyguyu edinmektedir. Çalışanların iş ile ilgili iyileştirme fikirleri olması durumunda taktir edilmeleri önemli bir husus olmaktadır. Çalışanların işletmedeki fikirlerinden, başarılarından bahsedilmesi kişide gurur ve başarı hissi yaratmakta, dolayısıyla kişi işletmenin önemli bir parçası olarak kendini gördüğünden elinden gelen çabayı gösterecektir.

-Tazminat ve yararları: Tazminat, bir işveren tarafından bir çalışanın fikirleri ve girdileri için taktir edilmesi olarak tanımlanabilir. Tazminat ve sosyal haklar, çalışan sadakatinin anahtarı olarak görülmektedir. Çalışan tazminatı kişilerin bir işletmedeki

değerlerine göre nasıl ödüllendirildiğini kapsamaktadır. Hem finansal hem de finansal olmayan ödüller ve ödül sistemlerini geliştirmek ve sürdürmek için kullanılan stratejiler, politikalar, yapılar ve süreçlerle ilgili olmaktadır. Yöneticiler tüm işi parçalara ayırarak, her başarı seviyesinde çalışanlara ya da ekibe karar verilen teşvikler ile ödüllendirilmesini sağlamalıdır. Bu durum aynı zamanda çalışanlar için etkili bir motivasyon unsuru oluşturmaktadır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİREYSEL PERFORMANS

Çalışanların yüksek performans göstermesi işletmelerin etkinliğinin ve başarısının geliştirilmesinde temel rol oynamaktadır. Bu nedenle işletmelerde sürekli eğitim ve gelişim programları ile çalışanların performansının geliştirilmesine artan bir ilgi bulunmaktadır. Son yıllarda işletmeler artan rekabet baskıları karşısında insan kaynaklarını optimize etmek için çaba harcadıkça, performans yönetimi ön plana çıkmıştır. Diğer bazı örgütsel kavramların aksine araştırmacılar arasında performansın işletmelerde önemli bir değişken olduğu konusunda genel bir anlayış bulunmaktadır (Suliman, 2001: 1049).

İşletmelerde etkili bir performans değerlendirme sisteminin kurulması ve sürdürülmesi İnsan Kaynakları Yönetimi departmanının sorumluluğu altında olmakla birlikte çalışan performansının artırılmasıyla birlikte örgütsel performansın artırılması mümkün olmaktadır. Örgütsel performans ve rekabet gücü çalışanların performansına göre belirlenmektedir. İnsan kaynakları yönetimindeki uygulamalar ile örgütsel performans ile rekabetçilik arasındaki pozitif ilişkiyi sağlamak mümkün olmaktadır. Şöyle ki, işletmeler yetenekli çalışanları istihdam edip, onların motive olmalarını sağlayarak, çalışanlarını geliştirerek ve istenen çalışan performansını elde ederek yüksek örgütsel performans ve rekabetçilik düzeyini sağlamış olmaktadır (Sikyr, 2013: 48).

3.1. BİREYSEL PERFORMANSIN TANIMI VE ÖNEMİ

Performans kavramı günlük hayatta, iş hayatında ve eğitim hayatında olmak üzere birçok alanda sıklıkla kullanılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatürde performans kavramı ile ilgili çeşitli tanımlamalar yapılmaktadır. McEvoy ve Cascio (1989) performans tanımının hedefler, ölçüler ve değerlendirme olmak üzere üç unsur içerdiğini iddia etmektedir (Suliman, 2001: 1049). Brumbrach (1988) tarafından performans şu şekilde ifade edilmekte; “Performans, hem davranışlar hem de sonuçlar anlamına gelmektedir. Kişiler davranışlarını sergilemekte ve performansı soyutlamadan eyleme dönüştürmektedir. Bu performans tanımı, performansı yönetirken hem girdilerin (davranışların) hem de sonuçların dikkate alınması gerektiği

sonucuna varmaktadır” (Armstrong, 2006: 498). Motowidlo ve Kell (2012) davranış, performans ve sonuçların farklı kavramlar olduğunu belirtmektedir. Davranış bireylerin yaptığı şeyler iken; performans bireylerin yaptıklarının beklenen örgütsel değeri olmakta; sonuçlar ise bir bireyin davranışının işletmenin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olduğu veya engellediği bir yol olmaktadır (Motowidlo ve Kell, 2012: 92). Amaratunga ve diğerlerine (2000) göre performans işletme terimi açısından iş görme tarzı veya kaliteyi ifade etmektedir (Amaratunga vd., 2000: 66). Performans, işletme açısından belirli bir zamanda üretilen mal veya hizmetin miktarı olarak tanımlanırken, birey açısından ise hedefe ulaşma konusunda gösterilen bireysel verimlilik ve etkinlik düzeyi olarak tanımlanmaktadır. Kısacası performans amaç ve hedefin gerçekleşme derecesi olarak ifade edilmektedir (Tutar ve Altınöz, 2010: 201). Sambasivan’a (2009) göre performans, bir işletme çalışanının işletmenin hedeflerine ulaşmasına ne kadar katkıda bulunduğunu göstermektedir (Md-Sidin vd., 2010: 52). Motowidlo ve Kell (2012) performansın yalnızca kurumsal hedef başarısında fark yaratabilecek davranışlara işaret ettiğini belirtmektedir. Performans alanı, olumlu etkileri olabilecek davranışları ve kurumsal hedef başarısını olumsuz yönde etkileyebilecek davranışları kapsamaktadır. Bu nedenle herhangi bir birey için performans alanındaki davranış bölümleri, işletmenin hedefine ulaşmasına yardımcı olabilecek davranışlar için hafif ile aşırı derecede pozitif; örgütsel hedef başarısını engelleyebilecek davranışlar için hafif ile aşırı derecede negatif arasında değişen beklenen değerlere sahip olabilmektedir (Motowidlo ve Kell, 2012: 95).

Sikyr (2013) bireysel performansı, çalışanların yetenek ve motivasyonlarını kullanarak işletmelerin beklenen hedeflere ulaşmalarını sağlayan davranış ve sonuçları olarak ifade etmekte iken örgütsel performans işletme sonuçları (verimlilik, kalite v.b), pazar sonuçları (satış, pazar payı, müşteri memnuniyeti v.b) ve finansal sonuçları (maliyetler, gelirler, kârlar v.b) olarak ifade etmektedir. Örgütsel performans ve rekabet edilebilirliğin bireysel performansa göre belirlendiğine dair önemli kanıtlar bulunmaktadır (Sikyr, 2013: 48). Diğer bir değişle çalışanların performansının ölçülmesi ve teşvik edilmesi, örgütsel başarının ve rekabet avantajının kilit bir belirleyicisi olmaktadır (Ployhart vd. 2006’dan akt. Jouda vd., 2016: 1083).

Bir işletmede çalışanların yüksek performans göstermesi veya başarılı olması birçok faktörün katkısıyla oluşmaktadır. Bu karışımın oluşmasında çalışanların konuşma,

anlama, fiziksel güç gibi kişisel yetenekleriyle çalışanların bu yetenekleri ortaya koyma isteğinin yoğunluğu, çalışanın içinde bulunduğu fiziksel ortam, işletmenin faaliyet sürdürdüğü çevresel koşullar, işletmenin çalışanlarına yönelik politika ve felsefelerini yansıtan örgütsel koşullar rol oynamaktadır (Bingöl, 2014: 368).

Bireysel performansın yüksek tutulmasında pek çok faktör etkili olmaktadır. Bunlar arasında çalışanların moralinin yüksek olması ilk sıralarda yer almaktadır. Bu da çalışanlara verilen ücretin istenilen düzeyde olması, terfi sisteminin düzgün bir şekilde işlemesi, çalışanlara verilen ödül ve prim sistemlerinin adil olması, çalışanların sosyal hak ve imkânlardan faydalanması, çalışanların fikirlerine saygı gösterilerek içtenlikle davranılması ile mümkün olmaktadır (İraz ve Akgün, 2011: 228)

Performans kavramından farklı olsalar da, etkinlik ve verimlilik değişkenleri yönetim literatüründe bazen performans ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Etkinlik, performans sonuçlarının değerlendirilmesini ifade etmekte ve tüm yönetim seviyelerindeki tüm çalışanların toplam performansının sonucu olmaktadır. Çalışanlar etkinliğe göre değil performansa göre ödüllendirilmeli veya cezalandırılmalıdır. Ödül ve ceza sistemi etkinliğe dayandığında yüksek performans gösteren çalışanlar, işletme içerisinde daha düşük performans gösteren çalışanlarla eşitlendiğinden hayal kırıklığına uğrayabilmektedir (Suliman, 2001: 1050).

Katz (1964) bireysel iş performansını rutin faaliyetler ve yenilikçi faaliyetler gibi iki bileşenden oluşan bir kavram olarak tanımlamaktadır (Katz, 1964: 132). Sparrowe vd. (2001) ise, iş performansını rol içi performans/rutin performans (gerekli görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi) ve ekstra rol performansı/yenilikçi performansı (resmi iş tanımının ötesine geçen isteğe bağlı davranışlarda bulunma) şeklinde iki yönlü ele almaktadır (Sparrowe vd., 2001:14). Rol içi performans ile bir çalışanın iş tanımında belirtilen ve istenen eylemler tanımlanmakta, böylece çalışan işletme tarafından değerlendirilip ödüllendirilmektedir. Bir işletme iş performansını öngörülebilir hale getirmek için kurallar ve prosedürleri kullanmak ile çalışanlara sorunlara, fırsatlara ve olağan dışı durumlara uyum sağlamak için kendiliğinden yenilik yapma özgürlüğünü vermek arasında doğru dengeyi bulmak zorundadır. Yenilikçi iş performansı, bir gruba veya organizasyona fayda sağlamak için yeni fikirlerin kasıtlı olarak üretilmesi, tanıtılması ve gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Janssen, 2004: 370). Yenilikçi iş performansı, sorunlarla, fırsatlarla

ve olağan dışı durumlarla ilgilenir ve diğer şeylerin yanı sıra fikirlerin üretilmesi ve benimsenmesi, koalisyon kurma ve yenilikleri başarıyla uygulamak için gerekli gücün kazanılmasını içermektedir. Bu görevler aynı anda ve sırayla bireyler tarafından gerçekleştirilmekte ve örgütsel yeniliğin özünü temsil etmektedir (Hassan vd., 2015: 71).

Bir kısım araştırmacı performansa tek boyutlu bir kavram olarak baksa da, çoğu araştırmacı performansın çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu ileri sürmektedir (Md-Sidin vd., 2010: 53). Aşağıdaki tabloda araştırmacıların, çalışan performansının boyutlarına ilişkin bilgileri yer almaktadır.

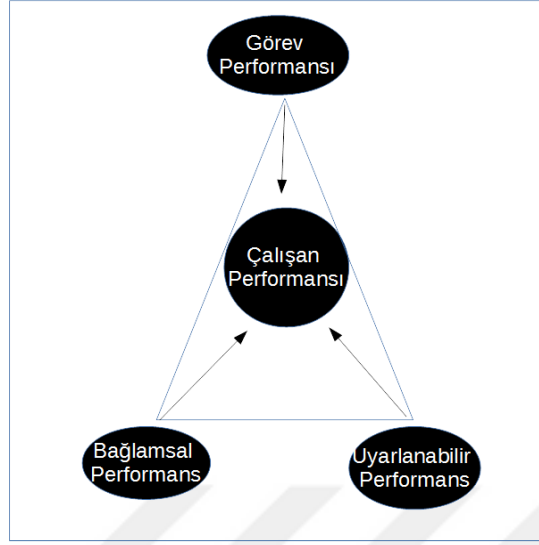
Tablo 14: Bireysel Performans Boyutları

Yazar	Bireysel Performansın Boyutları
Kennedy, Lassk ve Burns (2001)	İş rolü güçlendirme, müşterilere karşı davranış ve ekip çalışması
Borman ve meslektaşları (2001)	Vicdani girişim ve kişisel ve örgütsel destek
McCook (2002)	Algılanan çaba, iş arkadaşlarıyla memnuniyet ve ödül için fırsat
Johson (2003)	İş performansı ve içeriksel performans
Parker, Williams ve Turner (2006)	Proaktif iş davranışı, problem çözme ve fikir uygulaması
Griffin ve meslektaşları (2007)	Bireysel görev yeterliliği, bireysel görev uyarlanabilirliği, bireysel görev proaktivite, ekip üyesi görev yeterliliği, ekip üyesi görev uyarlanabilirliği, ekip üyesi görev proaktivitesi, örgütsel görev yeterliliği, örgütsel görev uyarlanabilirliği ve örgütsel görev proaktivitesi
Schepers (2011)	İş performansı ve disiplinli çaba
Audrey ve Patrice (2012)	Zorluklar karşısında yaratıcılık, kişilerarası uyarlanabilirlik, eğitim çalışmaları ve işle ilgili stresin ele alınması
Vet ve Berk (2014)	Görev performansı, içeriksel performans ve üretkenlik iş davranışı

Kaynak: Pradhan ve Jena, 2017: 73

Pradhan ve Jane (2017) bireysel performans ile ilgili günümüze kadar keşfedilen farklı yönleri ile ilgili literatürü incelemiş ayrıca Hindistan'daki akademisyenler ve kurumsal uygulayıcılarla işyerinde çalışan performansının mevcut durumu hakkındaki anlayışları hakkında görüşmeler yapmıştır. Son olarak Pradhan ve Jena (2017) literatür temelinde akademisyenlerden ve endüstri profesyonellerinden gelen geri bildirimler çerçevesinde üç performans bileşenine (görev, uyarlanabilir ve bağlamsal performans) göreceli önem verilmesi gerektiğini ifade etmektedir (Pradhan ve Jena, 2017: 70)

Aşağıdaki şekilde Pradhan ve Jena (2017) tarafından geliştirilmiş olan çalışan performansı modeli yer almaktadır.



Şekil 15: Bireysel Performans Modeli

Kaynak: Pradhan ve Jena, 2017:74

Görev performansı şeklindeki performans, iş tanımının bir parçası olarak belirlenen temel iş sorumluluklarını içeren işle ilgili davranışlardan oluşmaktadır. Görev performansı daha fazla bilişsel yetenek gerektirmekte ve temel olarak görev bilgisi (iş performansını sağlamak için gerekli teknik bilgi veya ilkeler ve birden fazla görevi yerine getirme yeteneğine sahip olmak için gerekli teknik bilgi veya ilkeler), görev becerisi (çok fazla denetim olmadan işi başarıyla gerçekleştirmek için teknik bilginin uygulanması) aracılığıyla kolaylaştırılmakta ve görev alışkanlıkları (performansı kolaylaştıran veya engelleyen atanmış işlere cevap verme konusunda doğuştan gelen yetenek) boyutlarından oluşmaktadır (Conway, 1999'dan akt. Pradhan ve Jena, 2017: 71). Örgütsel anlamda görev performansı bir yönetici ile çalışan arasında atanmış bir görevi yerine getirmek için sözleşmeye dayalı bir anlayış olmaktadır (Pradhan ve Jena, 2017: 71).

Bireyin dinamik bir çalışma ortamında iş profiline iktisap etme ve gerekli desteği sağlama kabiliyeti uyarlanabilir performans olarak adlandırılmaktadır (Hesketh ve Neal, 1999'dan akt. Pradhan ve Jena, 2017: 71). Etkili bir uyarılma performansı, çalışanların geçici iş koşullarıyla başa çıkma yeteneğini göstermektedir Bağlamsal performans ise işyerinde çalışanlar tarafından gösterilmiş sosyal davranışları ifade etmektedir (Pradhan ve Jena, 2017: 71).

Bağlamsal performans ile işletmelerin temel teknik süreçlerine katkıda bulunulmamakta ancak teknik çekirdeğin çalışması gereken daha geniş organizasyonel, sosyal ve psikolojik ortam korunmaktadır. Motowidlo vd. (1997) bağlamsal performansı; sosyal ve örgütsel ağın uygulanabilirliğini teşvik eden ve teknik çekirdeğin içinde bulunduğu psikolojik iklimi güçlendiren faaliyetleri, başkalarına yardım etme ve işbirliği yapma gibi faaliyetleri içermekte; kişisel olarak uygun olmadığında bile örgütsel kural ve prosedürleri takip etmek; organizasyon amaçlarını onaylamak, desteklemek ve savunmak; başarılı bir şekilde görevlerini yerine getirirken fazladan hevesli olmak; resmen bir işin parçası olmayan görev faaliyetlerini yerine getirmek için gönüllü olmak şeklinde ifade etmektedir (Motowidlo vd., 1997: 76).

Motowidlo ve diğerlerine (1997) göre görev performansı ile bağlamsal performans arasında çalışanların davranışlarının işletmeye katkısı açısından farklılık olmaktadır. Görev davranışlarının olumlu katma değerlere sahip olmasının nedeni, hammaddelerin mal veya hizmetlere dönüştürülmelerine yardımcı olmaları veya işletmelerin teknik çekirdeğine doğrudan hizmet vermeleri ve buna göre üretme yeteneklerini geliştirmeleri olmaktadır. Bağlamsal davranışların olumlu katma değerlere sahip olmasının nedeni, teknik çekirdeğin etkili ve verimli bir şekilde çalışması için gerekli organizasyonel, sosyal veya psikolojik ortamı sürdürmeleri ya da geliştirmeleri olmaktadır (Motowidlo vd., 1997: 76).

3.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE PERFORMANS YÖNETİMİ

İşletmelerde çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesi ilk olarak 1900'lü yılların başlarında A.B.D'de kamu hizmeti veren kurumlarda yapılmıştır. Daha sonra ise F.Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi sonucu, performans değerlendirme kavramı işletmelerde bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır (Uyargil, 2007: 2).

Türkiye'deki uygulamalar ilk kez kamu kesiminde başlamış olup, konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması, modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuş ve bu ilgi özellikle son yirmi yılda giderek gelişmiştir. 4857 sayılı iş yasasının 2003 yılında yürürlüğe girmesi ile birlikte çalışanların iş sözleşmelerinin sona erdirilmesinde performans değerlendirme sisteminin

sonuçlarının yasal bir belge niteliği kazanması sonucunda işverenlerin konuya ilgisi son yıllarda daha da artmaktadır (Uyargil, 2007: 2).

Performans değerlendirme yöntemi, bir çalışanın kendisine verilen hedeflere ne derece ulaştığını anlamak için uygulanan resmi bir yöntemdir. Bu değerlendirmenin nihai amacı, çalışanların kişisel hedeflerini karşılıklı konuşmak, çalışanların göstermiş oldukları iyi performansı motive etmek, çalışanlara yapıcı geri bildirimlerde bulunmak ve etkin bir gelişme için gerekli ortamı sağlamaktır (Luecke, 2008: 101). Performans değerlendirmenin çoğu kez performans yönetimi ile aynı olduğu varsayılmaktadır. Ancak iki kavram arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Performans değerlendirmesi, genellikle yıllık bir inceleme toplantısında, kişilerin yöneticileri tarafından yapılan resmi değerlendirme ve derecelendirme olarak tanımlanmaktadır. Buna karşılık performans yönetimi, karşılıklı beklentileri netleştiren, koç olarak hareket etmesi beklenen yöneticilerin destek rolünü vurgulayan, geleceğe odaklanan, sürekli ve çok daha geniş, daha kapsamlı ve daha doğal bir yönetim süreci olarak tanımlanmaktadır (Armstrong, 2006: 500). Performans değerlendirmesi performans yönetiminin sadece bir bölümü olmakla birlikte önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Performans değerlendirmesi tartışmalı bir konu olmaktadır. Şöyle ki, bazı insanlar bu uygulamaların zaman kaybı olduğunu düşünürken, bazıları ise son derece önemli bulmaktadır (Luecke, 2008: 101). Kısacası performans değerlendirme, işletmedeki çalışanları tanıma, gözlemlleme, ölçme ve geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Bingöl, 2014: 368).

Performans değerlendirme çeşitli zamanlarda şu şekilde tanımlanmaktadır (Dessler, 2011'den akt. Kondrasuk, 2012: 117);

- Bir çalışanın iş performansını değerlendirmek için bir araç veya form,
- Bir çalışanın iş performansının değerlendirildiği ve çalışana geri bildirimde bulunduğu bir röportaj,
- Çalışanın iş beklentilerini/çalışanın gerçek iş performansını belirleme, performansı değerlendirme, çalışana geri bildirimde bulunma ve gelecekte performansın nasıl düzeltileceğini belirleme, başka bir dönem için yeni hedefler ve beklentiler belirleme,
- İş performansı ile performans yönetimi, performans değerlendirmenin bir parçası olarak değerlendirilebilir.

Dessler'e (2013) göre performans değerlendirme, bir çalışanın performans standartlarına göre mevcut ve/veya geçmiş performansını değerlendirmek anlamına gelmektedir (Dessler, 2013: 284). Bir başka deyişle Barutçugil'e (2004) göre performans değerlendirme, çalışanın işini ne kadar başarılı yaptığını belirleme, kendisine bildirme ve bir gelişme planı oluşturma süreci olarak ele alınmaktadır. Başarılı bir performans değerlendirme süreci, çalışanın geleceğe dönük çabasını ve mesleki yönelimlerini etkileyerek çalışanın daha etkili çabalar göstermesini sağlayarak kariyer planlarını netleştirmektedir (Barutçugil, 2004: 427). George ve Jones (2012) performans değerlendirmeyi, çalışanların içsel motivasyonuna katkıda bulunan geri bildirimler sağlamak şeklinde tanımlamaktadır. Buna karşılık bu bilgi çalışanların kendilerini değerli ve yetkin hissetmelerini sağlamakta ve mevcut girdi ve performans seviyelerini sürdürmeleri için onları motive etmektedir. Birçok çalışan iyi bir performans değerlendirmesini önemli bir sonuç veya ödül olarak görmektedir (George ve Jones, 2012: 217).

George ve Jones'a (2012) göre yöneticiler çalışanların performans değerlendirmelerinden elde edilen bilgileri iki ana amaç için kullanmaktadır. Bu amaçlar şunlardır (George ve Jones, 2012: 219);

- Bir çalışanı yüksek düzeyde performans göstermeye nasıl motive edeceğinin belirlenmesi, bir çalışanın zayıf yönlerinden hangisinin ek bir eğitim ile düzeltilebileceğinin değerlendirilmesi ve bir çalışanın uygun kariyer hedeflerinin belirlenmesine yardımcı olma gibi gelişimsel amaçları,
- Çalışanlardan kimi terfi ettirmek, ücret seviyelerini kararlaştırmak ve bireysel çalışanlara nasıl görev atanacağı gibi değerlendirici, karar verme amaçları.

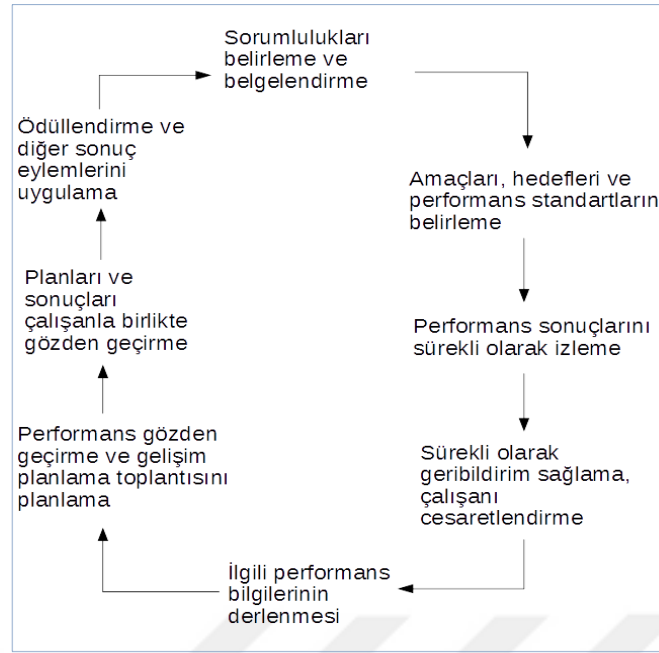
Barutçugil'e (2004) göre performans değerlendirmenin en yaygın kullanım alanları şunlardır; çalışanların yükseltilmesi, görevlerinin yeniden tanımlanması, üst görevlere hazırlanması, ücretlendirilmesi veya işten çıkarılması gibi yönetsel kararların alınması ile ilgili olmaktadır. Performans değerlendirme sonuçları bireylerin eğitim ve gelişim politikalarında kullanılmaktadır (Barutçugil, 2004: 427).

Performans değerlendirme aracının tasarlanmasındaki iki temel soru; hangi performans boyutlarının ölçüleceği ve bunların nasıl ölçüleceği konuları olmaktadır. Örneğin hangi boyutların ölçüleceğine ilişkin olarak, çalışanın performansını kalite ve zamanlama gibi genel boyutlar veya belirli bir hedefe ulaşma açısından performans

ölçülebilmektedir. Nasıl ölçüleceği konusunda grafik derecelendirme ölçekleri veya zorunlu dağıtım gibi araçlar veya yöntemler kullanılabilir (Dessler, 2013: 290).

Performans yönetimi, dar anlamda çalışanların değerlendirilmesi, derecelendirilmesi, ücretlendirilmesi ve geliştirilmesi sürecinin alt yapısını oluşturan bir insan kaynakları fonksiyonu olarak görülebilmektedir. Ancak gerçekte Performans Yönetimi, “Hedeflerle Yönetim” anlayışı ile özdeş olmakla birlikte çalışanların işe odaklanması, yeteneklerinin geliştirilmesi ve adanmanın sağlanması için amaçların belirlenmesi ve bunlara ne oranda ulaşıldığının ölçülmesi olarak ele alınmaktadır (Barutçugil, 2004: 335). Dehaghi ve Rouhani’ye (2014) göre etkili performans yönetimi modelleri, çalışanların iş sorumluluklarını netleştirmekte, üretkenliğini artırmakta, çalışan yeteneklerini geliştirmekte, çalışan faaliyetlerini örgütsel hedeflerle ilişkilendirmekte, olumlu çalışan davranışını ödüllendirecek bir yöntem sunmakta ve yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirmektedir (Dehaghi ve Rouhani, 2014: 905). Ayrıca işletmelerde etkili bir performans değerlendirme sistemi kurulurken bu sistemin çalışanları kontrol amaçlı kurulmasından ziyade işbirliğine dayalı bir sistem olarak kurulmasına dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu açıdan performans yönetim sistemi koçluk, danışmanlık, geri bildirim, izleme, tanıma vb. gelişmeleri teşvik etmelidir. İdeal olarak çalışanlar bu etkileşimler yoluyla gelişmekte ve daha iyi performans göstermektedir (Armstrong, 2006: 500)

Performans yönetiminin genel amacı, bireylerin ve grupların iş süreçlerinin sürekli iyileştirilmesi ve etkin liderlik tarafından sağlanan bir çerçevede dâhilinde kendi becerileri ve katkıları için sorumluluk aldıkları yüksek performanslı çalışanlar oluşturmaktır. Spesifik olarak ise performans yönetimi çalışanların hedefleri ile örgütsel hedefleri hizalamak ve çalışanların kurumsal temel değerlerini desteklemekle ilgili olmaktadır (Armstrong, 2006: 496).



Şekil 16: Performans Yönetimi Sistemi Döngüsü

Kaynak: Barutçugil, 2004: 339

Barutçugil (2004) Performans Yönetimi Sisteminin işleyişinin daha net anlaşılabilmesi için sistemi birbirini izleyen aşamalardan oluşan bir döngü içerisinde ele almaktadır. Döngü bireysel sorumlulukların belirlenmesi ve belgelendirilmesi ile başlamakta ve değerlendirme sonuçlarına göre çalışanla ilgili kararların verilmesi ve bu kararların eyleme dönüştürülmesi ile tamamlanmaktadır. Somut sonuçları olmayan bir performans yönetim sistemi, boşa harcanan zaman, para ve emek demektir (Barutçugil, 2004: 341)

Performans yönetimi performans değerlendirmeyi içermekle birlikte sadece performans değerlendirmeden oluşmamaktadır. Performans yönetimi performans değerlendirmeye göre daha kapsamlı bir kavram olmakla birlikte, bu durumu daha da somutlaştırmak adına aşağıdaki tablo verilmektedir.

Tablo 15: Performans Yönetimi ile Performans Değerlendirmenin Karşılaştırılması

Performans Değerlendirme	Performans Yönetimi
Yukarıdan aşağıya değerlendirme	Diyalog yoluyla ortak süreç
Yıllık değerlendirme toplantısı	Bir veya daha fazla resmi inceleme ile sürekli inceleme
Derecelendirme kullanımı	Derecelendirmeler daha az yaygın
Monolitik sistem	Esnek süreç
Ölçülen hedeflere odaklanma	Hedeflerin yanı sıra değerlere ve davranışlara odaklanma
Genellikle ödeme ile bağlantılı	Ödeme için doğrudan bir bağlantı olma olasılığı daha düşük
Bürokratik-karmaşık evraklar	Belgeler minimumda tutuldu
İK departmanı tarafından sahip olunan	Hat yöneticileri tarafından sahip olunan

Kaynak: Armstrong, 2006: 501

Performans değerlendirme ile performans yönetimi arasındaki karşılaştırma incelendiğinde, performans yönetimi ile yöneticilere daha fazla sorumluluk yüklenmekte ve performans yönetimi uygulamalarının işletmenin temel amaç ve hedeflerine ulaşmasına katkı sağladığı görülmektedir (Uysal, 2015: 34)

3.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

İşletmelerde çalışanların performans değerlendirilmesinde kullanılan birçok yöntem bulunmaktadır. Hangi yöntemin diğer yöntemlerden daha iyi olduğu, işletmelerin türüne ve büyüklüğüne bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Her yöntemin kendine özgü avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır (Aggarwal ve Thakur, 2013: 618).

Mirza ve Sharjeel (2018), performans değerlendirmesi konusunda yaptıkları literatür taraması sonucu, aşağıdaki araştırmacılarıyla birlikte belirtilen performans değerlendirme sınıflandırma tablosunu oluşturmaktadır.

Tablo 16: Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Sınıflandırılmaları

Performans Değerlendirme Yöntemleri	Araştırmacılar
Modern ve Geleneksel Yöntemler	(Deb,2006; Khurana,2010; Randhawa,2007)
Ölçeklendirme Yöntemleri, Anlatım Yöntemleri	(Mathis, 2012)
Nesne veya Performansa Dayalı Yöntemler ve Yargılayıcı Yöntemler	(Griffin,2012; Pride,2012)
Karşılaştırmalı Değerlendirme, Anlatı ve Davranışsal Yöntemler	(Bogardus,2007; Schermerhorn,2011)
Mutlak Standart Yaklaşım, Yargısal Yaklaşım ve Sonuç Odaklı Yaklaşım	(Dessler,2012; Bratton,2012)

Kaynak: Mirza ve Sharjeel, 2018:3

Aşağıdaki tabloda ise önde gelen çeşitli bilim adamları/araştırmacıların performans değerlendirme sistemlerini nasıl kategorize ettiklerini gösteren genel bir bakış sunulmaktadır (Venclova vd., 2013: 24-25).

Tablo 17: Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Önde Gelen Bilim Adamları Tarafından Sınıflandırılması

	Yazarlar							
	A	B	C	D	E	F	G	H
Geleneksel Yöntemler								
-Sıralama Yöntemi	X	X	X					
-Eşleştirilmiş Karşılaştırma	X	X	X					
-Derecelendirme Ölçekleri	X	X	X					
-Zorla Seçme Yöntemi	X	X	X					
-Zorunlu Dağıtım Yöntemi	X	X	X					
-Deneme Yöntemi	X	X	X					
-Grup Değerlendirme Yöntemi	X							
-Kritik Olay Yöntemi	X	X	X					
-Alan İncelemesi	X	X	X					
-Gizli Raporlar	X	X	X					
-Kontrol Listesi		X	X					
-Kişiden Kişiye Karşılaştırma			X					
Modern Yöntemler								
-Amaçlara Göre Yönetim	X	X	X					
-Değerlendirme Merkezi	X	X	X					
-İnsan Kaynakları Muhasebesi	X	X	X					
-360 Derece Geri Bildirim	X	X	X					
-Psikolojik Değerleme			X					
Yargılayıcı Yöntemler								
-Davranışsal Sınıflandırma Ölçeği				X				
-Derecelendirme Ölçekleri				X	X			
-Sıralama Ölçekleri				X				
-Derecelendirme				X				
Ölçeklendirme Yöntemleri								

	Yazarlar							
	A	B	C	D	E	F	G	H
-Kontrol Listesi						X		
-Grafik Derecelendirme Ölçekleri						X		
-Davranışsal Sınıflandırma Ölçeği						X		
Anlatım Yöntemleri								
-Ücretsiz Deneme Yöntemi						X	X	
-Kritik Olay Yöntemi						X	X	
-Gizli Raporlar							X	
Karşılaştırmalı Yöntemler								
-Eşleştirilmiş Karşılaştırma							X	X
-Sıralama							X	
-Zorunlu Dağıtım Yöntemi							X	X
-Zorla Seçme Yöntemi							X	
Derecelendirme Yöntemler								
Kontrol Listesi							X	
Derecelendirme Ölçekleri							X	X
Davranışsal Sınıflandırma Ölçeği								X
Davranış Yöntemleri								
Davranışsal sınıflandırma ölçeği							X	

Kaynak: Venclova vd., 2013:24-25 (A-Deb, 2006; B-Khurana vd., 2010; C-Randhawa, 2007; D-Griffin, 2012; E-Pride,2012; F-Mathis&Jackson,2011; G-Bogardus,2007; H-Schermerhorn, 2011)

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere çalışan performans değerlendirilmesinde birçok yöntem kullanılmakla birlikte bu yöntemler içerisinde sıklıkla kullanılan geleneksel yöntemler ve modern yöntemler aşağıda açıklanmaktadır.

3.3.1. Geleneksel Yöntemler

Geleneksel yöntemler, eski performans değerlendirme yöntemleri olarak da isimlendirilmektedir. Bu yöntem, çalışanların kişisel niteliklerini incelemeye dayanmakta ve içerisinde bilgi, insiyatif, sadakat, liderlik ve yargı içerebilmektedir (Aggarwal ve Thakur, 2013: 617). Geleneksel yöntemler; grafik dereceleme yöntemi, sıralama yöntemi (derecelendirme ölçekleri), kritik olay yöntemi, anlatı denemeleri yöntemlerinden oluşmaktadır.

3.3.1.1. Grafik Dereceleme Yöntemi

Çalışanların performansını değerlendirmek için çoğunlukla popüler ve basit bir teknik olan grafik derecelendirme ölçeği kullanılmaktadır. Grafik derecelendirme ölçeği, her bir çalışan için çeşitli özellikleri ve performans aralıklarını listeleyen bir ölçektir. Bir grafik dereceleme ölçeği, özellikleri veya performans boyutlarını (örneğin iletişim veya ekip çalışması) ve her bir özellik için performans değerlerini (beklentilerin altında ya da tatmin edici) listelemektedir. Denetim otoritesi, her bir özellik için

astların performansını en iyi tanımlayan puanı daire içine alarak veya kontrol ederek derecelendirmektedir (Dessler, 2013: 290).

3.3.1.2. Sıralama Yöntemi (Derecelendirme Ölçekleri)

Derecelendirme ölçekleri; güvenilirlik, çıktı, katılım, tutum gibi işle ilgili performans kriterlerini temsil eden çeşitli sayısal ölçeklerden oluşmaktadır. Her ölçek mükemmelden kötüye kadar değişiklik göstermektedir. Sonuçta ise toplam sayısal puanlar hesaplanmakta ve nihai karara varılmaktadır (Khanna ve Sharma, 2014: 53).

3.3.1.3. Kritik Olay Yöntemi

Bu yöntemde çalışanın performansında önemli bir fark yaratan kritik olaylara odaklanılmaktadır (Shaout ve Yousif, 2014: 967). Bu yönteme göre yönetici çalışanın hem olumlu hem de olumsuz davranışlarının ayrıntılarını veren kritik olayları tanımlayıp, daha sonra ise çalışanla bu durumları tartışmaktadır. Tartışma özelliklerden çok davranışa odaklanmaktadır. Bu teknik, performans inceleme görüşmeleri için çok uygun olsa da, denetim otoritesinin kritik olayları ne zaman meydana geldiğini not etmek zorunda olduğu gibi bir dezavantajı bulunmaktadır. Bu durum pratik olmayabilir ve çalışanlara geri bildirimleri geciktirebilmektedir (Khanna ve Sharma, 2014: 54).

Kritik olaylar yöntemi esasında, çalışanların faaliyetlerinin değerlendirilmesi yerine çalışanların göstermiş olduğu olağanüstü olumlu ya da olumsuz davranışların tespit edilmesi ve değerlendirmenin sadece bu kritik olaylar esas alınarak yapılmasına dayanmaktadır. Öncelikle kalite kontrolü, çalışanların denetlenmesi, işletme faaliyetleri gibi çeşitli değerlendirme kategorileri belirlenmekte ve her bir kategori için çalışanların olumlu ya da olumsuz davranışlarının neler olabileceği belirlenmektedir. Süreç içerisinde değerlendirici tarafından her bir kategorideki olumlu ya da olumsuz davranışlar, oluş anında kayıt edilmekte ve bu kayıtlar belirli bir süre sonunda değerlendirilmektedir (Yüksel, 1998'den akt. Ferecov, 2003: 9).

3.3.1.4. Anlatı Denemeleri

Bu yöntemde değerlendirici, çalışanın genel performans izlenimi, çalışanın terfi ettirilebilirliği, mevcut yetenekleri ve iş yapma nitelikleri, güçlü ve zayıf yönleri ve çalışanın eğitim ihtiyaçları gibi bir dizi kategoride ayrıntılı olarak yazmaktadır (Dagar, 2014: 21). Bu yöntem, kantitatif olmayan bir teknik olmaktadır (Khanna ve Sharma,

2014: 55). Anlatı denemeleri yöntemi, zaman alıcı ve ölçülmesi zor bir yöntem olmakla birlikte, değerlendiricilerin yazma becerilerindeki farklılıklar başka bir sınırlandırma olmaktadır. Bazı işletmeler grafik derecelendirme ölçeğinde yorum yapılmasını sağlamak için alan sağlayarak grafik ve anlatı deneme yöntemlerini birleştirmektedir (Lunenburg, 2012: 4).

3.3.2. Modern Yöntemler

Geleneksel yöntemleri geliştirmek için Modern Yöntemler tasarlanmıştır. Bu yöntem, geleneksel yöntemlerin önyargı, öznellik gibi eksikliklerini gidermeye odaklanmaktadır (Aggarwal ve Thakur, 2013: 618). Bu yöntemler;

- Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi (Management by Objectives)
- Davranışa Dayalı Derecelendirme Yöntemi (BARS)
- İnsan Kaynakları Muhasebesi (Human Resource Accounting)
- Değerlendirme Merkezleri (Assessment Centers)
- 360 Derece Değerlendirme Yöntemi (360 Degree)
- 720 Derece Değerlendirme Yöntemi (720 Degree)

3.3.2.1. Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi (MBO)

Amaçlara göre değerlendirme yönetim kavramı (MBO), 1954 yılında Peter Drucker tarafından geliştirilmiştir. Bu yöntemde bir çalışan kişisel nitelikleri tarafından değil, kararlaştırılan amaç ve hedeflerle ilgili performansı değerlendirilmektedir. Yöneticiler veya işverenler bir hedefler listesi oluşturmakta ve sonuçta elde edilen sonuçlara göre çalışanlara ödülleri verildiği bir performans değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde çoğunlukla elde edilen sonuçlara (hedeflere) önem verilmekte, ancak çalışanların bu hedefleri nasıl yerine getirebileceklerine önem verilmemektedir. Wehrich 2000 yılında yeni bir model önermiştir. Bu model, MBO'ya (SAMBO) sistem yaklaşımıdır. SAMBO yedi unsurdan oluşmaktadır. Bunlar stratejik planlama ve nesnelerin hiyerarşisi, hedeflerin belirlenmesi, eylem planlaması, MBO'nun uygulanması, kontrol ve değerlendirme, alt sistemler ve organizasyon ile yönetim gelişimidir. Amaçlara göre değerlendirme yöntemi (MBO) her bir çalışan için belirli ölçülebilir hedefler belirlemeyi ve daha sonra bu hedeflere yönelik ilerleyişini periyodik olarak tartışmayı içermektedir (Khanna ve Sharma, 2014: 56).

MBO, bir süreç içerisinde aşağıdaki gibi işlemektedir (Dagar, 2014: 21);

- Her bir çalışan için amaçlar ve istenen sonuçlar oluşturulmakta,
- Performans standartları oluşturulmakta,
- Gerçek amaçlar ile çalışanın ulaştığı amaçlarla karşılaştırılmakta,
- Bir önceki yılda ulaşamayan amaçlar için yeni amaçlar ve yeni stratejiler oluşturulmaktadır.

Bu yöntemin, yönetsel pozisyonlar için kullanışlı olması gibi avantajı bulunmasının yanında bu yöntemin tüm işler için geçerli olmaması ile önemli ve uzun vadeli hedefler yerine kısa vadeli hedeflerin belirlenmesine neden olması gibi dezavantajı bulunmaktadır (Dagar, 2014: 21).

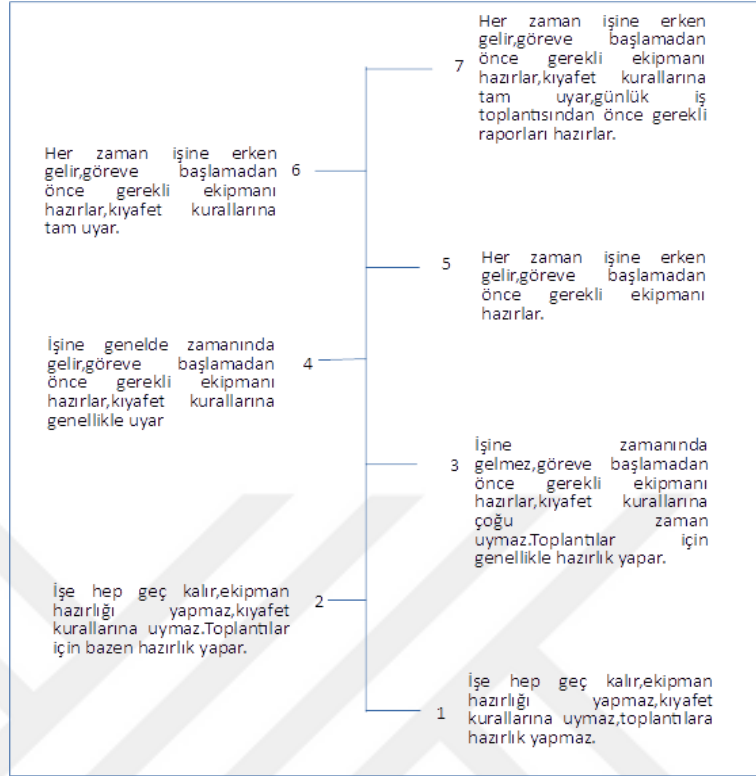
3.3.2.2. Davranışa Dayalı Derecelendirme Yöntemi (Bars)

BARS, Smith ve Kendall tarafından 1963 yılında geliştirilmiştir. BARS, performansın her bir elemanı için çoklu performans seviyelerini göstermek için davranışsal ifadeler veya somut örnekler kullanmaktadır (Aggarwal ve Thakur, 2013: 618). Bu yöntemde çalışanların davranışlarını ifade eden bazı açıklamalara yer verilmekte ve bu açıklamalar puanlanmaktadır. Örneğin, çalışanların iş arkadaşlarıyla uyumu, çalışanların yöneticilerle olan ilişkileri, çalışanların müşterilere/vatandaşlara karşı davranışları, çalışanların çalışma istek ve arzusu gibi davranışlar değerlendirilmektedir (Özer vd., 2017: 298).

Son yıllarda yaygınlaşmaya başlayan davranışa dayalı derecelendirme ölçeği yönteminde çalışanların performansı, çalışanların özellikleri yerine beklenen iş davranışlarına göre ölçülmekte ve performans değerlendirmede yedi dereceli ölçek kullanılmaktadır. Esasında bu ölçek, grafik değerlendirme ölçeği ile kritik olaylar yönteminin birleşimi ile oluşturulmaktadır. Davranışa dayalı derecelendirme ölçeğinin hazırlanmasında öncelikle iş tanım formundaki önemli performans boyutları belirlenmekte, ardından bu performans boyutlarına göre çalışanların göstermiş oldukları olumlu ya da olumsuz kritik davranış örnekleri yazılmakta daha sonra bu örnek davranışlar ölçek üzerinde ilgili puanlara karşılık gelecek şekilde en olumludan en olumsuza doğru yerleştirilmektedir (Gürbüz, 2018: 216).

Şekil 14’de görüldüğü üzere ölçek geliştirildikten sonra, performans değerlendirme sonucunda değerlendirci, çalışanın göstermiş olduğu davranışları dikkate alarak

değerlendirme ölçeğindeki hangi düzeydeki davranışları ortaya koyduğunu değerlendirmektedir (Gürbüz, 2018: 27).



Şekil 17: Davranışsal Değerlendirme Ölçeği

Kaynak: Harvey, 1991'den akt. Gürbüz, 2018: 27.

3.3.2.3. Değerlendirme Merkezi Yöntemi

Değerlendirme merkezi yöntemi, modern haliyle, 1974'te Bray, Campbell & Grant tarafından AT & T Yönetim İlerleme Çalışması sonucunda ortaya çıkmıştır (Aggarwal ve Thakur, 2013: 618). Bir değerlendirme merkezi, yöneticilerin eğitimli gözlemciler tarafından değerlendirilen işle ilgili alıştırmalara katılımlarını sağlamak için bir araya gelebilecekleri merkezi bir yer olmaktadır. Bu yöntemde davranışların gözlemlenmesine odaklanılmaktadır. Değerlendirme merkezinde değerlendirilen özellikler iddialılık, ikna edici yetenek, iletişim kurma yeteneği, planlama ve örgütsel yetenek, özgüven, strese karşı direnç, enerji seviyesi, karar verme, duygulara duyarlılık, yaratıcılık olabilir (Dagar, 2014: 22).

Değerlendirme merkezi, esasında bir çeşit iş örneği testi olmaktadır. Bu testlerde katılımcılar bir merkezde diğer katılımcılarla birkaç gün zaman geçirmekte ve katılımcılar birkaç günlük bir program çerçevesinde işletme dışında bir yerde çeşitli

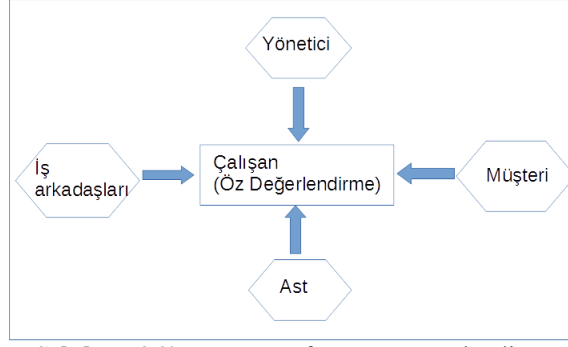
değerlendirme teknikleri kullanılarak bir değerlendirmeye tabi tutulmaktadır (Gürbüz, 2018: 148).

Değerlendirme merkezi yönetimi, işle ilgili simülasyon türleri ve bazen röportajlar ve psikolojik testler dahil olmak üzere çoklu değerlendirme tekniklerini içermektedir. Değerlendirme merkezlerinde kullanılan yaygın iş simülasyonları şunlar; sepet içi egzersizler, grup tartışmaları, “astları” veya “müşteri” leri ile yapılan röportajların simülasyonları, gerçek bulma egzersizleri, analiz/karar verme problemleri, sözlü sunum alıştırmaları, yazılı iletişim çalışmaları olmaktadır (Byham, 2002: 1).

Geleneksel bir değerlendirme merkezi 6 katılımcıyı kapsamakta ve bir ile üç gün sürmektedir. Katılımcılar simülasyon üzerinde çalışırken, davranış ve bilgi seviyesini gözlemlmek ve değerlendirmek için eğitilmiş değerlendirciler (genellikle üç hat yöneticisi) tarafından gözlemlenmektedir. Değerlendirciler her simülasyonda farklı katılımcıları gözlemlmekte ve özel gözlem formlarına not almaktadır. Katılımcılar simülasyonlarını tamamladıktan sonra değerlendirciler gözlemlerini paylaşma ve değerlemelerde uzlaşma adına bir veya daha fazla gün geçirmektedir. Değerlendircilerin yazılı bir raporda yer alan nihai değerlendirmeleri, katılımcıların güçlü yönlerini ve gelişim ihtiyaçlarını ayrıntılandırmaktadır. Değerlendirme merkezi yönteminin en önemli özelliği, mevcut iş performansı ile değil gelecekteki performans ile ilgili olması olarak ifade edilmektedir (Byham, 2002: 1).

3.3.2.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi

Geleneksel performans değerlendirmesi, denetçilerin veya yöneticilerin çalışanları değerlendirdiği bir yukarıdan aşağıya süreç olmasına rağmen; 360 derece değerlendirme, üstleri, iş arkadaşları, astları ve hatta müşteriler dâhil olmak üzere işyerinde başkalarından girdi almayı ifade etmektedir. Bir yetkinlik başvurusunda bu, çalışanla etkileşimde bulunan işletmedeki herkesin o kişi hakkında bir değerlendirme yapabileceği anlamına gelmektedir (Mukhopadhyay, 2016: 3). Bu sistemde çalışanlara yapılan değerlendirme sınıflandırılırsa, şekilde görüldüğü üzere beş ayrı kaynaktan çalışanlara geri bildirim sağlanmaktadır. Bunlar; yukarıdan aşağıya (yönetici), aşağıdan yukarıya (ast), yatay olarak (iş arkadaşları ve müşteriler) ve öz değerlendirme olmaktadır (Gürbüz, 2017: 219).



Şekil 18: 360 Derece Performans Değerlendirme

Kaynak: Gürbüz, 2017: 219

360 derece geri bildirim ile yöneticiler, bir çalışanın etrafındaki tüm amirlerinden, astlarından, iş arkadaşlarından ve iç veya dış müşterilerinden edindiği performans bilgilerini toplamaktadır. Olağan süreç, puanlayıcılara oran üzerinden çevrimiçi değerlendirme anketlerini doldurmalarını sağlamaktır. Bilgisayarlı sistemler daha sonra tüm bu geri bildirimleri, oranlara göre bireysel raporlar halinde derlemektedir (Dessler, 2013: 289).

Değerleme, 360 derece olup bilgi toplanır ve geri bildirim tam dairesel biçimde yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru sağlanmaktadır. Bu teknik geniş perspektiften bakıldığında oldukça faydalı olmaktadır. 360 derece değerlendirme, daha fazla kişisel gelişim ve çok kaynaklı geri bildirimde fayda sağlamaktadır. Bununla birlikte olumsuz tarafı birden fazla kaynaktan geri bildirim almak korkutucu ve tehdit edici olabilir (Khanna ve Sharma, 2014: 56). Ayrıca sayısız değerlendiriciyi içeren bir değerlendirme sistemi doğal olarak daha fazla zaman almakta ve dolayısıyla maliyetli olmaktadır (Zondo ve Zondo, 2018: 2).

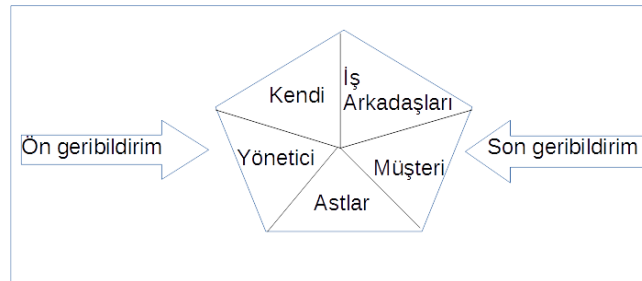
Çoğu şirket 360 derecelik performans değerlendirmelerin sonuçlarını yalnızca geleneksel uygulamalar için değil, aynı zamanda planlama, eğitim ve profesyonel gelişim için de kullanmaktadır. Geleneksel yaklaşımlardan farklı olarak, 360 derece geri bildirim işletme sınırları içinde duyulan becerilere odaklanmaktadır. Değerlendirme sorumluluğu birden fazla kişiye kaydırılarak, böylelikle yaygın değerlendirme hatalarının çoğu azaltılabilmekte veya ortadan kaldırılabilmektedir (Drakes, 2008'den akt. Zondo ve Zondo, 2018: 2).

3.3.2.5. 720 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi

360 derece performans değerlendirme birçok işletmede uygulanmakta olan tanınmış bir performans değerlendirme sistemi iken, son zamanlarda modern yönetimde 720 derece performans değerlendirme sistemi de popülerlik kazanmaktadır.

720 derece performans değerlendirmesi, bir çalışanın performansının 360 dereceden (yönetim, meslektaşları, öz ve müşteriler) değerlendirildiği ve zamanında geri bildirimin bulunduğu, entegre bir performans değerlendirme yöntemi olmaktadır. Belirlenen hedefler doğrultusunda performans yeniden değerlendirilmekte, bu nedenle 720 derece performans değerlendirmesi iki kez 360 derece performans değerlendirmesi olarak ifade edilmektedir. Şöyle ki çalışanın performansı hakkında bir kez değerlendirme yapıp, hedefler belirlendiğinde ve geri bildirim verildiği yerde hedeflere ulaşmak için ipuçları bulunmaktadır. Dolayısıyla 720 derece performans değerlendirmede bir geri bildirim öncesi ve bir geri bildirim sonrası bulunmaktadır (Anupama vd., 2011: 40).

720 derece performans değerlendirmesinde aşağıdaki şekilde görüldüğü üzere performans beş boyuttan oluşmakta ve buna ön geri bildirim ve son geri bildirim eklendiğinde 7 aşamadan oluşmaktadır.



Şekil 19: 720 Derece Performans Değerlendirme

Kaynak: Anupama vd., 2011: 40

720 derece performans değerlendirmenin 7 unsuru aşağıda açıklanmaktadır (Anumapa vd., 2011: 40);

a) Ön Değerlendirme Geri Bildirim; Bu çalışanın etkileşimde bulunacağı farklı boyutlardan veya kişilerden gelen geri bildirimler toplandıktan sonra yapılan ilk değerlendirme adımıdır. Bu adımda, performans değerlendirilir, hedefler belirlenir ve çalışanın hedefi gerçekleştirmesine yardımcı olmak için geri bildirim veya eğitim düzenlenmektedir.

b) Kendini Değerlendirme; Çalışana bir anket formu verilerek performansının değerlendirilmesi istenmekte ve bu yöntemle çalışanlar düşüncelerini ifade etme, güçlü ve zayıf yönlerini yargılama fırsatı elde etmektedir.

c) Meslektaşlarının Değerlendirmesi; Çalışanların meslektaşlarından gelen geri bildirimler, çalışanın bir ekip olarak çalışabilme, işbirliği yapma, başkalarıyla koordine sağlaması ve en iyisini ortaya çıkarma yeteneğini anlamalarına yardımcı olduğundan önemli olmaktadır.

d) Müşteri Değerlendirmesi; Mevcut rekabetçi pazarda işletmeler ayakta kalabilmek için yüksek müşteri memnuniyetini sağlamayı amaçlamaktadır. Müşteri geri bildirimi, müşterinin bakış açısını analiz etmeye yardımcı olmakta ve çalışanı ve işletmeyi iyileştirmeye katkıda bulunmaktadır.

e) Astların Değerlendirmesi; Astların geri bildirimleri, çalışanın örgütlenme becerilerini analiz etmek ve iletişim kurma ve motive etme yetenekleri, işi devretme yeteneği, liderlik nitelikleri ve sorumlulukları yerine getirme gibi yeteneklerini anlamak için gerekli olmaktadır.

f) Yönetici Değerlendirmesi; Bu konuda, çalışanın performansı, sorumlulukları ve tutumu üstler veya yöneticiler tarafından değerlendirilmektedir.

e) Son Geri Bildirim; 720 derece performans değerlendirmesini 360 derece performans değerlendirme yönteminden farklı ve daha iyi yapan bu adım olmaktadır. Bu adımda performans, ön değerlendirme bölümünde belirlenen hedefe göre değerlendirilip geri bildirim verilmektedir. Zamanında yapılan geri bildirim ve rehberlik, çalışanın performansının artmasına yardımcı olmaktadır.

Diğer performans değerlendirme yöntemleriyle karşılaştırıldığında 720 derece geri bildirim sistemi, daha iyi bir çalışma ortamı ve kooperatif ekipleri oluşturarak örgütsel etkinliği sağlamak için işgücünü geliştirmeyi amaçlamaktadır. Çok yönlü bir geri bildirim alma kabiliyeti nedeniyle bu performans değerlendirme sistemi daha şeffaf ve ölçülebilir olmaktadır. Ayrıca farklı boyutlardan gelişmiş geri bildirim ve daha iyi analiz imkanı sağlamaktadır (Aranganathan, 2018: 9).

3.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİNİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI

Performans değerlendirme konusunda çeşitli araştırmalar yapılmış ve zaman içinde Tablo 15 ve Tablo 16’da görüldüğü üzere çeşitli sınıflandırmalar ortaya çıkmaktadır. Her sistemin kendi avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Uygulamada işverenler çeşitli kriterlere dayalı olarak bir değerlendirme aracı seçmektedir. Erişilebilirlik ve kullanım kolaylığı muhtemelen bu değerlendirme araçları içerisinde en öncelikli kriter olmaktadır. Grafik değerlendirme ölçeklerinin bilgisayarlı değerlendirme paketlerinde bile bu kadar popüler olmasının nedeni bu olmaktadır (Dessler, 2013: 304). Aşağıdaki tabloda her bir yöntemin ana fikri ile avantaj ve dezavantajı yer almaktadır.

Tablo 18: Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Avantaj ve Dezavantajları

	Yöntem	Ana Fikir	Avantajları	Dezavantajları
1	Sıralama Yöntemi	Çalışanları belirli bir özellikte en iyiden en kötüye doğru sıralamak,	-Hızlı -Şeffaf -Daha etkili -Basit ve kullanımı kolay	-Daha az hedef -Listenin başında ya da yakınında derecelendirmenin yarattığı moral bozukluğu -Küçük işgücü için uygun -İşçilerin güçlü ve zayıf yönleri kolaylıkla belirlenemez
2	Grafik Dereceleme Yöntemi	Her bir çalışan için bir dizi özellik ve bir dizi performans listeleyen bir ölçek. Çalışan daha sonra her bir özellik için performansını en iyi tanımlayan puanı belirleyerek puanlar	-Basit -Kolayca inşa edilebilir -Kullanımı kolay -Sonuçlar, çalışanlar arasında kıyaslama yapılmasına imkan sağlar	-Derecelendirme öznel olabilir -Her bir özellik çalışanın performansının değerlendirilmesinde eşit derecede önemlidir
3	Kritik Olay Yöntemi	Bir çalışanın işle ilgili davranışının nadiren iyi veya istenmeyen örneklerinin kaydı ve çalışanla önceden belirlenmiş zamanlarda bu kayıtların gözden geçirilmesi	-Geliştirilmesi ve yönetilmesi kolay ve ekonomiktir -Doğrudan gözlemlere dayanmaktadır -Test edilmiştir	-Özetlemek ve analiz etmek için zaman alıcı ve zahmetli veri -İnsanları bir anket aracılığıyla kritik olaylarını paylaşmaya ikna etmek zordur Kurumsal konulara kişisel bir bakış açısı sağlar

4	Anlatı Denemeleri	Değerlendirici, çalışanın güçlü ve zayıf noktaları, önceki performansı hakkında açıklama yazar ve değerlendirme süreci sonucunda çalışanlar için öneride bulunur	-Rapor çalışanın performansını gösterir -Tüm faktörleri kapsayabilir -Örnekler verilmiştir -Geri bildirim sağlar	-Zaman alıcı -Ortaya taraflı bir makale çıkabilir -Etkili yazarları bulmak zordur
5	Amaçlarla Yönetim	Çalışanların, bir işin başarılmasında kritik olarak belirlenmiş olan hedefler kümesini ne kadar iyi başarmış oldukları değerlendirilir	-Uygulanması ve ölçülmesi kolaydır -Çalışan, beklenen rollerin farkında olduğu için motive olmuştur -Performans odaklı teşhis sistemi -Çalışanların danışmanlık ve rehberlik yapmalarını kolaylaştırır	-Çalışanların hedefler üzerinde hemfikir olmaları zordur -Hedeflerin yorumlanması yöneticiden yöneticiye ve çalışandan çalışana değişiklik gösterebilir -Zaman alıcı, karmaşık, uzun ve pahalıdır.
6	Davranışsal Sınıflandırma Ölçeği (BARS)	BARS,kritik olay ve grafik derecelendirme ölçeği yaklaşımlarında n gelene öğeleri birleştirir. Denetim otoritesi, çalışanları sayısal ölçekte olan maddelere göre derecelendirir	-İş davranışları, çalışan performansın ı daha iyi bir şekilde tanımlar -Daha fazla objektif - Yöneticilerin ve çalışanların katılımı nedeniyle daha fazla kabul edilir	-Ölçek bağımsızlığı geçerli/güvenilir olmayabilir -Davranışlar sonuç odaklı olmaktan ziyade faaliyet odaklıdır -BARS oluşturmak zaman alıcı bir faaliyettir -Her iş ayrı bir BARS ölçeği oluşturulmasını gerektirir
7	İnsan Kaynakları Muhasebesi	İnsanlar, bir kurum veya kuruluşun değerli kaynaklarıdır	-İnsan kaynaklarının geliştirilmesi -Personel politikalarını n planlanması ve yürütülmesi -İnsan Kaynaklarına yatırım getirisi -Çalışanların verimliliğini artırmakta	-Bir işletmedeki insan kaynaklarının değerini ve maliyetini bulmak için belirli ve net kurallar bulunmamaktadır -Yöntem, yalnızca işletmenin maliyetini ölçer ancak çalışanın işletmeye katmış olduğu değeri görmezden gelir

8	Değerlendirm e Merkezleri	Çalışanlar belirli bir süre içinde değerlendirilir; bir veya üç gün boyunca seçilmiş bir dizi iş örneği davranışları karşısında çalışanların davranışları gözlemlenir	-Kavramlar basittir -Son derece esnek bir metodolojidir -Seçim ve terfi kararlarında ve çalışanların gelişim ihtiyaçlarını teşhis etmede yardımcı olur -Birden fazla nitelik ölçümü için izin verir.	-Pahalı ve yönetimi zordur -Fazla çalışan gerektirir -Çok fazla zaman gerektirir
9	360 Derece Değerlendirme Yöntemi	Bir çalışanın amirinin, meslektaşlarının, astlarının, bazen müşterilerinin, tedarikçilerin girdilerine dayanmaktadır	-Mükemmel çalışan geliştirme aracıdır -Doğru ve güvenilir bir sistem -Daha objektif, çok oranlı sistem olmaktadır	-Zaman alıcı ve çok maliyetli -İşletmeye ve ulusal kültüre karşı çok duyarlı -Görüşler acımasızca çalışanların öz saygılarına zarar verebilir -İnsanlar tarafından oynanan siyasi ve sosyal olaylara yatkın -Gizliliği korumak küçük işletmelerde zor olabilir
10	720 Derece Değerlendirme Yöntemi	360 Derece Değerlendirme Yöntemi iki kez uygulanır. 360 Derece Değerlendirme yapıldığında, çalışanın performansı değerlendirilir ve iyi bir geri bildirim mekanizmasıyla yönetici çalışanla ikinci kez tekrar oturur ve kendisine belirlenen hedeflere ulaşma konusunda geri bildirim ve ipuçları verir.	-Daha fazla kaynaktan gelen iyileştirilmiş geri bildirim -Takım geliştirme -Kişisel ve örgütsel performansı geliştirme -Kariyer gelişimi için sorumluluk -Düşük ayrımcılık riski -Geliştirilmiş müşteri servisi	-Süreç için istisnai beklentiler -Yetersiz bilgi -Sürece bağlanmada başarısızlık -Yetersiz eğitim ve süreç anlayışı -Negatif ve zayıf yönler odaklanma -Üst yönetim ve insan kaynaklarına bağlılık gerektirir (Zaman, finans, kaynaklar v.b)

Kaynak: Aggarwal ve Thakur, 2013: 618.

3.6. ÇALIŞMANIN DAYANDIĞI DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Bu çalışmanın dayandığı değişkenler; iş amaçlı sosyal medya, sosyal amaçlı sosyal medya, sosyal medyanın kullanım yoğunluğu, işe adanmışlık, çalışan sadakati ve bireysel performans olmaktadır. Literatür incelemesi yapıldığında kuramsal bağlamda sosyal medya, işe adanmışlık, çalışan sadakati ve bireysel performans kavramları arasındaki ilişkileri esas alan çeşitli çalışmaların olduğu görülmektedir.

Nduhura ve Prieler (2017)'in çalışmasında çalışanların işyerinde özel ve iş amaçlı sosyal medya kullanımını araştırmıştır. Araştırmaya katılanların bakış açısına göre sosyal medya kamu kurumlarının işleyişinde giderek daha önemli bir rol oynamaktadır. Genel olarak sosyal medyanın kurumları olumlu yönde etkilediği ifade edilmektedir. Çünkü sosyal medya aracılığıyla işyerinde faaliyetler hızlı bir şekilde organize edilir (örn; toplantı düzenleme, sipariş verme gibi), mesajlar aynı anda birçok çalışanla paylaşılmakta ve geri bildirimler hızlı olmaktadır. Özellikle whatsapp grupları tüm kurumlarda popüler bir şekilde kullanılmaktadır. Bu değiş tokuşlar bireysel cep telefonları, dizüstü bilgisayarlar veya kurumun bilgisayarları aracılığıyla gerçekleşmektedir (Nduhura ve Prieler, 2017: 712-713).

Bununla birlikte Nduhura ve Prieler (2017) çalışmasında kamu kurumlarında raporlamamın önceki durumlardan çok daha pratik hale geldiği sonucunu elde etmiştir. Şöyle ki bazı çalışanlar sosyal medyada kısa mesajlar kullanarak günlük olarak ne yaptıklarını rapor ettiklerini açıklamıştır. Bu mesajlar hem çalışanlar hem işverenleri bir araya getiren gruplar aracılığıyla paylaşılmaktadır. Ayrıca sosyal medya taranacak ve farklı ulaşım araçlarıyla gönderilecek resmi belgelerin sayısını azaltarak kurum yönetiminde önemli ölçüde fayda sağlamıştır. Sosyal medya aynı zamanda çalışanlara ve işletmelere aynı faaliyetleri veya çıkarları paylaşan ve böylece ortaklıklar sağlayan daha geniş bir insan ve kurum ağına sahip olmalarında yardımcı olmaktadır. Sosyal medyanın bir diğer faydası ise çalışanların farklı paydaşlarla iletişimi söz konusu olduğunda diğer medya türlerine göre çok daha pratik olduğudur. Araştırmaya katılan bazı katılımcılar sosyal medyanın iş stresini azaltma konusunda önemli bir katkısının bulunduğu ve daha fazla başarıma isteklerini artırdıkları belirtilmektedir (Nduhura ve Prieler, 2017: 712-713).

Nduhura ve Prieler (2017) çalışmasında sosyal medyanın özel kullanımının kamu kurumlarında verimliliği artırdığına dair somut bir kanıt bulamamakla birlikte

Çalışanların refahı için önemli olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çalışanların yakınlarıyla iletişim kurması, günlük problemlerini çözmesi ve toplumun faaliyetlerine katılması enerji verici olmaktadır. Sonuç olarak sosyal medya kullanımının çalışanların verimliliğine değer kattığı görülmektedir. Araştırmada edindiği bulgular sosyal medyanın yararları hakkında mevcut literatür ile hemfikirdir. Örneğin araştırma Facebook'un işte kullanılmasıyla çalışanların ruh halini olumlu yönde etkilediğini ve çalışmalarında kendilerini daha iyi hissetmelerini sağladığını göstermiştir. Bu açılardan sonuç olarak işletmelerde sosyal medyanın özel kullanımına tolerans gösterilmesi uygun görülmüştür (Nduhura ve Prieler, 2017: 714-715).

Zoonen vd. (2014) alışmasında çalışanların iş amaçlı sosyal medya kullanımını incelemiş ve çalışanların örgütsel amaçlara katkıda bulunmak için kişisel sosyal medya hesaplarını isteyerek kullandıklarını ifade etmektedir. Bu alışma, çalışanların sosyal medya kullanımına yönelik motivasyonlarını incelemekte ve evrimii örgütsel duyum sağlamaya katkılarının araştırılması için bir araştırma başlangıç noktası sunmaktadır. Zoonen vd. (2014) alışmasında iş amaçlı sosyal medya kullanımının i tutarlılığı artırdığı ve iletişim süreçlerini yumuşattığı sonucuna ulaşmıştır. Bununla birlikte çalışanlar sosyal medya ağları aracılığıyla çevrim içi elçiler olarak kurumsal itibara katkıda bulunmaya yardımcı olmaktadır. Bu anlamda çalışanların evrimii faaliyetleri kurumsal iletişim ve itibar için ek bir değere sahiptir. Bu nedenle işletmelerde sosyal medya politikaları aracılığıyla veya bu web sitelerine girişimi engelleyerek bu girişimleri sınırlandırma ve kısıtlama çabaları yanlış yönlendirilmiş görülmektedir (Zoonen vd., 2014: 852).

Cao vd. (2016) tarafından hazırlanan çalışmada, çalışanların bireysel performanslarının sosyal medya aracılığıyla makul bir şekilde artırılabilceği sonucuna ulaşılmıştır. şöyle ki ampirik sonuçlar sosyal medyanın çalışanların ağ bağları ile gösterilen sosyal sermayenin oluşumunu destekleyebileceğini, bunun sonucunda bilgi transferini kolaylaştırabilecek ortak vizyon ve güveni ortaya koymaktadır. Paylaşılan vizyon ve bilgi transferi ise iş performansını olumlu yönde etkilemektedir. Her ne kadar ağ bağları ve güven iş performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmasa da, bu etkiye kısmen bilgi aktarımı aracılık etmektedir (Cao vd., 2016: 529).

Sun ve Shang (2014) çalışmasında kurum içi sosyal medya kullanımını sosyal ve iş amaçlı kullanım olmak üzere ikiye ayırmış, sosyal amaçlı kullanımın iş amaçlı kullanım üzerindeki etkilerini araştırmak için sosyal sermaye teorisine dayanan bir model önermiştir. Sonuçlar sosyal amaçlı sosyal medya kullanımının sosyal sermayeyi artırarak doğrudan ve dolaylı olarak iş amaçlı kullanımı teşvik ettiğini göstermektedir. Bu sonuçlar kurum içi sosyal medya kullanılarak yapılan sosyal faaliyetlerin değerinin araştırılmasını kolaylaştırmaktadır (Sun ve Shang, 2014: 334).

İşletmeler, iş performansını artırmak için kurum içi sosyal medyayı kullanmasına rağmen çalışanların çalışmalarını etkileyebileceği için sosyal medyanın sosyal kullanımının etkileri konusunda tereddütlü olabilirler. İşletmelerde sosyal amaçlı sosyal medya kullanımının iş amaçlı kullanımı teşvik ettiği gözlemlenmiştir. Şöyle ki, birincisi sosyal amaçlı kullanım doğrudan iş amaçlı kullanımı artırmaktadır. Sosyal amaçlı kullanım, kullanıcıların sistemi kullanmaya aşına olmalarını sağlayarak, sistemi işle ilgili amaçlar için kullanma olasılığını artırarak, çalışanların bir sistem kullanmalarını sağlamaktadır. İkincisi sosyal amaçlı kullanım, sosyal etkileşim bağları üzerindeki etkisiyle iş amaçlı kullanımı artırmaktadır. Böylece kullanıcılar arasında paylaşılan vizyon ve güveni ve ardından iş amaçlı kullanımı artırmaktadır. Bu dolaylı yol, sosyal amaçlı kullanımın iş amaçlı kullanım üzerindeki etkilerinin yaklaşık %40'ını oluşturmaktadır (Sun ve Shang, 2014: 339).

Sun ve Shang (2014) çalışmasında çalışanların kurum içi sosyal medyayı sosyal amaçlı kullanımı konusunda endişenilmemesi gerektiğini ifade etmektedir. Kurum içi sosyal medyanın sosyal amaçlı kullanımı, kullanıcıların sosyal sermayesini teşvik ederek veya sadece sosyal amaçlı kullanımı ileterek yönetim hedeflerine (iş amaçlı kullanım aktivitesini yansıtarak) ulaşılmasını sağlamaktadır (Sun ve Shang, 2014: 339).

Luo vd. (2018) çalışmasında iş amaçlı olmayan sosyal medya kullanımının işletmeye fayda sağlayıp sağlamayacağı yönünde araştırma yapmıştır. Şirket blogları gibi kurum içi sosyal medya sistemleri şirketler için giderek daha fazla kullanılmaktadır. Genellikle bu tür sistemlerde işle ilgili bilgilerin paylaşılması beklenirken çalışanlar bunları eğlenme, yaşam deneyimlerini paylaşma ve duygusal duyguları paylaşma gibi işle ilgili olmayan amaçlarla kullanma eğilimindedir. Luo vd. (2018) işle ilgili olmayan kurumsal blog kullanımının doğrudan çalışan verimliliğini artırmamasına rağmen, çalışanların duygusal örgütsel bağlılığını artırabileceği şeklinde hipotez

önermiştir. Sonuçlar, işle ilgili olmayan sosyal medya kullanımının çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde önemli olumlu etkilerinin olduğunu göstermektedir (Luo vd., 2018: 84).

Sosyal medyanın insan yaşamı üzerindeki etkisi göz önüne alındığında sosyal medyanın kullanım yoğunluğunu belirlemek önem arz etmektedir. Bu açıdan Ellison ve diğerlerinin (2007) geliştirmiş olduğu Facebook kullanım yoğunluğu ölçeği esas alınarak sosyal medya kullanım yoğun ölçeği geliştirilmiştir. Bu ölçek katılımcının sosyal medyayı bir günde ne ölçüde aktif olarak kullandığını ölçmek için tasarlanmıştır. Bu ölçek aynı zamanda katılımcının sosyal medyaya duygusal olarak ne ölçüde bağlı olduğunu ve sosyal medyanın günlük aktivitelerine ne ölçüde entegre edildiğini, değerlendirmek için tasarlanmış bir dizi Likert ölçeğinde tutumsal sorular içermektedir (Ellison, 2007: 1150). Ellison vd. (2017) facebook kullanımı ile psikolojik iyi olma ölçütleri arasında önemli ve pozitif bir ilişki bulmuştur. Bu açıdan düşük özgüven ve düşük yaşam memnuniyeti yaşayan kullanıcılar için daha büyük faydalar sağladığını önermektedir (Ellison vd., 2007: 1143). Bargh ve Mckenna (2004) internet kullanımının kullanıcının psikolojik iyiliği, kişisel ilişkilerin oluşumu ve sürdürülmesi, grup üyelikleri ve sosyal kimlik, işyeri ve topluluk katılımı üzerindeki etkileri incelemiştir (Bargh ve Mckenna, 2004: 573). Geçmişte internetin kullanıcıları bunalımlı ve yalnız yaşamaya ittiği bununla birlikte internetin topluluk yaşamı için bir tehdit gibi görünmesine rağmen günümüzde internetin arkadaşlarla, tanıdıklarla ve özellikle çok uzakta bulunan kişilerle iletişimi ve yakın bağları güçlendirmesi nedeniyle düşük psikolojik refahı olan kişilere yardımcı olabileceği sonucuna ulaşmıştır (Bargh ve Mckenna, 2004:587). Bilgisayar aracılığı ile iletişim kurma, etkileşim önündeki engelleri azaltarak kişinin kendini daha fazla açıklamaya teşvik etmesini mümkün kılmaktadır (Tidwell ve Walter, 2002: 339).

Çetinkaya ve Rashid (2018) tarafından sosyal medya kullanımının bireysel performans üzerindeki etkisine yönelik yapılan araştırma, sosyal medyanın bireysel performans üzerinde olumlu etkisi olduğu ve örgütsel yapının bu iki değişken arasında aracı bir role sahip olduğu sonucuna varmıştır (Çetinkaya ve Rashid, 2018: 15).

Zhang ve Venkatesh (2013) sosyal ağların performans üzerindeki etkilerini incelemiş ve sosyal ağların çalışan performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır (Zhang ve Venkatesh, 2013: 25).

Leftheriotis ve Giannakos (2014) sosyal medyanın iş amaçlı kullanımını araştırmış ve sosyal medyanın çalışanlar için zaman kaybı olmadığını, aynı zamanda çalışanların performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır (Leftheriotis ve Giannakos, 2014: 140).

Song vd. (2019) iş amaçlı sosyal medya ve sosyal amaçlı sosyal medyanın ekip ve çalışan performansını artırmak için sinerji yaratan tamamlayıcı kaynaklar olduğu sonucuna ulaşmıştır (Song vd., 2019: 1).

İşletmeler, çalışanlara yalnızca işe odaklı değil, aynı zamanda sosyalleşme ve eğlenceye yönelik bir kullanım repertuarı veren sosyal medya gibi yeni teknolojileri giderek daha fazla benimsemektedir (Hassan vd., 2015: 65).

Hassan vd. (2015) sosyal medya kullanım kategorisini sosyal, hedonik ve bilişsel olarak sınıflandırmakta ve bireysel performans üzerindeki etkilerini incelemektedir. Teknolojinin sosyal ve bilişsel kullanımlarının ampirik olarak, dolaylı da olsa çalışanların rutin ve yenilikçi iş performansı üzerinde olumlu etkileri olduğu gösterilmiştir. Teknolojinin hedonik kullanımı, çalışanların rutin performansı üzerinde doğrudan olumlu bir etkiye sahip olmamasına rağmen, sosyal bağların gelişimine olumlu katkı sağladığı ve yenilikçi performans üzerinde azaltıcı olumlu etkiye yol açtığı gösterilmiştir (Hassan vd., 2015: 65).

Hassan vd. (2015) çalışmalarında edindikleri önemli bir bulgu yöneticilerin ne tür bir iş performansının onlar için önemli olduğu konusunda güçlü bir fikre sahip olması ve sosyal medya kullanımlarını buna göre yapılandırması gerektiğidir. Yenilikçi ve yaratıcı düşünceyi teşvik etmekle ilgileniyorsa o zaman güçlü bir yapısal sosyal sermaye inşa etmek önemlidir. Bu nedenle teknolojinin sosyal ve bilişsel kullanımını teşvik edebilir ve çok belirgin hedonik etkileşimlerin anlamlı bağları artırmasına izin verebilir. Yöneticilerin amacı rutin çalışma görevlerinin verimliliğini arttırmaksa, herhangi bir hedonik kullanımı engellemeli ve araçsal bağları güçlendirmeyi amaçlayan bazı sosyal ağlarla öncelikle bilişsel kullanıma odaklanmalıdırlar (Hassan vd., 2015: 79).

Literatürde işletmelerde iş amaçlı sosyal medya kullanımı ve sosyal amaçlı sosyal medya kullanımı ile sosyal medyanın kullanım yoğunluğunu içeren çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalar incelendiğinde genel olarak işletmelerde sosyal medya kullanımının çalışanları ve işletmeleri olumlu yönde etkilediği ifade edilmektedir. Söz

konusu olumlu yönde etki, sosyal medya kullanımının çalışanların bireysel performansları üzerinde de etkili olduğuna işaret etmektedir. Bu nedenle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir;

H3: İşletmelerde çalışanların iş amaçlı sosyal medya kullanımı bireysel performansı etkilemektedir.

H6: İşletmelerde çalışanların sosyal amaçlı sosyal medya kullanımı bireysel performansı etkilemektedir.

H9: Çalışanların sosyal medya kullanım yoğunluğu bireysel performanslarını etkilemektedir.

Haddud vd. (2016), kurum içi sosyal medya kullanımının çalışanların işe adanmışlık üzerindeki etkisini incelemiştir. Sonuç olarak işletmede sosyal medya kullanımı arttıkça işe adanmışlık seviyesinin de arttığı görülmüştür. Haddud vd. (2016) kurum içi sosyal medya kullanımının işe adanmışlık düzeyi ile ilişkili olduğuna dair kanıtlar sunmaktadır (Haddud vd., 2016:18).

Alguadiş (2019) çalışmasında çalışanların kurum içi sosyal medya kullanımı ve işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Kurum içi sosyal medya kullanımı, kurumun bilgi ve deneyim birikiminin kalıcı olmasını ve paylaşılmasını, iletişim ve ilişkilerin gelişmesini, yenilikçiliği ve işbirliğini gerçekleşmesini sağlamakla birlikte işe adanmışlık ve ölçülebilir finansal katkıları da sağlamaktadır (Alguadiş, 2011).

Zoonen vd. (2017), işyerinde sosyal medya kullanımının olumlu ve olumsuz sonuçlarını incelemiştir. İş için sosyal medya kullanımı etkili iletişim ve iş hedeflerine ulaşmada ve temel psikolojik ihtiyaçların karşılanmasında işlevseldir ve çalışanların işe adanmışlık duygularına katkıda bulunmaktadır (Zoonen vd., 2017: 8).

Naim ve Lenka (2017) çalışmasında sosyal medyanın işyerinde işbirliğini teşvik etme ve Y kuşağı çalışanlarının işe adanmışlıklarını artırma üzerindeki etkisini incelemiştir (Naim ve Lenka, 2017: 290). Çalışmada işe adanmışlık için kurumsal sosyal medyanın dahili bir işyeri aracı olarak rolünün vurgulanması amaçlanmıştır. Bulgular, sosyal medyanın işyerinde işbirliğini önemli ölçüde olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu durumda Y kuşağı çalışanlarının adanmışlığını etkilemektedir (Naim ve Lenka, 2017: 289). Nitekim araştırmada sosyal ağ araçlarının bilgi yayma

potansiyelinin işletmeler içinde işbirliğini artırmada hayati derecede önemli olduğu gösterilmiştir.

Parry ve Solidoro'a (2013) göre sosyal medya, çalışanların iletişim kurmasına, bilgi ve fikirlerini paylaşmasına imkan tanımakta, bunun sonucunda ise işe adanmışlık artmaktadır. Sosyal medyanın iletişim ve dolayısıyla çalışanların işe adanmışlıkları için potansiyel yararları literatürde güçlü bir şekilde desteklenmektedir (Parry ve Solidoro, 2013: 126).

Parry ve Solidoro (2013) çalışmasında mevcut çalışanlarla etkileşimde bulunmak için sosyal medya kullanımının derinlemesine bir incelemesini yapmış ve bu teknolojilerin çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iç iletişimi artırma potansiyeline sahip olmasına rağmen, bunun sorunlu olarak işe adanmışlığa katkı sağlamadığı sonucuna ulaşmıştır. Edindikleri önemli bir bulgu, örgüt kültürü ve liderlik tarzının teknolojinin kendisinden daha önemli olmasıdır. Şöyle ki, işverenler açık iletişimi ve çalışan sesini teşvik eden bir örgüt kültürü yaratmaya istekli olmadıkları sürece sosyal medyanın adanmışlık üzerinde önemli bir etkisi olmayacağı yönündedir (Parry ve Solidoro, 2013: 137).

Sharma ve Bhatnagar (2016) çalışmasında işe adanmışlık için kurumsal sosyal medyanın dahili bir işyeri aracı olarak rolünü vurgulamayı amaçlamıştır. Araştırmasında ilgili alandaki hem akademik hem de uygulayıcı literatürü göz önünde bulundurarak sosyal medyanın işletmeler tarafından dahili olarak nasıl kullanılabileceği hakkında bir bakış açısı sunmaktadır. Bulgular, işletmeler sosyal ağ araçlarını işe alım ve markalaşma amacıyla kullanmanın ötesine geçmeleri ve sosyal medya araçlarını işe adanmışlık için kullanmaları yönünde bir adım daha ileri gidilmesi gerektiği öne sürülmektedir (Sharma ve Bhatnagar, 2016: 16).

Çalışan sadakati ve işe adanmışlık çoğu kez yan yana anılan birbirlerini eşit derecede etkileyen iki kavram olarak ele alınmaktadır. Şöyle ki adanmış bir çalışanın çalıştığı işletmeye sadakat duygusunun yüksek olması daha olası olmaktadır (Hacker, 2019).

İşletmeler sosyal medyayı iç iletişimi kolaylaştırmak için kullanmaya başlamışlardır. Sosyal medya yenilikçilik ve işbirliği amacıyla çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirmenin ve çalışanların sadakatini ve bağlılığını artırmanın bir yolu olarak kabul edilmiştir (Arnaboldi ve Coget, 2016: 4).

Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde işletmelerde sosyal medya kullanımının çalışanların davranışlarını olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Bu nedenle işletmelerde iş amaçlı ve sosyal amaçlı sosyal medya kullanımı ile sosyal medya kullanım yoğunluğunun çalışanların işe adanmışlık ve sadakat düzeyleri üzerinde etkili olduğu şeklinde değerlendirme yapılabilir. Bu sebeple aşağıdaki hipotezler önerilmiştir;

H₁: Çalışanların işletmelerde iş amaçlı sosyal medya kullanımı sadakat düzeylerini etkilemektedir.

H₂: Çalışanların işletmelerde iş amaçlı sosyal medya kullanımı işe adanmışlık düzeylerini etkilemektedir.

H₄: Çalışanların işletmelerde sosyal amaçlı sosyal medya kullanımı sadakat düzeylerini etkilemektedir.

H₅: Çalışanların işletmelerde sosyal amaçlı sosyal medya kullanımı işe adanmışlık düzeylerini etkilemektedir.

H₇: Sosyal medya kullanım yoğunluğu çalışanların sadakat düzeylerini etkilemektedir.

H₈: Sosyal medya kullanım yoğunluğu çalışanların işe adanmışlık düzeylerini etkilemektedir.

Anitha (2014) çalışmasında işe adanmışlık ve bireysel performans arasındaki ilişkiyi incelemiş ve adanmışlık ile bireysel performans arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır (Anitha, 2014: 320). İşe adanmışlığının sağlanmasında çalışma ortamı, ekip ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin önemli etmenler olduğunu bulmuştur. İşe adanmışlık çalışanların performansı üzerinde önemli derecede yüksek bir etkiye sahip olduğundan, özellikle işletmelerde çalışma ortamı, ekip ve iş arkadaşları ilişkileri faktörlerine özel bir odaklanma ve çaba gösterilmesi gerekmektedir (Anitha, 2014: 308).

Bir dizi çalışma çalışan performansını artırmanın önemli bir yolunun işe adanmışlığı artırmaya odaklanmak olduğunu göstermektedir. Christian ve Slaughter (2007) çalışmasında adanmışlığın bireysel performansla ilişkili olduğuna ve performansı öngörmedeki iş tutumlarına göre artan geçerlilik gösterdiğine dair kanıtlar bulmuştur (Christian ve Slaughter, 2007: 120).

Rich vd. (2010) çalışmasında bireysel performansın sağlanmasında adanmışlığın önemli bir unsur olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bununla birlikte işe adanmışlığın, iş doyumu ve içsel motivasyona göre bireysel performansı tahmin etmede adanmışlığın daha faydalı olduğu görülmüştür. Bu bulgu kalıbı çeşitli tutumların ve motivasyonel durumların değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi amacıyla kaynakları çeşitli uygulamalara yaymak yerine, işe adanmışlığı değerlendiren ve geliştiren uygulamalara odaklanmanın faydalı olabileceğini göstermektedir (Rich vd., 2010: 631).

Rana vd. (2014) çalışmasında işe adanmışlığı bireysel performans, ciro niyetleri (ters ilişki) ve örgütsel vatandaşlık davranışı olmak üzere üç ana örgütsel sonuçla ilişkilendirmektedir (Rana vd., 2014: 249).

Salanova vd. (2005) çalışmasında, işe adanmışlık, çalışan performansı ve müşteri sadakati arasında hizmet ortamının aracılık rolünü araştırmıştır. Bulguları işletmelerde kurumsal kaynakların (yani eğitim, özerklik ve teknoloji gibi) sağlanması, çalışanların işe adanmışlıklarını artırmakta ve bu durum mükemmel hizmet ortamının geliştirilmesine yardımcı olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak böyle bir hizmet ortamı bireysel performansı ve dolayısıyla müşteri sadakatini artırmaktadır (Salanova vd., 2005: 1224).

Medlin ve Green (2009) çalışmasında hedef belirleme, işe adanmışlık, işyeri iyimserliği ve bireysel performans arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bulgular resmi ve yapılandırılmış hedef belirleme süreçlerinin daha yüksek düzeyde işe adanmışlığı sağladığı, daha yüksek adanmışlık düzeyinin işyeri iyimserliğini artırdığını ve bu iyileştirilmiş iyimserlik seviyesinin daha yüksek bireysel performans seviyelerine yol açtığını göstermektedir. Araştırma, çalışanların performans seviyelerini artırmak amacıyla hedef belirleme, işe adanmışlık ve işyeri iyimserliğini destekleyen yönetim programlarının uygulanması için ampirik destek sağlamaktadır (Medlin ve Green, 2009: 943).

Bakker vd. (2012) çalışmasında işe adanmışlık, bireysel performans ve aktif öğrenme ilişkisinde çalışanların vicdanlılık durumunu ele almaktadır. Bulguları; işe adanmışlık özellikle vicdanı yüksek çalışanlar için görev performansı, bağlamsal performans ve aktif öğrenme ile olumlu yönde ilişki içindedir. Bulgular, işe adanmışlığın çalışan performansının farklı boyutları için değil, yalnızca belirli bir çalışan türü yani son derece vicdani çalışanlar için faydalı olduğunu göstermektedir. Tüm çalışanlardan

ziyade yalnızca vicdanlı çalışanlar işle ilgili deneyimini daha yüksek performansa çevrilebilecektir. Vicdanlı çalışanlar çok çalışmak ve dikkatlerini doğru görevlere yönlendirmek için fazla rehberliğe ihtiyaç duymazlar. Buna karşılık vicdan azlığı olan çalışanlar muhtemelen liderleri arasında iyi performans göstermeleri için motive olmaları için ek rehberliğe ihtiyaç duymaktadır (Bakker vd., 2012: 563).

Özyılmaz ve Süner (2015) işe adanmışlığın çalışanın işyerindeki tutum ve davranışlarına etkisini incelemektedir. Çalışmada işe adanmışlığın çalışanın iş tatmini ve örgütsel bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. İşine adanmış çalışanlar işletmeye bağlı olan çalışanlardır. İşletmenin sorunlarını kendi sorunları gibi görüp, kendini işletmeye duygusal olarak bağlı hisseder, işletmeye karşı aidiyet duygusu gelişir, bu nedenle işletmede kalmayı zorunluluk gibi hissetmektedir (Özyılmaz ve Süner, 2015: 158).

İş tatmini, işe adanmışlık ve çalışan sadakati bireysel ve organizasyonel performansa önemli ölçüde katkıda bulunan popüler insan kaynakları kavramı olmaktadır. Geniş çapta çalışılmış olsa da kavramlar arasındaki etkileşimler nadiren araştırılmaktadır (Vokic ve Hernaus, 2015: 3). Vokic ve Hernaus yaptıkları çalışmada iş tatmini, işe adanmışlık ve çalışan sadakati arasındaki etkileşimi incelemiştir. Korelasyon analizi, araştırılan insan kaynakları arasında anlamlı pozitif ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Tekli ve çoklu regresyonlar iş tatmininin işe adanmışlığın önemli bir göstergesi olduğunu ve işe adanmışlığın çalışan sadakatini kuvvetle öngördüğünü göstermektedir (Vokic ve Hernaus, 2015: 10).

Field ve Buitendach (2010) çalışmasında işyerinde mutluluk, işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık gibi örgütsel yapılar arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Edindikleri bulgular, duygusal örgütsel bağlılığın işe adanmışlık ile pozitif ilişki içinde olduğudur. (Field ve Buitendach, 2010: 8).

İşe adanmışlığı yüksek olan çalışanların sadakat duygusunun da yüksek olacağı şeklindeki bir düşünce mantıksal çerçeveden bakıldığında anlamlı gelmektedir (Hacker, 2019). İşe adanmışlık ile bireysel performans ilişkisine yönelik çalışmalar kapsamında işe adanmışlığa yakın bir kavram olan çalışan sadakatinin de bireysel performansı etkilediğini değerlendirmek mümkündür. Bu düşüncelere dayanarak işe

adanmışlık ve çalışan sadakat düzeyinin bireysel performansla ilişkisine ilişkin olarak şu hipotezler ifadeleştirilmektedir;

H₁₀: Çalışanların sadakat düzeyleri bireysel performansı etkilemektedir.

H₁₁: Çalışanların işe adanmışlık düzeyleri bireysel performansı etkilemektedir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE SOSYAL MEDYA KULLANIMININ İŞE ADANMIŞLIK, ÇALIŞAN SADAKATİ VE BİREYSEL PERFORMANSA ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

4.1. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, varsayım ve sınırlılıkları açıklandıktan sonra araştırmanın modeli ve hipotezleri ile araştırmanın örnekleme, veri toplama yöntemi ve verilerin analizi ile ilgili bilgilere yer verilecektir.

4.1.1. Araştırma Problemi

Günümüzde bloglar, wikiler, sosyal paylaşım siteleri, sosyal etiketleme ve mikroblog gibi sosyal medya teknolojilerinin kullanımı inanılmaz bir hızla artmaktadır (Treem ve Leonardi, 2012: 143). İşletmelerin gelişen çağa ve internet dünyasına ayak uydurabilmesinin ön koşulu neredeyse sosyal medyayı etkili bir şekilde kullanmasıyla ölçülmektedir. Bu yeni teknolojilerin önemli organizasyonel süreçleri iyileştirmeye yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Heidemann ve diğerlerine (2012) göre sosyal ağlar işletmelerde araştırma-geliştirme, pazarlama ve satış, müşteri hizmetleri, insan kaynakları, kurum içi uygulamalar gibi iş alanlarında kullanılmaktadır (Heidemann vd., 2013: 873). Bununla birlikte bu teknolojilerin işletmelerde kullanım amaçları iş amaçlı ve sosyal amaçlı olmak üzere iki şekilde ele alınmaktadır. Sosyal medya çalışanların iş yapma özelliklerini kökten değiştirmiştir. İşletme çalışanları sosyal medya aracılığıyla hem kendi aralarında iletişim kurmak hem de işletme dışındaki paydaşlarla ürün ve hizmet tanıtımını gerçekleştirip bilgi paylaşımı yapmaktadır. İşletmeler sosyal medya aracılığıyla kurumsal itibarlarını korumakta, olası bir kriz durumunda ilk olarak sosyal medya araçlarını kullanarak halkı bilgilendirmektedir. Bireyleri işe alma, seçme ve işini sonlandırma gibi önemli İK uygulamalarında sosyal medya araçları yaygın olarak kullanılmaktadır. Bununla birlikte işletmelerde sosyal ağlar araştırma-geliştirme fonksiyonu bağlamında kullanılmaktadır. Sosyal ağ kullanıcıları ürün ve hizmet geliştirebilir, tasarlayabilir, yenilikçi fikirleri tartışabilir ve değerlendirebilir.

Ulusal ve uluslararası literatür incelemesi yapıldığında işletmelerde sosyal medya kullanımı ile ilgili araştırmaların gün geçtikçe artış gösterdiği görülmektedir. Bu araştırmalar incelenirken karşılaşılan durumlardan biri, ulusal literatürde işletmeler bağlamında sosyal medya araştırmalarının çoğunlukla pazarlama ve İKY ile ilgili olması (Köksal ve Özdemir, 2013; Atçeken ve Doğrul, 2018; Çelik, 2014; Özkaya, 2010; Terkan, 2014; Alyakurt, 2017; Say, 2015; Sevinç, 2012; Barutçu ve Tamaş, 2013, Kara ve Coşkun, 2012; Yılmaz, 2013; Koçyiğit, 2015; Kılıç vd., 2010; Terkan ve Saygılı, 2017; Keskin ve Baş, 2015; Alan vd., 2018; Aytanm ve Telci, 2014; Hacıfendioğlu, 2014; Kazancı ve Başgöze, 2015; Erhan, 2017; Vardarlıer, 2014; Bozkurt ve Triki, 2016; Pelit ve Ak, 2018), yönetimin diğer fonksiyonlarına ilişkin çalışmalara ve sosyal medya kullanım amaçları ile ilgili çalışmalara sınırlı sayıda ulaşılmasıdır. Bir diğer durum, uluslararası literatür incelendiğinde işletmelerde sosyal medya kullanım amaçları (Song vd., 2019, Zoonen vd., 2014; Mukherjee vd., 2012; Zoonen vd., 2017; Aral vd., 2013) ile ilgili verilerin ve sosyal medya kullanım yoğunluğu ile ilgili verilerin (Ellison vd., 2007; Bargh ve McKenna, 2004; Tidwell ve Walter, 2002) sadece yabancı ülke bazındaki işletmelerden toplandığı görülmektedir. Sonuç olarak kültürel farklılıklar nedeniyle araştırma diğer ülkelerdeki çalışanlara genelleştirilemez. Diğer bir husus ise sosyal medya kullanımının çalışanların davranışları üzerindeki etkilerini incelemek faydalı olacaktır.

Tüm bunlar ışığında günümüz işletmelerinde iş amaçlı ve sosyal amaçlı sosyal medya kullanımının çalışanların iş yapma özelliklerini ne yönde etkilediği incelemeye değer görülmüştür. Bu açıdan literatürde işletmelerde sosyal medya kavramı ile ilgili inceleme yapılırken bu kavramın hangi kavramlarla ele alındığı, araştırmalardan elde edilen bulgu ve sonuçlar, hangi sektörlerde araştırmaların yapıldığı, araştırmalarda belirtilen evren ve örneklemeler ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Konu ile ilgili literatür araştırmasının ardından incelenen değişkenler arasında literatüre katkı sağlanacağı düşünülen işe adanmışlık, çalışan sadakati ve bireysel performans değişkenlerine karar verilmiştir. Bu kapsamda araştırmanın temel problemi;

Türkiye’de işletmelerde çalışanlar ve yönetim tarafından hızlı bir şekilde benimsenen ve kullanımı yaygınlaşan sosyal medya kullanımının (iş amaçlı, sosyal amaçlı ve bireysel kullanım) çalışan davranışları üzerindeki etkisi nedir? Bu bağlamda;

- 1- Çalışanların işletmelerde iş amaçlı sosyal medya kullanımı ile bireysel performansı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- 2- Çalışanların işletmelerde sosyal amaçlı sosyal medya kullanımı ile bireysel performansı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- 3- Çalışanların sosyal medya kullanım yoğunluğu ile bireysel performansı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- 4- Çalışanların işletmelerde sosyal medya kullanımı (iş amaçlı ve sosyal amaçlı) ve sosyal medya kullanım yoğunluğu ile işe adanmışlık arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- 5- Çalışanların işletmelerde sosyal medya kullanımı (iş amaçlı ve sosyal amaçlı) ve sosyal medya kullanım yoğunluğu ile çalışan sadakati arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- 6- Çalışanların işe adanmışlık düzeyleri ile bireysel performansı arasında anlamlı ilişki var mıdır?
- 7- Çalışanların sadakat düzeyleri ile bireysel performansı arasında anlamlı ilişki var mıdır?

Bu sorulara cevap bulunması işletmelerde sosyal medya kullanımının çalışanların işe adanmışlık, sadakat ve performanslarına etkisinin anlaşılması bakımından gereklidir.

4.1.2. Araştırmanın Amacı

İşletmelerde üst yönetim ve çalışanlar tarafından kullanılan sosyal medyanın iş amaçlı ve sosyal amaçlı boyutları ve bununla birlikte çalışanların günlük yaşamlarında sosyal medyayı ne ölçüde kullandıklarını gösteren kullanım yoğunluğu boyutları bulunmaktadır. Araştırmada sosyal medyanın hem yöneticiler tarafından organize edilen ve kullanılan hem de çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinin gelişmesi için işletmeler tarafından oluşturulan, kontrol altında tutulan iş amaçlı boyutuyla; bununla birlikte sosyal medyanın kontrol altında tutulamayan sosyal amaçlı boyutunun ve günlük yaşamdaki sosyal medya kullanım yoğunluğunun çalışan davranışlarına olan etkilerinin özellikle sadakat, adanmışlık ve performans üzerindeki etkilerinin tespit edilmeye çalışılması amaçlanmaktadır.

Bu çalışmada araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki hususlar incelenecektir.

- İşletmelerde sosyal medya kullanımının taşıdığı anlamı ortaya çıkarmak.
- İşletmelerde sosyal medya kullanımının düzeyini belirlemek

- İşletmelerde iş amaçlı ve sosyal amaçlı sosyal medya kullanımı ile sosyal medya kullanım yoğunluğunun çalışan sadakati üzerindeki etkisini belirlemek
- İşletmelerde iş amaçlı ve sosyal amaçlı sosyal medya kullanımı ile sosyal medya kullanım yoğunluğunun işe adanmışlık üzerindeki etkisini belirlemek
- İşletmelerde iş amaçlı ve sosyal amaçlı sosyal medya kullanımı ile sosyal medya kullanım yoğunluğunun çalışan performansı üzerindeki etkisini belirlemek
- Çalışanların işe adanmışlık ve çalışan sadakati düzeylerinin bireysel performansa etkisini belirlemek

4.1.3. Araştırmanın Önemi

Sosyal medya, hayatımızın vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir. Son yıllarda sosyal medyanın kullanımı iş hayatında da yaygınlaşmıştır. İşletmelerde çalışanların sosyal medya kullanımı yönetim tarafından kontrol edilmesi mümkün olduğu kadar, kontrol edilemediği durumlar da söz konusudur. Bu araştırma ile çalışanların temel iş süreçlerini sürdürmelerinde sosyal medya kullanımlarının adanmışlık, sadakat ve performansa etkisi ayrıca çalışanların sosyal medyayı kullanımlarının olumlu ve sanal kaytarma gibi olumsuz durum ve sonuçlara yol açıp açmadığı tespit edilerek, işletmelerde buna ilişkin önlemlerin alınması ve uygulamaların daha iyi yapılması sağlanacaktır.

4.1.4. Araştırmanın Varsayımları

Aşağıda yer alan varsayımlar dikkate alınarak bu araştırma yürütülmüştür.

- Araştırmada kullanılan ölçekleri katılımcıların tam olarak anladıkları varsayılmıştır.
- Araştırmada kullanılan ölçekleri katılımcıların özenli ve dürüst bir şekilde cevapladıkları varsayılmıştır.
- Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin sosyal medya, işe adanmışlık, çalışan sadakati ve bireysel performans değişkenlerinin ölçülmesinde uygun bir veri toplama aracı olduğu varsayılmıştır.
- Araştırmada belirlenen örneklem grubunun evreni temsil yeteneğine sahip olduğu varsayılmıştır.

- Araştırmada literatür incelemesi sonucu elde edilen bilgilerin gerçeği yansıttığı varsayılmıştır.

4.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma kapsamında belirtilen sınırlılıklar aşağıda yer almaktadır.

- Araştırma sonuçları sadece Ankara ili ile sınırlı kalmakta ve dolayısıyla diğer illerdeki kurum ve çalışanlara genellenememekte,
- Araştırmada incelenen değişkenler, sosyal medya ölçeği, işe adanmışlık ölçeği, çalışan sadakati ölçeği, bireysel performans ölçeği sonucu elde edilen verilerle sınırlı olmakta,
- Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar 01.01.2020- 30.03.2020 tarihleri arası ile sınırlı olmaktadır.
- Araştırma sonucu Ankara ilindeki kamu sektörü ve Ankara ilindeki bir inşaat firmasının ele alındığı özel sektör dışındaki kurumlarda bulgular geçerli olmayabilir.

4.1.6. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemi Ankara ilinde yer alan kamu kurumlarında görev yapan 500 kamu sektörü çalışanı ile Ankara ilinde bulunan bir inşaat firmasında çalışan 239 özel sektör çalışanı olmak üzere toplam 739 çalışan oluşturmaktadır.

Tüm evrene ulaşamadığı durumlarda önemli olan husus evreni en iyi şekilde temsil edecek örneklemin belirlenmesidir. Ural ve Kılıç (2005)'ın çalışmalarında belirttikleri gibi örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde kullanılan pek çok yöntem bulunmaktadır. Genel olarak kabul gördüğü üzere 100,000 ve üzeri evren büyüklüğü için 384 örneklem büyüklüğü yeterli bulunmaktadır. Çalışan kişiler üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmada toplamda 739 kişiye ulaşılmıştır. Dolayısı ile yeterli örneklem büyüklüğünün sağlanmış olduğu söylemek mümkündür.

Araştırmada 739 çalışana ulaşılarak işletmelerde sosyal medya kullanımlarının ve sosyal medya kullanım yoğunluklarının işe adanmışlık, çalışan sadakati ve bireysel performans üzerindeki etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Ankete katılım gönüllülük esasına dayanmakla birlikte ankette kişilerin isimlerine ya da çalıştıkları kuruma ait

herhangi bir bilgi istenmemiştir. Ankete katılım sağlayan kişilerin demografik özelliklerine ilişkin ayırt edici bilgiler Tablo 19’da sunulmuştur.

Tablo 19: Örneklemin Demografik Özellikleri

Gruplar		Frekans	Oran
Cinsiyet	Kadın	347	47,0%
	Erkek	392	53,0%
Yaş	18-25	31	4,2%
	26-30	166	22,5%
	31-40	290	39,2%
	41-50	201	27,2%
	50 ve üzeri	51	6,9%
Eğitim Durumu	Ortaöğretim	9	1,2%
	Lise	61	8,3%
	Önlisans	62	8,4%
	Lisans	481	65,1%
	Lisansüstü	126	17,1%
Çalışılan Sektör	Kamu	500	67,7%
	Özel	239	32,3%
Medeni Durum	Evli	459	62,1%
	Bekâr	280	37,9%

Tablo 19 incelendiğinde, katılımcıların %47 kadınlardan ve %53’ü erkeklerden oluşmaktadır. En yüksek yaş oranı %39,2 ile 31-40 yaş aralığındadır. Bunu sırasıyla %27,2 ile 41-50 yaş, %22,5 ile 26-30 yaş takip etmektedir. 18-25 yaş aralığının oranı ise %4,2 olup en düşük yüzdeye sahiptir. Katılımcıların eğitim durumları dağılımına göre %65,1’i lisans düzeyine sahiptir. Lisansüstü düzeye sahip olanların oranı %17,1 iken önlisans ise %8,4 oranındadır. Lise düzeyindekilerin oranı %8,3 ve Ortaöğretim düzeyindekilerin oranı %1,2’dir. Katılımcıların %67,7’sini kamu çalışanları %32,3’ünü ise özel sektör çalışanları oluşturmaktadır. Son olarak katılımcıların %62,1’i evli iken %37,9’u bekârdır.

4.1.7. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada kullanılan anket formu iş amaçlı sosyal medya ölçeği, sosyal amaçlı sosyal medya ölçeği, sosyal medyanın kullanım yoğunluğu ölçeği, işe adanmışlık, çalışan sadakati ve bireysel performans ölçeklerinden oluşmaktadır.

Çalışanların iş amaçlı sosyal medyayı, sosyal amaçlı sosyal medyayı ve bireysel olarak sosyal medyayı ne ölçüde kullandıklarını ortaya çıkarmak için iş amaçlı sosyal medya için Zoonen vd. (2014), sosyal amaçlı sosyal medya için Zhang vd. (2018) ve sosyal medya kullanım yoğunluğu için Ellison vd. (2007) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ellison ve diğerlerinin (2007) geliştirmiş oldukları ölçekte sosyal paylaşım sitesi olan “Facebook” ifadesi ölçekte “sosyal medya” olarak değiştirilerek sosyal medya kullanım yoğunluğu ölçeği oluşturulmuştur.

Çalışanların işe adanmışlık düzeyleri, Schaufeli vd. (2001) tarafından geliştirilen Utrecht İşe Adanmışlık (UWES) ölçeği ile ölçülmüştür. Ölçek Özkalp ve Meydan (2015) tarafından Türkçe’ye çevrilmiştir. İşe adanmışlık ölçeği dokuz ifadeden oluşmaktadır.

Çalışan sadakatini ölçmek için geliştirilen ölçeğin orijinali Homburg&Stock (2001) tarafından Almanca dilinde geliştirilmiştir. Matzler ve Rentzl (2006) ölçeği Almancadan İngilizceye çevirmiştir. Ölçek, Dede ve Sazkaya (2018) tarafından Türkçe’ye uyarlanmış olup beş ifadeden oluşmaktadır.

Bireysel performans ölçeği ise önce Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra ise Sigler ve Pearson (2000) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılmıştır. Ölçeğin İngilizceden Türkçeye uyarlaması Çöl (2008) tarafından yapılmıştır.

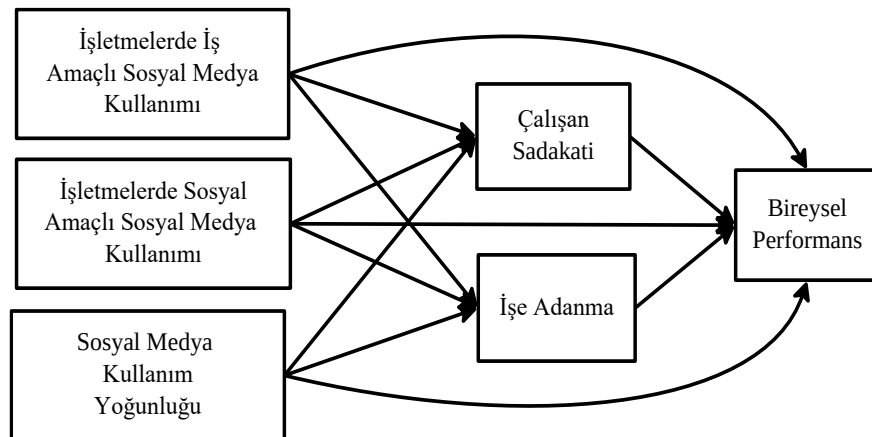
Aşağıda, ankette kullanılan ölçeklerin, ölçeklerin madde sayılarını ve ölçekleri geliştiren araştırmacıların yer aldığı özet tablo sunulmaktadır.

Tablo 20: Veri Toplama Araçları

Kullanılan Ölçekler	Araştırmacı	Madde Sayısı
İş Amaçlı Sosyal Medya Kullanım Ölçeği	Zoonen vd. (2014)	7 Madde
Sosyal Amaçlı Sosyal Medya Kullanım Ölçeği	Zhang vd. (2018)	5 Madde
Sosyal Medya Kullanım Yoğunluğu Ölçeği	Ellison vd. (2007)	6 Madde
İşe Adanmışlık Ölçeği	Schaufeli vd. (2001) tarafından geliştirilip, Özkalp ve Meydan (2015) tarafından uyarlanmıştır	9 Madde
Çalışan Sadakati Ölçeği	Matzler ve Bentzl (2006) tarafından İngilizceye uyarlanan ölçek Dede ve Sazkaya (2018) tarafından	5 Madde
Bireysel Performans Ölçeği	Kirkman ve Rosen (1999), Sigler ve Pearson (2000) tarafından geliştirilmiş olup, Çöl (2008) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır	7 Madde

4.1.8. Araştırma Modeli

Araştırma problemi doğrultusunda araştırmada incelenen değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amacıyla bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan araştırma modeli Şekil 20’de gösterilmektedir.

**Şekil 20:** Araştırma Modeli

4.1.9. Hipotezler

Araştırma modeli kapsamında oluşturulan tüm hipotezler aşağıda direk etki hipotezleri ve demografik faktör hipotezleri şeklinde alt başlıklarda sıralanmıştır.

4.1.9.1. Direkt Etki Hipotezleri

H₁: İşletmelerde çalışanların iş amaçlı sosyal medya kullanımının çalışan sadakati üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: İşletmelerde çalışanların iş amaçlı sosyal medya kullanımının işe adanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: İşletmelerde çalışanların iş amaçlı sosyal medya kullanımının bireysel performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₄: İşletmelerde çalışanların sosyal amaçlı sosyal medya kullanımının çalışan sadakati üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₅: İşletmelerde çalışanların sosyal amaçlı sosyal medya kullanımının işe adanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₆: İşletmelerde çalışanların sosyal amaçlı sosyal medya kullanımının bireysel performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₇: Sosyal medya kullanım yoğunluğunun çalışan sadakati üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₈: Sosyal medya kullanım yoğunluğunun işe adanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₉: Sosyal medya kullanım yoğunluğunun bireysel performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₁₀: Çalışan Sadakatinin bireysel performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₁₁: İşe adanmanın bireysel performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

4.1.9.3. Demografik Faktör Hipotezleri

H₁₂: Çalışanların işletmelerde iş amaçlı sosyal medya kullanımı düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

H13: Çalışanların işletmelerde sosyal amaçlı sosyal medya düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

H14: Sosyal medya kullanım yoğunluğu yaşa göre farklılık göstermektedir.

H15: Çalışanların sadakat düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

H16: Çalışanların işe adanma düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

H17: Çalışanların bireysel performans düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

H18: Çalışanların işletmelerde iş amaçlı sosyal medya kullanım düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H19: Çalışanların işletmelerde sosyal amaçlı sosyal medya düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H20: Sosyal medya kullanım yoğunluğu cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H21: Çalışanların sadakat düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H22: Çalışanların işe adanma düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H23: Çalışanların bireysel performans düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H24: Çalışanların işletmelerde iş amaçlı sosyal medya kullanımı düzeyleri eğitime göre farklılık göstermektedir.

H25: Çalışanların işletmelerde sosyal amaçlı sosyal medya düzeyleri eğitime göre farklılık göstermektedir.

H26: Sosyal medya kullanım yoğunluğu eğitime göre farklılık göstermektedir.

H27: Çalışanların sadakat düzeyleri eğitime göre farklılık göstermektedir.

H28: Çalışanların işe adanma düzeyleri yaşa eğitime farklılık göstermektedir.

H29: Çalışanların bireysel performans düzeyleri eğitime göre farklılık göstermektedir.

H30: Çalışanların işletmelerde iş amaçlı sosyal medya kullanımı düzeyleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H31: Çalışanların işletmelerde sosyal amaçlı sosyal medya düzeyleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H32: Sosyal medya kullanım yoğunluğu medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H33: Çalışanların sadakat düzeyleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H34: Çalışanların işe adanma düzeyleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H35: Çalışanların bireysel performans düzeyleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H36: İşletmelerde çalışanların iş amaçlı sosyal medya kullanımı düzeyleri çalışılan sektöre göre farklılık göstermektedir.

H37: Çalışanların işletmelerde sosyal amaçlı sosyal medya düzeyleri çalışılan sektöre göre farklılık göstermektedir.

H38: Sosyal medya kullanım yoğunluğu çalışılan sektöre göre farklılık göstermektedir.

H39: Çalışanların sadakat düzeyleri çalışılan sektöre göre farklılık göstermektedir.

H40: Çalışanların işe adanma düzeyleri çalışılan sektöre göre farklılık göstermektedir.

H41: Çalışanların bireysel performans düzeyleri çalışılan sektöre göre farklılık göstermektedir.

4.1.10. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi tercih edilmiştir. Böylelikle diğer veri toplama yöntemlerine kıyasla daha fazla sayıda kişiye ulaşılması daha kolay olmaktadır. Literatürde yer alan araştırmaların kapsamlı bir şekilde incelenmesinin ardından araştırma problemine cevap bulmayı sağlayacak en uygun ölçekler tespit edilmiştir. Ölçekler belirlenirken araştırılacak konuyu en iyi şekilde temsil etmesinin yanı sıra çalışanların anketi cevaplarken fazla vaktini almayacak şekilde düzenlenmesine özen gösterilmiştir.

Araştırmada yer alan anket formunda 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Anket formu 2 bölümden ve toplam 39 ifadeden oluşmaktadır. Anket formunun ilk bölümünde cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu gibi demografik bilgilere yönelik ifadeler ile sosyal medya kullanımı ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Ardından ikinci bölüm tek boyutlu olan iş amaçlı sosyal medya , sosyal amaçlı sosyal medya ve sosyal medyanın kullanım yoğunlukları ölçekleri ile tek boyutlu işe adanmışlık ölçeği, tek boyutlu çalışan sadakati ölçeği ve tek boyutlu bireysel performans ölçeğinden oluşmaktadır. Anket uygulamasına katılımcılar yüzyüze veya çevirmiş ortamda katılmışlardır. Katılımcıların ifadelere 5’li Likert Ölçeğini (Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum,

Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum) kullanarak yanıtlamaları istenmiştir.

4.1.11. Veri Analiz Yöntemi

Araştırmada veri analizinin yapılabilmesi için SPSS Statistics ve IBM SPSS Amos programları kullanılmıştır. Araştırmada öncelikle ölçeklerin yapı geçerliliğinin testi için açımlayıcı faktör analizi ile doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizinde ölçek maddelerinin faktör analizine uygunluğu ve güvenilirliği SPSS Statistics paket programı kullanılarak yapılmıştır. Ardından Açımlayıcı faktör analizi ile elde edilen dağılıma göre faktör yapıları AMOS programında tanımlanarak hipotezlerin test edilmesi için gereken bağlantılar da eklenerek model oluşturulmuştur. Yapısal eşitlik modeli ile elde edilen regresyon değerlerine göre araştırma değişkenleri arasındaki etkileşim incelenerek hipotez testleri gerçekleştirilmiştir.

4.1.12. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Testi

Araştırma kapsamında ölçeklere ilişkin yapılan açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizlerine bu başlık altında yer verilmektedir.

4.1.12.1. Açımlayıcı Faktör Analizi

Ömay vd. (2016) faktör analizini, sosyal bilimlerde ölçek geliştirme ya da uyarlama çalışmalarında ve bir ölçeğin farklı bir amaç ya da farklı bir örneklem için kullanıldığı araştırmalarda, yapı geçerliliğine ilişkin kanıt elde etmek amacıyla en sık kullanılan tekniklerden biri olarak nitelendirmektedir. Bununla birlikte faktör analizi, ölçme aracının geçerliliğine ilişkin tek bir kanıt vermek yerine faktör yapısını ortaya çıkarmak ya da daha önceden kestirilen faktör yapısını doğrulamak amacıyla uygulanmakta ve faktör analizi neticesinde edinilen bilgiler istatistiksel çözümlere ilişkin hususlarda bir yol haritası sunmaktadır (Ömay vd., 2016: 177).

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni ele alarak, az sayıda kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler/yapılar) keşfetmeyi ya da faktörler ile göstergeleri arasında tanımlanan ilişkileri açıklayan ölçme modellerini test etmek amacıyla kullanılan çok değişkenli bir istatistiksel tekniktir. Faktör analizi, açımlayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi olmak üzere temel olarak iki yöntemden oluşmaktadır (Ömay vd., 2016: 178).

Faktör analizi, aynı yapıyı ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir. Açımlayıcı Faktör Analizi, değişkenler arasındaki ilişkilerden yola çıkarak faktör bulmaya yönelik bir işlem iken, Doğrulayıcı Faktör Analizi değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önce saptanan bir hipotezin test edilmesine yönelik bir işlemdir (Büyüköztürk, 2018: 143).

Açımlayıcı faktör analizi, bir ölçekte bulunan maddelerin ölçmesi gereken yapı(lar) veya özellik(ler) ile olan ilişkilerini ortaya koyan bir yöntemdir (Yaratan, 2017: 225).

Açımlayıcı faktör analizi kapsamında tüm değişkenler bir arada faktör analizine tabi tutularak ortaya çıkan faktör yapısı incelenmiştir. Bu bağlamda faktör analizine tutulacak maddelerin Cronbach Alfa Güvenilirlik katsayılarına bakılır. Bu katsayı 0,70 ve üzerinde olmalıdır (Karakoç ve Dönmez, 2014: 46). İkinci olarak maddelerin faktör analizi için uygun olup olmadığı KMO ve Bartlett Küresellik testi (Örnekleme yeterliliği) ile incelenir. Buna göre KMO değerinin 0,50 den yüksek olması ve Bartlett anlamlılık değerinin 0,05 den küçük olması gerekir.

Tablo 21: Ölçek Maddelerinin Faktör Analizine Uygunluğu ve Güvenilirlik

KMO Örnekleme Yeterliliği Ölçütü	0,918
Bartlett Küresellik Testi Yaklaşık Ki-kare Değeri	14719,30
sd (serbestlik derecesi)	378
P (Anlamlılık)	0,00
Cronbach Alfa Güvenilirlik Katsayısı	0,922
Madde Sayısı	28

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere Cronbach Alfa değeri 0,922 dir. Bu değer 0,70'in üzerinde olup yüksek güvenilirliğe işaret etmektedir. KMO ve Bartlett testi sonucuna göre KMO değeri 0,918'dir. Bu değer beklendiği gibi 0,50'nin üzerindedir. Ayrıca Bartlett Küresellik testi anlamlılık değeri 0,05'in altındadır. Dolayısı ile ilgili maddeler faktör analizi için uygundur.

Faktör analizinde faktörleştirme ya da faktör çıkartmada pek çok yöntem kullanılmaktadır. Bunlar içinde en yaygın kullanılanı temel bileşenler faktör analizi omaktadır (Büyüköztürk, 2002: 474). Çokluk vd. (2016) temel bileşenler analizinin temel amacı, her bir bileşenle veri setinden azami varyansı çıkarmaktır. Temel bileşenler analizi fazla sayıdaki değişkeni daha küçük sayıda bileşen altında azaltarak

toplamak isteyen bir araştırmacı için bir çözüm yolu olmaktadır (Çokluk vd., 2016: 198). Bu nedenle ilgili maddelere temel bileşenler faktör analizi uygulanmıştır.

Açımlayıcı faktör analizinde öz değer (eigen value) kavramı kullanılmaktadır. Bir faktörün öz değeri, faktörle orijinal değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü yansıtmakla birlikte öz değerler, faktörlerce açıklanan varyansı hesaplamada ve faktör sayısına karar vermede kullanılmaktadır. Faktör analizinde sadece öz değerleri bir ve birin üzerinde olan faktörler kararlı olarak kabul edilmekte, öz değerler yükseldikçe faktörün açıkladığı varyans da yükselmektedir (Çokluk, 2016: 191-192). Buna göre araştırmada öz değerleri (eigenvalues) 1'den büyük olan 6 faktör yapısının olduğu görülmektedir. Oluşan faktör sayısı ölçek sayısı ile uyumaktadır. Bu yapı için toplam açıklanan varyans %72,226'dır.

Açıklanan varyans faktör analiz yöntemi ne olursa olsun önemli bir husus olmaktadır. Açıklanan varyansın toplam varyans üzerinden %50'yi geçiyor olması faktör analizinin önemli bir hususunu oluşturmaktadır. Çünkü oluşturulan faktör yapısı toplam değişken varyansının yarısından azını açıklıyor ise temsil yeteneği söz konusu olmamaktadır (Yaşlıoğlu, 2017: 77).

Yaşlıoğlu (2017) açıklanan varyansın yanında, her bir değişkenin faktörlere yüklerinin kareleri toplamı olan “communalities” tablosu da önemli tablolardan bir tanesi olduğunu belirtmektedir. Bu tablonun “extracted (çıkartım)” kısmında yer alan değerlerle ilgili değişkenin faktör yapısı ile paylaştıkları varyansları göstermektedir. Buradaki tüm değerlerin 0.5'den büyük olması gerekmekte, 0.5'in altında ortak varyansı olan değişkenler kural olarak araştırmadan çıkarılmalı ve faktör analizi yeniden yapılmalıdır (Yaşlıoğlu, 2017: 77-78).

Açımlayıcı faktör analizinde önemli olan hangi maddelerin bir araya toplanarak birer faktör oluşturduklarını görmemizi sağlamaktadır. Faktör yükleri tablosu aşağıda verilmiştir. Ayrıca ölçekler ve ölçek içerisinde yer alan maddeler harf sistemi ile kodlanarak tablo 22'de belirtilmiştir.

Tablo 22: Açıklayıcı Faktör Analizi Faktör Yükleri

#		Faktör Yükü
A	İşletmelerde İş Amaçlı Sosyal Medya Kullanımı (Açıklanan Varyans %11,89)	
a1	İşle ilgili içeriğe bakmak veya dinlemek için sosyal medyayı kullanıyorum,	0,76
a3	İşletmedeki gelişmelerden haberdar olmak için sosyal medyayı kullanıyorum,	0,75
a4	Mesleğimle ilgili bilgi edinmek için sosyal medyayı kullanıyorum,	0,80
a5	Müşteriler hakkında bilgi edinme ihtiyacı hissediyorum ve bunun için sosyal medyayı kullanırım	0,79
a6	Profesyonel tanıdıklarla ilişkileri güçlendirmek istiyorum bunun için Sosyal medyayı kullanırım	0,74
BB	İşletmelerde Sosyal Amaçlı Sosyal Medya Kullanımı (Açıklanan Varyans %4,85)	
b4	Sosyal medyayı işletme içinde arkadaşlarımla sohbet etmek için kullanırım	0,77
b5	Sosyal medyayı benzer ilgi alanlarına sahip kişileri bulmak için kullanırım	0,79
C	Sosyal Medya Kullanım Yoğunluğu (Açıklanan Varyans %13,51)	
c1	Sosyal ağ sitelerimin hesapları günlük faaliyetimin bir parçası	0,83
c3	Sosyal ağ siteleri günlük rutininin bir parçası oldu	0,85
c4	Bir süredir sosyal paylaşım sitelerinde oturum açmadığımda kendimi temastan uzak hissediyorum	0,83
c5	Sosyal paylaşım sitesi topluluğunun bir parçası olduğumu hissediyorum	0,84
c6	Sosyal ağ siteleri kapatılırsa üzülürüm	0,79
D	İşe Adanmışlık (Açıklanan Varyans %18,42)	
d1	İşimi yaparken kendimi çok enerjik hissedirim.	0,75
d2	İşimi yaparken kendimi güçlü ve dinç hissedirim	0,79
d3	Sabah uyandığımda işe gitme isteği duyuyorum	0,82
d4	İşim bana coşku veriyor.	0,87
d5	İşim bana ilham veriyor.	0,83
d6	Yaptığım işten gurur duyuyorum.	0,68
d7	Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissediyorum.	0,69
EE	Çalışan Sadakati (Açıklanan Varyans %9,25)	
e1	Müşterilerimle konuşurken şirketim hakkında olumlu konuşurum.	0,75
e2	Arkadaşlarım ve akrabalarım ile konuşurken şirketim hakkında olumlu konuşurum.	0,80
e3	Şirketimin ürün ve hizmetlerini başkalarına önerebilirim.	0,77
e4	Gelecekte de bu şirkette kalmak isterim.	0,57
FF	Bireysel Performans (Açıklanan Varyans %14,30)	
f1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	0,80
f2	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	0,85
f3	Çalışmalarım standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	0,84
f4	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı bir şekilde çözüm üretirim.	0,80
f5	Performansımdan memnunum.	0,80

Faktör yüklerinin istenilen faktörler altında toplanabilmesi için bazı maddeler ekleme çıkarma yapılarak ve faktör analizleri tekrarlanmıştır. Son aşamada çıkarılan maddeler

a2, a7, b1, b2, b3, c2, d8, d9, e5, f6 ve f7'dir. Analize dâhil edilen 28 maddenin faktör yükleri 0,873 ile 0,573 arasında değişmektedir. Genel olarak en düşük faktör yükü için belli bir değer olmamakla birlikte 0,50 kimi kaynaklarda 0,30 ve üzeri değerler kabul edilebilir değerler olarak verilmektedir. Dolayısı ile faktör yükleri uygun değerlere sahiptir.

Ayrıca faktör yüklerinin kendi faktör grupları dışında diğer faktör grupları altında yüklenmemeleri istenir. Tabloda görüldüğü gibi bu durum sağlanmıştır. Her madde kendi faktör grubu altında yüklenmektedir. Çapraz yükleme değerleri 0,50' nin altındadır.

4.1.12.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açımlayıcı faktör analizi, boyut indirmede en çok kullanılan yöntem olup, amaç veri boyutunu küçülterek daha anlaşılabilir bir hale getirmek iken doğrulayıcı faktör analizi ise indirgenmiş yapıyı doğrulama amacı ile kullanılmaktadır (Eşmekaya, 2019: 24).

Jöreskog ve Sörbom (1993) açımlayıcı faktör ile doğrulayıcı faktör arasındaki ayrımı şu şekilde belirtmektedir; Açımlayıcı faktör analizinde kesin bir model oluşturmadan, değişkenler arasındaki dikkat çeken ilişkileri ve değişkenlere ait karakteristik özellikleri bulmak ya da keşfetmek için deneysel bir veri seti üzerinde araştırma yapılmaktadır. Doğrulayıcı analizlerde ise daha önceki kapsamlı araştırmalardan edinilen bilgi ya da tecrübeye dayanan durumlar ve gözlemler çerçevesinde varsayımları için bir model oluşturulmaktadır (Jöreskog ve Sörbom'den akt. Çokluk vd., 2016: 282).

Doğrulayıcı faktör analizi ölçme modellerinin geliştirilmesinde önemli kolaylıklar sağlayan ve bu nedenle sık tercih edilen bir araştırma tekniğidir. Bu yöntem önceden oluşturulmuş olan bir model aracılığıyla gözlenen değişkenlerden yola çıkarak gizil değişken (faktör) oluşturmaya yönelik bir işlem olmakla birlikte, genellikle ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde kullanılmakta veya bu yöntemle önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanması amaçlanmaktadır (Yaşlıoğlu, 2017: 78).

4.1.12.3. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)

Doğrulamalı faktör analizi genellikle yapısal eşitlik modeli ile yapılmaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2007: 609). Açıklayıcı faktör analizi ile elde edilen dağılıma göre faktör yapıları AMOS programında tanımlanarak hipotezlerin test edilmesi için gereken bağlantılar da eklenerek model oluşturulmuştur.

AMOS programı tarafından hesaplanan modelin geçerliliğini gösteren belirli ölçütler bulunmaktadır. Bu ölçütler genel olarak uyum indeksleri/ değerleri olarak anılırlar. İlgili model için hesaplanan uyum değerleri ve literatürde geçerli kabul edilen uyum iyiliği değerleri ile karşılaştırılmasına aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 23: Uyum Değerleri Tablosu

Model Uyum Ölçütleri	Değer	Referans Değerler	Yorum
χ^2 (Ki-kare anlamlılık değeri)	0,00	0,05 den büyük olması beklenmekle birlikte, örneklem büyüklüğüne (n>250) göre 0,05' den küçük bir değer alabilir	Uygun
χ^2 / Sd (Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı)	2,841	3 veya 5'den küçük olmalı	Uygun
RMR (Hata Kareler Ortalamasının Karekökü)	0,07	0,05 veya 0,08'den küçük olmalı	Uygun
GFI (Uyum İyiliği İndeksi)	0,91	0,90 veya 0,95'den büyük olmalı	Uygun
AGFI (Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi)	0,89	0,80 veya 0,95'den büyük olmalı	Uygun
NFI (Normlaştırılmış Uyum İndeksi)	0,94	0,80 veya 0,95'den büyük olmalı	Uygun
CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)	0,96	0,90 veya 0,95'den büyük olmalı	Uygun
RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü).	0,05	0,05 veya 0,10'dan küçük olmalı	Uygun
Referans değerleri kaynağı: Bryne (2011), Hooper vd. (2008), Hu ve Bentler (1998; 1999), Bentler ve Bonnet (1980), Tabachnick ve Fidell (2012), MacCallum vd. (1996),Steiger (2007),Kline, (2016), Wheaton (1987),			

Uyum değerleri tablosunda yer aldığı üzere hesaplanan tüm değerler referans değerler içerisinde yer almaktadır. Bu bağlamda araştırma modelinin model uyumuna sahip olduğu söylenebilir.

Eşmekaya (2019) doğrulayıcı faktör analizinde modelin verilere uygunluk derecesini belirlemek için kullanılan istatistiki terimleri şu şekilde özetlemektedir (Eşmekaya, 2019: 33);

Mutlak Uygunluk İndeksleri: Önsel modelin ne kadar uygun olacağını veya verileri yeniden üretileceğini göstermektedir. Tabloda yer alan Ki-Kare testi, RMSEA, GFI, AGFI, RMR ve SRMR mutlak uygunluk göstergelerini ifade etmektedir.

Ki-Kare Testi (Chi-Squared Test): Gözlemlenen ve beklenen kovaryans matrisleri arasındaki farkı göstermekte ve sıfıra yakın değerler daha kabul edilebilir olmaktadır.

Kök Ortalama Karesel Yaklaşım Hatası (Root Mean Square Error of Approximation - RMSEA): En iyi seçilmiş parametre tahminleri ve popülasyon kovaryans matrisi ile hipotezlenen model arasındaki uyumsuzluğu analiz etmektedir. RMSEA değerleri, 0 ile 1 arasında değişmekte ve değer küçüldükçe daha iyi bir model uyumu olduğunu göstermektedir.

Kök Ortalama Kare Artık ve Standart Kök Ortalama Kare Artık (Root Mean Square Residual -RMR and Standardized RMR -SRMR): Kök ortalama kare artığı (RMR) ve standartlaştırılmış kök ortalama kare artığı (SRMR), örnek kovaryans matrisi ve model kovaryans matrisi arasındaki tutarsızlığın karekökünü ifade etmektedir. Kök ortalama kare artığı'nın yorumlanması biraz zor olmakla birlikte aralığı modeldeki göstergelerin ölçeklerine dayanmaktadır. Standart kök ortalama karesi artıkları yorumlamadaki bu zorluğu ortadan kaldırmakta ve 0 ile 1 arasında değerler değişmektedir.

Yapılan istatistiki çalışmalarda örneklem dağılımının normal dağılım göstermemesi sonuçların yanlış çıkmasına ve yanlış yorum yapılmasına neden olabilir. Bu nedenle verilerin normal dağılım gösterip göstermediklerine ilişkin olarak çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılması gerekmektedir.

Tablo 24: Ölçekler ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler

	Örnek Büyükliği	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Std. Hata	Basıklık	Std. Hata.
İşletmelerde İş Amaçlı Sosyal Medya Kullanımı (AA)	739	3,0482	1,120	-,241	,090	-,946	,180
İşletmelerde Sosyal Amaçlı Sosyal Medya Kullanımı (BB)	739	2,9614	1,192	-,076	,090	-1,019	,180
Sosyal Medya Kullanım Yoğunluğu (CC)	739	3,3989	1,188	-,580	,090	-,744	,180
İşe Adanmışlık (DD)	739	3,6822	0,955	-,841	,090	,291	,180
Çalışan Sadakati (EE)	739	3,8735	0,970	-1,123	,090	,975	,180
Bireysel Performans (FF)	739	4,1318	0,873	-1,711	,090	3,193	,180

Ölçüm Araçlarının tanımlayıcı istatistik bilgileri yukarıda verilmiştir. Buna göre iş amaçlı sosyal medya kullanımı ortalaması 3,04 ve iş yerinde sosyal amaçlı sosyal medya kullanımı 2,96'dır. Sosyal medya kullanım yoğunluğu ortalaması ise 3,39'dur. Ayrıca İşe adanmışlık düzeyinin 3,68, çalışan Sadakati düzeyinin 3,87 ve bireysel performans düzeyinin ise 4,13 olduğu görülmektedir.

Normal dağılımın sağlanmasında çarpıklık ve basıklık değerleri ile ilgili olarak yazında pek çok farklı değer ile karşılaştırılması mümkündür. Genel olarak bu değerler mutlak değer 1, 2, 3, 7 değerlerini görebilmektedir (Cambridge University, 2018). Kline (2011)'e göre çarpıklık mutlak değeri 3 ve basıklık mutlak değeri 10'dan küçük olmalıdır. Tabachnick ve Fidell (2012)' in belirttiği üzere çarpıklık ve basıklık değerlerinin normal değerlerden sapma durumu, örneklem büyüklüğü 200'den fazla olduğunda analizde genellikle önemli bir fark oluşturmamaktadır.

Yukarıdaki tabloda uç nokta olarak algılanması muhtemel bir adet değerlerin (bireysel performans basıklık değeri) yazında normal değerler çerçevesinde veya kabul edilebilir değerler aralığında olduğunu söylemek mümkündür. Dolayısı ile dağılımın normalliğinden söz edilebilir.

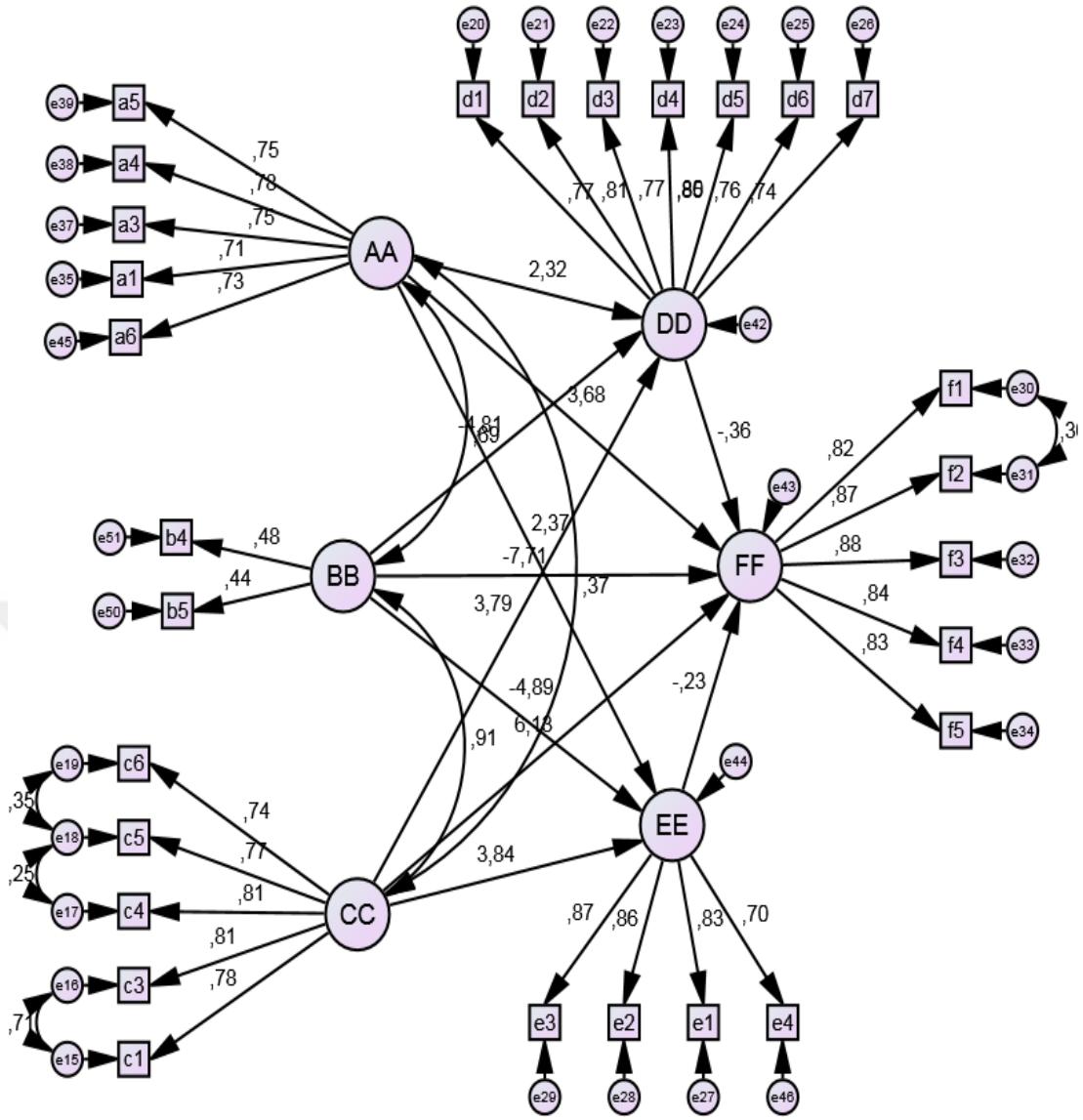
Doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modelinde araştırmacılar yol şeması kullanarak değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmaktadır. Kline (2005) yol

şemasında kullanılan şekil ve sembollerin ne anlama geldiğini rahatlıkla açıklamak için aşağıdaki tabloyu oluşturmuştur.

Tablo 25: Yapısal Eşitlik Modeli Yol Şemaları İçin Şekiller ve Semboller

Kategori	Sembol	Standart	Açıklama
Gözlenen (Observed)		Evet	Araştırmacı tarafından ölçülen değişkendir. Açık (manifest) değişken ya da gizil değişkenleri ölçmek amacıyla kullanıldığında gösterge olarak da adlandırılır. Gözlenen değişkenlerin gösteriminde aynı zamanda dikdörtgen şekli de kullanılır.
Gizil		Evet	Gözlenemeyen ya da varsayımsal yapı olarak tanımlanır. Faktör, örtük değişken, yapı olarak da adlandırılır. Gizil değişkenlerin gösterilmesinde aynı zamanda elips şekli de kullanılır.
Değişkenler Arasındaki İlişki: Doğrudan Etki		Evet	Örneğin, $X \rightarrow Y$: X'in Y'yi tek yönlü bir yolla etkilediği varsayılır.
Karşılıklı Etki		Evet	Örneğin $Y_1 \leftrightarrow Y_2$: Y_1 ve Y_2 arasındaki etki iki yönlüdür. Karşılıklı etkiye, geri bildirim döngüsü adı da verilir.
Korelasyon ya da Kovaryans		Evet	Örneğin, $X_1 \leftrightarrow X_2$: İki değişken arasında ortak değişkenliğin olduğu varsayılır.
Artık Varyanslar: Açıklanamayan Varyans	D	Hayır	Örneğin $X \rightarrow Y \leftarrow D$: Y'deki varyansın, onu etkilediği varsayılan bir değişken (X) tarafından açıklanamayan kısmıdır.
Ölçme Hatası	E	Hayır	Örneğin $A \rightarrow X \leftarrow E$: X, bir gizil değişken olan A tarafından ölçüldüğü farz edilen gözlenen bir değişkendir; E ise A tarafından açıklanamayan X'deki varyanstır.

Kaynak: Kline 2005'den akt. Çokluk vd., 2016: 260-261



Şekil 21: Yapısal Eşitlik Modeli

Şekilde ölçüm araçlarının birbirleri ile olan ilişkileri yer almaktadır. AA, BB, CC, DD, EE, FF kutuları örtük değişkenleri göstermektedir. Örgüt değişkenlerden kare kutulara doğru çizilen oklar standardize edilmiş regresyon yüklerini vermektedir. Bunlara bağlanan kare kutular gözlem sonucu elde edilen değişkenlerdir. Diğer bir ifade ile anket ile toplanan veriler sonucu oluşturulmuşlar ve açıklayıcı faktör analizine göre ilgili faktöre bağlanmışlardır. Modelin bu kısmı dış model olarak anılmaktadır. Örtük değişkenlerin etkileşimde olduğu orta kısım ise iç model olarak isimlendirilir.

Genel olarak regresyon yükleri 0,70' in üzerinde olup bir kaçı ise bu değerin altındadır. Yine de gerekli model uyumu sağlandığında düşük yüklemeler özellikle sosyal bilimler alanındaki çalışmalarda kabul edilebilir sayılmaktadır.

Örtük değişkenlerden diğer örtük değişkenlere doğru çizilen oklar ise standardize edilmiş regresyon katsayılarını vermektedir. Bu katsayılar aşağıda detaylıca verildiği üzere hipotezlerin test edilmesinde kullanılacaktır.

4.1.13. Hipotez Testleri

Bu kısımda yapısal eşitlik modeli ile elde edilen regresyon değerlerine göre araştırma değişkenleri arasındaki etkileşim incelenerek hipotez testleri gerçekleştirilecektir.

Hipotez testleri öncesi katılımcıların sosyal medya kullanımları ile ilgili sorulara verdikleri cevapların frekans ve oranları aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 26: İşyerinizdeki internet ağında sosyal medyaya erişime izin veriliyor mu?

	Frekans	%
Evet	364	49,3
Hayır	375	50,7

Katılımcıların 375'ine işyerindeki internet ağından sosyal medyaya erişimine izin verilirken, 364 katılımcının işyerinden internet ağında sosyal medyaya erişime izin verilmemektedir.

Tablo 27: İşyerinizde Kullandığınız Sosyal Medya Uygulamaları Nelerdir?

Sosyal Medya Uygulaması	N	Örneklemdaki % oranı
1.Whatsapp	683	92,42
2.Twitter	269	36,40
3.Youtube	235	31,80
4.Instagram	232	31,39
5.Facebook	220	29,77
6.Linkedin	125	16,91
7.Bloglar	36	4,87
8.Pinterest	29	3,92
9.Foursquare	21	2,84

Katılımcıların işyerinde en çok kullandıkları sosyal medya uygulamalarından whatsapp ilk sırada yerini alırken en az kullanılan uygulama ise Foursquare olmaktadır. Bir başka ifadeyle Whatsapp kullanıcı sayısı oranı %92,42 olmaktadır

Tablo 28: Sosyal medya uygulamaları için kullandığınız araç düzeylerini derecelendiriniz?

Tablo 28.1. Cep Telefonu Kullanımı

	Frekans	%
Hiç	5	,7
Az	55	7,4
Orta	177	24,0
Çok	502	67,9

Katılımcıların %67,9'u Cep telefonu üzerinden sosyal medya uygulamalarına erişim sağlamaktadır.

Tablo 28.2. Bilgisayar Kullanımı

	Frekans	%
Hiç	295	39,9
Az	157	21,2
Orta	135	18,3
Çok	152	20,6

Katılımcıların %39,9'u bilgisayar üzerinden sosyal medya uygulamalarına hiç erişim sağlamamaktadır.

Tablo 28.3. Tablet Kullanımı

	Frekans	%
Hiç	296	40,1
Az	190	25,7
Orta	146	19,8
Çok	107	14,5

Katılımcıların %40,1'i tablet üzerinden sosyal medya uygulamalarına hiç erişim sağlamamaktadır.

Tablo 28.4. Akıllı Saat Kullanımı

	Frekans	%
Hiç	503	68,1
Az	159	21,5
Orta	60	8,1
Çok	17	2,3

Katılımcıların %68,1'i akıllı saat üzerinden sosyal medya uygulamalarına hiç erişim sağlamamaktadır.

Tablo 29: Sosyal medyanın hayatınızdaki gerekliliğini derecelendiriniz

	Frekans	%
Kesinlikle Gerekli Değil	29	3,9
Gerekli Değil	79	10,7
Kararsızım	109	14,7
Gerekli	336	45,5
Kesinlikle Gerekli	186	25,2

Katılımcıların %45,5'i sosyal medyanın hayatlarında gerekli olduğunu belirtirken, %25,2'si kesinlikle gerekli olduğunu belirtmiştir.

4.1.13.1. Direkt Etki Hipotezlerinin Test Edilmesi

Tablo 30: İşletmelerde İş Amaçlı Sosyal Medya Kullanımı Regresyon Değerleri

			Etki Büyük- lüğü	Std. Hata	Std. Etki Büyük- lüğü	Z	P	Durum
İşletmelerde İş Amaçlı Sosyal Medya Kullanımı (AA)	>	İşe Adanmışlık (DD)	1,980	0,845	2,316	2,344	0,02	Anlamlı
	>	Çalışan Sadakati (EE)	2,126	0,922	2,366	2,306	0,02	Anlamlı
	>	Bireysel Performans (FF)	3,118	4,230	3,680	0,737	0,46	Anlamsız

Yapısal eşitlik modeli regresyon değerlerine göre işletmelerde iş amaçlı sosyal medya kullanımının işe adanmışlık üzerindeki doğrusal etkisi anlamlıdır ($P < 0,05$ $Z > 1,96$). İş Amaçlı Sosyal Medya Kullanımındaki 1 birimlik artış işe adanma düzeyinde 2,316 birimlik artış yaratmaktadır. Buna göre H_1 Hipotezi (*İşletmelerde çalışanların iş amaçlı sosyal medya kullanımının çalışan sadakati üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*) kabul edilmiştir.

İşletmelerde iş amaçlı sosyal medya kullanımının çalışan sadakati üzerindeki doğrusal etkisi anlamlıdır ($P < 0,05$ $Z > 1,96$). İş Amaçlı Sosyal Medya Kullanımındaki 1 birimlik artış çalışan sadakati düzeyinde 2,366 birimlik artış yaratmaktadır. Buna göre H_2 Hipotezi (*İşletmelerde çalışanların iş amaçlı sosyal medya kullanımının işe adanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*) kabul edilmiştir.

İşletmelerde iş amaçlı sosyal medya kullanımının bireysel performans üzerindeki doğrusal etkisi anlamlı değildir. ($P > 0,05$ $Z < 1,96$). Buna göre H_3 Hipotezi (*İşletmelerde çalışanların iş amaçlı sosyal medya kullanımının bireysel performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*) reddedilmiştir.

Tablo 31: İşletmelerde Sosyal Amaçlı Sosyal Medya Kullanımı Regresyon Değerleri

			Etki Büyük- lüğü	Std. Hata	Std. Etki Büyük- lüğü	Kriti- k Değer	P	Durum
İşletmelerde Sosyal Amaçlı Sosyal Medya Kullanımı (BB)	>	İşe Adanmışlık (DD)	-6,519	3,134	-4,812	-2,080	0,04	Anlamlı
	>	Çalışan Sadakati (EE)	-6,970	3,424	-4,894	-2,035	0,04	Anlamlı
	>	Bireysel Performans (FF)	-10,356	14,64	-7,714	-0,707	0,48	Anlamsız

Yapısal eşitlik modeli regresyon değerlerine göre işletmelerde sosyal amaçlı sosyal medya kullanımının işe adanmışlık üzerindeki doğrusal etkisi anlamlıdır ($P<0,05$ $Z>1,96$). İş amaçlı sosyal medya kullanımdaki 1 birimlik artış işe adanma düzeyinde 4,812 birimlik azalış yaratmaktadır. Buna göre H_4 Hipotezi (*İşletmelerde çalışanların sosyal amaçlı sosyal medya kullanımının çalışan sadakati üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*) kabul edilmiştir.

İşletmelerde iş amaçlı sosyal medya kullanımının çalışan sadakati üzerindeki doğrusal etkisi anlamlıdır ($P<0,05$ $Z>1,96$). Sosyal amaçlı sosyal medya kullanımdaki 1 birimlik artış çalışan sadakati düzeyinde 4,894 birimlik azalış yaratmaktadır. Buna göre H_5 Hipotezi (*İşletmelerde çalışanların sosyal amaçlı sosyal medya kullanımının işe adanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*) kabul edilmiştir.

İşletmelerde sosyal amaçlı sosyal medya kullanımının bireysel performans üzerindeki doğrusal etkisi anlamlı değildir. ($P>0,05$ $Z<1,96$). Buna göre H_6 Hipotezi (*İşletmelerde çalışanların sosyal amaçlı sosyal medya kullanımının bireysel performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*) reddedilmiştir.

Tablo 32: Sosyal Medya Kullanım Yoğunluğu Regresyon Değerleri

			Etki Büyük- lüğü	Std. Hata	Std. Etki Büyük- lüğü	Kriti- k Değer	P	Durum
Sosyal Medya Kullanım Yoğunluğu (CC)	>	İşe Adanmışlık (DD)	3,062	1,430	3,787	2,141	0,03	Anlamlı
	>	Çalışan Sadakati (EE)	3,265	1,561	3,842	2,091	0,04	Anlamlı
	>	Bireysel Performans (FF)	4,908	6,789	6,126	0,723	0,47	Anlamsız

Yapısal eşitlik modeli regresyon değerlerine göre sosyal medya kullanım yoğunluğunun işe adanmışlık üzerindeki doğrusal etkisi anlamlıdır ($P<0,05$ $Z>1,96$). Sosyal medya kullanım yoğunluğundaki 1 birimlik artış işe adanma düzeyinde 3,787 birimlik artış yaratmaktadır. Buna göre H_7 Hipotezi (*Sosyal medya kullanım yoğunluğunun çalışan sadakati üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*) kabul edilmiştir.

Sosyal medya kullanım yoğunluğunun çalışan sadakati üzerindeki doğrusal etkisi anlamlıdır ($P < 0,05$ $Z > 1,96$). Sosyal medya kullanım yoğunluğundaki 1 birimlik artış çalışan sadakati düzeyinde 3,842 birimlik artış yaratmaktadır. Buna göre H_8 Hipotezi (*Sosyal medya kullanım yoğunluğunun işe adanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*) kabul edilmiştir.

Sosyal medya kullanım yoğunluğunun bireysel performans üzerindeki doğrusal etkisi anlamlı değildir. ($P > 0,05$ $Z < 1,96$). Buna göre H_9 Hipotezi (*Sosyal medya kullanım yoğunluğunun bireysel performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*) reddedilmiştir.

Tablo 33: İşe Adanmışlık ve Çalışan Sadakati Regresyon Değerleri

			Etki Büyük- lüğü	Std. Hata	Std. Etki Büyük- lüğü	Kriti- k Değer	P	Durum
İşe Adanmışlık (DD)	>	Bireysel Performans (FF)	-0,358	0,876	-0,361	- 0,408	0,6 8	Anlamsı- z
Çalışan Sadakati (EE)	>	Bireysel Performans (FF)	-0,219	0,944	-0,232	- 0,232	0,8 2	Anlamsı- z

İşe Adanmışlığın bireysel performans üzerindeki doğrusal etkisi anlamlı değildir. ($P > 0,05$ $Z < 1,96$). Buna göre H_{10} Hipotezi (*Çalışan Sadakatinin bireysel performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*) reddedilmiştir.

Çalışan sadakatinin bireysel performans üzerindeki doğrusal etkisi anlamlı değildir. ($P > 0,05$ $Z < 1,96$). Buna göre H_{11} Hipotezi (*İşe adanmanın bireysel performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*) reddedilmiştir.

4.1.13.2. Demografik Özelliklere Göre Ölçek Ortalamalarındaki Farklılığı Ele Alan Hipotezlerin Test Edilmesi

Bu kısımda elde edilen ölçek ortalamalarının demografik özelliklere göre gruplandırıldıklarında ortalamalar arasında istatistiksel bir fark olup olmadığı bağımsız örneklem t testi, ANOVA, Tukey ve LSD post-hoc testleri ile incelenecektir.

Tablo 34: Ölçek Ortalamalarının Yaşa Göre Değişimi

		Kareler Toplam I	sd	Ortalama Kare	F	P	Anlamlı Farklılık (Tukey Post-hoc)	
İşletmelerde İş Amaçlı Sosyal Medya Kullanımı (AA)	Gruplar Arası	28,161	4	7,040	5,754	0,00	31-40 > 26-30 31-40 > 41-50	
	Grup İçi	898,124	734	1,224				
İşletmelerde Sosyal Amaçlı Sosyal Medya Kullanımı (BB)	Gruplar Arası	77,698	4	19,425	14,692	0,00	31-40 > 26-30 31-40 > 18-25 41-50 > 18-25 51 ve üzeri > 18-25	31-40 > 26-30 41-50 > 26-30 51 ve üzeri > 26-30
	Grup İçi	970,453	734	1,322				
Sosyal Medya Kullanım Yoğunluğu (CC)	Gruplar Arası	67,542	4	16,886	12,718	0,00	41-50 > 18-25 51 ve üzeri > 18-25	31-40 > 26-30 41-50 > 26-30 51 ve üzeri > 26-30
	Grup İçi	974,537	734	1,328				
İşe Adanmışlık (DD)	Gruplar Arası	10,537	4	2,634	2,921	0,02	31-40 > 41-50	
	Grup İçi	662,008	734	,902				
Çalışan Sadakati (EE)	Gruplar Arası	8,790	4	2,198	2,353	0,05	31-40 > 41-50	
	Grup İçi	685,505	734	,934				
Bireysel Performans (FF)	Gruplar Arası	11,307	4	2,827	3,763	0,00	31-40 > 26-30	
	Grup İçi	551,336	734	,751				

Ölçek ortalamalarındaki farklılık yaşa göre incelenmiştir. Gerçekleştirilen tek yönlü anova testine göre tüm ölçek ortalamaları için gruplar arası farklılık anlamlıdır ($p < 0,05$). Oluşan bu farklılıkların hangi yaş gruplarında olduğunun belirlenmesi amacıyla ikinci aşama olarak post-hoc testi gerçekleştirilmiştir. İlgili sonuçlara göre:

İş amaçlı sosyal medya kullanım düzeyleri sosyal amaçlı sosyal medya kullanım düzeyleri 31-40 yaş grubu 26-30 yaşa göre daha yüksektir. Ayrıca 31-40 yaş grubu, 41-50 yaş grubuna göre daha yüksektir. Buna göre H_{12} hipotezi kabul edilmiştir.

Sosyal amaçlı sosyal medya kullanım düzeyleri 31-40 41-50 ile 51 ve üzeri yaş gruplarında 18-25 ve 26-30 yaş gruplarına göre daha yüksektir. Buna göre H_{13} hipotezi kabul edilmiştir.

Sosyal medya kullanım yoğunluğu düzeyleri 41-50 ile 51 ve üzeri yaş grupları 18-25 ve 26-30 yaş gruplarına göre daha yüksektir. Ayrıca 31-40 yaş grubu 26-30 yaş grubundan daha yüksektir. Buna göre H_{14} hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların sadakat düzeyleri 31-40 yaş grubunda 41-50 yaş grubuna göre daha yüksektir. Buna göre H_{15} hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların işe adanmışlık düzeyleri 31-40 yaş grubunda 41-50 yaş grubuna göre daha yüksektir. Buna göre H_{16} hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların bireysel performans düzeyleri 31-40 yaş grubunda 26-30 yaş grubuna göre daha yüksektir. Buna göre H_{17} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 35: Ölçek Ortalamalarının Cinsiyete Göre Değişimi

		N	$\bar{x}$	Std. Sapma	t	sd	P
İşletmelerde İş Amaçlı Sosyal Medya Kullanımı (AA)	Kadın	347	3,10	1,072	1,137	737	0,26
	Erkek	392	3,00	1,161			
İşletmelerde Sosyal Amaçlı Sosyal Medya Kullanımı (BB)	Kadın	347	3,11	1,219	3,292	737	0,00
	Erkek	392	2,83	1,152			
Sosyal Medya Kullanım Yoğunluğu (CC)	Kadın	347	3,58	1,136	3,842	737	0,00
	Erkek	392	3,24	1,213			
İşe Adanmışlık (DD)	Kadın	347	3,69	0,870	,242	737	0,81
	Erkek	392	3,67	1,024			
Çalışan Sadakati (EE)	Kadın	347	3,90	0,855	,752	737	0,45
	Erkek	392	3,85	1,062			
Bireysel Performans (FF)	Kadın	347	4,25	0,729	3,441	737	0,00
	Erkek	392	4,03	0,973			

Ölçek ortalamalarındaki farklılık cinsiyete göre incelenmiştir. Gerçekleştirilen bağımsız örneklem t testine göre sosyal amaçlı sosyal medya kullanım düzeyleri kadınlarda anlamlı şekilde daha yüksektir ($\bar{x}=3,11$; $p=0,00$). Buna göre H_{19} hipotezi kabul edilmiştir.

Sosyal medya kullanım yoğunluğu düzeyleri kadınlarda anlamlı şekilde daha yüksektir ($\bar{x}=3,58$; $p=0,00$). Buna göre H_{20} hipotezi kabul edilmiştir.

Bireysel performans düzeyleri kadınlarda anlamlı şekilde daha yüksektir ($\bar{x}=4,25$; $p=0,00$). Buna göre H_{23} hipotezi kabul edilmiştir.

Diğer ölçek ortalamalarındaki değişim cinsiyet açısından anlamlı değildir ($p>0,05$). Dolayısı ile H_{18} , H_{21} ve H_{22} hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 36: Ölçek Ortalamalarının Eğitim Durumuna Göre Değişimi

		Kareler Toplam	sd	Ortalama Kare	F	P	Anlamlı Farklılık (Post-hoc)
İşletmelerde İş Amaçlı Sosyal Medya Kullanımı (AA)	Gruplar Arası	8,880	4	2,220	1,776	0,13	
	Grup İçi	917,405	734	1,250			
İşletmelerde Sosyal Amaçlı Sosyal Medya Kullanımı (BB)	Gruplar Arası	3,157	4	,789	0,554	0,70	
	Grup İçi	1044,994	734	1,424			
Sosyal Medya Kullanım Yoğunluğu (CC)	Gruplar Arası	21,968	4	5,492	3,952	0,00	Önlisans > Lisans Lise > Lisans Lise > Lisansüstü Önlisans > Lisansüstü
	Grup İçi	1020,111	734	1,390			
İşe Adanmışlık (DD)	Gruplar Arası	1,520	4	,380	0,416	0,80	
	Grup İçi	671,025	734	,914			
Çalışan Sadakati (EE)	Gruplar Arası	14,703	4	3,676	3,970	0,00	Lise > Lisans
	Grup İçi	679,593	734	,926			
Bireysel Performans (FF)	Gruplar Arası	16,754	4	4,188	5,632	0,00	Lise > Önlisans Lise > Lisans Lise> Lisansüstü
	Grup İçi	545,889	734	,744			

Ölçek ortalamalarındaki farklılık eğitim durumuna göre incelenmiştir. Gerçekleştirilen tek yönlü anova testine göre iş amaçlı sosyal medya kullanımı, sosyal amaçlı sosyal medya kullanımı ve işe adanma ortalamaları eğitim durumuna göre anlamlı şekilde farklılaşmamaktadır. Buna göre H_{24} , H_{25} , H_{28} hipotezleri reddedilmiştir. Anlamlı farklılık bulunan gruplar için ($p<0,05$) post-hoc testi gerçekleştirilmiştir. İlgili sonuçlara göre:

Sosyal medya kullanım yoğunluğu düzeyleri önlisans ve lise gruplarında lisans ve lisansüstü gruplarından yüksektir. Buna göre H_{26} hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışan sadakati düzeyleri lise grubunda lisans grubuna göre daha yüksektir. Buna göre H_{27} hipotezi kabul edilmiştir.

Bireysel performans düzeyleri lise grubunda önlisans, lisans ve lisansüstü gruplarına göre daha yüksektir. Buna göre H_{29} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 37: Ölçek Ortalamalarının Medeni Duruma Göre Değişimi

		N	$\bar{x}$	Std. Sapma	t	sd	P
İşletmelerde İş Amaçlı Sosyal Medya Kullanımı (AA)	Evli	459	2,99	1,11	-1,675	737	0,09
	Bekâr	280	3,14	1,14			
İşletmelerde Sosyal Amaçlı Sosyal Medya Kullanımı (BB)	Evli	459	2,79	1,17	-4,964	737	0,00
	Bekâr	280	3,24	1,18			
Sosyal Medya Kullanım Yoğunluğu (CC)	Evli	459	3,23	1,17	-4,959	737	0,00
	Bekâr	280	3,67	1,17			
İşe Adanmışlık (DD)	Evli	459	3,69	0,98	,330	737	0,74
	Bekâr	280	3,67	0,91			
Çalışan Sadakati (EE)	Evli	459	3,88	1,02	,377	737	0,71
	Bekâr	280	3,86	0,89			
Bireysel Performans (FF)	Evli	459	4,09	0,89	-1,556	737	0,12
	Bekâr	280	4,20	0,85			

Ölçek ortalamalarındaki farklılık medeni duruma göre incelenmiştir. Gerçekleştirilen bağımsız örneklem t testine göre iş amaçlı sosyal medya kullanım düzeyleri bekârlarda anlamlı şekilde daha yüksektir ($\bar{x}=3,14$; $p=0,09$). Buna göre H_{30} hipotezi kabul edilmiştir.

Sosyal amaçlı sosyal medya kullanım düzeyleri bekârlarda anlamlı şekilde daha yüksektir ($\bar{x}=3,24$; $p=0,00$). Buna göre H_{31} hipotezi kabul edilmiştir.

Sosyal medya kullanım yoğunluğu düzeyleri bekârlarda anlamlı şekilde daha yüksektir ($\bar{x}=3,67$; $p=0,00$). Buna göre H_{32} hipotezi kabul edilmiştir.

Diğer ölçek ortalamalarındaki değişim medeni durum açısından anlamlı değildir ($p>0,05$). Dolayısı ile H_{33} , H_{34} ve H_{35} hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 38: Ölçek Ortalamalarının Çalışılan Sektöre Göre Değişimi

		N	$\bar{x}$	Std. Sapma	t	sd	P
İşletmelerde İş Amaçlı Sosyal Medya Kullanımı (AA)	Kamu	500	3,01	1,14	-1,411	737	0,16
	Özel	239	3,13	1,06			
İşletmelerde Sosyal Amaçlı Sosyal Medya Kullanımı (BB)	Kamu	500	2,85	1,17	-3,708	737	0,00
	Özel	239	3,19	1,21			
Sosyal Medya Kullanım Yoğunluğu (CC)	Kamu	500	3,31	1,18	-2,958	737	0,00
	Özel	239	3,58	1,18			
İşe Adanmışlık (DD)	Kamu	500	3,73	0,93	1,937	737	0,05
	Özel	239	3,58	1,00			
Çalışan Sadakati (EE)	Kamu	500	3,95	0,95	3,100	737	0,00
	Özel	239	3,71	0,99			
Bireysel Performans (FF)	Kamu	500	4,14	0,87	0,549	737	0,58
	Özel	239	4,11	0,88			

Ölçek ortalamalarındaki farklılık çalışılan sektöre göre incelenmiştir. Gerçekleştirilen bağımsız örneklem t testine göre sosyal amaçlı sosyal medya kullanım düzeyleri özel sektör çalışanlarında anlamlı şekilde daha yüksektir ($\bar{x}=3,19$; $p=0,00$). Buna göre H_{37} hipotezi kabul edilmiştir.

Sosyal medya kullanım yoğunluğu düzeyleri özel sektör çalışanlarında anlamlı şekilde daha yüksektir ($\bar{x}=3,58$; $p=0,00$). Buna göre H_{38} hipotezi kabul edilmiştir.

İşe Adanmışlık düzeyleri kamu çalışanlarında anlamlı şekilde daha yüksektir ($\bar{x}=3,73$; $p=0,05$). Buna göre H_{39} hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışan sadakati düzeyleri kamu çalışanlarında anlamlı şekilde daha yüksektir ($\bar{x}=3,95$; $p=0,05$). Buna göre H_{40} hipotezi kabul edilmiştir.

Diğer ölçek ortalamalarındaki değişim medeni durum açısından anlamlı değildir ($p>0,05$). Dolayısı ile H_{36} ve H_{41} hipotezleri reddedilmiştir.

4.1.14. Araştırma Modeline İlişkin Hipotez Sonuçları

Araştırma modeli doğrultusunda geliştirilen tüm hipotez sonuçları tablo haline getirilerek tablo 38’de gösterilmektedir.

Tablo 39: Araştırma Modeline İlişkin Tüm Hipotez Sonuçları

	HİPOTEZLER	SONUÇ	
		DESTEKLENMİŞ	DESTEKLENMEMİŞ
H ₁	İşletmelerde çalışanların iş amaçlı sosyal medya kullanımının çalışan sadakati üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	√	
H ₂	İşletmelerde çalışanların iş amaçlı sosyal medya kullanımının işe adanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	√	
H ₃	İşletmelerde çalışanların iş amaçlı sosyal medya kullanımının bireysel performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		√
H ₄	İşletmelerde çalışanların sosyal amaçlı sosyal medya kullanımının çalışan sadakati üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	√	
H ₅	İşletmelerde çalışanların sosyal amaçlı sosyal medya kullanımının işe adanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır	√	
H ₆	İşletmelerde çalışanların sosyal amaçlı sosyal medya kullanımının bireysel performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır		√
H ₇	Sosyal medya kullanım yoğunluğunun çalışan sadakati üzerinde anlamlı bir etkisi vardır	√	
H ₈	Sosyal medya kullanım yoğunluğunun işe adanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır	√	
H ₉	Sosyal medya kullanım yoğunluğunun bireysel performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır		√
H ₁₀	Çalışan Sadakatinin bireysel performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır		√
H ₁₁	İşe adanmanın bireysel performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır		√

H ₁₂	İşletmelerde çalışanların iş amaçlı sosyal medya kullanımı düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.	√	
H ₁₃	İşletmelerde çalışanların sosyal amaçlı sosyal medya düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.	√	
H ₁₄	Sosyal medya kullanım yoğunluğu yaşa göre farklılık göstermektedir.	√	
H ₁₅	Çalışanların sadakat düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.	√	
H ₁₆	Çalışanların işe adanma düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.	√	
H ₁₇	Çalışanların bireysel performans düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir.	√	
H ₁₈	Çalışanların işletmelerde iş amaçlı sosyal medya kullanımı düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.		√
H ₁₉	Çalışanların işletmelerde sosyal amaçlı sosyal medya düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	√	
H ₂₀	Sosyal medya kullanım yoğunluğu cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	√	
H ₂₁	Çalışanların sadakat düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.		√
H ₂₂	Çalışanların işe adanma düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.		√
H ₂₃	Çalışanların bireysel performans düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	√	
H ₂₄	Çalışanların işletmelerde iş amaçlı sosyal medya kullanımı düzeyleri eğitime göre farklılık göstermektedir.		√
H ₂₅	Çalışanların işletmelerde sosyal amaçlı sosyal medya düzeyleri eğitime göre farklılık göstermektedir.		√
H ₂₆	Sosyal medya kullanım yoğunluğu eğitime göre farklılık göstermektedir.	√	
H ₂₇	Çalışanların sadakat düzeyleri eğitime göre farklılık göstermektedir.	√	
H ₂₈	Çalışanların işe adanma düzeyleri yaşa eğitime farklılık göstermektedir.		√

H ₂₉	Çalışanların bireysel performans düzeyleri eğitime göre farklılık göstermektedir.	√	
H ₃₀	Çalışanların işletmelerde iş amaçlı sosyal medya kullanımı düzeyleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	√	
H ₃₁	Çalışanların işletmelerde sosyal amaçlı sosyal medya düzeyleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	√	
H ₃₂	Sosyal medya kullanım yoğunluğu medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	√	
H ₃₃	Çalışanların sadakat düzeyleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir.		√
H ₃₄	Çalışanların işe adanma düzeyleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir.		√
H ₃₅	Çalışanların bireysel performans düzeyleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir.		√
H ₃₆	Çalışanların işletmelerde iş amaçlı sosyal medya kullanımı düzeyleri çalışılan sektöre göre farklılık göstermektedir.		√
H ₃₇	Çalışanların işletmelerde sosyal amaçlı sosyal medya düzeyleri çalışılan sektöre göre farklılık göstermektedir.	√	
H ₃₈	Sosyal medya kullanım yoğunluğu çalışılan sektöre göre farklılık göstermektedir.	√	
H ₃₉	Çalışanların sadakat düzeyleri çalışılan sektöre göre farklılık göstermektedir.	√	
H ₄₀	Çalışanların işe adanma düzeyleri çalışılan sektöre göre farklılık göstermektedir.	√	
H ₄₁	Çalışanların bireysel performans düzeyleri çalışılan sektöre göre farklılık göstermektedir.		√

4.1.15. Bulguların Değerlendirilmesi

Günümüzde sosyal medya iletişim ve sosyalleşme gibi birçok açıdan sağladığı kolaylıklar açısından günlük hayatta kullanımı hızla yaygınlaşmaktadır. Sosyal medyanın günlük hayatta kendine bu denli geniş yer edinmesi, çalışanların iş ilişkilerine ve iş süreçlerine de yansımaktadır. Çalışanların işletmelerde sosyal medyayı sadece iş amaçlı değil, sosyal amaçlı da kullanımı araştırmacıların giderek

daha fazla dikkatini çekmiştir. Uluslararası literatür incelemesi yapıldığında araştırmacıların bu olgu üzerinde yoğun bir şekilde durdukları, ulusal yazında ise sosyal medyanın işletmelerde çoğunlukla insan kaynakları yönetimi ile pazarlama yönetiminde bir araç olarak ele alındığı bununla birlikte işletmelerde iş amaçlı ve sosyal amaçlı sosyal medya kullanımını esas alan çalışmaların yok denecek kadar az olduğu göze çarpmaktadır. Bu kapsamda Türkiye’de çalışanlar açısından sosyal medya kullanımının kavramsal ve görgül araştırma kısıtlılığının bulunmasından dolayı bu tez araştırmaya yönlendirici bir durum oluşturmaktadır. Bu nedenle göze çarpan bu boşluğu doldurmak adına yapılan bu tez çalışmasında, işletmelerde iş amaçlı ve sosyal amaçlı sosyal medya kullanımı ile sosyal medya kullanım yoğunluğunun çalışan davranışlarına etkisi özellikle sadakat, işe adanmışlık ve bireysel performans üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Araştırma iş amaçlı sosyal medya ölçeği, sosyal amaçlı sosyal medya ölçeği, sosyal medya kullanım yoğunluğu ölçeği, çalışan sadakati ölçeği, işe adanmışlık ölçeği ve bireysel performans ölçeği olmak üzere toplam 6 tane ölçekten oluşmaktadır. İş amaçlı sosyal medya ölçeği Zoonen vd. (2014), sosyal amaçlı sosyal medya ölçeği Zhang vd. (2018), sosyal medya kullanım yoğunluğu ölçeği Ellison vd. (2007), işe adanmışlık ölçeği Schaufeli vd. (2001), çalışan sadakati ölçeği Homburg&Stock (2001), bireysel performans ölçeği ise Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilmiştir. Çalışmada geliştirilen tüm ölçekler faktör analizine tabi tutularak her bir ölçeğin madde sayısı ve boyut yapısı belirlenmiştir. Buna göre işletmelerde iş amaçlı sosyal medya kullanımı ölçeği 5 madde ve tek boyutlu bir yapı, işletmelerde sosyal amaçlı sosyal medya kullanım ölçeği 2 madde ve tek boyutlu bir yapı, sosyal medya kullanım yoğunluğu ölçeği 5 madde ve tek boyutlu bir yapı, işe adanmışlık ölçeği 7 madde ve tek boyutlu bir yapı, çalışan sadakati ölçeği 4 madde ve tek boyutlu bir yapı, bireysel performans ölçeği ise 5 madde ve tek boyutlu bir yapıdan oluşmaktadır.

Araştırmanın teorik modeli esas alınarak sosyal medya kullanımının işletme çalışanlarının davranışları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir dizi hipotez geliştirilmiştir. Esasında çalışmada demografik faktörler bakımından da hipotezler geliştirilse de çalışmanın ana hipotezi değişkenler arasındaki ilişkileri açıklayan direk etki hipotezlerinden oluşmaktadır. Araştırmanın ilk bulguları arasında işletmelerde çalışanların iş amaçlı ve sosyal amaçlı sosyal medya kullanımının çalışan sadakati

üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın bir diğer bulgusu olan işletmelerde çalışanların iş amaçlı ve sosyal amaçlı sosyal medya kullanımının işe adanmışlık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla H₁, H₂, H₄ ve H₅ hipotezleri desteklenmiştir. Tez çalışmasında bu bulgular ile tutarlı pek çok çalışma bulunmakta ve bu çalışmalarda çalışanların iş amaçlı ve sosyal amaçlı sosyal medya kullanımlarının işe adanmışlık üzerinde doğrudan etkisi olduğu belirtilmektedir. Bu konuda yapılan çalışmalar (Haddud vd., 2016; Alguadiş, 2019; Zoonen vd., 2017; Naim ve Lenka, 2017; Parry ve Solidoro, 2013; Sharma ve Bhatnagar, 2016) işletmelerde sosyal medya kullanımının işe adanmışlık ile doğrusal ilişki içinde olduğu fikrini desteklemiştir. Özetle denilebilir ki çalışanların iş amaçlı ve/veya sosyal amaçlı sosyal medya kullanımı arttıkça işe adanmışlıkları ve çalışan sadakati artmaktadır.

Bu araştırmanın bir diğer amacı olan iş amaçlı ve sosyal amaçlı sosyal medya kullanımının bireysel performans ile ilişkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmada beklenilenin aksine iş amaçlı sosyal medya kullanımının bireysel performans üzerinde doğrusal bir etkisi bulunmamaktadır. Benzer şekilde sosyal amaçlı sosyal medya kullanımının da bireysel performans üzerinde doğrusal bir etkisi bulunmamaktadır. Dolayısıyla H₃ ve H₆ hipotezleri desteklenmemiştir. Bu durum araştırmaya katılan kamu kurumunda ve inşaat firmasında bireysel performansın artırılmasında sosyal medyanın etkili olmadığını göstermektedir. Alan yazında ise işletmelerde sosyal medya kullanımı ile bireysel performans arasında genellikle pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Şöyle ki, Song vd. (2019) iş amaçlı sosyal medya ile sosyal amaçlı sosyal medyanın ekip ve çalışan performansını artırmak için sinerji yaratan tamamlayıcı kaynaklar olduğunu tespit etmiştir. Leftheriotis ve Giannakos (2014) sosyal medyanın iş amaçlı kullanımını araştırmış ve sosyal medyanın çalışanlar için zaman kaybı olmadığı aksine çalışanların performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Zhang ve Venkatesh (2013) sosyal ağların performans üzerinde etkilerini incelemiş ve performansı olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Çetinkaya ve Rashid (2018) sosyal medyanın bireysel performans üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Hassan vd. (2015) çalışmasında sosyal medyayı sosyal, hedonik ve bilişsel olarak sınıflandırmış olup, bu sınıflandırmanın bireysel performans üzerindeki etkilerini incelemiştir. Sosyal medyanın sosyal ve bilişsel kullanımlarının dolaylı da olsa çalışanların rutin ve yenilikçi iş performansı üzerinde

olumlu etkileri olduğunu, hedonik kullanımın ise yenilikçi performans üzerinde olumlu etkileri olduğu sonucuna ulaşmıştır. Andreaasen vd. (2014) literatürdeki bu çalışmalardan farklı olarak çevrimiçi sosyal ağ sitelerinin kişisel amaçlar için kullanılmasının çalışanın iş performansı üzerinde olumsuz bir etkiye sebep olduğu sonucuna ulaşmıştır (Andreassen vd., 2014: 1).

Araştırmanın bir diğer amacında sosyal medya kullanım yoğunluğunun işe adanmışlık, çalışan sadakati ve bireysel performans ile ilişkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada sosyal medyanın insan yaşamındaki etkisini incelemek için sosyal medya kullanım yoğunluğu ölçeği önemli olmaktadır. Ellison (2017) sosyal medya kullanımı ile psikolojik iyi olma ölçütleri arasında önemli ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu açıdan sosyal medya kullanım yoğunluğunun işe adanmışlık, çalışan sadakati ve bireysel performansı artacağı şeklinde hipotez geliştirilmiştir. Araştırma bulgusunda sosyal medya kullanım yoğunluğunun işe adanmışlık, çalışan sadakati üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılırken, sosyal medya kullanım yoğunluğunun bireysel performans üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla H_7 ve H_8 hipotezleri desteklenirken, H_9 hipotezi desteklenmemiştir.

Araştırmanın bir diğer bulgusunda beklenilenin aksine işe adanmışlık ve çalışan sadakatinin bireysel performans üzerinde doğrusal bir etkisi bulunmamaktadır. Dolayısıyla H_{10} ve H_{11} hipotezleri desteklenmemiştir. Alan yazıda ise işe adanmışlık ve bireysel performans ile çalışan sadakati ve bireysel performans arasında genellikle pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Şöyle ki Anitha (2014) çalışmasında işe adanmışlık ve bireysel performans arasındaki ilişkiyi incelemiş ve adanmışlık ile bireysel performans arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Christian ve Slaughter (2007) bireysel performansın adanmışlığı artırabileceğine dair kanıtlar sunmuştur. Rich (2010) çalışmasında bireysel performansın sağlanmasında adanmışlığın önemli bir unsur olduğu sonucuna ulaşmıştır. Rana vd. (2014) çalışmasında işe adanmışlığı bireysel performans gibi örgütsel sonuçla ilişkilendirmiştir. Medlin ve Green (2009) çalışmasında çalışanların performans seviyelerini artırmak amacıyla hedef belirleme, işe adanmışlık ve işyeri iyimserliğini destekleyen yönetim programlarının uygulanması için ampirik destek sağlamaktadır. Vokic ve Hernaus (2015) işe adanmışlık ve çalışan sadakatinin bireysel ve

organizasyonel performansa katkısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hacker (2019) çalışan sadakati ve işe adanmışlığı çoğu kez yan yana anılan birbirlerini eşit derecede etkileyen iki kavram olarak nitelendirmektedir. Adanmış bir çalışanın çalıştığı işletmeye sadakat duygusunun yüksek olmasının daha olası olduğunu ifade etmektedir.

Konu ile ilgili literatürdeki araştırmaların sonuçlarıyla kısmen tutarlı görülen bu araştırmanın tüm bulgu ve sonuçları ele alındığında, işletmelerde iş amaçlı ve sosyal amaçlı sosyal medya kullanımı ile sosyal medyanın kullanım yoğunluğunun çalışanların işe adanmışlık ve sadakat düzeylerini pozitif olarak etkilemesine rağmen aynı değişkenlerin bireysel performans üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmanın da bir takım sınırlılıkları mevcuttur. Bu sınırlılıklardan ilkinin örneklem grubu oluşturmaktadır. Bir başka deyişle araştırmadan elde edilen sonuçlar örneklem ile sınırlandırılmış olup, dolayısıyla araştırma sonucu ulaşılan bulgular bu çerçevede değerlendirilmiştir. Araştırmada veriler sadece Ankara ilinde kamuda çalışanlar ile Ankara ilinde bir inşaat firmasında çalışanlar olmak üzere toplam 739 çalışandan toplanmıştır. Bu kişiler tamamen gönüllük esasına dayalı olarak araştırmaya katılmış olup, dolayısıyla araştırma sonucu bu çalışanların kendi öznel algılarına dayanmaktadır. Çalışmanın genellenebilirliği artırmak adına araştırma sonucu edinilen bulgu ve doğrulanan yapının farklı sektör ve bölgelere yayılarak yapılması geniş çalışan örneklem kitlesine ulaşılması açısından önem arz etmektedir. Bu durumun literatür açısından oldukça katkı sağlayacağı açıktır. Bununla birlikte sosyal medya kullanımının diğer örgütsel davranış çıktıları ile ilişkilendirilmesine yönelik çalışmalar da literatürde önemli bir husus olacaktır.

4.1.16. Sonuç ve Öneriler

Son yıllarda web teknolojilerinde yaşanan değişim ve gelişime paralel olarak sosyal medyanın kullanımında da hızlı bir artış görülmektedir. İnsanlar sosyal medya platformlarında bulunan Facebook, Instagram gibi sosyal paylaşım sitelerini, Twitter gibi mikroblog platformlarını, YouTube ve Reddit gibi içerik toplama sitelerini, Whatsapp gibi anlık mobil mesajlaşma uygulamalarını, Snapchat gibi mobil görüntülü mesajlaşma hizmetlerini, LinkedIn gibi profesyonel çevrimiçi iletişim veritabanı gibi birçok uygulamaları günlük hayatta sıklıkla kullanmaktadır. Sosyal medya

kullanımının hızla yaygınlaşması, bu uygulamaların işletme yönetimi tarafından da dikkate alınmasına ve yönetim stratejilerini bu doğrultuda düzenlemeleri zorunluluğunu doğurmuştur. Literatürde işletmelerin sosyal medya kullanımı ile pazarlama, halkla ilişkiler, insan kaynakları yönetimi, araştırma-geliştirme gibi işletme fonksiyonlarında ve örgütsel iletişim, kurumsal itibar ve kriz yönetimi gibi alanlarda önemli üstünlükler elde ettiği belirtilmektedir. İşletmelerde çalışanlar tarafından kullanılan sosyal medya sadece temel iş süreçlerini kolaylaştırmak adına iş amaçlı kullanılmamaktadır. Bununla birlikte gayri resmi, kişisel, sosyal ve duygusal etkileşimlerin ve paylaşımların esas olduğu sosyal amaçlı da kullanabilmektedir.

İşletmelerde bu şekilde çalışanlar tarafından kullanılan sosyal medyanın çeşitli bireysel ve örgütsel düzeyde de çıktıları araştırılmaya değer görülmüştür. Bu bakımdan bu çalışmada daha önce literatürde incelenmediği görülen işletmelerde sosyal medya kullanımının işe adanmışlık, çalışan sadakati ve bireysel performans ile ilişkisi ortaya konulmuştur. Bu kapsamda yapılmış olan anket verilerine öncelikle açıklayıcı faktör analizi uygulanarak faktör yapısı incelenmiş ardından veriler yapısal eşitlik modellemesi ile test edilerek modelin doğrulandığı görülmüştür. Yapısal eşitlik modeli ile elde edilen regresyon değerlerine göre araştırma değişkenleri arasındaki etkileşim incelenerek araştırma modeline göre oluşturulmuş olan direk hipotez testleri ve demografik faktör testleri gerçekleştirilmiştir.

Araştırma bulgularına göre işletmelerde iş amaçlı ve sosyal amaçlı sosyal medya kullanımı ile sosyal medya kullanım yoğunluğunun işe adanmışlık, çalışan sadakati ve bireysel performans üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu buna rağmen beklenilenin aksine işletmelerde iş amaçlı ve sosyal amaçlı sosyal medya kullanımı ile sosyal medya kullanım yoğunluğunun bireysel performans üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Ayrıca beklenilenin aksine işe adanmışlık ve çalışan sadakatinin de bireysel performans üzerinde anlamlı etkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada direk hipotezlerle birlikte demografik özelliklere göre ölçek ortalamalarındaki farklılığı ele alan hipotezler de test edilmiştir. Bu bakımdan ölçek ortalamaları demografik özelliklere göre gruplandırıldıklarında ortalamalar arasında istatistiksel olarak bir fark olup olmadığı t testi, ANOVA, Tukey ve LSD post-hoc testleri ile incelenmiştir.

Araştırma bulgularına göre ölçek ortalamalarındaki farklılık (işletmelerde iş amaçlı sosyal medya kullanım düzeyi, sosyal amaçlı sosyal medya kullanım düzeyi, sosyal medya kullanım yoğunluğu, işe adanmışlık, çalışan sadakati, bireysel performans) yaşa göre incelenmiş ve ölçek ortalamalarının yaşa göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Ölçek ortalamalarındaki farklılık cinsiyete göre incelenmiş olup, araştırma bulgularına göre ölçek ortalamalarının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Ölçek ortalamaları eğitim durumuna göre incelenmiş ve araştırma bulgularına göre iş amaçlı sosyal medya kullanımı, sosyal amaçlı sosyal medya kullanımı ve işe adanma ortalamaları eğitim durumuna göre anlamlı şekilde farklılaşmakta buna rağmen sosyal medya kullanım yoğunluğu, çalışan sadakati ve bireysel performans eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir. Ölçek ortalamaları medeni duruma göre incelenmiş ve araştırma bulgularına göre iş amaçlı sosyal medya kullanımı, sosyal amaçlı sosyal medya kullanımı ve sosyal medya kullanım yoğunluğu cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir. Diğer ölçek ortalamalarındaki değişim medeni durum açısından anlamlı bulunmamıştır. Ölçek ortalamalarının çalışılan sektöre göre değişimi ele alınmış ve araştırma bulgularına göre sosyal amaçlı sosyal medya kullanım düzeyleri, sosyal medya kullanım yoğunluğu özel sektör çalışanlarında anlamlı şekilde farklılık göstermekte, işe adanmışlık düzeyleri ve çalışan sadakati kamu sektörü çalışanlarında anlamlı olarak farklılık göstermektedir. Diğer ölçek ortalamalarındaki değişim ise medeni durum açısından anlamlı olmamaktadır.

Katılımcıların ankette yöneltilen sosyal medya kullanımı ile ilgili sorulara verdikleri cevapların frekans ve % oranları alınarak sonuçlar sayısallaştırılmıştır. Buna göre ankete katılanların %50,7'sine işyerindeki internet ağından sosyal medyaya erişimlerine izin verilmez iken, %49,3'ünün erişimine izin verilmiştir. Katılımcıların %92,42 gibi büyük bir çoğunluğu işyerinde sosyal medya uygulamalarından whatsappı tercih etmekte, bu oranı %36,40 ile Twitter takip etmektedir. Katılımcılar sosyal medya uygulamaları için kullanılan araç düzeylerinden %67,9'u cep telefonunu tercih ederken, %39,9'u bilgisayarı, %40,1'i tableti ve %68'i akıllı saati hiç kullanmamaktadır. Katılımcılar sosyal medyanın hayatlarındaki gerekliliklerini %45,5'i gerekli görürken, %25,2'si kesinlikle gerekli görmektedir.

Araştırma bulguları neticesinde iş amaçlı ve sosyal amaçlı sosyal medyanın çalışanların işe adanmışlıklarını artırdığı sonucuna erişilmiştir. Günümüz rekabet koşullarında işletmelerin değişen ve gelişen çevre ihtiyaçlarına anında cevap vermesi işletmelerin yaşamlarını sürdürmesi açısından büyük önem arz etmektedir. İşletmelerin yaşamlarını sürdürmesi ve başarılı olmalarında en önemli etken ise sahip oldukları insan kaynağından geçmektedir. Bu açıdan bakıldığında işletmelerin enerjik, tüm enerjisini, dikkatini ve aklını işine veren, işi ile ilgili tamamen olumlu duygulara sahip, işletmenin sorunlarını kendi sorunları gibi gören, işletmeyle kendini bütünleştiren ve özleştiren çalışanlara bir başka deyişle işine adanmış çalışanlara sahip olmak işletmelerin başarısında önemli bir yer teşkil etmektedir. Bu çalışmada işletmelerde sosyal medya kullanımı ile işe adanmışlık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu kapsamda işletmelerde yönetim, çalışanların sosyal medya kullanımı konusunda özen göstermesi gerektiği söylenebilir. Şöyle ki, bilindiği üzere internet ve bunun içinde geniş bir yer edinen sosyal medya, çalışanların iş hayatlarını kolaylaştırıp çeşitli avantajlar sağlamasının yanında çalışanlar ve işletmeler açısından da birtakım olumsuz sonuçları beraberinde getirebilir. İşletmelerde sosyal medya işletmenin amaçları doğrultusunda kullanıldığında işletmeye önemli kazanımlar sağlamasının yanında, amaçlar doğrultusunda kullanılmadığında çalışanlar ve işletmeler açısından olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Çalışanlar sosyal medyayı iş süreçlerini yürütmek, iş ilişkilerini kolaylaştırmak amacıyla kullanabileceği gibi sosyal medyada gezinme, vakit geçirme, eğlenme, sohbet gibi iş dışı amaçlar için de kullanabilmektedir. Araştırmada her iki sosyal medya kullanımının da çalışanların işe adanmışlıklarını artırdığını göstermektedir. Araştırmada da görüldüğü üzere bazı işletme yönetimleri çalışanların işlerini etkin ve verimli yürütmelerini sağlamak, zaman kaybı oluşturmamak adına işyerlerinde internet bağlantısında sosyal medyaya erişim kısıtı koymaktadır. Ancak düşünüldüğünde sosyal medyanın yanında çalışanların iş hayatlarında telefon görüşmeleri, yüzyüze sohbet, toplantılar, özel mail göndermek gibi durumlarda da iş kesintileri söz konusu olmaktadır. Bununla birlikte işyerindeki internet bağlantısında engel bulunmasına rağmen çalışanlar istediklerinde kendi cep telefonları ile mobil olarak da sosyal medyada aktif olabilir. Bu durumlar göz önüne alındığında, işletme yönetimleri sosyal medya uygulamalarına erişimi tamamen engellemek yerine işletmelerinde net bir sosyal medya kullanım politikası oluşturmalı, sosyal medya üzerinde kendi adlarına ve çalıştıkları işletme adına neler

yapıp yapamayacakları çalışanlara net bir şekilde açıklamalıdır. Bir bakıma işletme yönetimi çalışma hayatında sosyal medyayı yok saymak ve yasaklamak yerine günümüz iş dünyasının vazgeçilmez bir parçası olarak görmeli ve o alanda ne şekilde faaliyet göstereceği tamamen kendi inisiyatifine kalmaktadır. Sosyal medyanın kısıtlanması yerine kurallarla kullanımının belirlenmesi, çalışanların motivasyonları ve işletmeye bağlılıkları açısından da önem arz edecektir.

Araştırma bulgularında sosyal medya kullanımı ile çalışan sadakati arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Sadakat duygusu yüksek çalışanlar işletmeye yüksek derecede aidiyet duygusu beslemekte, hiçbir koşulda çalıştıkları işletmeyi değiştirmeyi düşünmemektedir. Yapılan analiz neticesinde iş ve sosyal amaçlı sosyal medya kullanımının çalışanın sadakat düzeyini artırdığı görülmüştür. Böyle çalışanlara sahip olmak işletmelerin başarısı, karlılığı ve devamlılığı için büyük önem arz etmekte, herşeyden önce işletmenin işgören devir hızını düşürüp, çalışan eğitim maliyetlerini azaltmaktadır. Bu kapsamda işletme yönetimleri işletmelerde sosyal medya kullanımı konusunda net bir politika ile çalışanların sosyal medya kullanimlarına imkan tanımalı bu şekilde çalışanların işletmeye bağlılıkları, sadakat duygusunun yüksek olacağı görülmektedir.

Araştırma bulgularından bir diğeri ise çalışanların işletmelerde sosyal medya kullanımının bireysel performansı artırmadığıdır. Literatürde çoğunlukla işletmelerde sosyal medya kullanımının bireysel performansı artırdığı yönünde olmasına rağmen sınırlı sayıda çalışmada artırmadığı yönünde görülmektedir. Bununla birlikte bir diğeri bulgu ise literatürde yer alan çalışmaların aksine işe adanmışlık ve çalışan sadakatinin bireysel performansı artırmadığı yönündedir. Araştırma sonuçları sadece anket uygulanan kurum çalışanlarını göz önüne aldığımızda etki küçük görülmekte ve mevcut bulgular iyi tasarlanmış uygulamalar ve objektif iş performansı ölçümlerini kullanan çalışmalarla desteklenmelidir.

Araştırmada günlük hayatta kullanılan sosyal medyanın kullanım yoğunluğu ve bu yoğunluğun işe adanmışlık, çalışan sadakati ve bireysel performans üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre, çalışanların iş dışında sosyal medya kullanım yoğunluğu ile işe adanmışlık ve çalışan sadakati üzerinde anlamlı yönde ilişki bulunmasına rağmen bireysel performans ile anlamlı ilişki bulunmamaktadır. Kişiler günlük yaşamlarında iletişim ve etkileşim kurmak, sosyalleşmek, eğlenmek

gibi birçok açıdan sosyal medya kullanımı için zaman ayırmaktadır. Bu araştırma bulgusu, bir iletişim aracı olarak sosyal medyanın kullanım düzeyinin, kişilerin davranışları üzerindeki etkisini anlamak adına önem taşımaktadır.

Araştırmada işe adanmışlık, çalışan sadakati ve bireysel performans sektör bazında incelendiğinde ise kamu sektöründe çalışanların özel sektör çalışanlarına kıyasla işe adanmışlık ve sadakat düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Araştırma kamu sektöründe faaliyet gösteren kurumlarda ve bir inşaat firmasında yapılmıştır. İnşaat firmasında çalışanların daha yoğun çalışması ve mesai saatlerinin daha uzun olması, iş koşullarının daha yorucu olması, yoğun çalışma koşullarına rağmen maaşlarının yeteri kadar yüksek bulunmaması gibi nedenlerle çalışanların sadakat ve adanmışlık düzeylerinin daha düşük olduğu söylenebilir. Çalışan performansının ise sektör bazında anlamlı bir farklılığı bulunmamıştır.

Bu çalışma işletmelerde sosyal medya kullanım yoğunluğu ile sosyal medya kullanımını alan yazında daha önce ele alınmadığı şekliyle yani sosyal medyayı işletmelerde sosyal ve iş amaçlı kullanım şeklinde ele almakta ve bu ayrımın çalışan sadakati, işe adanmışlık ve bireysel performans ile ilişkisini ortaya koymaktadır. Bu bakımdan çalışmanın, konu ile ilgili gelecekte yapılacak çalışmalara ışık tutacağı ve literatüre önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Adler, Patricia A. ve Adler, Peter. "Intense Loyalty in Organizations: A Case Study of College Athletics", *Administrative Science Quarterly*, 33, 1988, s.401-417.

Aggarwal, Ashima ve Thakur, Gour Sundar Mitra. "Techniques of Performance Appraisal- A Review", *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*, 2, 3, 2013, s.617-621.

Ahad, Annie Dayani, Lim, Syamimi Md Ariff. "Convenience or Nuisance? The 'WhatsApp' Dilemma", *Social and Behavioral Sciences*, 155, 2014, s.189-196.

Aityan, SK ve Gupta, T.K.P. "Challenges of Employee Loyalty in Corporate America", *Journal of Business and Economics*, 2011, s.17-33.

Akyazı, Erhan. "Kurumsal İtibar Oluşturma Ortamı Olarak Sosyal Medya: Tur Şirketlerinin Sosyal Medya Hesapları Üzerine Bir Araştırma", *Journal of Tourism Theory and Research*, 4, 2, 2018, s. 87-97.

Alabay, Mehmet. "Web Teknolojilerinin Gelişimi ve Hayatımıza Etkileri", (Erişim) <https://dralabay.wordpress.com/2014/08/29/web-teknolojilerinin-gelisimi-ve-hayatimiza-etkileri/> , 2014.

Alan, Alev Koçak, Kabadayı, Ebru Tümer, Erişke, Tuğbay. "*İletişimin Yeni Yüzü: Dijital Pazarlama ve Sosyal Medya Pazarlaması*", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 17, 66, 2018, s.493-504.

Albrecht, Simon L., *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practise*, MPG Books Group, UK, (Erişim) file:///C:/Users/User/Downloads/epdf.pub_handbook-of-employee-engagement-perspectives-issue.pdf, 2010.

Alguadiş, Meral. "Kurum İçi Sosyal Medya Kullanımı ve Çalışan Adanmışlığı", *Kaynak Dergisi*, (Erişim) <http://www.kaynakdergisi.net/makaleler.asp?sayi=45&sira=533>, 2011.

Alikılıç, Özlem ve Onat, Ferah. "Bir Halkla İlişkiler Aracı Olarak Kurumsal Bloglar". *Journal of Yasar University*, 8, 2, 2007, s.899-927.

Allen, Natalie J., Meyer, John P., "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1990, s.1-18.

Alyakut, Ömür. "Kahve Markalarının Bütünleşik Pazarlama İletişimi Bağlamında Sosyal Medya Kullanımları", *Afyon Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19, 2, 2017, s. 209-234.

Amaratunga, Dilanthi, Baldry, David ve Sarshar, Marjan. "Assessment of Facilities Management Performance- What Next?", *Facilities*, 18, 1, 2000, s. 66 – 75.

Anitha, J. "Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63, 3, 2014, s.308-323.

Antonison, Mark, *Evaluation of Work Engagement As A Measure of Psychological Well-Being From Work Motivation*, Doctor Thesis, The University of Alabama in Huntsville, 2010.

Anupama, T.D.,Binu,Mary, Dulababu, Tapal. "The Need of 720 Degree Performance Appraisal in the New Economy Companies", *International Journal of Multidisciplinary Research*, 1, 4, 2011, s.39-50.

Aral, Sinan, Dellarocas, Chrysanthos, Godes, David. " Introduction to the special issue – social media and business transformation: A framework for research", *Information Systems Research*, 24, 1, 2013, s.3-13.

Aranganathan, P. "720 Degree Performance Appraisal: A New Intervention for Workforce Development", *Journal of Human Resource and Customer Relationship Management*, 2, 1, 2018, s.1-10.

Armstrong, Michael, *A Handbook of Human Resource Management Practise*, Tenth Edition, Kogan Page Publishing, London, 2006.

Arnaboldi, Michela ve Coget, Jean- Francois. "Social Media and Business: We've Been Asking The Wrong Question", *Organizational Dynamics*, 45, 1, 2016, s.47-54.

Aslan, Nergiz Boral. "Örgütsel İletişimde Sosyal Medyanın Araçsallığı", *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 1, 2018, s.166-184.

Atak, Metin. "Örgütlerde resmi olmayan İletişimin yeri ve Önemi", *Havacılık ve Uzak Teknolojileri Dergisi*, 2, 2005, s.59-67.

Atçeken, Kandemir, Doğrul, Ümit. "Tutundurmada Sosyal Medyanın Önemi: 5. Mersin Uluslararası Narenciye Festivali Örneği", *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 10, 18, 2018, s.146-157.

Attridge, Mark. "Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature", *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24, 2009, s. 383-398.

Aydın, Ali Fikret. "Kurumsal İtibar Açısından Sosyal Medyaya İlişkin Bir Değerlendirme", *Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Araştırmaları Dergisi*, 2015, s. 76-92.

Aytan, Cansu, Telci, Emine Eser. "Markaların Sosyal Medya Kullanımının Tüketici Davranışı Üzerindeki Etkileri", *The Turkish Online Journal of Design*, 4, 4, 2014, s.1-15.

Bakker, Arnold B., Demerouti, Evangelia, Brummelhuis, Lieke L. "Work Engagement, Performance and Active Learning: The Role of Conscientiousness", *Journal of Vocational Behavior*, 80, 2012, s.555-564.

Bakker, Arnold B., Schaufeli, Wilmar B. "Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations", *Journal of Organizational Behaviour*, 29, 2018, s.147-154.

Bakker, Arnold, Demerouti, Evangelia. "Towards a Model of Work Engagement", *Career Development International*, 13, 3, 2008, s.209-223.

Bal, Esra Atilla. "Bir Pozitif Psikoloji Kavramı Olarak İşe Gönülden Adanma (Work Engagement) ve İnsan Kaynakları Açısından Önemi", *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Eskişehir, 2009.

Barefoot, Daren ve Szobo, Julie, *Friend with Benefits: A Social Media Marketing Handbook*, No Starch Press Inc, 2010.

Bargh, John A., & McKenna, Katelyn Y.A. "The Internet and Social Life", *Annual Review of Psychology*, 55, 1, 2004, s. 573–590.

Barutçu, Süleyman, Tomaş, Melda. "Sürdürülebilir Sosyal Medya Pazarlaması ve Sosyal Medya Pazarlaması Etkinliğinin Ölçümü", *Journal of Internet Applications&Management*, 4, 1, 2013, s.5-23.

Barutçugil, İsmet, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul. Kariyer Yayıncılık. 2004.

Başoda, Alaattin. "İşe Tutkunluk: Kavramsal Açıdan Bir İnceleme", *The Pursuit of History*, 17, 2017, s.71-98.

Bat, Mikail, *Dijital Platformda Sosyal Medyanın Stratejik Kurumsal İletişime Etkisi*, Doktora Tezi. 2012.

Bat, Mikail, Vural, Beril Akıncı. "Sosyal Medyanın Stratejik Kurumsal İletişime Etkisi", *Sosyal ve Beşeri Bilimleri Dergisi*, 7, 1, 2015, s. 33-49.

Bentler, P. M. ve Bonnet, Douglas G. "Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures", *Psychological Bulletin*, 88, 3, 1980, s. 588-606.

Bhimani, Hardik, Mention- Anne Laure, Barlatier, Pierre-Jean. "Social Media and Innovation: A Systematic Literature Review and Future Research Directions", *Technological Forecasting&Social Change*, 144, 2019, s.251-269.

Bingöl, Dursun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2014.

Blau, Gary J. ve Boal, Kimberly B. "Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism", *Academy of Mangement Review*, 12, 2, 1987, s.288-300.

Boy, John D. , Uitermark, Justus. "Capture and Share the City: Mapping Instagram's Uneven Geography in Amsterdam", *RC21 International Conference*, 2015.

Boyd, Danah M, Nicole B Ellison. "Social network sites: Definition, history, and scholarship", *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13, 1, 2008, 210-230.

Boyd, Danah, Scott Golder, Gilad Lotan. "Tweet, Tweet, Retweet: Conversational Aspects of Retweeting on Twitter." *43rd Hawaii International Conference on. IEEE. System Sciences*, 2010, s.1-10.

Bozkurt, Fatma Gamze, Triki, Monia. “Bir Kurum Olarak Sosyal Medyanın İnsan Kaynakları Yöneticilerinin İşgören Tedarik-Seçim ve İşe Alma Kararları Üzerindeki Etkisi: Tunus Örneği”, *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 20, 1, 2016, s.89-107.

Bradley, Anthony J. *A New Definition of Social Media*, (Erişim) <https://blogs.gartner.com/anthony-bradley/2010/01/07/a-new-definition-of-social-media/>, 2010.

Bruns, Alex ve Bahnisch, Mark. *Social Media: Tools for User-Generated Content: Social Drivers Behind Growing Consumer Participation in User-Led Content Generation, Volume 1: State of the Art*. Smart Services CRC, Australia, 2009.

Byrne, Barbara M. *Structural equation modeling with AMOS Basic concepts, applications, and programming (Multivariate Applications Series)*, Routledge, New York, 2011.

Büyüköztürk, Şener. “Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı”, *Eğitim Yönetimi*, 32, 2002, s.470-483.

Büyüköztürk, Şener, Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı, *İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum, Pegem Akademi*, Ankara, 2018.

Byham, William C. "What is an Assessment Center?", *Development Dimensions International*, 2002, s.1-8.

Cao, Xiongfei, Guo, Xitong, Vogel, Douglas, Zhang, Xi. "Exploring the Influence of Social Media on Employee Work Performance", *Internet Research*, 26, 2, 2016, s.529-545.

Charoensukmongkol P., “Effects of Support and Job Demands on Social Media Use and Work Outcomes”, *Computers in Human Behavior*, 36, 2014, S.340–349.

Chen, Shih-Chih, Lin, Chieh- Peng. "Understanding the Effect of Social Media Marketing Activities: The Mediation of Social Identification, Perceived Value and Satisfaction", *Technological Forecasting& Social Change*, 140, 2019, s.22-32.

Christian, M. S., Slaughter, J. E., “Work engagement: A meta-analytic review and directions for research in an emerging area”, *Paper presented at the 67th annual meeting of the Academy of Management*, Philadelphia, 2007.

Christian, Michael, Garza, Adela S., Slaughter, Jerel E. "Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations With Task and Contextual Performance". *Personnel Psychology*, 64, 2011, s.89-136.

Chung , Alexander, Andreev, Pavel, Benyoucef, Morad, Duane, Aidan, O'Reilly, Philip. "Managing An Organisation's Social Media Presence: An Empirical Stages of Growth Model", *International Journal of Information Management*, 37, 1, 2017, s.1405-1417.

Church, Karen ve Oliveira. "What's up with WhatsApp? Comparing Mobile Instant Messaging Behaviors with Traditional SMS". *Proceedings of the 15th International Conference on Human-computer Interaction with Mobile Devices and Services*, 2013, s.352-361.

Coughlan, Richard. "Employee Loyalty as Adherence to Shared Moral Values", *Journal of Managerial Issues*, 17, 1, 2005, s.43-67.

Çelik, Sabahattin. "Sosyal Medyanın Pazarlama İletişimine Etkileri", *Erciyes İletişim Dergisi*, 3, 3, 2014, s.28-42.

Çemrek, Fatih, Baykuş, Hilal, Özaydın, Özer. "Sosyal Medya Kullanım ve Davranışlarının Kullanımlar ve Doyumlar Yaklaşımı Bağlamında İncelenmesi: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Örneği", *Alphanumeric Journal*, 2, 2, 2014, s.61-76.

Çetinkaya, Ali Şükrü, Rashid, Muhammad. "The Effect of Use of Social Media on Employee Job Performance", *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi*, 9, 2, 2018, s.5-20.

Çokluk, Ömay, Şekercioğlu, Güçlü, Büyüköztürk, Şener, *Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*, Pegem Akademi, Ankara, 2016.

Çöl, Güner. "Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9, 1, 2008, s.35-46.

Dagar, Anju. "Review of Performance Appraisal Techniques", *International Research Journal of Commerce Arts and Science*, 5, 10, 2014, s.16-23.

Davison, H. Kristl, Maraist, Catherine, Bing, Mark N. "Friend or Foe? The Promise and Pitfalls of Using Social Networking Sites for HR Decisions", **Journal of Business and Psychology**, 26, 2, 2011, s.153-159.

Dede, Yunus Emre, Sazkaya, Merve Koçoğlu. "The Mediating Role of Employee Loyalty Between Employee Empowerment and Employee Innovative Behavior: A Study from Teknopark İstanbul", **Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 8, 1, 2018, s.55-82.

Dehaghi, Morteza Raei ve Rouhani, Abbas. "Studying the Relationship Between the Effective Factors on Employees' Performance in Iran's University and the Students' Satisfaction with regards to Employees' Performance", **Procedia- Social and Behavioral Sciences**, 141, 2014, s.903-908.

DeNardis, L., Hackl, A.M. "Internet Governance by Social Media Platforms", **Telecommunications Policy**, 39, 9, 2015, s. 761-770.

Denizli, Adviye Aslı. **İnsan Kaynakları Geliştirme İkliminin, Çalışanların İşe Adanmışlıklarına Etkisinde Örgüte Bağlılığının Rolü ve Bir Araştırma**, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018.

Derani, Nor Emmy Shuhada, Naidu, Prashalini. "The Impact of Utilizing Social Media as a Communication Platform During a Crises Within The Oil Industry", **Procedia Economics and Finance**, 35, 2016, s.650-658.

Dessler, Gary., **Human Resource Management**, (Jersey, Ed.) (Thirteenth). Pearson Prentice Hall, 2013.

Dilmen, Emel, ve Sertaç Ögüt. "Sosyalleşmenin Yeni Yüzü: Sosyal Paylaşım Ağları", **Marmara Üniversitesi Yeni Medya ve Etkileşim Konferansı Bildiri Kitabı**, 2010, s. 237-242.

DiStaso, Marcia W., McCorkindale, Tina, Wright, Donald K. "How Public Relations Executives Perceive and Measure the Impact of Social Media In Their Organizations", **Public Relations Review**, 37, 3, 2011, s.325-328.

Diyadin, Aslı ve Özdi, Tuncer. "Krizlerle Baş Etmede Sosyal Medyanın Yeri ve Önemi", **Ege Akademik Bakış**, 17, 3, 2017, s. 407-418.

Diyadin, Aslı ve Özdil, Tuncer. "Krizlerle Baş Etmede Sosyal Medyanın Yeri ve Önemi". *Ege Akademik Bakış*, 17, 3, 2017, s.407-418.

Doherty, Richard. "Getting Social With Recruitment", *Strategic HR Review*, 9, 6, 2010, s.11-15.

Dursun, Özcan Özgür, Çuhadar, Cem. "Sosyal Ağ Kullanıcılarının Bilişsel Kapılma Düzeyleri". *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 1, 2015, s. 241-253.

Dutta, Debolina. "Tweet Your Tune-Social Media, the New Pied Piper in Talent Acquisition", *The Journal of Decision Makers*, 39, 3, 2014, s. 93-104.

Dündar, İ.Pelin, Özel, Elif Karalp. "Kurum İçi İletişimin Kaliteye Olan Etkisi: Yeni İletişim Teknolojilerinin Kurum İçi İletişimin Kalitesine Olan Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma", *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 3, 6, 2012, s.104-129.

Dwivedi, Anju, Kumar, Yogesh, Papazafeiropoulou, Anastasia. "A Practitioner Perspective on Drivers of Employee Loyalty", *Proceedings of the Twelfth Americas Conference on Information Systems*, Acapulco, Mexico, 2006, s.3659-3665.

Ellison, Nicole B., Steinfield, Charles, Lampe, Cliff. "The Benefits of Facebook "Friends": Social Capital and College Students' Use of Online Social Network Sites", *Journal of Computer-Mediated Communication*, 12, 4, 2007, s.1143–1168.

Eşmekaya, Eda. "Faktör Analizi (Factor Analysis)", *YBS Ansiklopedisi*, 7, 1, 2019, s.24-35.

Erhan, Emel. "İnsan Kaynakları Tedarikinde Sosyal Medyanın Rolü", *Ekonomi İşletme ve Yönetimi Dergisi*, 1, 1, 2017, s.53-63.

Ewing, Michele, Men Linjuan Rita, O'Neil, Julie. "Using Social Media to Engage Employees: Insights from Internal Communication Managers", *International Journal of Strategic Communication*, 13, 2, 2019, s.110-132.

Facebook, (Erişim) <https://about.fb.com/company-info/>, 2019.

Farrell, Dan, Rusbult, Carly E., Rogers, Glen, Mainous, Arch G. "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction", *The Academy of Management Journal*, 31, 3, 1988, s.599-627.

Ferecov, Rakif. "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Yöntemleri". **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 8, 2003, s.133-153.

Field, Lyndsay K. ve Buitendach, Johanna H. "Happiness, Work Engagement and Organizational Commitment of Support Staff at a Tertiary Education Institution in South Africa", **Journal of Industrial Psychology/SA**, 37, 1, 2010, s.1-10.

Floreddu, Paola Barbara, Cabiddu, Francesca, Evaristo, Roberto. "Inside Your Social Media Ring: How to Optimize Online Corporate Reputation", **Business Horizons**, 57, 6, 2014, s.737-745.

Garrett, R. Kelly, Danziger, James N. "IM= Interruption Management? Instant Messaging and Disruption In The Workplace", **Journal of Computer- Mediated Communication**, 13, 2008, s.23-42.

George, Jennifer M. ve Jones, Gareth J., **Understanding and Managing Organizational Behavior**, 6th Edition, Prentice Hall. 2012.

Getting, Brian. "Basic Definitions: Web 1.0, Web 2.0, Web 3.0", (Erişim) <https://www.practicalecommerce.com/Basic-Definitions-Web-1-0-Web-2-0-Web-3-0>, 2007.

Gill, David S., **Employee Selection and Work Engagement: Do Recruitment and Selection Practices Influence Work Engagement?**, Doctor Thesis, Kansas State University, 2007.

Giunchiglia, Fausto, Zeni, Mattia, Gobbi, Elisa, Bignotti, Enrico, Bison, Ivano. "Mobile Social Media Usage and Academic Performance", **Computers in Human Behavior**, 82, 2018, s.177-185.

Gonzalez, E.S., D.E. Leidner, D.E., Riemenschneider, C., Koch, H. "The impact of internal social media usage on organizational socialization and commitment", **Thirty Fourth International Conference on Information Systems, 2013**, s. 1-18.

Gorgievski, Marjan J. ve Bakker, Arnold B., **Passion for Work: Work Engagement Versus Workaholism**, Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice, (Erişim) file:///C:/Users/User/Downloads/Gorgievski%20Bakker_RMG_NTC.pdf, 2010, s.264-271.

Gökaslan, Mehmet Oktay. "Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, İşe Gömülmüşlük, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Alan Çalışması", *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 3, 2, 2018, s.25-46.

Graham, Jill W. ve Keeley, Michael. "Hirschman's Loyalty Construct", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5, 1992, s.191-200.

Green, Aaron. "What is Loyalty and How Do You Develop It?". (Erişim) http://archive.boston.com/jobs/on_staffing/022007.shtml, 2007.

Gruman, Jamie A., Saks, Alan M. "Performance Management and Employee Engagement", *Human Resource Management Review*, 21, 2011, s.123-136.

Gunelius, Susan, *Blogging All-in-One For Dummies*, Wiley Publishing, Inc: Hoboken, NJ, 2010.

Gürbüz, Sait, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Seçkin Akademik ve Mesleki Yayınlar, Ankara, 2018.

Hacıfendioğlu, Şenol. "Sosyal Medyanın Marka Bağlılığına Etkisi Üzerine Bir Araştırma", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, 2014, s.59-70.

Haddud, Abubaker, Dugger, John C., Gill, Preet. "Exploring the Impact of Internal Social Media Usage on Employee Engagement". *Journal of Social Media for Organizations*, 3, 1, 2016, s.1-23.

Hall, Catherine, Zarro, Michael. "Social Curation on the Website Pinterest.com", *American Society for Information Science and Technology 75th Annual Meeting (ASIS&T)*, 2012.

Haller J., Bullinger A., Hoffmann, Angelika Bullinger, Möslin, Kathrin M. "Innovation Contests. An IT-Based Tool for Innovation Management", *Business&Information Systems Engineering*, 53, 2, 2011, s.103-106.

Hansen, Kirsten, Gillian Nowlan, Christina Winter. "Pinterest as a Tool: Applications in Academic Libraries and Higher Education.", *Partnership: The Canadian Journal of Library and Information Practice and Research*, 7, 2, 2012, s.1-11.

Harter, James K., Schmidt, Frank L., Hayes, Theodore L. "Business-Unit- Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement and Business

Outcomes: A Meta Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 87, 2, 2002, s. 268-279.

Hassan, Hossam Ali, Nevo, Dorit, Wade, Michael. "Linking Dimensions of Social Media Use to Job Performance: The Role of Social Capital", *The Journal of Strategic Information Systems*, 24, 2, 2015, s.65-89.

Heidemann, Julia, Klier, Mathias, Probst, Florian. "Online social networks: A Survey of a Global Phenomenon", *Computer Networks*, 56, 2012, s.3866-3878.

Heidemann, Julia, Klier, Mathias, Probst, Florian. "Online Social Networks: A Survey of a Global Phenomenon", *Computer Networks*, 56, 18, 2012, s. 3866-3878.

Hellberg, Maria. *Visual Brand Communication on Instagram: A study on Consumer Engagement*, Master Thesis, Hanken School of Economics, Helsinki, 2015.

Hooper, Daire, Coughlan, Joseph, Mullen, Michael R. "Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit", *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6, 1, 2008, s.53-60.

Hosmer, Bradley E. "The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value", *Journal of Management Consulting*, 10, 2, 1998, s.82-83.

https://business.instagram.com/getting-started?locale=tr_TR.

<http://imaging.mrc-cbu.cam.ac.uk/statswiki/FAQ/Simon>

<https://techcrunch.com/2017/05/03/whatsapp-status-million-users/>

<https://www.kariyer.net/kariyer-rehberi/sosyal-medya-kullanimina-dikkat/>

Hu, Li-tze ve Bentler, Peter M. "Fit Indices in Covariance Structure Modeling: Sensitivity to Underparameterized Model Misspecification", *Psychological Methods*, 3(4), 1998, s.424-453.

Hu, Li-tze, Bentler, Peter M. "Cut-off criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives", *Structural Equation Modeling*, 6, 1999, s. 1-55.

Hudson, David L. *Blogging. Point Counterpoint*, Chelsea House Infobase Publishing: New York, 2008.

Ineson, Elizabeth M., Benke, Eszter, Laszlo, Jozsef. "Employee Loyalty in Hungarian Hotels", *International Journal of Hospitality Management*, 32, 2013, s.31-39.

İraz, Rıfat ve Akgün, Özlem. "Örgütsel Bağlılığın Çalışan Performansı Üzerine Etkilerini Ölçmeye Yönelik Bir Çalışma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 2011, s.225-250.

Jaros, Stephen. " The Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues", *ICFAI Journal of Organizational Behavior*, 6, 4, 2007, s.7-25.

Jarrahi, Mohammad Hossein. "Social Networking, Social Network Technologies and the Enterprise", *Proceedings of the 2011 iConference*, 2011.

Jassen, O. "Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction", *Academy of Management Journal*, 47, 3, 2004, s. 368-384.

Joinson, Adam N. " 'Looking at', 'Looking up' or 'Keeping up with' Peeople? Motives and Uses of Facebook". *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 2008, s.1027-1036.

Jouda, Akram Ali, Norulkamar, Ungku, Dahleez, Khalid Abed. "The Impact of Human Resource Management Practices on Employees Performance: The Case of Islamic University of Gaza (IUG) in Palestine", *International Review of Management and Marketing*, 6, 4, 2016, s. 1080-1088.

Kahn, William A. "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work", *The Academy of Management Journal*, 33, 4, 1990, s. 692-724.

Kang, Hee Jung, Busser, James A. "Impact of Service Climate and Psychological Capital on Employee Engagement: The Role of Organizational Theory", *International Journal of Hospitality Management*, 75, 2018, s.1-9.

Kaplan, M. Andreas ,Haenlein, Michael. "Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media", *Business Horizons*, 53, 1, 2010, s.59-68.

Kara, Tolga. "Sosyal Medya Üzerinde Yeni Nesil Pazarlama ve Türkiye Bilgi&İletişim Hizmetleri Endüstrisinde Sosyal Ağların Kullanımına Yönelik Bir Araştırma", *Global Media Journal: Turkish Edition*, 2, 4, 2012, s.102-117.

Kara, Yasemin, Coşkun, Ali. “Sosyal Ağların Pazarlama Aracı Olarak Kullanımı: Türkiyede Hazır Giyim Firmaları Örneği”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 14, 2, 2012, s. 73-90.

Karakoç, Fatma Yeşim, Dönmez, Levent. “Ölçek Geliştirme Çalışmalarında Temel İlkeler”, *Tıp Eğitim Dünyası*, 40, 2014, s.39-49.

Katz, Daniel. "The Motivational Basis of Organizational Behavior", *Behavioral Science*, 9, 1964, s.131-146.

Kaur, Barjinder, Pradeep Kumar. “Building Digital Relationships through Social Networking Applications”, *International Journal of IT, Engineering and Applied Sciences Research (IJIEASR)*, 2013, s.32-35.

Kazancı, Şerife, Başgöze, Pınar. “Sosyal Medya Algısının Marka Kredibilitesinin ve Marka Prestijinin Satın Alma Eğilimi Üzerine Etkileri”, 70, 2, 2015, s.435-456.

Kent, Michael L., “Critical Analysis of Blogging in Public Relations”. *Public Relations Review*, 34, 2008, s.32-40.

Keskin, Sena, Baş, Mehmet. “Sosyal Medyanın Tüketici Davranışları Üzerine Etkisinin Belirlenmesi”, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17, 3, 2015, s. 51-69.

Kettles, Degan, David, Julie Smith. "The Business Value of Social Network Technologies: A Framework for Identifying Opportunities for Business Value and an Emerging Research Program", *the 14th Americas Conference on Information Systems*, 2008, s.1-19.

Khanna, Manish ve Sharma, Rajneesh Kumar "Employees Performance Appraisal and its Techniques: A Review", *Asian Journal of Advanced Basic Sciences*, 2, 2, 2014, s.51-58.

Kılıç, Bülent, Durmuş, Beril, Ulusu, Yeşim, Yurtkoru, Serra. “Facebook’tayız: Sosyal Paylaşım Ağlarının Bireylere ve İşletmelere Yönelik İncelemesi: Facebook Üzerine Bir Araştırma”, Beta Yayınevi, Ankara, 2010.

Kierkegaard, Sylvia. “Twitter thou doeth?”, *Computer Law & Security Review*, 26, 6, 2010, s. 577-594.

Kietzmann, Jan H., Hermkens, Kristopher, McCarthy, Ian P., Silvestre, Bruno S. "Social Media? Get Serious! Understanding the Functional Building Blocks of Social Media" **Business Horizons**, 54, 3, 2011, s. 241–251.

Kim, Angella J., Ko, Eunju. "Do Social Media Marketing Activities Enhance Customer Equity? An Emprical Study Of Luxury Fashion Brand", **Journal of Business Research**, 65, 2012, s.1480-1486.

Kim, W.; Khan, G.F.; Wood, J.; Mahmood, M.T. "Employee Engagement for Sustainable Organizations: Keyword Analysis Using Social Network Analysis and Burst Detection Approach", **Sustainability**, 8, 7, 2016, s.1-11.

Kim, Woocheol ve Park, Jiwon. "Examining Structural Relationships Between Work Engagement, Organizational Procedural Justice, Knowledge Sharing and Innovative Work Behavior for Sustainable Organizations", **Sustainability**, 9, 2017, s.1-16.

Kline, Rex B., **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**, NY: The Guilford Press, New York, 2011.

Kline, Rex B., **Principle and Practice of Structural Equation Modelling**, NY: The Guilford Press, New York, 2016.

Koç, Hakan. "Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 8, 28, 2009, s.200-211.

Koç, Hakan. "Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 8, 28, 2009, s.200-211.

Koçak, N Gizem, Oyman, Mine. "Social Media Usage Behaviors of Individuals: An Application in Eskişehir", **International Journal of Business and Social Science**, 3, 22, 2012, s.177-188.

Koçyiğit, Murat, **Sosyal Ağ Pazarlaması Marka Bağlılığı Oluşturmada Yeni Bir Pazarlama Stratejisi**, Eğitim Yayınevi, Konya, 2015.

Kondrasuk, Jack N. "The Ideal Performance Appraisal is a Format, Not a Form", **Academy of Strategic Management Journal**, 11, 1, 2012, s.1-144.

Köksal, Yüksel, Özdemir, Şuayip. "Bir İletişim Aracı Olarak Sosyal Medyanın Tutundurma Karması İçerisindeki Yeri Üzerine Bir İnceleme", **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, 18, 1, 2013, s.323-337.

Kular, Sandeep, Gatenby, Mark, Rees, Chris, Soane, Emma, Truss, Katie., **Employee Engagement: A Literature Review**, Kingston Universty, (Erişim) <https://eprints.kingston.ac.uk/4192/1/19wempen.pdf>, 2008.

Kutup, Nejat, "İnternet ve Sanat, Yeni Medya ve net.art", **Akademik Bilişim Konferansı**, 10, 2010, s.9-20.

Kwak, Haewoon, Lee, Changhyun, Prak, Hosung ve Moon, Sue. "What is Twitter, a Social Network or a News Media?", **In Proceedings of the 19th International World Wide Web Conference**, 2010, s.591-600.

Kwon, Ohbyung, Wen, Yixing. "An Empirical Study of the Factors Affecting Social Network Service Use", **Computers in Human Behavior**, 26, 2, 2010, s.254-263.

Lai, Linda SL, Turban, Efraim. "Groups Formation and Operations in the Web 2.0 Environment and Social Networks", **Group Decision and Negotiation**, 17, 5, 2008, s.387-402.

Leck, Joanne D. ve Saunders, David M. "Hirschman's Loyalty: Attitude or Behavior?", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 5, 1992, s.219-230.

Leek, Sheena, Canning Louise, Houghton, David. "Revisiting the Task Media Fit Model in the Era of Web 2.0: Twitter Use and Interaction in the Healthcare Sector". **Industrial Marketing Management**, 54, 2016 s.25-35.

Leftheriotis, Ioannis, Giannakas, Michail N. "Using Social Media for Work: Losing Your Time or Improving Your Work?", **Computers in Human Behavior**, 31, 2014, s.134-142.

Lewis, Anthony, Thomas, Brychan, James, Sophie. "A Critical Analysis of the Implementation of Social Networking as an E-recruitment Tool Within a Security Enterprise", **Cogent Business&Management**, 2, 2015, s.1-21.

Luecke, Richard., **Performans Yönetimi**, çev. Aslı Özer, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul. 2008.

Lunenburg, Fred C. "Performance Appraisal: Methods and Rating Errors", **International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity**, 14, 1, 2012, s.1-9.

Luo, Nianlong, Guo, Xunhua, Lu, Benjiang, Chen, Guoqing. "Can Non-Work Related Social Media Use Benefit The Company? A Study On Corporate Blogging and Affective Organizational Commitment", **Computers in Human Behavior**, 81, 4, 2018, s. 84-92.

MacCallum, R. C., Widaman, K. F., Preacher, K. J. ve Hong, S. "Sample size in Factor Analysis: The Role of Model Error", **Multivariate Behavioral Research**, 36, 4, 2001, s. 611-637.

Macey, William H., Schneider, Benjamin. "The Meaning of Employee Engagement", **Industrial and Organizational Psychology**, 1, 2008, s. 3-30.

Macnamara, Jim, Zerfass, Ansgar. "Social Media Communication in Organizations: The challenges of Balancing Openness, Strategy and Management", **International Journal of Strategic Communication**, 6, 4, 2012, s.287-308.

Malita, Laura. "Social Media Time Management Tools and Tips", **Procedia Computer Science**, 3, 2011, s.747-753.

Mangold, W.Glynn, Faulds, David J. "Social Media: The New Hybrid Element of the Promotion Mix", **Business Horizons**, 52, 2009, s.357-365.

Marangoz, Mehmet, Yeşildağ, Burak ve Saltık, I. Arıkan. "E-Ticaret İşletmelerinin Web ve Sosyal Ağ Sitelerinin İçerik Analizi Yöntemiyle İncelenmesi". **İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi**, 2, 2012 s.53-78.

Marino, Claudia, Vieno, Alessio, Pastore, Massimiliano, Albery, Ian P., Frings, Daniel, Spoda, Marcantonio M. "Modeling the Contribution of Personality, Social Identity and Social Norms to Problematic Facebook Use in Adolescents", **Addictive Behaviors**, 63, 2016, s.51-56.

Markos, Soloman ve Sridevi, M. Sandhya. "Employee Engagement: The Key to Improving Performance", **International Journal of Business and Management**, 5, 12, 2010, s.89-96.

Marshall, Gordon, **Sosyoloji Sözlüğü**, çev. Osman Akınhay, Derya Kömürcü, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara, 1999.

Masakure, Oliver. "The Effect of Employee Loyalty on Wages", **Journal of Economic Psychology**, 56, 2016, s.274-298.

Masakure, Oliver. "The Effect of Employee Loyalty on Wages", *Journal of Economic Psychology*, 56, 2016, s. 274-298.

Maslach, Christina, Leiter, Michael. "Burnout", *Encyclopedia of Stress*, 1, 2007, s. 368-371.

Maslach, Christina, Schaufeli, Wilmar B., Leiter, Michael P. "Job Burnout". *Annual Reviews Psychology*, 52, 2001, s.397-422.

Mathis, Robert L., Jackson John H., *Human Resource Management*, THOMSON. South-Western. 2008.

Matzler, Kurt, and Renzl, Birgit. "The Relationship Between Interpersonal Trust, Employee Satisfaction, and Employee Loyalty", *Total Quality Management and Business Excellence*, 17, 10, 2006, s. 1261-1271.

Mavnacioğlu, Korhan, *Kurumsal İletişimde Sosyal Medya Yönetimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2015.

Mayfield, Antony, "What is social media?", (Erişim) <https://robertoigarza.files.wordpress.com/2008/10/art-what-is-social-media-icrossing-2007.pdf>, 2007, s.40.

Mayfield, Antony. *What is Social Media?*, iCrossing, ebook, (Erişim) https://www.icrossing.com/uk/sites/default/files_uk/insight_pdf_files/What%20is%20Social%20Media_iCrossing_ebook.pdf, 2008.

Md-Sidin, S., Sambasivan, Murali, Muniandy, M. "Impact of Psychological Ownership on the Performance of Business School Lecturers", *The Journal of Education for Business*, 85, 2010, s.50-56.

Medlin, Bobby, Green, Kenneth W. "Enhancing Performance Through Goal Setting, Engagement and Optimism", *Industrial Management&Data Systems*, 109, 2009, s.943-956.

Mehta, Seema, Singh, Tarika, Bhakar, S.S., Sinha, Brajesh. "Employee Loyalty towards Organization- A Study of Academician", *Prestige Institute of Management*, 1, 1, 2010, s.98-108.

Meyer, John P., Herscovitch, Lynne. "Commitment in the Workplace Toward a General Model", *Human Resource Management Review*, 11, 2001, s. 299-326.

Mirza, Shahid Aslam ve Sharjeel, Muhammad Yousuf. "Perception of Fairness of Performance Appraisal and Its Reflection on Organizational Relationships", ***Pakistan Business Review***, 20, 1, 2018, s.1-12.

Moqbel, M., Nevo, S., & Kock, N., "Organizational members' use of social networking sites and job performance: An exploratory study", ***Information Technology & People***, 26, 3, 2013, s. 240-264.

Morris, Tee, ***All a Twitter: A Personel and Professional Guide To Social Networking with Twitter***, QUE, Pearson Education, Inc., Indiana, USA., 2009.

Motowidlo, Stephan J. ve Kell, Harrison J. "Job Performance", ***Industrial and Organizational Psychology***, 12, 2012, s.91-130.

Motowidlo, Stephan J., Borman, Walter C., Schmit, Mark J. "A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance", ***Human Performance***, 10, 2, 1997, s.71-83.

Mowday, Richard T., Steers, Richard M., Porter Lyman W., ***The Measurement of Organiazational Commitment***, Graduate School of Management Eugene, Technical Report, 1978, s.1-46.

Muninger, Marie-Isabelle, Hammedi, Wafa, Mahr, Dominik. "The Value of Social Media for Innovation: A Capability Perspective", ***Journal of Business Research***, 95, 2019, s. 116-127.

Murali, Sachin, Poddar, Aayush, Seema, A. "Employee Loyalty, Organizational Performance&Performance Evaluation- A Critical Survey", ***IOSR Journal of Business and Management***, 19, 8, 2017, s.62-74.

Muscanell, Nicole L., Guadagno, Rosanna E. "Make New Friends or Keep the Old: Gender and Personality Differences in Social Networking Use". ***Computers in Human Behavior***, 28, 1, 2012, s. 107-112.

Naik, U. and Shivalingaiah, D. "Comparative study of Web 1.0, Web 2.0 and Web 3.0.", ***Proceedings of the International Convention on Automation of Libraries in Education and Research Institutions CALIBER***, 2008, s.499-507.

Naim, Mohammad Faraz ve Lenka, Usha. "The Impact of Social Media and Collaboration on Gen Y Employees' Engagement", *International Journal of Development Issues*, 16, 3, 2017, s.288-298.

Nduhura, Dominique ve Prieler, Michael. "When I chat online, I Feel Relaxed and Work Better: Exploring The Use Of Social Media In the Public Sector Workplace In Rwanda", *Telecommunication Policy*, 41, 7-8, 2017, s.708-716.

Ngai, Eric WT, Spencer, SC Tao, Karen, KL Moon. "Social Media Research: Theories, Constructs, and Conceptual Frameworks", *International Journal of Information Management*, 35, 1 2015, s.33-44.

Niehoff, Brian P., Moorman, Robert H., Blakely, Gerald, Fuller, Jack. "The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment", *Group&Organization Management*, 26, 1, 2001, s.93-113.

Ou, Carol X.J., Davison, Robert M. "Interactive or Interruptive? Instant Messaging at Work", *Decision Support Systems*, 52, 1, 2011, s.61-72.

Özdemir, Servet, Cemaloğlu, Necati., *Örgütsel Davranış ve Yönetimi*, Ankara, Pegem Akademi, 2017.

Özer, Mehmet Akif. Sökmen, Alptekin, Akçakaya, Murat, Özaydın, Mehmet Merve, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2017.

Özkaya, Betül. "Reklam Aracı Olarak Advergaming", *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 29, 2, 2010, s.455-578.

Özkalp, Enver, Meydan Bilçin. "Schaufeli Ve Bakker Tarafından Geliştirilmiş Olan İşe Angaje Olma Ölçeğinin Türkçede Güvenilirlik Ve Geçerliliğinin Analizi", *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2015, 17, 3, s. 4-19.

Özmen, Fatma, Cemal Aküzüm, Meltem Sünkür. "Sosyal ağ sitelerinin eğitsel ortamlardaki işlevselliği", *Education Sciences*, 7, 2, 2012, s.496-506.

Özyılmaz, Adnan ve Süner, Zümrüt. "İşe Adanmışlığın İşyeri Tutumlarına Etkisi: Hataydaki 9 İşletmede Yapılan Ampirik Araştırmanın Sonuçları", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10, 3, 2015, s.143-164.

Parry, Emma ve Solidoro, Adriano, ***Social Media as a Mechanism for Engagement***, Social Media in Human Resources Management, Advanced Series in Management, Bigley: Emerald, 2013, s. 121-141.

Parveen, Farzana, Jaafar, Noor Ismawati, Ainin, Sulaiman. "Social Media Usage and Organizational Performance: Reflections of Malaysian Social Media Managers, ***Telematics and Informatics***, 32, 2015, s.67-78.

Pelit, Elbeyi, Ak, Serkan. "İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevi Olarak Personel Bulma, Seçme ve Personeli İşe Yerleştirme İle İlgili Sorunlar: Turizm İşletmeleri Örneğinde Teorik Bir İnceleme", ***İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi***, 10, 2, 2018, s.39-74.

Piller, Frank T., Vassen, Alexander, Ihl, Christoph. "From Social Media to Social Product Development. The Impact of Social Media on Co-Creation of Innovation", ***Unternehmung***, 66, 1, 2012, s.1-22.

Polatçı, Sema, ***Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler : Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerine Bir Araştırma***, Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat, 2007.

Pradhan, Rabindra Kumar, Jena, Lalatendu, Kesari "Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation", ***Business Perspectives and Research***, 5, 1, 2017, s. 69–85.

Rahman, Shakiratul Hanany Abd. "Can't Live Without my FB, LoL: The Influence of Social Networking Sites on the Communication Skills of TESL Students". ***Social and Behavior Sciences***, 134, 2014, s.213-219.

Rana, Sowath, Ardichvili, Alexandre, Tkachenko, Oleksandr. "A Theoretical Model of the Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: Dubin's method", ***Journal of Workplace Learning***, 26, 2014, s.249-266.

Randall, Donna M. "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited". ***The Academy of Management Review***, 12, 1987, s.460-471.

Rathore, Sumangla, Panwar, Avinash. "A Framework for Employee Engagement Through Social Media: Current Trends and Practices", ***researchgate.net***, 2016, s. 1-24.

Reichheld, Fredrick F. (2003), "The One Number You Need," *Harvard Business Review*, 2003, s. 1-11.

Rich BL, Lepine JA, Crawford ER., "Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance", *Academy of Management Journal*, 53, 2010, s.617–635.

Robinson, Dilys, Perryman, Sarah ve Hayday, Sue, *The Drivers of Employee Engagement*, Institute for Employment Studies, Great Britain, (Erişim) <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf>, 2004.

Rokka, Joonas, Karlsson, Katariina, Tienari, Sanne. "Balancing Acts: Managing Employees and Reputation in Social Media", *Journal of Marketing Management*, 30, 7-8, 2013, s. 802-827.

Romero, Carlota Lorenzo, Constantinides, Efthymios, Brünink, Leonine A. "Co-Creation: Customer Integration in Social Media Based Product and Service Development", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148, 2014, s. 383-396.

Rosanas, Joseph M. ve Velilla, Manuel. "Loyalty and Trust as the Ethical Bases of Organizations", *Journal of Business Ethics*, 44, 2003, s.49-59.

Safko, Lon, Brake, David K., *The Social Media Bible. Tactics, Tools& Strategies for Business Success*, United States of America, 2009.

Saks, Alan M. "Antecedents and Consequences of Employee Engagement", *Journal of Managerial Psychology*, 21, 7, 2006, s.600-619.

Salanova, Marisa, Peiro, Jose M., Agut, Sonia. "Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate", *Journal of Applied Psychology*, 90, 6, 2005, s.1217-1227.

Say, S. "Pazarlama Aracı Olarak Sosyal Medya Kullanımı: Gıda Sektöründe Facebook Örneği", *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 28, 2015, s. 19-39.

Schauer, Pete. "5 Biggest Differences between Social Media and Social Networking", (Erişim) <https://www.socialmediatoday.com/social-business/peteschauer/2015-06-28/5-biggest-differences-between-social-media-and-social> , 2015.

Schaufeli, Wilmar B., **What is Engagement**, Employee Engagement in Theory and Practice. London:Routledge, (Erişim) <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/414.pdf>, 2013, s.15-35.

Schaufeli, Wilmar, Salanova, Marisa, Roma, Vicente Gonzalez and Bakker, Arnold B. "The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach", *Journal of Happiness Studies*, 3, 2001, s.71-92.

Schrag, Brian. "The Moral Significance of Employee Loyalty", *Business Ethics Quarterly*, 11, 1, 2001, s.41-66.

Schultz, Friederike, Sonja, Utz, Anja, Göritz "Is the Medium the Message? Perceptions of and Reactions on Crisis Communication via Twitter, Blogs and Traditional Media", *Public Relations Review*, 37, 1, 2011, s.20-7.

Serrano, Shawn A. ve Richard, Rebecca J. "Leadership Strategies for an Engaged WorkForce", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63, 3, 2011, s.176-189.

Sevinç, S., *Pazarlama İletişiminde Sosyal Medya*, Optimist Yayınları, 2012, İstanbul.

Shannon, J. Richard. "The New Promotion Mix: A Proposed Paradigm, Process and Application", *Journal of Marketing Theory and Practise*, 4, 1, 1996, s.56-68.

Sharma, Anshu ve Bhatnagar, Jyotsna. "Enterprise Social Media at Work: Web-based Solutions for Employee Engagement", *Human Resource Management International Digest*, 24, 7, 2016, s.16-19.

Sheer, Vivian C., Rice, Ronald E. "Mobile Instant Messaging Use and Social Capital: Direct and Indirect Associations with Employee Outcomes", *Information & Management*, 54, 2017, s.90-102.

Shiau, Wen-Lung, Dwivedi, Yogesh K., Lai, He-Hong. "Examining the core knowledge on facebook." *International Journal of Information Management*, 43, 2018, s. 52-63.

Sigler, Tracey H., Pearson, Christine M., "Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment, *Journal of Quality Management*, 5, 2000, s.27-52.

Sikyr, M. "Best Practises in Human Resource Management: The Source of Excellent Performance and Sustained Competitiveness", *Central European Business Review*, 2, 1, 2013, s.43-48.

Silva, Thiago Henrique, Melo, Pedro O.S. Vaz de, Almeida, Jussara M., Salles, Juliana. "A Comparison of Foursquare and Instagram to the Study of City Dynamics and Urban Social Behavior", **Conference Paper**, 2013.

Simpson, Michelle R. "Engagement at Work: A Review of the Literature", **International Journal of Nursing Studies**, 46, 2009, s.1012-1024.

Sipahi, Esra ve Artantaş, Erkin. "Sosyal medya ile Kurumsal İtibar Oluşturma", **Sosyal Bilimler Dergisi**, 4, 10, 2017, s.598-617.

Skeels, Meredith M. ve Grudin, Jonathan. "When Social Networks Cross Boundaries: A Case Study of Workplace Use of Facebook and LinkedIn". **GROUP' 09, ACM Press**, 2009, s.95-103.

Song, Qi, Wang, Yi, Chen, Yang, Benitez, Jose, Hu, Jiang. "Impact of the Usage of Social Media in the Workplace on Team and Employee Performance", **Information&Mangement**, 56, 8, 2019, s.1-20.

Spanuth, Thomas ve Wald, Andreas. " Understanding the Antecedents of Organizational Commitment in the Context of Temporary Organizations: An Empirical Study", **Scandinavian Journal of Management**, 33, 2017, s.129-138.

Sparrowe, Raymond T., Liden, Robert C., Wayne, Sandy J., Kraimer, Maria. "Social Networks and the Performance of Individuals and Groups", **The Academy of Management Journal**, 44, 2, 2001, s.316-325.

Stanley, Caryn M., **Generational Differences and The Corelation Between Reactions To Strategic Planned Change and Level of Employee Loyalty**, Doctor Thesis of Business Administration, Flint, Michigan, 2018.

Stec, Carly. "Social Media Definitions: The Ultimate Glossary of Terms You Should Know", (Erişim) <https://blog.hubspot.com/marketing/social-media-terms>, 2019.

Steiger, James H. "Understanding the Limitations of Global Fit Assessment in Structural Equation Modeling", **Personality and Individual Differences**, 42, 5, 2007, s. 893-98.

Suliman, Abubakr M.T. "Work Performance: Is it one thing or many things? The Multidimensionality of Performance in a Middle Eastern context", **The International Journal of Human Resource Management**, 12, 2001, s.1049-1061.

Sun, Yuan, Shang, Rong-An. "The Interplay Between Users' Intraorganizational Social Media Use and Social Capital", *Computers in Human Behavior*, 37, 2014, s. 334-341.

Sundberg, Jargen. "How to Recruit on LinkedIn: 15 Tips for your Profile, Networking&Branding", (Erişim) <https://theundercoverrecruiter.com/how-recruit-linkedin-15-tips-ebook/> , 2012.

Sweetman, Katherine J. "Employee Loyalty Around The Globe", *Sloan Management Review*, 42, 2, 2001, s. 10-16.

Tabachnick, Barbara G., Fidell, Linda S., *Using Multivariate Statistics*, Needham Heights, MA: Allyn ve Bacon, Pearson Education Inc., 2007.

Tabachnick, Barbara G. ve Fidell, Linda S., *Using Multivariate Statistics*, Needham Heights, MA: Allyn ve Bacon, Pearson Education Inc., 2012.

Tajudeen, Farzana, Parveen, Jaafar, Noore, Ismawati, Ainin, Sulaiman. "Understanding the impact of Social Media Usage Among Organizations", *Information&Management*, 55, 2018, s.308-321.

Tajvidi, Rana, Karami, Azhdar. "The effect of Social Media on Firm Performance", *Computers in Human Behavior*, 2017, s.1-10.

Tang, Qian, Gu, Bin, Whinston, Andrew B. "Content Contribution for Revenue Sharing and Reputation in Social Media: A Dynamic Structural Model", *Journal of Management Information Systems*, 29, 2, 2012, s.41-76.

Taylor, Mark, Gresty, David, Berry, Tom, Haggerty, John, Wren, Chris. "Avoiding the Misuse of Social Media by Employees". *Network Security*, 5, 2016, s.8-11.

Terkan, Remziye. "Sosyal Medya ve Pazarlama: Tüketicide Kalite Yansıması", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6, 1, 2014, s. 57-71.

Terkan, Remziye, Saygılı, Neriman. "Sosyal Medyada Pazarlamanın Gençler Üzerindeki Etkisi", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10, 51, 2017, s.1153-1159.

Tidwell, Lisa C., Walther, Joseph B. "Computer-Mediated Communication Effects on Disclosure, Impressions, and Interpersonal Evaluations: Getting to Know One Another a Bit at a Time", *Human Communication Research*, 28, 3, s. 317–348.

Tokatlı, Mehmet, Özbükerci, İbrahim, Günay, Nazan, Vural Beril Akıncı. "Kurumsal İtibarın Sosyal Medya Üzerinden Aktarımı: Sektör Liderlerinin Twitter Yönetimi Üzerine Bir Araştırma", **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**, 5, 1, 2017, s. 34-57.

Treem, Jeffrey W., Leonardi, Paul M. "Social Media Use in Organizations: Exploring the Affordances of Visibility, Editability, Persistence and Association", **Communication Yearbook**, 36, 2012, s.143-189.

Trofimov, A.; Drobot, O.; Kokarieva, A.; Maksymova, N.; Lavochkina, A.; Kaztska, I., "The Influence of Management Style and Emotional Intelligence on the Formation of Employees' Commitment and Loyalty", **Humanities and Social Sciences Reviews**, 7, 5, 2019.

Tutar, Hasan ve Altınöz, Mehmet. "Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Dergisi**, 65, 2, 2010, s.195-218.

Ural,Ebru Güzelcik. "Kurumsal İtibarı Ölçme Yöntemi Olarak Türkiye İtibar Endeksi Ve Endeks Sonuçlarından Hareketle Türkiye’de Elektronik Sektörünün İtibarı Üzerine Bir Değerlendirme", **Ajit-e Bilişim Teknolojileri Akademik Dergisi**, 3, 7, 2012, ss.7-20.

Uyargil, Cavide, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, Arıkan Basım Yayın Dağıtım Ltd.Şti. İstanbul. 2007.

Uygur, Akyay, Koç, Hakan, “Örgütsel Sadakat ve Örgütsel Bağlılık: Siyasi Partiler Açısından Bir Analiz”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 2, 4, 2010, s. 79-94.

Uysal, Şener. "Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış". **Electronic Journal of Vocational Colleges**. 2015, s.32-39.

Valenzuela, Sebastian, Park, Namsu, Kee, Kerk F. "Lessons from facebook: The effect of social network sites on college students’ social capital"., **9 th International Symposium on Online Journalism**, 2008.

Vardarlıer, Pelin, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Sosyal Medyanın Rolü**, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2014.

Venclova, Katerina, Salkova, Andrea, Kolackova, Gabriela. "Identification of Employee Performance Appraisal Methods in Agricultural Organizations", **Journal of Competitiveness**, 5, 2, 2013, s.20-36.

Vokic, Nina Poloski ve Hernaus, Tomislov. "The Triod of Job Satisfaction Work Engagement and Employee Loyalty- The Interplay Among the Concepts", **EFZG Working Paper Series**, 15, 7, 2015, s.1-13.

Walther, J. B., Van Der Heide, B., Kim, S.-Y., Westerman, D., & Tong, S. T. "The Role of Friends' Appearance and Behavior on Evaluations of Individuals on Facebook: Are We Known by the Company We Keep?", **Human Communication Research**, 34, 2008, s.28-49.

Warr, Peter, İnceoğlu, İlke. "Job Engagement, Job Satisfaction and Contrasting Associations with Person-Job Fit", **Journal of Accupational Health Psychology**, 2012, s.1-22.

Weiss, Howard M. "Deconstructing Job Satisfaction. Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences", **Human Resource Management Review**, 12, 2002, s.173-194.

Wheaton, Blair, Assessment of Fit In Overidentified Models With Latent Variables, **Sociological Methods ve Research**, 16, 1, 1987, s. 118-154.

Withey, M. J., & Cooper, W. H., "What's loyalty?", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 5, s. 231-240.

Yaratan, Hüseyin, **Sosyal Bilimler İçin Temel İstatistik**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2017.

Yaşlıoğlu, Muhsin Murat. "Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 46, 2017, s.74-85.

Yazıcıoğlu, İrfan ve Topaloğlu, Işıl Gökçe. "Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 1, 1, 2009,s.3-16.

Yenice, Aslin, Pirtini, Serdar, Ataman, Göksel. "Sosyal Medyada Kriz Yönetimi ve Kurum İtibarı İle İlişkisi Üzerine Bir Model Uygulaması", *Kırklareli Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7, 3, 2018, s.1-20.

Yeniçıkıtı, Nagihan Tufan. "Halkla İlişkiler Aracı Olarak Instagram: Sosyal Medya Kullanan 50 Şirket Üzerine Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 2016, s. 92-115.

Yıldız, Burçak. "Linkedin İstatistikleri (Güncel)", (Erişim) <https://www.brandingturkiye.com/linkedin-istatistikleri-guncel/>, 2019.

Yılmaz, Berkay, *Hukukta Yeni Bir Alan: Sosyal Medya Hukuku*, (Erişim) <http://www.ankarabaros.org.tr/siteler/ankarabaros/hgdmakale/2015-1/16.pdf>, 2015.

Yılmaz, E. "Markanızın Sosyal Medyada Olması İçin 32.000 Neden", 360 Derece Markalamada Pazarlama İletişimi, *BrandAge Dergisi*, 2, 2013, s.91-103.

Yörük, E. Erdal, Summak, M. Erhan, "Kriz İletişiminde Güncel Yaklaşımlar ve Yeni Bir Fenomen: Sosyal Medya", *Kastamonu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 12, 2, 2016, s. 125-135.

Zangaro, George A. "Organizational Commitment: A Concept Analysis". *Nursing Forum*, 36, 2, 2001, s.14-22.

Zarel, Fulden İnal. "İş Etiğinin Yeni Kurallarından Biri olarak Çalışanların Sosyal Medya Kullanımı", *Uluslararası Sosyal Araştırmaları Dergisi*, 9, 42, 2016, s.1531-1539.

Zhang, Xin; Ma, Liang; Xu, Bo; Xu, Feng. "How Social Media Usage Affects Employees' Job Satisfaction and Turnover Intention: An Empirical Study in China", *Information & Management*, 55, 8, 2019, s.1-12.

Zhu, Lin, Anagandahalli, Deepa, Zhang, Ai. "Social Media and Culture in Crises Communication: McDonald's and KFC Crises Management in China", *Public Relations Review*, 43, 2017, s.487-492.

Zigarmi, Drea, Nimon, Kim, Houson, Dobie, Witt, David, Diehl, Jim. "Beyond Engagement: Toward a Framework and Operational Definition for Employee Work Passion", *Human Resource Development Review*, 8, 2009, s.300-326.

Zondo, Robert W.D. ve Zondo, Dumisani. "The Influence of a 360 Degree Performance Appraisal on Labour Productivity in an Automotive Manufacturing Organization", *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 21, 1, 2018, s.1-7.

Zoonen, Ward van, Meer, Toni G.L.A van der, Verhoeven, Joast W.M. "Employees Work-Related Social-Media Use: His Master's Voice", *Public Relations Review*, 40, 5, 2014, S. 850-852.

Zoonen, Ward van, Verhoeven, Joost W.M., Vliegenthart, Rens. "Understanding the consequences of public social media use for work", *European Management Journal*, 2017, s.1-11.



EKLER

EK 1. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

İŞLETMELERDE SOSYAL MEDYA KULLANIMININ İŞE ADANMIŞLIK, ÇALIŞAN SADAKATİ VE BİREYSEL PERFORMANSA ETKİSİ

Bu anket sosyal medya kullanımının çalışanların davranışları üzerindeki etkisine yönelik bilimsel bir çalışma için hazırlanmıştır. Bu kapsamda hazırlanan aşağıdaki anket sorularına vereceğiniz cevaplar sonuçların doğru analizi için son derece önemli olmaktadır. Bu çalışmaya yapmış olduğunuz katkı ve gösterdiğiniz özen için teşekkür ederiz.

A. DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz:

☐ Kadın ☐ Erkek

2. Yaşınız:

☐ 18-25 ☐ 26-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51 ve üzeri

3. Medeni durumunuz:

☐ Evli ☐ Bekâr

4. Eğitim Durumunuz:

☐ Ortaöğretim ☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Lisans Üstü

5. Çalıştığınız Sektör: ☐ Kamu ☐ Özel

6. İşyerinizdeki internet ağında sosyal medya erişimlerine izin veriliyor mu?

☐ Evet ☐ Hayır

7. İşyerinizde kullandığınız Sosyal Medya Uygulamaları Nelerdir?

☐ Whatsapp ☐ Twitter ☐ Facebook ☐ Youtube ☐ LinkedIn

☐ Instagram ☐ Foursquare ☐ Bloglar ☐ Pinterest

8. Sosyal Medya Uygulamaları için Kullandığınız Araç Düzeylerini Derecelendiriniz.

	Hiç	Az	Orta	Çok
Cep Telefonu	☐	☐	☐	☐
Bilgisayar	☐	☐	☐	☐
Tablet	☐	☐	☐	☐
Akıllı Saat	☐	☐	☐	☐

9. Sosyal Medyanın Hayatınızdaki Gerekliliği Derecelendiriniz.

☐ Kesinlikle Gerekli Değil
☐ Gerekli Değil
☐ Kararsızım
☐ Gerekli
☐ Kesinlikle Gerekli

B. SOSYAL MEDYA ÖLÇEĞİ

10. Çalıştığınız kurumda iş amaçlı sosyal medyayı (örn, Whatsapp, Twitter, Facebook gibi) ne ölçüde kullandığınızı derecelendirin.

1	İşle ilgili içeriğe bakmak veya dinlemek için sosyal medyayı kullanıyorum,	☐ Kesinlikle Katılmıyorum	☐ Katılmıyorum	☐ Kararsızım	☐ Katılıyorum	☐ Kesinlikle Katılıyorum
2	İşimle ilgili olarak sosyal medya üzerinde yazılar yazıyorum,	☐ Kesinlikle Katılmıyorum	☐ Katılmıyorum	☐ Kararsızım	☐ Katılıyorum	☐ Kesinlikle Katılıyorum
3	Kurumdaki gelişmelerden haberdar olmak için sosyal medyayı kullanıyorum,	☐ Kesinlikle Katılmıyorum	☐ Katılmıyorum	☐ Kararsızım	☐ Katılıyorum	☐ Kesinlikle Katılıyorum
4	Mesleğimle ilgili bilgi edinmek için sosyal medyayı kullanıyorum,	☐ Kesinlikle Katılmıyorum	☐ Katılmıyorum	☐ Kararsızım	☐ Katılıyorum	☐ Kesinlikle Katılıyorum
5	Müşteriler (vatandaş) hakkında bilgi edinme ihtiyacı hissediyorum, ve bunun için sosyal medyayı kullanırım	☐ Kesinlikle Katılmıyorum	☐ Katılmıyorum	☐ Kararsızım	☐ Katılıyorum	☐ Kesinlikle Katılıyorum
6	Profesyonel tanıdıklarla ilişkileri güçlendirmek istiyorum bunun için sosyal medyayı kullanırım	☐ Kesinlikle Katılmıyorum	☐ Katılmıyorum	☐ Kararsızım	☐ Katılıyorum	☐ Kesinlikle Katılıyorum
7	Başkalarına kurumun başarılarından bahsetmek için sosyal medyayı kullanırım	☐ Kesinlikle Katılmıyorum	☐ Katılmıyorum	☐ Kararsızım	☐ Katılıyorum	☐ Kesinlikle Katılıyorum

11. Çalıştığınız kurumda sosyal amaçlı sosyal medyayı (örn, Whatsapp, Twitter, Facebook gibi) ne ölçüde kullandığınızı derecelendirin.

1	Sosyal medyayı çalışma saatlerinden sonra iş arkadaşları ile sosyal etkinlikler düzenlemek için kullanırım	☐ Kesinlikle Katılmıyorum	☐ Katılmıyorum	☐ Kararsızım	☐ Katılıyorum	☐ Kesinlikle Katılıyorum
2	Sosyal medyayı kurum içinde arkadaş edinmek için kullanırım	☐ Kesinlikle Katılmıyorum	☐ Katılmıyorum	☐ Kararsızım	☐ Katılıyorum	☐ Kesinlikle Katılıyorum
3	Sosyal medyayı işe ara vermek için kullanırım	☐ Kesinlikle Katılmıyorum	☐ Katılmıyorum	☐ Kararsızım	☐ Katılıyorum	☐ Kesinlikle Katılıyorum
4	Sosyal medyayı kurum içinde arkadaşlarımla sohbet etmek için kullanırım	☐ Kesinlikle Katılmıyorum	☐ Katılmıyorum	☐ Kararsızım	☐ Katılıyorum	☐ Kesinlikle Katılıyorum
5	Sosyal medyayı benzer ilgi alanlarına sahip kişileri bulmak için kullanırım	☐ Kesinlikle Katılmıyorum	☐ Katılmıyorum	☐ Kararsızım	☐ Katılıyorum	☐ Kesinlikle Katılıyorum

12. Sosyal Medyayı (örn, Whatsapp, Twitter, facebook gibi) bireysel olarak ne ölçüde kullandığınızı derecelendirin.

1	Sosyal medya günlük faaliyetimin bir parçası	☐ Kesinlikle Katılmıyorum	☐ Katılmıyorum	☐ Kararsızım	☐ Katılıyorum	☐ Kesinlikle Katılıyorum
2	İnsanlara Facebook gibi sosyal ağ sitelerinde olduğumu söylemekten gurur duyuyorum	☐ Kesinlikle Katılmıyorum	☐ Katılmıyorum	☐ Kararsızım	☐ Katılıyorum	☐ Kesinlikle Katılıyorum
3	Sosyal medya günlük rutininin bir parçası oldu	☐ Kesinlikle Katılmıyorum	☐ Katılmıyorum	☐ Kararsızım	☐ Katılıyorum	☐ Kesinlikle Katılıyorum
4	Bir süredir sosyal paylaşım sitelerinde oturum açmadığımda kendimi temastan uzak hissediyorum	☐ Kesinlikle Katılmıyorum	☐ Katılmıyorum	☐ Kararsızım	☐ Katılıyorum	☐ Kesinlikle Katılıyorum
5	Sosyal medya topluluğunun bir parçası olduğumu hissediyorum	☐ Kesinlikle Katılmıyorum	☐ Katılmıyorum	☐ Kararsızım	☐ Katılıyorum	☐ Kesinlikle Katılıyorum
6	Sosyal medya kapatılırsa üzülürüm.	☐ Kesinlikle Katılmıyorum	☐ Katılmıyorum	☐ Kararsızım	☐ Katılıyorum	☐ Kesinlikle Katılıyorum

C. İŞE ADANMIŞLIK ÖLÇEĞİ

12. Çalıştığınız işletmede kendinizle ilgili aşağıdaki değerlendirmeleri derecelendiriniz.

1	İşimi yaparken kendimi çok enerjik hissedirim.	☐ Kesinlikle Katılmıyorum	☐ Katılmıyorum	☐ Kararsızım	☐ Katılıyorum	☐ Kesinlikle Katılıyorum
2	İşimi yaparken kendimi güçlü ve dinç hissedirim	☐ Kesinlikle Katılmıyorum	☐ Katılmıyorum	☐ Kararsızım	☐ Katılıyorum	☐ Kesinlikle Katılıyorum
3	Sabah uyandığımda işe gitme isteği duyuyorum	☐ Kesinlikle Katılmıyorum	☐ Katılmıyorum	☐ Kararsızım	☐ Katılıyorum	☐ Kesinlikle Katılıyorum
4	İşim bana coşku veriyor.	☐ Kesinlikle Katılmıyorum	☐ Katılmıyorum	☐ Kararsızım	☐ Katılıyorum	☐ Kesinlikle Katılıyorum
5	İşim bana ilham veriyor.	☐ Kesinlikle Katılmıyorum	☐ Katılmıyorum	☐ Kararsızım	☐ Katılıyorum	☐ Kesinlikle Katılıyorum
6	Yaptığım işten gurur duyuyorum.	☐ Kesinlikle Katılmıyorum	☐ Katılmıyorum	☐ Kararsızım	☐ Katılıyorum	☐ Kesinlikle Katılıyorum
7	Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissediyorum.	☐ Kesinlikle Katılmıyorum	☐ Katılmıyorum	☐ Kararsızım	☐ Katılıyorum	☐ Kesinlikle Katılıyorum
8	İşe gömülmüş durumdayım.	☐ Kesinlikle Katılmıyorum	☐ Katılmıyorum	☐ Kararsızım	☐ Katılıyorum	☐ Kesinlikle Katılıyorum
9	Çalışırken kendimden geçiyorum.	☐ Kesinlikle Katılmıyorum	☐ Katılmıyorum	☐ Kararsızım	☐ Katılıyorum	☐ Kesinlikle Katılıyorum

D. ÇALIŞAN SADAKATI ÖLÇEĞİ

13. Çalıştığınız işletmede kendinizle ilgili aşağıdaki değerlendirmeleri derecelendiriniz.

1	Müşterilerimle (vatandaş) konuşurken kurum hakkında olumlu konuşurum.	☐ Kesinlikle Katılmıyorum	☐ Katılmıyorum	☐ Kararsızım	☐ Katılıyorum	☐ Kesinlikle Katılıyorum
2	Arkadaşlarım ve akrabalarım ile konuşurken kurum hakkında olumlu konuşurum.	☐ Kesinlikle Katılmıyorum	☐ Katılmıyorum	☐ Kararsızım	☐ Katılıyorum	☐ Kesinlikle Katılıyorum
3	Kurumun vermiş olduğu hizmetleri başkalarına önerebilirim.	☐ Kesinlikle Katılmıyorum	☐ Katılmıyorum	☐ Kararsızım	☐ Katılıyorum	☐ Kesinlikle Katılıyorum
4	Gelecekte de bu kurumda çalışmaya devam etmek isterim	☐ Kesinlikle Katılmıyorum	☐ Katılmıyorum	☐ Kararsızım	☐ Katılıyorum	☐ Kesinlikle Katılıyorum
5	Başka bir iş teklifi alırsam asla başka bir kuruma geçmezdim	☐ Kesinlikle Katılmıyorum	☐ Katılmıyorum	☐ Kararsızım	☐ Katılıyorum	☐ Kesinlikle Katılıyorum

E. BİREYSEL PERFORMANS ÖLÇEĞİ

14. Çalıştığınız işletmede kendinizle ilgili aşağıdaki değerlendirmeleri derecelendiriniz.

1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	☐ Kesinlikle Katılmıyorum	☐ Katılmıyorum	☐ Kararsızım	☐ Katılıyorum	☐ Kesinlikle Katılıyorum
2	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	☐ Kesinlikle Katılmıyorum	☐ Katılmıyorum	☐ Kararsızım	☐ Katılıyorum	☐ Kesinlikle Katılıyorum
3	Çalışmalarımnda standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	☐ Kesinlikle Katılmıyorum	☐ Katılmıyorum	☐ Kararsızım	☐ Katılıyorum	☐ Kesinlikle Katılıyorum
4	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı bir şekilde çözüm üretirim.	☐ Kesinlikle Katılmıyorum	☐ Katılmıyorum	☐ Kararsızım	☐ Katılıyorum	☐ Kesinlikle Katılıyorum
5	Performansımdan memnunum.	☐ Kesinlikle Katılmıyorum	☐ Katılmıyorum	☐ Kararsızım	☐ Katılıyorum	☐ Kesinlikle Katılıyorum
6	Çalışırken potansiyelimi tam anlamıyla kullanmıyorum.	☐ Kesinlikle Katılmıyorum	☐ Katılmıyorum	☐ Kararsızım	☐ Katılıyorum	☐ Kesinlikle Katılıyorum
7	Performansımın giderek azaldığını düşünüyorum.	☐ Kesinlikle Katılmıyorum	☐ Katılmıyorum	☐ Kararsızım	☐ Katılıyorum	☐ Kesinlikle Katılıyorum