

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**BİR KURUM OLARAK SOSYAL MEDYANIN İNSAN  
KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN İŞ GÖREN TEDARİK  
SEÇİM VE İŞE ALMA KARARLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:  
TUNUS ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Monia TRİKİ**

**Enstitü Anabilim Dalı: İnsan Kaynakları Yönetimi**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Fatma Gamze BOZKURT**

**Nisan-2016**


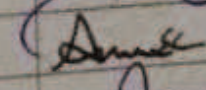
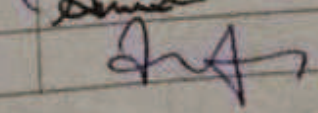
BİR KURUM OLARAK SOSYAL MEDYANININ İNSAN  
KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN İŞGÖREN TEDARİK  
SEÇİM VE İŞE ALMA KARARLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:  
TUNUS ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Monia TRİKİ

Enstitü Anabilim Dalı: İnsan Kaynakları Yönetimi

"Bu tez ././2016 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir."

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Doç. Dr. Adem BALTACI	BASARILI	
Doç. Dr. Ali TAŞ	BASARILI	
Yrd. Doç. Dr. F. Gamze BOZKURT	BASARILI	

## **BEYAN**

Bu tezin yapılmasında bilimsel etik kurallarına bağlı kalındığını, diğer bilim insanlarının araştırmalarından yararlanma durumlarında bilimsel etik ve normların gerektirdiği şekilde yararlanılan kişilere atıfta bulunulduğunu, diğer bilim insanlarının araştırmalarının sonuçları ve bu araştırma işin toplanan verilerde her hangi bir tahrifat yapılmadığını, bu tezin herhangi bir kısmının Sakarya Üniversitesi veya başka bir üniversitede bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.



**Monia TRİKİ**

**26.05.2016**

## ÖNSÖZ

Bilimsel bir araştırmanın sonuçlanmasında en önemli noktalardan bir tanesi bilimsel çalışmaya yönlendirici ve cesaretlendirici katkı sağlayan danışmanlık sürecidir. Bu çalışma esnasında benden katkılarını hiç esirgemeyen Danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Fatma Gamze Bozkurt'a,

Türkiye'ye gelip İnsan Kaynakları Yönetimi bölümünde yüksek lisansa başladığımda yaşadığımız geçici sorunlar karşısında sürekli çözüm üretme çabası sergileyen ve bununda ötesinde sorunlarımızın çözümü için inisiyatif alan İnsan Kaynakları Bölümü Başkanı Doç.Dr. Şuayyip Çalış'a,

Hayatımın her aşamasında yanımda olan, değerli tavsiyeleri ile doğru tercihlerde bulunmam konusunda beni akıllıca, samimi ve içten bir şekilde yönlendiren, benim yetişmem için hiçbir fedakârlıktan kaçınmayan, büyük bir sabırla beni destekleyen değerli annem Raja Siala Triki ve babam Mohamed Nejib Triki'ye,

Bana inanan, beni hep daha güzelini yapabileceğim konusunda her zaman motive eden ve cesaretlendirerek hayallerimin ve ideallerimin peşinden gitmem gerektiğini bana hatırlatan ablam Emna Triki'ye,

Hayatımın her aşamasında bana umut vermekten yorulmayan, ihtiyaç duyduğum her anımda fiziksel uzaklığa rağmen sabırla her zaman yanımda olan, yeteneklerime inanarak beni kendi yeteneklerimi keşfetmem konusunda yönlendiren, bana her zaman güvenerek durmadan usanmadan bana destek veren ve her yorulduğumda ayağa kalkmama yardım ederek kendimi güçlü hissetmemi sağlayan, bu çalışmanın varlık sebebi kıymetli nişanlım Mohamed Amine Ben Jemia'ya,

Sonsuza kadar teşekkür ederim...

**Monia TRİKİ**

**26.05.2016**

# İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ .....	iv
ŞEKİL LİSTESİ.....	v
ÖZET.....	vi
SUMMARY.....	vii

<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1 Teorik Arka Plan .....</b>	<b>6</b>
1. Kurumsal Kuram.....	6
1.1. Kurum Tanımı.....	9
1.2. Kurumsal Öğeler.....	11
1.2.1. Düzenleyici Öğeler.....	11
1.2.2. Normatif Öğeler.....	12
1.2.3. Kültürel-Bilişsel Öğeler .....	12
1.3. Meşruiyet .....	15
1.4. Eş biçimlilik Mekanizmaları .....	18
1.4.1. Zorlayıcı Eş Biçimlilik .....	18
1.4.2. Normatif Eş Biçimlilik .....	19
1.4.3. Öykünmecî Eş Biçimlilik.....	20
1.5. Tunus Toplumuna İlişkin Makro Kurumsal Bir Çözümleme .....	21
1.5.1. Formel Kurumlar.....	21
1.5.2. İnförmel Kurumlar .....	25
1.6. Bir Kurum Olarak Sosyal Medya .....	29
<b>BÖLÜM 2 İş Gören Tedarik ve Seçim Süreci .....</b>	<b>34</b>
2. İş Gören Temini .....	34
2.1. İş Gören Tedarik/Temin Çevresi .....	35
2.1.1. İç Kaynaklardan İnsan Kaynağı Bulma.....	35
2.1.2. Dış Kaynaklardan İnsan Kaynağı Bulma .....	37
2.2. İş Gören Tedarik Süreci.....	41
2.2.1. İş Gören Tedarik Sürecini Etkileyen-Şekillendiren Faktörler.....	42
2.3. İş Gören Seçimi.....	52
2.4. İş Gören Seçim Süreci.....	54

2.4.1. Başvuru Kabulü-Başvuru Formlarının ve Öz geçmişlerin İncelenmesi.....	54
2.4.2. Mülakat- İlk Görüşme.....	55
2.4.3. Testler .....	57
2.4.4. Referans Araştırması.....	60
2.4.5. Sağlık Kontrolü.....	61
2.4.6. İş Gören İşe Alma .....	61
2.4.7. Teklif Verme ve İşe Yerleştirme .....	62
<b>BÖLÜM 3 Saha Araştırması.....</b>	<b>64</b>
3. Saha Araştırmasının Tasarımı-Yöntem ve Kısıtlılıklar .....	64
3.1. Mülakat Yapılan İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Seçimi ve Veri Toplama Süreci.....	66
3.2. Verilerin Analizi .....	67
3.2.1. Mülakat Yapılanlara İlişkin Demografik Analizler .....	71
3.2.2. Mülakat Yapılan Kişilerin Yaş Dağılımları.....	71
3.2.3. Mülakat Yapılan Kişilerin Eğitim Düzeyleri.....	72
3.2.4. Mülakat Yapılan Kişilerin İşletmedeki Resmi Görevleri .....	73
3.2.5. Mülakat Yapılan Kişilerin Kullanmış Oldukları Sosyal Medyalar .....	74
3.2.6. Sosyal Medyanın Yaşamsal Tercihler Ve Yaşama İlişkin Düşünceler Üzerindeki Etkisi.....	75
3.2.7. Sosyal Medya Paylaşımının İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Meslekleri İle İlgili Olarak Yeni Şeyler Öğrenme Ve Yeni Normlar Edinme Üzerindeki Etkisi .....	76
3.2.8. Mülakat Yapılan Kişilerin Sosyal Medyayı Bir Tedarik Aracı Olarak Görüp Görmediklerini İlişkin Düşünceleri .....	78
3.2.9. Sosyal Medyanın İş görenlerle İlgili Alınan Kararlar Üzerindeki Belirleyiciliği .....	80
3.2.10. Araştırma-Kontrol Ve Test Amaçlı Olarak Sosyal Medyanın Bir Bilgi Kaynağı Olarak Kullanımı .....	83
3.2.11. Sosyal Medya Paylaşımının İşe Almama Kararı Üzerinde Belirleyiciliği. 85	
3.2.12. İşgören Tedariği Ve İşe Alım Kararlarının Verilmesinde Sosyal Medya Paylaşımının Kullanımı .....	86
3.2.13. Sosyal Medya Kullanımı Sınırları Ve Sosyal Medyada Yapılan Paylaşımın Niteliği .....	89
3.2.14. İnsan Kaynakları Yöneticiler Tarafından Özellikle Dikkate Alınan Paylaşım .....	91

<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>94</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>99</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>106</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>108</b>



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1</b> : Kurumsal Kuramın Gelişimine İlişkin Literatür Özeti .....	7
<b>Tablo 2</b> : Kurumsal Öğeler Karşılaştırmalı Bir Özet (Scott, 1991) .....	14
<b>Tablo 3</b> : Makro Kurumsal Analize Yön Veren Çerçeve.....	21
<b>Tablo 4</b> : Literatür Vurgusu ve Soru Hazırlama Tablosu.....	65
<b>Tablo 5</b> : Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları .....	71
<b>Tablo 6</b> : Mülakat Yapılan Kişilerin Yaşları.....	71
<b>Tablo 7</b> : Mülakat Yapılan Kişilerin Eğitim Durumları.....	72
<b>Tablo 8</b> : Mülakat Yapılan Kişilerin İşletmedeki Resmi Görevleri .....	73
<b>Tablo 9</b> : Mülakat Yapılan Kişilerin Kullanmış Oldukları Sosyal Medyalar.....	74
<b>Tablo 10</b> : Yaş Grupları Ve Sosyal Medyada Geçirilen Ortalama Zaman.....	74
<b>Tablo 11</b> : Sosyal Medyanın Yaşamsal Tercihler ve Yasama İlişkin Düşünceler Üzerindeki Etkisine İlişkin Temalar .....	75
<b>Tablo 12</b> : Sosyal Medya Paylaşımlarının Meslekleri İle İlgili Olarak Yeni Şeyler Öğrenme Ve Yeni Normlar Edinme Üzerindeki Etkisine İlişkin Tespit Edilen Temalar .....	77
<b>Tablo 13</b> : Sosyal Medyanın Bir Tedarik Aracı Olarak Görünme Durumuna İlişkin Temalar..	78
<b>Tablo 14</b> : Sosyal Medyanın İş görenlerle İlgili Alınan Kararlar Üzerindeki Belirleyiciliğine İlişkin Analizler Ve Oluşturulan Temalar.....	81
<b>Tablo 15</b> : Araştırma-Kontrol Ve Test Amaçlı Olarak Sosyal Medyanın Bir Bilgi Kaynağı Olarak Kullanımına Yönelik Analizler Ve Oluşturulan Temalar .....	83
<b>Tablo 16</b> : Sosyal Medya Paylaşımlarının İşe Almama Kararı Üzerinde Belirleyiciliğine İlişkin Analizler Ve Oluşturulan Temalar .....	85
<b>Tablo 17</b> : İşgören Tedariği Ve İşe Alım Kararlarının Verilmesinde Sosyal Medya Paylaşımlarının Kullanımına Yönelik Oluşturulan Temalar.....	86
<b>Tablo 18</b> : Sosyal Medya Kullanımı Sınırları Ve Sosyal Medyada Yapılan Paylaşımların Niteliğine İlişkin Analizler Ve Oluşturulan Temalar .....	89
<b>Tablo 19</b> : İnsan Kaynakları Yöneticiler Tarafından Özellikle Dikkate Alınan Paylaşımları Tespit Etmeye İlişkin Analizler Ve Oluşturulan Temalar.....	91



## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 : İçerik Analizi Süreci ve Aşamaları .....	70
--	----



<b>Tezin Başlığı:</b> Bir Kurum Olarak Sosyal Medyanın İş Gören Tedariği-Seçimi ve İş Alma Kararı Üzerindeki Şekillendirici Etkisi: Tunus Örneği	
<b>Tezin Yazarı:</b> Monia Triki	<b>Danışman:</b> Yrd.Doç.Dr. Fatma Gamze Bozkurt
<b>Kabul Tarihi:</b> 26.05.2016	<b>Sayfa Sayısı:</b> vii (ön kısım)+106 (tez) +2 (ek)
<b>Anabilim Dalı:</b> İnsan Kaynakları Yönetimi	
<p>Bu çalışmanın amacı, bir kurum olarak sosyal medyanın insan kaynakları yöneticilerinin iş gören tedariği, seçimi ve işe alma kararları üzerindeki belirleyiciliğini ortaya koymaktır. Bu amaç çerçevesinde araştırmada şu sorulara cevap aranmıştır.</p> <p>1-) Bir kurum olarak sosyal medya, insan kaynakları yöneticilerinin bireysel tercih, karar ve eylemlerinde nasıl bir şekillendirici etkide bulunmaktadır?</p> <p>2-) Bir kurum olarak sosyal medya, insan kaynakları yöneticilerinin iş gören tedariği, seçimi ve işe alma süreçlerinde nasıl bir etkide bulunmaktadır? Sosyal medyanın normatif bir eşbiçimliliğe neden olduğundan bahsedilebilir mi?</p> <p>3-) İş gören adaylarının sosyal medya paylaşımlarını şekillendiren bir meşruiyet ölçeğinin varlığından bahsedilebilir mi?</p> <p>4-) İnsan kaynakları yöneticileri, iş gören adaylarının ya da iş görenlerinin paylaşımlarında yoğun olarak hangi paylaşımlara odaklanmakta ve hangi tür bilgiler edinmek amacıyla sosyal medya paylaşımlarını incelemektedirler?</p> <p>İfade edilen araştırma soruları bağlamında bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kurumsal kurama ilişkin bir inceleme yapılmış ve Tunus temelinde makro kurumsal bir analiz gerçekleştirilmiştir. İkinci bölümde ise, yine araştırmanın amacı ve odak soruları doğrultusunda iş gören tedarik-seçim ve işe alma süreçlerine ilişkin bir literatür incelemesi yapılmıştır. Üçüncü ve son bölümde ise, belirtilen araştırma soruları temelinde Tunus ölçeğinde toplanan verilerin analizine yer verilmiştir.</p> <p>Araştırmada ihtiyaç duyulan verilerin toplanmasında biçimsel mülakat yöntemi kullanılmıştır. 12 insan kaynakları yöneticisi ile mülakatlar yapılmıştır. Toplanan veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları, bir kurum olarak sosyal medyanın insan kaynakları yöneticileri tarafından hem siyasal hem de sosyal yaşamı şekillendirebilen bir kurum olarak görüldüğüne işaret etmektedir. Bunun yanında sosyal medyanın, iş gören tedarik kaynağı olarak kullanıldığı, iş gören seçimi ve işe yerleştirme süreçleri ile bu süreçlerle ilgili kararların alınmasında önemli bir belirleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, sosyal medyanın insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve bazı pozisyonlar için ideal nitelikleri oluşturma bağlamında normatif bir eş biçimliliği neden olduğu da tespit edilen bir diğer husustur. Bunlara ek olarak, insan kaynakları yöneticileri bazı sosyal medya paylaşımlarını uygun görmediklerini ifade ederek sosyal medya paylaşımları ile ilgili olarak bir meşruiyet ölçeğinin zihinlerinde var olduğunu ve bu ölçeğin dışında paylaşımda bulunan iş görenlere çok olumlu yaklaşmadıklarını ima etmişlerdir. Son olarak araştırmada elde edilen veriler insan kaynakları yöneticilerinin genel olarak iş gören adaylarının kişilik ve psikolojik özellikleri hakkında bilgi veren ve iş görenlerin potansiyellerine açığa çıkaran paylaşımlarına daha fazla odaklandıklarına işaret etmektedirler.</p>	
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Kurumsal Kuram, Sosyal Medya, İş gören Tedariği ve Seçimi	

**Title of the Thesis:** Shaping Effect of Social Media as an Institution on Personnel Procurement-Selection and Recruitment Decision: Tunisia Case Study

**Author:** Monia Triki      **Supervisor:** Assist.Prof. Fatma Gamze Bozkurt

**Date** : 26.05.2016      **Nu. of Pages:** vii (pre text) + 106 (main body) +2 (appendixes)

**Department:** Human Resource Management

The purpose of this study is to show the decisive power of social media as an institution on personnel procurement, selection and recruitment decision of human resources managers. In this framework, following questions have been tried to be answered within this study.

1-) As an institution, how social media has a shaping effect on individual preferences, decisions and acts of human resources managers?

2-) As an institution, how social media has an effect on personnel procurement, selection and recruitment process of human resources managers? Is it possible to say that social media leads to a normative isomorphism?

3-) Is it possible to say there is a legitimacy scale that shapes the social media posts of the personnel candidates?

4-) Which type of posts human resources managers focus on among the posts of their personnel candidates or existing personnel and which type of information they seek while examining their posts?

Within the scope of the stated purpose and research questions shaped accordingly with this purpose, this study consists of three chapters. In chapter one, an examination has been carried out regarding institutional theory and a macro institutional analysis has been made in Tunisia scale. In chapter two, a literature review has been made regarding personnel procurement-selection and recruitment processes, also within the context of the purpose and focus questions of this study. In the third and final chapter, data acquired from Tunisia scale has been analyzed based on the research questions.

Structured interview approach has been used when collecting the data needed for the research. Interviews has been carried out with 12 human resource managers. Content analysis was conducted. According to the results of this content analysis, has been considered by human resource managers as an institution which has a shaping effect regarding other platforms of both political and social life. Furthermore, it has been identified that social media has been used as a personnel procurement source and it has a significant decisive effect on personnel selection and job placement processes, and decisions concerning these processes. Moreover, the fact that social media leads to a normative isomorphism within the scope of human resource management applications and constituting the ideal qualifications for some positions is another issue that has been identified. In addition to all of these points, human resource managers has implied that there is a legitimacy scale in their minds concerning social media posts and they don't take a positive approach on people posting outside of this scale by stating that they don't approve of some types of social media posts. Finally, data collected in this research indicates that human resource managers generally focus on posts that provide information about personal and psychological qualities of the personnel candidates and reveal their potential.

**Keywords:** Institutional Theory, Social Media, Personnel Procurement and Selection

# GİRİŞ

## Çalışmanın Konusu

Kurumlar, bireylerin gerek iş yaşamlarındaki gerekse özel yaşamlarındaki tercih ve davranışlarını şekillendiren, örgütlerin ise tercih ve faaliyet biçimleri üzerinde önemli oranda zorlayıcı, yönlendirici etkileri olan ve hem birey hem de örgütlerin tercih ve davranışları üzerinde meşruiyet baskısı yaratan önemli sistemlerdir. Kurumların örgütlerin ve bireylerin tercih, davranış ve eylemde bulunma biçimlerindeki bahsedilen bu şekillendiricilikleri kurumsal kurama olan ilgiyi yoğunlaştırmıştır. Kurumsal kuram farklı disiplinlerin sıklıkla başvurdukları kuramlardan biri haline gelmiştir. Bu gelişmeler, insan kaynakları disiplini de etkisini göstermiş ve kurumsal kuram özellikle insan kaynakları yönetimi ile ilgili olarak makro düzeydeki çalışmalarda argümanlarına ve açıklamalarına başvurulmuş kuramlardan bir tanesi olmuştur. Aslında bu çalışmanın hareket noktasında, insan kaynakları yönetiminde kurumsal kuramın argümanlarına atıfta bulunan çalışmaların vurguları ve açıklamaları oluşturmaktadır. Bir kurum olarak devletin, kültürün, eğitimin ve hukuk'un insan kaynakları yönetimi ve fonksiyonlarına ilişkin etkileri üzerine odaklanan çalışmalar hem teorik hem uygulama ile ilgili olarak önemli katkılar sunmuşlardır. Ancak bilişim teknolojilerindeki gelişmeye bağlı olarak ortaya çıkan hem yeni bir medya biçimi, hem de yeni bir kurum olarak kabul edilen sosyal medyanın ve buradaki paylaşımların insan kaynakları alanına yansımalarına ilişkin çalışmaların sayısal olarak oldukça az olduğu görülmektedir. Özellikle, bu araştırmanın gerçekleştirildiği Tunus'ta kurumsal kuram-sosyal medya ve insan kaynakları şeklinde üçlü temanın bir araya getirildiği çalışmalar yok denecek kadar azdır. Oysa, bir kurum olarak sosyal medyanın insan kaynakları yöneticileri ve onların görevlerini icra etme biçimleri ile eğilimleri üzerindeki etkisinin ortaya konulması, günümüz için çok önemlidir. Ayrıca bu konuda bazı tespitlerin yapılması ve sosyal medyanın insan kaynakları temalı olarak ne tür normlar oluşturduğunun saptanmasının hem insan kaynakları yöneticileri, hem de iş gören adayları için çok önemli katkılar sağlayabileceği görülmektedir. Bu ifade edilenlerden hareketle bu çalışmanın amacı *“bir kurum olarak sosyal medyanın insan kaynakları yöneticilerinin iş gören tedarik-seçim ve işe alma kararları üzerindeki etkisinin-ve-belirleyiciliğinin ne*

*düzlemde ve derecede olduğunu ortaya koymaktır.”* Belirlenen amaç çerçevesinde bu araştırma üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, Kurumsal kuram incelenmiştir. Bu bölüm temel olarak beş kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda kurumsal kuramın doğuşu, gelişmesi ve kuramın gelişme sürecinde önemli katkılar sağlayan araştırmacılar ve onların kuramı zenginleştirmeye ilişkin katkılarını özetleyen kısa bir inceleme yapılmıştır. İkinci kısımda, kurumsal kuramın argümanlarında önemli bir yeri olan kurumsal öğelere ve bu öğelere ilişkin açıklamalara yer verilmiştir. Üçüncü kısımda ise, bu öğeler temelinde ortaya çıkan ve kurumsal kuramın önemli açıklama alanlarından biri olan meşruiyet olgusu üzerinde durulmuş ve sosyal medyanın meşruiyet oluşturma ve meşru görülme bağlamındaki rolüne ilişkin küçük bir inceleme yapılmıştır. Dördüncü kısımda da ise, yine kurumsal kuramın önemli açıklama alanlarından biri olan eş biçimlilik mekanizmaları üzerinde durulmuş ve sosyal medyanın bu eş biçimlilik mekanizmaları içerisinde nereye konumlandırılabilmesine ilişkin bir dizi yorumlarda bulunulmuştur. Beşinci kısımda ise, araştırmanın gerçekleştirildiği Tunus'a ilişkin makro kurumsal bir analiz yapılmıştır. Ancak Tunus'un makro kurumsal anlamda uluslararası alandaki büyük araştırmalarda örnekleme yer almaması nedeniyle, bahsedilen bu makro kurumsal analiz, çalışmayı gerçekleştiren araştırmacının gözlem ve deneyimlerinden hareketle gerçekleştirmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise araştırmanın ifade edilen amacı doğrultusunda iş gören tedarik, seçim ve işe yerleştirme süreci ile ilgili literatür incelemesi yapılmıştır. Bu bölümün temel amacı, klasik bir literatür incelemesinden ziyade sosyal medya paylaşımlarının insan kaynaklarının temel fonksiyonları olarak kabul edilen tedarik, seçim ve işe yerleştirme süreçlerinde nasıl bir işlev üstlenebileceğine dair bir analiz yapmaktır. Belirtilen çerçevede bu bölüm üç kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda, iş gören tedarik süreci ayrıntılı olarak incelenmiş ve sosyal medyanın bu süreçte üstlenebileceği rolü ve etkisine dair kısa bir analiz yapılmıştır. İkinci kısımda ise, benzer şekilde iş gören seçim süreci ayrıntılı olarak incelenmiş ve sosyal medyanın bu süreçteki rolünün ve etkisinin ne olabileceğine ilişkin kısa bir analiz yapılmıştır. Üçüncü kısımda da iş göreni işe yerleştirme üzerinde durulmuş yine benzer şekilde bu

nihai kararın verilmesinde sosyal medyanın bir kurum olarak ne tür etkileri olabileceği üzerinden durulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, çalışmanın konusu ve buna bağlı olarak şekillenen araştırma soruları kapsamında gerçekleştirilen araştırma sonuçları yer almaktadır. Bu çerçevede bu bölüm üç kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda, çalışmanın veri toplama yöntemi ve süreci ile toplanan bu verilerin nasıl analiz edildiği ayrıntılı olarak açıklanmıştır. İkinci kısımda ise, çalışmanın amacı kapsamında mülakat yapılan kişilerin demografik özellikleri ve çalışma için önem arz eden hangi sosyal medyayı kullandıkları ve sosyal medyada gün içinde ne kadar zaman geçirdiklerine ilişkin analizlere yer verilmiştir. Üçüncü ve son kısımda ise, araştırmaya yön veren temel sorular bağlamında mülakat yapılan kişilerin sosyal medyanın iş gören tedariki-seçimi ve işe alma kararı üzerindeki şekillendirici etkisini ortaya çıkarmak amacıyla yapılan analizlere yer verilmiştir.

### **Çalışmanın Amacı**

Daha öncede ifade edildiği gibi bu çalışmanın amacı, bir kurum olarak sosyal medyanın insan kaynakları yöneticilerinin iş gören tedariki, seçimi ve işe alma süreçleri ile ilgili olarak tercihlerini, kararlarını ve bu süreçteki eylemlerini nasıl etkilediğini ortaya koymaktır. Bu amaç çerçevesinde araştırmada şu sorulara cevap aranmıştır

- 1-) Bir kurum olarak sosyal medya insan kaynakları yöneticilerinin bireysel tercih, karar ve eylemlerinde nasıl bir şekillendirici etkide bulunmaktadır?
- 2-) Bir kurum olarak sosyal medya insan kaynakları yöneticilerinin iş gören tedariki, seçimi ve işe alma süreçlerinde nasıl bir etkide bulunmaktadır?
- 3-) İş gören adaylarının sosyal medya paylaşımlarını şekillendiren bir meşruiyet ölçeğinin varlığından bahsedilebilir mi?
- 4-) İnsan kaynakları yöneticileri, iş gören adaylarının ya da iş görenlerinin paylaşımlarında yoğun olarak hangi paylaşımlara odaklanmakta ve hangi tür bilgiler edinmek amacıyla sosyal medya paylaşımlarını incelemektedirler?

Çalışma bu dört temel sorudan yola çıkarak bir kurum olarak sosyal medyanın hem insan kaynakları yöneticilerinin bireysel tercih ve kararları üzerindeki

şekillendiriciliğinin boyutu ve yönü, hem de onların işlerini icra ederken ki şekillendiriciliği tespit edilmeye çalışılmıştır.

### **Çalışmanın Yöntemi**

Belirtilen amaç ve sorular çerçevesinde, ihtiyaç duyulan verilerin toplanmasında biçimsel mülakat yöntemi kullanılmıştır. Tunus'ta faaliyet gösteren işletmelerde insan kaynakları ile ilgili en yetkili konumda bulunan 12 kişi ile mülakatlar yapılmıştır. Tunus'ta bilim ve iş dünyası arasındaki ilişkinin düşüklüğü bu kişilere ulaşmayı zorlaştırmıştır. Bu nedenle mülakat yapılacak kişilere ulaşılmasında sosyal bağlantılar kullanılmıştır. Mülakatlar ortalama 45 dakika sürmüştür. Bu mülakatlarda sorulan sorular çalışmanın ekler kısmında verilmiştir.

Araştırmada toplanan veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Mülakatlar, Tunusluların Tunus'ca diye tabir ettikleri bir dilde gerçekleştirilmiş, mülakat esnasında ses kaydı yapılmış ve sonra bu ses kayıtları dikkatli bir şekilde dinlenerek araştırmacı tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Bu çeviri esnasında gerçekleşmesi muhtemel kavram kaymaları nedeniyle içerik analizi yapılırken kod kullanılmamıştır. Bunun yerine toplanan verilerin Türkçeye çevrileceği düşünülerek mülakat soruları mülakat yapılan kişilerin *“düşünüyor musunuz ?”* *“Böyle mi oluyor?”* şeklinde *“evet”* ya da *“hayır”* kelimeleri ile cümleye başlamalarına olanak tanıyacak şekilde sorulmuştur. Mülakat yapılan kişilerin *“evet”* ya da *“hayır”* sonrasında gelen cümleleri bir bütün şeklinde ele alınarak temalar oluşturulması yoluna gidilmiştir. Oluşturulan bu temalar, mülakatlar yapılırken yapılan gözlemlerde göz önüne alınarak yorumlanmışlardır. Mülakat yapılacak kişilerin sorulara verdiği yanıtlar ve tema oluşturmada kullanılan ifadeleri belli bir sistematik dahilinde araştırmanın üçüncü kısmında tablolar halinde verilmiştir.

### **Çalışmanın Önemi ve Katkısı**

Çalışmanın birincil önemi, kurumsal kuramın argümanlarından hareketle sosyal medyanın değerlendirilmesi ve bu argümanlar ışığında bir kurum olarak sosyal medyanın insan kaynakları yöneticilerinin bireysel tercihleri ve işleri ile ilgili süreçleri nasıl şekillendirdiğini açıklamaya çalışmasının bir yansımasıdır. Bu çerçevede, çalışma Türkiye'de ve Tunus'ta yapılan ilk çalışma olma özelliği taşımaktadır. (Sosyal medya insan kaynakları temalı çalışmalar özellikle Türkiye'deki yazında mevcuttur. Ancak bu çalışmalar kurumsal kuram-sosyal medya ve insan kaynakları temalarını

birleştirmemişlerdir). Araştırmanın ikinci önemi ve katkısı ise, Tunus temelli gerçekleştirilmiş olmasıyla ilgilidir. Sosyal medyanın özellikle Tunus devriminde oynadığı rol göz önüne alındığında ve Tunus'ta sosyal medyanın iş ile özel yaşamlardaki kapladığı alan düşünüldüğünde, çalışma Tunus ölçeğinde oldukça popüler bir nitelik kazanmaktadır. Ayrıca, çalışmanın kurumsal kuram temelinde inceleme çabası Tunus ölçeğinde çalışmaya ayrı bir önem katmaktadır.





# BÖLÜM 1

## Teorik Arka Plan

Bu bölümde, araştırmaya yön veren temel sorunsalla ilgili olarak teorik bir arka plan oluşturmak ve toplanan verilerin analizinden sonra yorumlanmasında yol gösterici bir argümanlar setine ulaşmak amacıyla kurumsal kurama ilişkin bir inceleme yapılmıştır. Bu inceleme kurumsal kuramın doğuşu, meşruiyet olgusu, eş biçimlilik mekanizmaları ve bireyler ile örgütlerin düşünce ve davranışlarını şekillendiren kurumlar ve bu kurumların belli özellikler bağlamında analiz edilmesinden oluşmaktadır. Bölümün son kısmında, Tunus'u kapsayan makro kurumsal bir analiz yapılmıştır. Tunus'a ilişkin analiz göz önüne alındığında, Tunus'un gerek kurumsal kuram literatüründe gerekse de sosyoloji literatüründe Tunus'ça ve İngilizce yazında böylesi bir analizin yapılmamış olması nedeniyle yapılan analiz araştırmacının belli boyutlar bağlamında Tunus'a ilişkin gözlemlerinden hareketle yapılmıştır.

### 1. Kurumsal Kuram

Kurumsal kuram örgüt yazınında özellikle son yıllarda popülerliği her geçen gün artan hem örgütlerin hem de bireylerin davranışlarının açıklanmasında oldukça sıkça başvurulan kuramlardan bir tanesidir (Dacin ve diğ.,2002 :45). Kuram Zucker (1987) tarafından örgütlerin davranış ve faaliyette bulunma biçimlerinin ve onların yönetim sistemlerinin kendilerine özgü benzersiz karakteristik özelliklerinin açıklanabilmesi konusunda oldukça zengin bir çerçeve sunma potansiyeli olan bir kuram olarak nitelendirilmiştir. Kurumsal kuramla ilgili ilk çalışmalar, Merton'un öncülüğünde başlamış Selznick (1948) ve onun öğrencisi olan Stinchcombe (1968)'nin çalışmaları ile zenginleştirilmiştir. Kurama ilişkin derinleşme ve kuramın gelişim yönleri ile bu konuda katkı sağlayan araştırmalara ilişkin literatür özeti tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1**  
**Kurumsal Kuramın Gelişimine İlişkin Literatür Özeti**

<b>Dönemler</b>	<b>Önemli yazarlar</b>	<b>Temalar</b>
1940-1959	Selznick 1949-1957	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kurumsallaşma</li></ul>
1960-1969	Lawrence ve Lorsch, 1967; Thompson, 1967; Berger ve Luckman, 1967	<ul style="list-style-type: none"><li>• Örgüt üzerinde çevrenin etkisi</li></ul>
1967-1989	Zucker, 1977; Meyer ve Rowan 1977; DiMaggio ve Powell, 1983.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Örgüte kurumsal çevre tarafından iletilen değerler ve sosyal normların etkisi.</li><li>• Meşruiyet araştırma, örgütleri eşbiçimliliğe götürmektedir.</li></ul>
1990-1999	Oliver, 1990; Greenwood ve Hinings, 1996; Goodstein, 1994, Deephouse, 1996.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kurumsal baskılara stratejik tepkiler</li><li>• Kurumsal değişim süreci</li></ul>
2000-2009	Marquis, 2007; Hwang ve Powell, 2009; Dacin ve diğ., 2002; Julian ve diğ., 2008.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stratejik ittifaklar fenomeni</li><li>• Ağlar etkisi</li><li>• Rasyonalizasyon süreci</li><li>• Lobciler Etkisi</li></ul>

Kurumsal kurama ilişkin literatür incelendiğinde en önemli hususlardan bir tanesinin eski kurumsal kuram ile yeni kurumsal kuram arasında bir ayrımın olması olduğu görülmektedir. Eski kurumsal kuram olarak nitelendirilen perspektif çoğunlukla kurallar ve prosedürler üzerine odaklanmış; formel örgüt ve kurumları temel alarak argümanlar geliştirmiştir. Bunun yanında, eski kurumsal kuramın bir diğer ayırt edici özelliğide çevresel koşulların değişmediği yönündeki varsayımdır. Buna ek olarak, eski kurumsal kuram, kurumların ilgili toplumsal alanda birer araç niteliğinde olduklarını ve bu özelliklerinden dolayı ancak ve ancak yerine getirdikleri fonksiyon bağlamında değerlendirilmeye alındıklarında anlaşılacaklarını ileri sürmektedir. Eski kurumsal

kuramın araçsallığa ve formel kurumlara yaptığı vurgu göz önüne alındığında rasyonel bir bakış açısına sahip olduğu söylenebilir (Özcan, 2004: 19). Eski kurumsal kuramın bu perspektifine karşılık yeni kurumsal kuram, kurumlar tarafından oluşturulan yapıların örgütlerin şekillenmesinde oldukça etkili olduğunu iddia ederek örgütlerin ancak kurumlar tarafından inşa edilen bu yapılara uyduklarında varlıklarını sürdürebileceklerini ileri sürmektedir. Bu nedenle, eski kurumsal kuramdan farklı olarak yeni kurumsal kuramın örgütleri ve bireyleri şekillendiren unsurları yerel olarak kurumların üstlendikleri fonksiyonlara olan ihtiyaç ve gereksinimler değil, daha üst sistemlerden gelen kalıplar ve sistemler olarak gördüğü söylenebilir. Buradan hareketle yeni kurumsal kuramın eski kurumsal kuramdan farklı olarak rasyonel aktörler yerine kurumsal ilgi, kültür, din ve bilişle ilgili faktörler üzerinde durduğu yönünde bir açıklamada bulunulabilir (Özcan, 2004: 21-22). Ancak yeni kurumsal kuramın üst sistemler olarak vurgu yaptığı kültür, din gibi yapılara odaklanarak, formel kurumlar olarak nitelendirilen ve üstlendikleri fonksiyonlar ile örgütler ve bireyler üzerinde belirleyici ve şekillendirici etkileri olan eski kurumsal kuramın üzerinde sıklıkla durduğu kurumları küçümsediği ya da yok saydığı yönünde bir iddia da bulunmak doğru olmayacaktır. Burada yeni kurumsal kuramın eski kurumsal kuramın üzerinde durmadığı ve vurgu yapmadığı informel kurumları bu kurumların yoğun belirleyiciliklerini dikkate alarak açıklamalar seti geliştirdiğini söylemek daha doğru bir analiz olacaktır.

Kurumsal kuramın temel tezi bu araştırmaya yön veren sorunsalın tespitinde oldukça önemli bir yönlendirici olmuştur. Kuramın temel tezi, “*örgütlerin sahip oldukları yapı ve süreçlerinin, bunların belli bir düzlemde işleyişlerinin faaliyette buldukları kurumsal çevre tarafından şekillendirildiği*”, yönündedir. Kurumsal kurama göre örgütlerin başarılı olmaları ve varlıklarını sürdürebilmeleri için sadece teknik anlamda rekabet koşullarına karşı doğru hamleler yapmaları ve bunlardan başarılı sonuçlar almaları yeterli değildir. Bunu yanında örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için, içinde buldukları kurumsal çevrede meşruiyet kazanmaları ve bu sahip oldukları meşruiyet düzeyine bağlı olarak varlıklarının sorgulanmaması ve yadırganmaması gerekmektedir. Kurumsal kuram, örgütlerin davranış ve eylem niyetlerinin sadece ve sadece pazarın sahip olduğu koşullar ve bu koşullar çerçevesinde şekillenen rekabet koşullarına karşı refleks sergilemediklerini, örgütlerin eylemsel niyetlerinin aynı zamanda örgütün devamlılığının sağlanması için kurumsal çevrenin kendine özgü

baskılarına karşı da bir refleks olduğunu ileri sürmektedir (Özen, 2004 :89 ; Özcan, 2004 :16 ; Aslan, 2005).

Kurumsal kuramın tezi ve tezi dair detaylandırmalarında sıklıkla üzerinde durduğu kavramlardan bir tanesi kurumsal çevredir. Kurumsal çevre modernleşme sürecinin başlamasıyla birlikte örgütlerin dışından ve pek tabii olarak onların üzerinde oluşmuş örgütler ve bireyler tarafından kabul edilen ve onların davranışları üzerinde yönlendirici bir etkiye sahip olan kendine özgü kuralları, yasaları, normları ve inançları içeren bir çevredir (Özen, 2004: 89). Ancak zaman içerisinde kurumsal çevre yerine kurumsal kuram içerisinde örgütsel alan kavramı kullanılmaya başlanmıştır. Örgütsel alan, ortak bir anlam ve inanç sisteminin parçası olan ve katılımcılarının alanın dışındaki aktörlerden daha çok birbirleri ile sıkı iletişim kurduğu bir örgüt topluluğu olarak tanımlanabilir. Örgütsel alan bir anlamda örgüt ile toplum arasındaki ara bir düzleme karşılık gelir ve sosyal olarak şekillendirilmiş beklentilerin ve uygulamaların yayıldığı, yeniden üretilerek süreklilik kazandığı süreçlerin aracıdır. Bahsedilen bu alan örgüt topluluğu üzerinde zorlayıcı, normatif ve bilişsel bir etki de bulunabilme durumunda olan herhangi bir aktörü içine alabilir (Özkara ve Özcan, 2004: 198).

### **1.1. Kurum Tanımı**

Kurumsal kuramın anlaşılmasında kuramın “*kurum*” kavramına yüklediği anlamın anlaşılması özellikle Türkçe’de kurum kavramının üstlendiği anlam göz önüne alındığında son derece önemli olmaktadır. Kurumsal kuramda kurum denildiğinde günlük iş ve sosyal yaşamdaki iletişim ve yazışmalarda bazı örgütler için kullandığımız Türk Hava Kurumu gibi nitelemeler anlaşılmalıdır. Scott’a göre kurum “*bir toplumun bireyleri tarafından sergilenen davranışlara bir anlam ve süreklilik kazandıran düzenleyici, algısal yapı ve hareketlerin kombinasyonundan oluşan sistemler*” olarak tanımlanmıştır. Jepperson’a göre (1991) ise kurum toplumsal olarak inşa edilmiş, normal koşullarda sürekli yeniden üretilen davranış örüntüleri veya kural sistemleridir (Taşçı ve diğ., 2013). Hughes (1936)’da kurumlar istikrarlı birer sosyal sistem olarak tanımlamıştır. Bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere kurum kavramına ilişkin açıklamaların ortak vurguları olmasına rağmen kavrama ilişkin net bir tanım bulunmamaktadır. Literatürdeki kurum tanımlarının ortak vurgularından yola çıkarak bir kurum tanımı yapmak gerekirse kurum, “*bir toplumdaki bireylerin ve örgütlerin*

*davranış ve eylemlerine çeşitli öğeler üzerinden yön veren, onların davranışlarına bir anlam katan ve davranışları üzerinde meşruiyet baskısı yaratan sosyal sistemler”* olarak tanımlanabilir. Bu çerçevede kurumların temel özellikleri ne olmalıdır? Sorusu gündeme gelebilir. Scott bu soruya odaklanmış ve kurumlara dair şu beş ana özelliği ifade etmiştir.

- Kurumlar, yüksek esnekliğe sahip sosyal yapılardır.
- Kurumlar, kültürel ve bilişsel, normatif ve düzenleyici öğelerden oluşmaktadır ki bununla birlikte, sosyal yaşama istikrar sağlamaktadır.
- Kurumlar, zaman içerisinde, simgesel ve ilişkisel sistemler ve rutinler üretmektedir.
- Kurumlar, çeşitli düzeylerde hareket etmektedir; hem uluslararası hem de kişilerarası düzeyde.
- Kurumlar istikrarlı sistemlerdir. Ama aynı zamanda süresiz ve tekrarlamalı dolayısıyla değiştirebilir (Scott, 2008: 48).

Bir toplumda kurum niteliği kazanmış bütün sistemlerin kurum olmalarının doğası gereği aynı etkiye sahip oldukları söylenemez. Örneğin kurumların ortaya koydukları düzenlemeler ile belirsizliği ortadan kaldırarak bireyler ve örgütler için kontrollü ve sağlıklı hareket alanı yaratmaları ve maliyetleri azaltma yönünde bir fonksiyon üstlenmeleri beklenir. Ancak bazı kurumlar bu niteliğe sahip değildir. Böylesi bir niteliğe sahip olmayan kurumlara etkisiz kurumlar denir. Etkisiz kurumlar, belirsizliği kaldırma yönünde bir performans sergilemekten ziyade, uygulamaları ve zorlamaları nedeniyle yeni belirsizliklerin ve bu belirsizliklere bağlı olarak ortaya çıkması muhtemel ekstra maliyetlerin kaynağı olabilirler. Bunun yanında, bir toplumda bütün kurumların aynı yaptırımsal etkiyi yaratabildiklerine dair bir genellemede bulunmak da çok doğru bir yaklaşım değildir. Kurumların, yaptırımda bulunabilme ve insanların-örgütlerin davranışlarını etkileyebilme becerileri de farklılık arz etmektedir. Bazı kurumlar, varlıklarını devam ettirmelerine rağmen yaptırım ve yönlendirme becerilerini kaybetmiş olabilirler böylesi kurumlara zayıf kurumlar denir. Özellikle, gelişmekte olan ülkelerde etkisiz olmalarına rağmen kurumlar çeşitli güç ilişkileri nedeniyle varlıklarına devam edebilmektedir (Batjargal ve dig., 2003).

## 1.2. Kurumsal Ögeler

Kurum tanımında kuruma ilişkin boyutlara ve bu kavramın sentetik ve entegratör bir çerçevesini oluşturan Scott (2008) kurumu, “*bir takım düzenleyici, normatif ve kültürel-bilişsel öğelerden oluşan, uygun kaynaklar ve faaliyetler ile birlikte sosyal hayata istikrar ve anlam kazandıran yapılar*” olarak tanımlamıştır. Scott’un bu tanımı düzenleyici, normatif ve bilişsel olmak üzere üç tip kurumsal ögenin varlığına işaret etmektedir.

### 1.2.1. Düzenleyici Ögeler

Düzenleyici öğeler kurumların zorlayıcı yönüne işaret etmektedir. Kurumların, bir örgütsel alanda varlıklarını sürdüren aktörlerin davranışlarını yönlendirici bir güçleri bulunmaktadır. Bir başka ifadeyle, kurumlar ilgili alanda yaşayanların davranış ve eylemleri üzerinde düzenleyici bir role sahip olmaları itibarıyla onları belli şekillerde davranmaya zorlamaktadır. Kurumlar, belli kurallar oluşturup bu kurallara uyum yönünde zorlamalarda bulunarak bir örgütsel alandaki bireylerin ve örgütlerin kendi yarattıkları alansal karakter ile uyumlu yaşamaları yönünde önemli bir zorlayıcı role sahiptirler (Blanc, 2012: 4).

Kurumların düzenleyici boyutuna vurgu yaparken kurumların en önemli baskı ve düzenleyici mekanizması olan kuralların formel kurumlar tarafından ortaya konulsa bile, zaman zaman bazı belirsizlikler yaratabileceğini ve bu belirsizliklerin bir örgütsel alandaki örgütler ve bireyler için kurala uymama konusunda bir esneklik durumu çıkarabileceğini ifade etmek gerekmektedir. Belirsizlik durumuna bağlı olarak ortaya çıkan bu esneklik ilgili alanda bazı tartışmalara ve mücadelelere yol açabilir. Çünkü kurumlar tarafından üretilen kurallar ilgili örgütsel alanda bireyler ve örgütler için referans niteliği taşırlar. Belirsizlik durumlarında ise, kuralların referans olarak görülüp görülmemesi bireye ya da örgütün kendi tercihine göre değişiklik göstermektedir. Bu durumda bazı birey ya da örgütler bu kurala uyacaklar ya da karşı geleceklerdir. Burada kuralların bir referans niteliğinde görülmesine ilişkin bir açıklama yapmak gerekmektedir. Kuralların ilgili örgütsel alanda bireyler ve örgütler tarafından bir referans olarak görülmesi oldukça önemlidir. Bu durum kurumların gücünü

göstermektedir. Kurumların ortaya koyduğu kuralların referans olarak görülme düzeyi yüksekse bu o kurumların gücünü gösterir. Bu türden kurumlar yüksek etkilene gücüne sahip kurumlardır. Burada bir örgütsel alanda bütün kurumların eş bir güce sahip olmadığı, bu bağlamda kurumlar arasında bir sıralama olabileceği söylenebilir. Bu çerçevede bazı kurumlar zayıf kurumlar olarak nitelendirilebilir (Batjargal, 2013)

Kurumların düzenleyici yönüne ilişkin bu açıklamaların yanında kurumların düzenleyici yönünün sadece zorlayıcı bir biçimde olduğunu düşünmek doğru değildir. Düzenlemenin zorlama dışında birçok formu olabilmektedir. Düzenlemeler lisanslar, statüler ve bazı ilişkiler ile örgütsel alandaki aktörlere güç vererek onları ayrıcalıklı bir konuma getirebilirler (Scott, 2008: 52). Ayrıca kurumlar düzenleyici özellikleri ile etkin düzenlemeler geliştirerek bir örgütsel alandaki örgütlerin ve bireylerin işlerini kolaylaştırma yönünde önemli bir işlev de üstlenirler. Burada yine bütün kurumların bu kolaylaştırıcı etkilerinin olabileceği düşünülmemelidir. Daha önce ifade edildiği gibi, bazı toplumlarda kurumlar kendilerinden beklenen şekilde etkin düzenlemeler geliştirerek belirsizlikleri ortadan kaldırır ve böylece bireyin yaşamsal ve örgütlerin faaliyet alanlarına ilişkin maliyetlerini minimize edebilirler. Buna karşılık bazı toplumlarda bazı kurumlar ise etkisiz kurumlardır. Ortaya koydukları düzenlemeler ile tam tersi bir etki yaparak örgütlerin maliyetlerini arttırmırlar (Batjargal, 2013).

### **1.2.2. Normatif Öğeler**

Normatif öğelerinde düzenleyici öğeler gibi kurallara dayanan bir yönü bulunmaktadır. Ancak düzenleyici öğelerde kuralları zorlayıcı bir takım mekanizmalar tarafından uygulanırken normatif öğelerde kuralın kaynağı, ahlaktan veya bir topluluk tarafından paylaşılan normlar ve değerlerden oluşmaktadır. Normatif öğeler yasa ve yönetmelikler tarafından davranış yönlendirmesinde bulunmazlar, normatif öğelerin davranış yönlendirmesinde dayandıkları kurallar sosyolojik içerikli yazılı olmayan kurallardır. Normatif öğeler belirli bir duruma en uygun eylemleri tanımlarlar ve bu eylemlerin nasıl uygulanacağına dair sosyal prosedürleri açıklarlar (Sargut, 2001).

Normatif sistem değerler ve normlar olmak üzere iki ana öğeden oluşmaktadır. Değerler bizim seçimlerimizin temel hareket noktası, temel kaynaklarıdır. Bu özelliklerinden dolayı bir yandan bizim seçimlerimizi yönlendirirken, diğer yandan da bizim tercihlerimizi ve arzularımızı tanımlayıcı bir özelliğe sahiptirler (Blanc, 2012: 7).

Normlar ise, bir örgütsel alanda belirli durumlarda gerçekleştirilmek istenen amaçlar ve bu amaçlara ulaşmak için ilgili örgütsel alandaki meşru araçları tanımlarlar. Bu nedenle normlar farklı durumlarda bir örgütsel alandaki aktörlerin eylemlerini yöneten davranış kuralları olarak kabul edilirler. Çeşitli sosyal sınıflar, din, kültür, aile ve diğer sosyolojik kurumlara ilişkin inançlar, normlar ve değerler bir örgütsel alandaki sosyal uygunluğun temel elemanları olarak nitelendirilir. Bahsedilen sosyal kurumlara ilişkin inançlar, normlar ve değerler bir örgütsel alanda sosyal düzeni sağlayarak istikrarı muhafaza ederler.

Kurumların bahsedilen bu normatif boyutları ile bilişsel boyutları arasında yakın bir ilişki olduğu söylenebilir. Bir örgütsel alanda bireyin davranış ve eylemlerine yön veren normların ve değerlerin bireyler nezdinde içselleşmesi kurumların normatif yönlerinin toplumsal düzlemde bulunduğu karşılığı göstermektedir. Norm ve değerlerin içselleşmesi ise bilişsel boyut ile normatif boyut arasındaki bir ara yüze karşılık gelmektedir. Norm ve değerler ancak kişinin bir parçası olması durumunda içselleşmektedir. Değerler ve normlar içselleşerek bireyin davranışında otomatik bir belirleyiciye dönüşürler (Blanc, 2012: 9).

### **1.2.3. Kültürel-Bilişsel Öğeler**

Kültürel-bilişsel öğeler sosyal yaşamı düzenleyen tüm bilişsel ve kültürel unsurlara vurgu yapmaktadır. Kurumların ve onların toplumsal düzlemdeki rollerinin anlaşılmasında temel belirleyicilerden bir tanesi, kurumların insanların kavrayışlarının ve hissedişlerinin benzeşmesinin doğal bir yansıması olarak gözlemlenebilir düzenlilikler gösteren unsurları bir araya getirmeleridir. Bu özelliklerinden dolayı bütün kurumların zihinsel kurgu niteliğinde olduğu söylenebilir (Demir, 1996:174-175). Bilişsel ya da zihinsel öğeler bahsedilen bu zihinsel kurguya vurgu yapmaktadır. Burada vurgulanmak istenen bireylerin yaptıkları veya yapmaktan kaçındıkları eylemlerin büyük oranda içinde bulunulan örgütsel alanın bireylerin zihinlerinde temsil edilmiş biçimiyle ilişkili olduğudur (Sargut, 2001:131). Örgütsel alanın bireylerin zihinlerinde nasıl temsil edildiği sorusu önemli bir sorudur. Çünkü insan beyni bir anlamda çeşitli şekillerden edinilen ve algılanan bilgilerin işlendiği bir yazılım gibidir. Bu durumda bir anlamda insan beyni olaylara ve eşyalara anlam veren insan organıdır. Ancak kurumsal kuram açısından burada cevap aranan soru bilişsel süreçler üzerinde içinde



bulduğumuz çevrenin rolü nedir? Sorusudur. Scott (2008), iç yorumsal süreçlerin dış kültürel çevreler tarafından şekillendirildiğini ileri sürerek bireylerin zihinlerini şekillendiren ikincil bir kurum olan kültür üzerinden hareketle bilişsel süreçlerin kültür temelinde şekillendiği ifade etmiştir. Scott (2008)'un bu ifadesinde kültür/zihin(biliş) arasındaki ilişki net bir şekilde vurgulanmış ve bir kurum olarak kültürün insan zihnini şekillendiren önemli bir değerler topluluğu olduğu ima edilmiştir. Hofstede (1983)'de, Scott'a benzer şekilde kültürün bilişsel şekillenme üzerindeki etkisine vurgu yaparak kültürün bir takım modeller oluşturduğunu bu modellerinde insanların düşünme, hissetme ve algılama durumlarını şekillendirdiğini ifade etmiştir.

**Tablo 2**

**Kurumsal Öğeler Karşılaştırmalı Bir Özet (Scott, 1991)**

	<b>Düzenleyici öge</b>	<b>Normatif öge</b>	<b>Kültürel-bilişsel öge</b>
Yapılış sürecinin temeli	Ne yapılması gerekiyor	Sosyal sorumluluk	Paylaşılmış algı modları Gerçeklerin doğallığı
Düzen temeli	Kurallar	Sosyal beklentileri	Realite ve aktörlerin rolünün kuran şeması
Mekanizma	Zorlayıcı	Normatif	Öykünmeci
Mantık	Vasıtalık	Onama / grup mensubiyeti	Gerçekliğin sosyal inşası
Gösterge	Kurallar, kanunlar, yaptırımlar	Belgelendirme, akreditasyon	Paylaşılmış inançlar, aynı eylem mantıkları, eşbiçimlik
Duygular	Korku, suçluluk / masumiyet	Utanç / onur	Kesinlik - karışıklık
Meşruiyet temeli	Kanun	Ahlak	Kültür, anlaşılabilirlik
Çalışma örnekleri	Edelman (1992) Barnett ve Carroll (1993) Boiral (2003)	Selznick (1949) Dacin (1997), Goodrick ve Salancik (1996)	Zucker (1988) Meyer, Drori ve Hwang (2006) Mauws ve Phillips (1996), Lawrence ve Phillips (2004)

Bahsedilen bu ögeler bireyler ile örgütleri belli bir düzey ve düzlemde davranmaya sevk etmelerinin yanında, birey ve örgüt davranışlarının kabulü-reddi ve sorgulanması açısından bir meşruiyet ölçeği oluşturmaktadır.

### **1.3. Meşruiyet**

Var olan ekonomik varlığın sosyal sistemlerle yapılandırılan ve her bir kurumsal çevreye özgü olan değerler, normlar, inançlar ve bunlar temelinde yapılan açıklamalar doğrultusunda içinde bulunulan çevre tarafından arzu edilen, uygun görülen ve kabul edilen hareketler ya da hareketler de bulunma (Suchman, 1995: 573) şeklinde tanımlanan meşruiyet, kurumsal kuramın yoğun olarak vurgu yaptığı konulardan bir tanesidir. Zaten kurumsal kuramın temel tezi, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için rekabet şartlarına karşı sergilemiş oldukları başarının yeterli olmadığını, aynı zamanda içinde buldukları örgütsel alanda meşru görülmeleri gerektiği yönündedir. Kurumsal kuramda ilk olarak Meyer ve Rowan 1977 yılında yapılan çalışmaları ile meşruiyet tartışmaların başlatmışlardır. Zucker (1977), DiMaggio ve Powel (1983)'in çalışmaları ile meşruiyete ilişkin yazın zenginleşmeye başlamıştır. Meyer ve Rowan (1977), meşruiyeti örgütsel alana ilişkin analizlerin merkezine oturtmuşlardır.

Meyer ve Rowan (1977)'ye göre, meşruiyet-meşru olmak-meşru görünmek bir örgütsel alanda kurumsallaşmış olan mitlere uymanın sonucunda ortaya çıkmaktadır. İçinde bulunulan örgütsel alanda bu alana özgü kurallar bulunmaktadır. Bu kurallar zaman içerisinde çeşitli şekillerde doğmuş ve örgütsel alan içerisinde kurumsallaşarak ilgili örgütsel alanın temel karakterini yansıtan bir duruma gelmişlerdir. Bu kurallar ilgili örgütsel alanda normal olan düşünce, davranış ve eylemin neler olduğunu belirlemenin yanında, bir eylem ve faaliyetinde nasıl yapılması gerektiği üzerinde önemli bir belirleyiciliğe sahiptir. Bu nedenle meşruiyetin sağlanarak ilgili örgütsel alanda varlığın olması gereken düzlemde sürdürülebilmesi normalden sapmadan ve örgütsel alanın izin verdiği biçimde eylemde bulunmaya bağlıdır. Örgütsel alanın kurumsallaşmış bu kural ve normlardan bağımsız ve bunlarla çelişen, bağdaşmayan davranışlar meşruiyeti zedeleyici davranışlar olarak kabul edilir. Burada meşruiyet baskısı yaratan örgütsel alan unsurlarının rasyonel bir temele dayandığı düşünülmemelidir. Hatta kurumsal kuram açısında olay değerlendirildiğinde çoğunluk bu konudaki örgütsel gerçeklerin sosyal bir karaktere dayandırıldıkları görülmektedir. Ancak bu durum meşruiyetin

örgütler için irrasyonel bir biçimde davranma gerekliliği şeklinde yorumlanmamalıdır. Nitekim Carpon ve Quairrel (2004: 26), kurumsallaşmış bir çevrede meşruiyet kazanmış olan örgütlerin kendilerini belli şekillerde davranmaya zorlayan norm ya da değer ne olursa olsun meşruiyet kazanan örgütler için önemli destekler sunduğunu ifade etmektedirler. Bu açıdan bakıldığında bir örgütün ilgili örgütsel alanda kurumsallaşmış kurallara ve değerlere uyması durumunda belli kaynaklara da ulaşabileceği rahatlıkla söylenebilir. Bu durumda, meşruiyetin ve meşru görülmenin ilgili örgütsel alanda bazı kaynaklara ulaşabilmek içinde önemli bir mekanizma işlevi gördüğü söylenebilir. Bunun yanında, meşruiyet bir örgütü dış baskılardan koruyan önemli unsurlardan bir tanesidir. Çünkü kurumsallaşmış öğelere entegre olduğunda örgütün örgütsel alandaki varlığı yadırganmamakta ve sorgulanmamaktadır. Aslında burada meşruiyetin bir organizasyon için kültürel bir destek olarak yorumlandığı söylenebilir. Nitekim Meyer ve Scott (1991)'de, meşruiyetin bir örgüt için kültürel destek derecesini gösterdiğini ifade ederek, meşruiyetin kültürel normların benimsenmesi yoluyla örgütün sorgulanmasının önüne geçerek varlığını sürdürülebilir kıldığını ifade etmişlerdir.

Meşruiyet aslında bir anlamda örgütlerin sosyal olarak kabul edilebilirliklerinin bir göstergesidir. Bir diğer ifadeyle, örgütlerin kurumlar tarafından şekillendirilen beklentilere ne derece karşılık verebildiklerini göstermektedir. Burada örgütler, bir toplumun o topluma ait kurumlar tarafından şekillendirilen beklentilerini karşılamak ve bu beklentilere uygun davrandığını göstermek adına bir toplumsal düzlemde ilişkiler kurma çabası sergilemektedirler. Yani kendilerini beklentilerin gerektirdiği şekilde davrandıklarını göstermek adına bir iletişim kurmaktadırlar (Deegan ve diğ., 2002). Burada örgütlerin meşruiyetlerini sağlamak ve derinleştirmek adına bir dizi taktik alternatiflerine başvurabildikleri görülmektedir. Bu taktiklerin seçimi örgütlerin meşruiyetleri ile ilgili olarak neyi gerçekleştirmek istediklerine bağlı olarak değişmektedir (Point, 2001; O'Donovan, 2002). Bazı örgütler meşruiyetlerini sağlamak amacıyla hareket edebilirler. Bu durumda, örgütün yönelebileceği meşruiyet taktikleri daha yoğun bir şekilde kendine ilgili alanda kabule yönelik o alanın norm, değer ve hassasiyetleri ile yoğun bir iletişim içinde bulunduğunu ispat etmeye ilişkin taktikler olacaktır. Bazen de örgütler zedelenen meşruiyetlerini tekrar eski düzeye getirmek adına çalışmalarda bulunmak zorunda kalabilirler. Bu durumda da örgütler, kendi meşruiyetlerini zedeleyen temel faktörler üzerinden yola çıkarak, bu faktörlerin örgüt

açısından ortadan kaldırıldığını ve artık olmadığını ya da olmayacağını göstermek adına bir dizi uygulama ve bu uygulamalara ilişkin bilgilendirme çalışmalarına bağlı olarak bir dizi meşruiyet taktikleri geliştirebilirler.

Meşruiyet bilişsel, ahlaki ve faydacı meşruiyet olmak üzere üç kısma ayrılmaktadır. Bu meşruiyet türleri bu bölümün önceki kısımlarında bahsedilen bilişsel, normatif yani ahlaki ve düzenleyici mekanizmalara karşılık gelmektedir. Bahsedilen bu meşruiyet türlerinden bilişsel meşruiyet, bir toplumdaki bireyler ve örgütler tarafından kabul edilerek kurumsallaşmış bir dizi kültürel açıklamaların var olmasına dayalı meşruiyettir. Ahlaki meşruiyet ise bir topluma ait değer yargılarına bağlı olarak şekillenen bir meşruiyet türüdür. Faydacı, bir başka ifadeyle pragmatist meşruiyet ise bir toplumdaki ilgi gruplarına çıkarlarına dayalı meşruiyettir.

Bilişsel meşruiyet, diğer meşruiyet türleri ile mukayese edildiğinde toplumsal düzlemde en az hissedilen ve bu az hissedilişe rağmen, en güçlü meşruiyet türü olarak nitelendirilmektedir. Örgütlerin, böylesi bir meşruiyete sahip olması onlara yoğun bir meşruiyet kazandırır. Bu meşruiyetle ilgili kurum, örgütün ve bireyin varlığı, eylemleri ve bu eylemlerinin sonuçları tartışılmaz sorgulanmaz bir hale gelir. Örneğin modern toplumların önemli kurumlarından olan akıl hastaneleri, hapishaneler, adliyeler böylesi kurumlar olarak nitelendirilirler.

Ahlaki-normatif temelli meşruiyet ise, bir örgütün eylemlerinin ilgili toplumun diğer paydaşları ve bunlara ait değer yargıları tarafından karşılık bularak kabul görmesi anlamına gelir. Bir başka ifadeyle, ahlaki-normatif meşruiyet birey ve örgütlerin eylemlerinin içinde buldukları toplumun değer yargıları ve kurumsallaşmış normları ile çelişmediği, bu normlar ve değer yargıları tarafından yadırganmadığına karşılık gelmektedir.

Faydacı-pragmatist meşruiyet ise, örgütlerin ve bireylerin eylemlerinin toplumun farklı kesimlerinin kazanımlarına uygun bulunma derecesine karşılık gelmektedir. Örneğin: Çeşitli sivil toplum örgütlerinin gerçekleştirmiş olduğu faaliyet ve protestolar bunlara örnek olarak verilebilir (Özen ve Özen, 2011).

#### **1.4.Eş biçimlilik Mekanizmaları**

DiMaggio ve Powell'e (1983) göre, aynı örgütsel alanda faaliyet gösteren örgütler bir takım eş biçimlilik mekanizmaları vasıtasıyla ortak bir karaktere bürünerek birbirine benzer özellikler kazanmaktadır. Bir başka ifadeyle, aynı örgütsel alanda faaliyet gösteren örgütler niçin ve nasıl birbirine benzer özellikler kazanmaktadır sorusunun cevabı olarak DiMaggio ve Powell (1983) eş biçimlilik mekanizmalarına işaret etmektedirler. Temelde üç eş biçimlilik mekanizmasının olduğunu ileri sürmektedirler. Bunlar zorlayıcı eş biçimlilik, normatif eş biçimlilik ve öykünmecî eş biçimlilik şeklinde ifade edilmektedir. Bu eş biçimlilik mekanizmalarını ve bu mekanizmalar temelinde bir kurum olarak sosyal medyanın genelde işletmeler özelde ise insan kaynakları yöneticileri üzerinde oynadığı rolü açıklamak bu araştırmanın amacı göz önüne alındığında önemli bir gerekliliktir.

##### **1.4.1. Zorlayıcı Eş biçimlilik**

Bir örgütsel alanın yapısını şekillendiren kurumlar tarafından uygulanan formel ve informal baskıların sonucunda ortaya çıkan eş biçimlilik zorlayıcı eş biçimlilik olarak nitelendirilmektedir. Burada formel ve informal zorlamalar ile örgütleri belli şekilde davranmaya zorlayan kurumlara ilişkin bir açıklama yapmak gerekmektedir. Bu kurumlar devlet, hukuk, finansal sistem gibi formel kurumlar olabileceği gibi kültür, din, kültürün bileşenleri olan norm ve inançları içine alan informal kurumlar da olabilir. Formel kurumların zorlamaları formel baskıları ortaya çıkartırken, informal kurumların meşruiyet temelli baskıları da informal baskıları ortaya çıkarmaktadır. Burada formel kurumlar açısından olay ele alındığında, bu kurumların geçerli kuralları ışığında örgütlerin yapıları ve eylem biçimlerinin şekillendiği söylenebilir. Bir başka ifadeyle, örgütsel yapılar ve örgütlerin eylem planları devlet tarafından üretilen zorlayıcı kural ve yasaları yansıtacak şekilde oluşmaktadır (Meyer ve Hannan, 1979). Devlet gibi formel kurumlara ilişkin zorlamalar açık ve somut bir şekilde gerçekleşmektedir. Ancak kurumsal zorlamalar her zaman bu derece açık ve somut bir şekilde gerçekleşmeyebilir. Kültür gibi informal kurumların zorlamaları daha soyut ve daha derin bir şekilde gerçekleşir. Örgütler faaliyette buldukları örgütsel alanda meşruiyet kazanabilmeleri için informal bir kurum olan kültürün ince zorlamalarını ve kültüre ilişkin bir takım ritüellerini göz önüne alarak davranmak zorunda kalırlar. Bu çerçevede, informal bir

kurum olarak kültürün zorlamaları o kültüre ait ve yüz yıllar içinde şekillenen inanç, norm ve değerler temelli gerçekleşebileceği gibi, kültürün özünde olmamasına rağmen popüler kültürün ilgili kültürde bulunduğu karşılığa bağlı olarak bir modaya dönüşen ve karşılık bulan birçok olay, ritüel ve sistemden üzerinden de gerçekleşebilir.

Burada bir kurum olarak sosyal medyanın zorlayıcı etkisi ile ilgili olarak bir açıklama yapmak gerekmektedir. Sosyal medya, tepki-kabul-red gibi paylaşım alanları ile bazı düşünce fikir ve eylemlerin meşru görülme durumu hakkında belirleyici olabilmektedir. Çünkü sosyal medya düşünce - davranış ve eylem biçimlerinin kabul gördüğü ya da komik kötü bulunarak reddedilmesi gerektiği yönünde kamuoyu düşüncesini şekillendiren önemli bir alandır. Sosyal medyada, toplumsal düzlemde kabul gören bir düşünce, eylem ve fikir bir yandan bunların meşruiyet kazandığına işaret ederken, diğer yandan da insanların ilgili fikir, düşünce ve eylem biçimini kabule ve ona göre davranması gerekliliğine yöneltebilmektedir.

#### **1.4.2. Normatif Eş biçimlilik**

Normatif eş biçimlilik profesyonelleşme ile yakından ilgilidir. Burada kast edilen profesyonelleşme kendi çalışma alanları, yöntemleri ve koşullarını tanımlama ve bu tanımlamalar içerisinde gerçekleştirilen faaliyetlerine meşru bir zemin oluşturmaya ilişkin çabalara karşılık gelmektedir. Burada bir meslek grubunun tüm üyelerinin ortak çabaları söz konusudur. Profesyonelleşme eş biçimliliğin önemli kaynaklarından biri olarak yorumlanmaktadır. Profesyonelleşmenin eş biçimlilik yaratma mekanizması temelde iki kaynak üzerinden işlemektedir. Birincisi, profesyonellerin kendi alanları ile ilgili olarak almış oldukları formel eğitimidir. Formel eğitim, insanlara alanları ile ilgili olarak mesleki bilgi ve bir meslek kültürü kazandırmaktadır. Bu formel eğitimin bir yansıması olarak aynı mesleği icra eden insanlar bir birine benzer eylem ve faaliyetlerde bulunmaktadır. Bu benzer eylem ve faaliyet alanları ise bir eş biçimliliği ortaya çıkmasına neden olmaktadır. İkincisi ise, profesyonellerin kendi içlerinde oluşturmuş oldukları ağların bir yansıması sonucunda ortaya çıkan örgütsel modellerin aynı alandaki diğer profesyoneller tarafından benimsenerek yayılması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bahsedilen bu iki temel durum bir örgütsel alan içerisinde ve işletme bağlamları ve durumlarında birbirlerinin yerine geçebilen bireyler yaratır. Bu kaynaklar

sayesinde profesyoneller bir örgütsel alan içerisinde özdeş tepkiler vererek bir eş biçimliliğin ortaya çıkmasına neden olurlar. Öyle ki, profesyonelleşme ortak bir dil, ortak bir giyim profili, ortak sosyalleşme ve üretim süreçleri yaratabilmektedir. Bu şekilde üretilen ve kopyalanan normlar sürekli yenilenen süreç içerisinde bir homojenizasyon sağlar. Bir örgütsel alanda profesyoneller beklenen karşılığı bulabilmeleri için bu örgütsel alanda kendilerini meşrulaştıran ve değerli hale getiren bilişsel temellere dayanan normları üretebilmelidirler (Sargut, 2001).

Sosyal medya, mesleki paylaşımların ve iş alanına ilişkin uygulamaları geniş olarak yer aldığı bir alandır. Bu yönüyle bir yandan yeni tekniklerin ve uygulamaların duyulması ve yaygınlaşmasına olanak tanırken, diğer yandan da yeni mesleki normların ortaya çıkmasında ve başarılı örnekler üzerinden standart profillerin oluşmasında son derece etkili olmaktadır.

### **1.4.3. Öykünmeci Eş biçimlilik**

Bir örgütsel alan içindeki eş biçimliliğin tamamı zorlayıcı veya normatif eş biçimlilik mekanizmaları ile gerçekleşmemektedir. Örgütlerin faaliyette bulunduğu çevrede ortaya çıkan belirsizlikler ve bu belirsizliklere bağlı olarak ortaya çıkan tehditler, teknolojik alanda ortaya çıkan yenilikler ve bu yeniliklere bağlı olarak oluşan veya oluşacak yeni durumlar örgütleri başka örgütleri model almaya itebilmektedir. Bahsedilen durumlarda modelleme örgütlerin hem çevresel belirsizliklere hem de rekabet şartları karşısında başarılı olma adına geliştirmiş oldukları bir reflekstir. Dolayısıyla, öykünmeci eş biçimlilik örgütlerin çevresel belirsizlikler ve rekabet koşulları karşısında başarılı olan örgütler ve bu örgütlerin uygulamalarını kendilerine örnek almaları sonucunda ortaya çıkmaktadır. Başarılı örgütlerin model alınması başarılı örgüt ile girilen ortaklaşa bir süreç sonucunda onun izni dahilinde ortaya çıkabileceği gibi, ondan habersiz de gerçekleşebilmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983).

Sosyal medya başarı hikâyelerinin fazlasıyla yer aldığı bir alandır. Bu nedenle sosyal medyanın başarı paylaşımları insanlar tarafından model alınabilmektedir. İnsanların başarı adına bu modellere doğru yönelmeleri oldukça olağan ve sık karşılaşılan bir

durumdur. Bu nedenle sosyal medyanın bir öykünmecisi eş biçimlilik aracı olduğu söylenebilir.

### 1.5. Tunus Toplumuna İlişkin Makro Kurumsal Bir Çözümleme

Araştırmanın Tunus ölçeğinde gerçekleştirilmiş olması nedeniyle Tunus toplumuna ilişkin makro kurumsal bir çözümleme yapılması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu çözümlemede amaç, Tunus'a özgü kurumsal özelliklerin genelde işletmeler ve onların faaliyetleriyle özelde ise insan kaynakları yöneticileri üzerindeki etkilerine ilişkin bir takım analizler yapmaktır. Burada aynı zamanda araştırmanın odak noktasındaki kurumlardan olan medya ve sosyal medyayı ilişkisinde Tunus ölçeğinde bir analiz yapılmıştır. Kurumsal kurama yönelik literatür incelemesinden hareketle kurumlar aşağıdaki tabloda gösterilen çerçeveden hareketle analiz edilmiştir.

**Tablo 3**  
**Makro Kurumsal Analize Yön Veren Çerçeve**

<b>Formelliğin Derecesi (North, 1990)</b>	<b>Kurumlar</b>	<b>Örnekler</b>	<b>Öğeler</b>
Formel Kurumlar	Devlet Eğitim Sistemi Finansal Sistemler	Yasalar Düzenlemeler Kurallar	Düzenleyici
İnformel Kurumlar	Kültür Din	Norm Değer İnanç Ahlak ve etik	Normatif Bilişsel

Peng ve diğ. 2009'dan hareketle geliştirilmiştir.

#### 1.5.1. Formel Kurumlar

Formel kurumlar ve informel kurumlar ayrımının ana hareket noktası kurumların kendine özgü bir takım özellikleri olmasının bir uzantısıdır. Devlet, finansal sistem ve eğitim sistemi kurumlar düzenleyici kurumlardır. Bu kurumlar, hızlı hareket etme özelliğine sahip kurumlardır. Buna karşılık normatif ve bilişsel öğeler üzerinden şekillendirici özelliğe sahip olan kültür, din ve aile gibi kurumlar ise yavaş hareket eden kurumlar olarak nitelendirilmektedir. Yavaş ve hızlı hareket etme özelliği kurumların



bir yandan değişim hızlarını etkilerken, diğer yandan da onların belli ilgi grupları tarafından yönetilebilme durumlarını etkilemektedir. İnfornel olarak nitelendirilen yavaş değişme özelliğine sahip kurumların değişiminde belli güç ve ilgi odaklarının kurumların değişimi ve yönetimi üzerindeki etkisi çok sınırlı olabilirken, formel kurumların değişimi ve yönetiminde belli elitlerin, güç topluluklarının etkileri çok daha yoğun olabilmektedir. Bir başka ifadeyle, formel kurumlar belli bir noktaya kadar hem yönetilmesi hem de değiştirilmesi infornel kurumlara nazaran çok daha kolay olan kurumlardır (Taş, 2012).

### **Devlet**

Devlet düzenleme yapabilme ve bunlara uyma konusunda yaptırımında bulunabilme yeteneğinden hareketle, bir toplumdaki bireylerin ve örgütlerin davranışları üzerinde şekillendirici güce sahip en önemli formel kurumdur. Nitekim makro kurumsal perspektiften hareketle ulusal iş sistemleri yaklaşımını geliştiren Whitley, devletin işletmeler üzerinde etkisine vurgu yaparak, ekonomik örgütler üzerinde devletin politikalarının ve düzenlemelerinin çok önemli bir belirleyici ve şekillendirici etkisine işaret etmiştir. Devletin işletmelere karşı tavrı, özel sermayeye bakışı, risk paylaşımı konusunda takınmış olduğu tutum, ekonomik aktörler üzerinde belirleyici olabilmek ve bu aktörleri birer kaynak olarak yönlendirebilme ve dağıtabilme gücüne sahip olması gibi düzenleyici ve zorlayıcı yönü işletmeler üzerinde önemli bir etki yaratmaktadır (Whitley, 2000).

Bir kurum olarak devlet, bu çalışmanın temalarından biri olan insan kaynaklarının yönetimi üzerinde önemli bir belirleyicidir. Bu belirleyicilik, insan kaynakları yönetimi literatüründe farklı boyutlar üzerinden vurgulanmaktadır. Nitekim, ulusal düzeyde insan kaynakları yönetimi anlayışlarını açıklamaya çalışan modellerde devlete önemli derecede vurgu yapılmaktadır. Örneğin: Beer ve diğ., (1984), tarafından geliştirilen Harvard Modelinde, devlet insan kaynakları yönetim anlayış ve uygulamalarını şekillendirme gücü olan dışsal bir faktör olarak nitelendirilmiştir. Yine benzer şekilde, Brewster (1995) tarafından geliştirilen Avrupa Modelinde devletin insan kaynakları üzerindeki belirleyiciliğine yönüne insan kaynaklarının farklı fonksiyonlarından hareketle açıklamalar yapılarak dikkat çekilmiştir.

Bir kurum olarak devletin işletmeler ve insan kaynakları yönetimi üzerindeki belirleyici yönüne dair inceleme ise, devletin bu konuda yüksek bir etkileme alanına ve gücüne sahip olduğunu göstermektedir. Bir kurum olarak Tunus'taki devletin rolünü devrimden önce ve devrimden sonra şeklinde ikili bir ayrıma tabi tutarak analiz etmek gerektirmektedir. Devrimden önce işletmeler özel girişim olarak kabul edilseler de devletle sıkı ilişki içerisinde olmuşlardır. Bu dönemde devletin, hem bir kaynak sağlayıcı olarak hem de en önemli düzenleyici kurum olarak işletmenin kuruluşundan faaliyetlerini sürdürmesine kadar her alanda önemli bir belirleyici olduğu söylenebilir. Hatta devletin izni, onayı ve desteği olmadan herhangi bir özel işletmenin faaliyette bulunmasının mümkün olmadığı söylenebilir. Bu nedenle, devrim öncesi Tunus'taki iş sisteminin tamamen devlete bağlı iş sistemi olduğu söylenebilir. Devrim sonrası ise devletin iş dünyasına ilişkin pozisyonu değişmiş, özel girişimciler için sosyal ağ kullanımına gereksinim azalmış ve işletmenin kurulması ve faaliyetlerinde daha oturmuş bir kurumsal çevreye doğru yönelim olmuştur. Ancak bu gelişmeler devletin iş dünyası üzerindeki etkisinin tamamen ortadan kalktığı anlamına gelmemektedir. Devlet hâlâ daha iş dünyası üzerinde çok yönlü bir belirleyiciliğe sahiptir. Ancak, bu belirleyicilik devrim öncesi gibi tanımlanması ve analiz edilmesi zor, karmaşık, çıkar ilişkileri temelinden giderek uzaklaşarak daha yönetilebilir ve anlaşılabilir bir düzleme kaymaktadır.

### **Finansal Sistemler**

Finansal sistemler, işletmelerin sahiplik yapısı başta olmak üzere yatırım kararlarını ve biçimlerini, ücret politikalarını ve stratejik birçok tercihini şekillendiren önemli kurumsal sistemlerdir. Whitley (2000), finansal sistemlerle ilgili olarak iki tür finansal sistem tanımlamaktadır. Bunlardan ilki pazar temelli finansal sistemlerdir. Pazar temelli finansal sistemlerin hakim olduğu toplumlarda yatırımcılar ve sermaye yöneticileri varlıklarını ikinci ve üçüncü piyasalarla paylaşabilmektedirler. Bu paylaşabilme durumunun doğal bir uzantısı olarak da bu tür toplumlarda işletme sahipliği dağıtılmış olmaktadır. Yani işletmeler şahıs sahipliğinden çıkıp ortaklaşa veya piyasa tipi bir sahiplik yapısına ulaşmaktadırlar. Böylesi toplumlarda sahipliğinin tek bir kişi de ya da ailede kalması konusunda sınırlandırılırken, işletmeler sahipliği yayma konusunda cesaretlendirilir ve hatta düzenleyici bir işleyişle buna zorlanabilirler. Finansal sistem çeşidinin ikincisi, kredi temelli finansal sistemler olarak nitelendirilmektedir. Kredi

temelli finansal sistemlerde sermaye pazarlarının rolü oldukça zayıftır. Bir başka ifadeyle, kredi temelli finansal sistemlerde sermaye pazarları henüz tam anlamıyla gelişmemiş işletmelerin sermaye pazarları aracılığı ile bir takım faaliyetlerde bulunma oranı ve istekliliği oldukça düşüktür. Kredi temelli finansal sistemlerde esas olan ve sermaye ile ilgili işleyişi şekillendiren ana mekanizmalar bankalardır. Bu nedenle, işletmeler her hangi bir nedenden dolayı sermayeye ihtiyaç duyduklarında, bankalardan kredi almak yoluyla bu ihtiyaçlarını gidermeye çalışırlar (Whitley, 2000). Bunun yanında, özellikle devlet ile işletmeler arasında yakın bir ilişkinin olduğu devletin iş piyasasında sahip olduğu bankalar aracılığı ile kaynak sunma alışkanlığının olduğu ülkelerde devlet sermaye sağlayıcı ana mekanizmalardan birine dönüşmektedir. Kredi temelli finansal sistemlerde, kredilerin tedarikinde ve alınmasında sahip yöneticilerin ve onların sahip olduğu sosyal bağlantıların önemli bir yeri bulunmaktadır. Bu nedenle işletme sahipleri işletmelerde karar alma mercilerinde her zaman önemli bir yer işgal etmektedirler. Kredi temelli finansal sistemlerde, işletme sahipliği genelde şahıs ya da aile sahipliği şeklinde olmakta ve ortaklık ya da piyasa sahipliği şeklindeki sahiplik yapılarına pek rastlanılmamaktadır (Taş, 2007 ; Whitley, 2000).

Tunus'ta ise, temelleri 1969 Şubat ayında atılmış ve o günden bugüne önemli revizyonlar geçirerek bugünkü haline almış, bir borsa bulunmaktadır. Ancak Tunus işletmelerinin borsaya açılma oranları çok yüksek değildir. Genellikle, Tunus'ta banka temelli bir finansal sistemin geçerli olduğu söylenebilir. Devrim öncesi işletmelerin genel olarak şahıs ya da aile sahipliğinde olduğunu, buna karşılık devrimden sonra işletmelerin sahiplik yapılarında ortaklığa doğru bir kaymanın işaretleri görünmektedir. Ancak, devrim sonrasında finansal piyasalara güven tam oluşmadığından ve işletmelerin borsaya açılma konusundaki gereklilikleri yerine getirmek konusundaki sorunları, piyasa sahipliğine doğru bir kaymanın kısa dönemde gerçekleşmeyeceğine işaret etmektedir.

### **Eğitim Sistemi**

Bir kurum olarak eğitim iş gücü piyasası içinde kişilerin bilgi, beceri ve yeteneklerini şekillendiren en önemli sistemdir. Günümüz devletlerinin eğitim sistemleri incelendiğinde ikili bir yapının olduğu görülmektedir. Bu yapılardan birincisi, devlete bağlı kuruluşlar (okullar), sendikalar ve ilgili diğer kuruluşlar tarafından ortaklaşa tasarlanan ve uygulamaya konulan özel sertifika eğitim programları temelinde

gerçekleştirilen eğitim sistemidir. Burada formel bir öğrenme söz konusudur. İkincisi ise, ilgili eğitim kurumlarında gerçekleştirilen formel öğrenme ile işletmelerin ihtiyaçları doğrultusunda iş gücü yetiştirmek adına pratik öğrenme ile birleştirilen mesleki eğitim sistemidir (Whitley, 2000).

Tunus eğitim sistemi temel alındığında, bu sistemin genel eğitim sistemi olduğu görülmektedir. Teknik eğitim veren okullar olmasına rağmen işletmeler ile ortaklaşa bir mesleki eğitim anlayışının olmadığı görülmektedir. Bu nedenle, işletmelerin özellikle yeni eleman alımlarından sonra iş başında ve işle ilgili teorik ve pratik eğitimler verdikleri görülmektedir. Genel anlamda, Tunus ekonomisi içinde önemli role sahip üretim alanları göz önüne alındığında henüz nitelikli ara eleman ihtiyacını gerektirecek bir endüstri yapılanmasının oluşmadığı, bu nedenle şu an için mesleki eğitimin öncelikli olarak görülmediği söylenebilir. Ancak zaman içerisinde nitelikli ara eleman ihtiyacı gerektiren endüstriler geliştikçe, işletmeler ile eğitim kurumlarını birlikte gerçekleştirecekleri mesleki eğitim sisteminin gelişebileceği söylenebilir.

### **1.5.2. İformel Kurumlar**

#### **Kültür**

Kültür, bir toplumda hem örgütlerin hem de bireylerin davranışları üzerinde önemli belirleyiciliğe sahip ve normatif unsurlar üzerinde bireylerin ve örgütlerin davranışı üzerinde meşruiyet baskısı yaratan inanç, norm ve değerlerin de ana kaynağı konumundaki kurumdur. Bunun yanında, değiştirilmesi ve tek bir ilgi odağı ya da güç merkezi tarafından yönetilmesinin mümkün olmadığı bir kurumdur. Kültür, bahsedilen önemi nedeniyle yönetim ve organizasyon literatürünün önemli çalışma alanlarından biri olmuştur. Bu konuda araştırmacıların yoğun olarak yöneldikleri kaynakların başında Hofstede tarafından yapılan çalışmalar gelmektedir. Hofstede, yapmış olduğu çalışmada kültürleri güç mesafesi, bireysellik kolektivistlik, belirsizlikten kaçınma, dişilik erillik, zaman yönelimleri ve heveslilik-kısıtlılık boyutlarından hareketle incelenmiştir (Taş,2012).

Güç mesafesi bir toplumdaki güç dağılımlarını sorgular. Bu sorgulamadaki temel, niyet bir toplumda gücün adaletsiz ve oransız bir şekilde dağılımının ne derece kabul gördüğünü veya nasıl karşılandığını tespit etmektir. Bu çerçevede gücü seven, güce yakın olmaktan hoşlanan ve gücün adaletsiz –oransız dağılımını olağan gören toplumlar

güç mesafesi yüksek toplumlar, bunun tersi yönünde eğilimlerin olduğu toplumlar ise güç mesafesi düşük toplumlar olarak nitelendirilmiştir. Bu özellik temel alındığında, güç mesafesi düşük toplumlarda gücün adaletsiz ve oransız dağılımı karşılık bulmamakta, sorgulanmaktadır. Böylesi toplumlarda, müzakere kültürü gelişmiş ve demokratik eğilimler, bireysel insani tercihler daha yoğun karşılık bulmaktadır. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda ise, gücün oransız dağılımı meşru görülerek normal karşılanmaktadır. Bu nedenle, güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda karar alma gücünün tek bir merkezde toplanması, müzakerenin toplumsal düzlemde çok fazla karşılık bulmaması durumları ortaya çıkmaktadır (Hofstede, 1983,1991,1997).

Bireysellik-kollektivistlik ise, toplumsal düzleme bireylerin ne derece dahil olduklarını tespit etmek amacıyla kullanılır. Bireyselliğin yüksek olduğu toplumlarda bireyler bir grubun ya da topluluğun üyesi olma konusunda kendilerini zorlamazlar. Bireysel karar alma ve uygulama önemlidir. Bireysel çıkarlar grup çıkarlarından daha üstün görülür. Buna karşılık, kollektivist toplumlarda ise insanlar bir grubun ya da topluluğun üyesi olma konusunda yoğun bir çaba gösterirler. Grubun ya da topluluğun çıkarları bireysel çıkarlara tercih edilir. Bireysel kararlar, toplumsal düzlemde pek karşılık bulmaz grup kararları daha önemli görülür (Hofstede, 1983-1997).

Bir kültürel boyut olarak belirsizlikten kaçınma belirsizliğe ve muğlaklığa karşı bireyler ve örgütlerin nasıl bir tavır takındıklarını gösterir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda belirsizlikler karşısında yaşanan endişe ve tedirginlik yüksektir. Belirsizlik durumunda insanlar ve örgütler harekete geçmekten kaçınırlar. Bu nedenle belirsizliğe engel olmak adına sürekli olarak kurallar, prosedürler ve talimatlar geliştirirler. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda ise, belirsizlik insanları ve örgütleri belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ülkelerdeki kadar rahatsız etmez. Değişimlere daha açık toplumlardır. Yeni fikirlere ve yeni eylemlere şüpheyle yaklaşılmaz (Hofstede, 1997).

Dişilik-Erillik ise, cinsiyetler arasındaki roller toplumsal düzlemde nasıl algılandığını gösterir. Eril toplumlardaki hakim değerler daha çok rekabet, güç ve kazanma olarak kendini göstermektedir. Dişi toplumlarda ise, hayat kalitesi, çalışma koşullarının niteliği ve duygusallık temelli değerler hakim değerler olarak ön plana çıkmaktadır (Hofstede, 1991).

Bir diğerkültür boyutu da zaman yönelimlidir. Bu boyut bağlamında toplumlar, kısa zaman yönelimli toplumlar ve uzun zaman yönelimli toplumlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kısa zaman yönelimli toplumlar uzun süreli beklentiler, amaçlar ve bunları karşılamaya yönelik planlar yapamazlar. Buna karşılık uzun zaman yönelimli toplumlar ise, uzun süreli beklentiler ve bunları ilişkin planlar yapma konusunda daha mahir bir beceriye sahiptirler. Uzun zaman yönelimli toplumlarda gelecek yönelimli düşünce yaygındır. Bu toplumlar geleceğe yönelik planlar yaparlar, para kazanmak, tasarruf etmek ve kalıcı olmak amacıyla davranırlar. Buna karşılık, kısa zaman yönelimli toplumlar ise daha çok bugünü ve geçmişi düşünürler. Bu nedenle bu toplumlarda geçmişten gelen geleneklere saygı, geçmişi bugüne taşıma çabası ve toplumsal sorumlulukların bugünkü bağlamda ne derece yerine getirildiğine ilişkin düşünceler hakim kaygılar olarak ön plana çıkmaktadır (Hofstede ve diğ., 2010 ).

Heveslilik ve kısıtlılık ise, bir kültürel boyut olarak bir topluluktaki bireyleri heves ve isteklerini ne derece kontrol edebildikleri ile ilgilidir. Hevesli toplumlar, görece olarak isteklerini ve heveslerini yerine getirmede daha ısrarcı ve özgürdürler. Buna karşılık kısıtlı toplumlardaki insanlar ise, bu konuda görece olarak daha kontrollü davranışlar sergilerler (Hofstede ve diğ.,2010).

Bu kültürel boyutlar bağlamında Tunus'a ilişkin bir analiz yapmak gerekirse, Tunus Hofstede tarafından incelemeye alınmış bir ülke değildir. Ancak ilgili boyutlar temelinde araştırmacının gözlemlerinden hareketle bazı tespitler bulunmak gerekirse, şu hususların ön plana çıktığı görülmektedir.

Güç mesafesi bağlamında ele alındığında, Tunus'a ilişkin gözlemler Tunus'ta gücün önemli görüldüğünü, gücün adaletsiz ve oransız dağılımının yadırganmadığına dair önemli imalarda bulunmaktadır. İşletmelerde dikey bir hiyerarşi olduğu, hatta bu hiyerarşinin hoca öğrenci ilişkisine, kısmen aile ilişkilerine bile yansıdığı söylenebilir. Bu durumlar göz önüne alındığında, Tunus'un yüksek güç mesafesine sahip bir toplum olduğu söylenebilir.

Bireysellik ve kollektivistlik bağlamında ele alındığında ise, Tunus'ta kollektivistliğe dair özelliklerin daha belirgin olduğu söylenebilir. Bireyler evlenme, boşanma, iş değiştirme gibi bireysel kararları, aileleri ile istişare etmeden onların onayı almadan almak istememektedirler. Aile onayının, alınan kararın meşruiyetinin temel şartlarından

biri olduğu söylenebilir. Bireylerin, bizzat kendilerini ilgilendiren bu konulardaki kararlarında aile büyüklerinin belirleyiciliği ve kararın meşruiyetinde aile onayına gereksinim duymaları, Tunus'un kollektivist eğilimler taşıdığına dair bir işaret olarak kabul edilebilir.

Belirsizlikten kaçınma boyutu çerçevesinde yapılan gözlemler ise, Tunus'un belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu bir toplum özelliği taşıdığına dair işaretlerde bulunmaktadır. Çünkü gerek iş gerekse özel yaşantılarında insanların olağan dışı durumlarla karşı karşıya kaldıklarında, inisiyatif almadıkları ve kararsız kaldıklarına dair durumlara sıkça rastlanmaktadır. Özellikle, özel sektörde belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğuna ilişkin en önemli bulgular, işlerin yapılışı ile ilgili olarak belirsizlikleri ortadan kaldırmak adına hazırlanmış olan prosedürler ve talimatların olmasıdır.

Zaman yönelimleri bağlamında ele alındığında ise, Tunus'ta uzun zaman yönelimli planların yapılmasının ve uygulanmasının zorluğu göze çarpmaktadır. Kamusal alanda on yıllık kapsayan bir takım planlar yapılıyor olsa da, bunların uygulamaya geçirilme oranları son derece düşüktür. Genellikle, kısa zaman yönelimli toplumlar gibi beş yıl insanlar tarafından uzun zaman olarak kabul edilmektedir.

Dişilik erillik bağlamında ise, Tunus'un net bir karaktere sahip olmadığı toplumda hem dişil değerler (çalışma ortamı, yüksek iletişim) hem de rekabet, hırs, yükselme gibi eril değerlerin önemli oranda karşılık bulunduğu söylenebilir.

Heveslilik ve kısıtlılık boyutu çerçevesinde incelendiğinde ise, Tunus'un kısıtlama özelliği yüksek bir toplum olduğu söylenebilir. Tunus'ta geçerli olan toplumsal normların doğası, insanların istek ve arzularının kontrol etmeleri yönünde davranmaya zorlamaktadır.

## **Din**

Din, bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde kendine inanların yaşamları, birbirleri ile olan ilişkileri ve başka insanlara karşı davranışları üzerinde son derece önemli belirleyiciliği olan kurumdur. Din, bir yandan insanların yaşamlarını derinden etkilerken, diğer yandan da insanların yaşamlarında neyin önemli, ya da neyin önemsiz olduğunu belirleme yetisine sahip bir kurumdur. Bu etkileme yetisinin doğal bir becerisi olarak din bir toplumda işletmeciliğe ilişkin düşünce, plan ve eylemlerin hem yapılışında hem de icrasında önemli bir etkileyciliğe sahiptir. Bu etkiyi, Weber Prostestan Ahlakı ve

Kapitalizm Ruhu isimli eserinde, Protestanlık inancı üzerinde açık bir şekilde ortaya koymuş ve kapitalizm için en uygun inanç sisteminin Protestanlık inanç sistemi olduğu tezini ileri sürmüştür. Dinin insanlar ve örgütler üzerindeki belirleyici etkisine ilişkin önemli araştırmalar olduğu görülmektedir. Özellikle çalışma değerleri, insanların iş ortamındaki davranışları vb. konularda dinin çarpıcı etkisini gösteren çalışmalara rastlamak mümkündür.

Bir kurum olarak dinin, Tunus ölçeğindeki etkisine ilişkin gözlemler ve tespitler şu noktaları ön plana çıkarmaktadır. Dinin, toplumsal yaşamdaki belirleyiciliği devrim öncesi ve devrim sonrası olmak üzere iki aşamada analiz edilmelidir. Devrim öncesi devletin dine bakışı, sosyal ve kamusal hayatta dinin etkisini ve belirleyiciliğini minimize etmeye ve ortadan kaldırmaya yöneliktir. Bu nedenle bu dönemde din, sosyal ve ekonomik yaşantıda açıktan bir belirleyiciye sahip değildi. Devrimden sonra dinin, sosyal ve ekonomik yaşamdaki belirleyiciliği kısmen de olsa artmaya başladığı görülmektedir. Çünkü devrim sonrası hükümetlerin dine ilişkin olumsuz yaklaşımları söz konusu değildir. Bu anlayışta Tunus'ta dinin sosyal ve kamusal alandaki etkinliğinin zaman içerisinde artacağına dair önemli işaretler görülmektedir.

#### **1.6. Bir Kurum Olarak Sosyal Medya**

Bir kurum olarak sosyal medyanın birey ve toplum üzerindeki belirleyici ve şekillendirici etkilerine değinmeden önce daha makro bir düzeyde medya kurumunun birey, örgüt ve toplum üzerindeki etkilerine yönelik bir dizi açıklama yapmak araştırmanın odak noktası göz önüne alındığında, önemli bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü medya kurumu üzerine yapılacak olan açıklamalar sosyal medyanın birey, örgüt ve toplum üzerindeki etkilerinin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Yapılan inceleme, medya temelinde gerçekleştirilecek olan açıklamaların odağında iletişim kavramının olduğunu göstermektedir. İletişim ise, en temel anlamıyla alıcı ve gönderici arasındaki ilişkiye verilen addır. Burada kastedilen ilişkinin en temel özelliği karşılıklık esasına dayanması ve bunun da ötesinde farklı toplumsal katmanlarda bir etkileşim doğurabilmesidir. Ancak, burada kastedilen ilişkinin analiz edilmesi ve derinlemesine incelenmesi çok kolay değildir. Çünkü bahsedilen etkileşimin yönü ve boyutlarının analiz edilmesi oldukça zordur. Şöyle ki, birey temelinde ele alındığında bireyin öz yaşamsal deneyimleri, yaşı, cinsiyeti, mesleği, yaşam biçimi, ideolojisi, zeka



düzeıı ve kişilik yapısı gibi bir çok faktör hem medyanın birey üzerindeki etkisini, hem de etkilenme biçim ve düzeyini belirlemektedir. Eğer örgüt düzeyinde ele alınırsa örgütün faaliyette bulunduğu çevredeki pozisyonu, marka değeri, büyüklüğü, faaliyette bulunduğu endüstrinin kendine özgü özellikleri, kültürü ve ideolojisi hem medya ile olan ilişkilerini hem de medyanın onlar üzerindeki yönlendirici etkisinde belirleyici olabilmektedir. Bunun yanında, medyada kamuoyuna karşı verilen mesajın kaynağının birey ve örgüt üzerindeki şekillendiriciliğı ve oluşturacağı etkileşimde önemli bir belirleyici olduğu görülmektedir. Örneğın alanında önemli bir itibara sahip, güvenilir ve yaygın kabul gören kaynaklardan gelen mesajlar bireyler ve örgütler üzerinde son derece önemli etkileme alanları oluşturabilmektedir. Buna karşılık, güvenilirliğı ve güçlüğü tartışılan itibarı görece daha düşük kaynaklar ise aynı etkiyi oluşturamamaktadır.

Medya ile onun birey ve örgütler üzerindeki etkilerine ilişkin araştırmaların ortak bir diğer vurgusu aynı zamanda bu araştırmanın temel hareket noktalarından biri olmuştur. Medya ve onun etkilerine ilişkin araştırmalar medyanın bireylerin bilgi, kanaat, tutum, duygu ve davranışları üzerinde büyük oranda bir etkileme gücüne sahip olduğu konusunda hem fikirdir. Bu ortak inanç ve kabul medyanın toplumsal alanı etkileme ve değıştirme yönündeki etkisinin boyutlarını ve biçimini ortaya koymaya yönelik araştırmalar için bir hareket noktası kabul edilmiş ve bu konuda önemli bir literatür oluşmuştur. Barrett ve Braham (1995), literatürün medya ve onun etkilerine ilişki ortak vurgularından yola çıkarak medyanın birey, gruplar ve örgütler üzerindeki etkilerini değıştirip dönüştürme, önemsiz değışiklikler yapma ve kuvvetlendirme olarak üç alanda toplamışlardır. Medya hakim endüstriyel düzenin adeta kültürel bir koludur. Bu anlamda medya bireyleri, grupları ve örgütleri endüstriyel düzenin arzu ettiğı biçimde şekillendiren bir kurum rolü üstlenmektedir. Bu rol çerçevesinde medya bireylerin duygu, inanç ve düşüncelerini şekillendirmekte bu şekillendirme sonucunda da onların davranışları üzerinde önemli bir belirleyici güç olabilmektedir. Yani medya bireyleri-grupları ve örgütleri değıştirmekte, onları belli bir şekil çerçevesinde dönüştürebilmektedir. Bununla ötesinde bireylerin belli bir endüstriyel düzenin özü ve gerekliliğı olan inançları, düşünce ve duyguları kuvvetlendirerek kurumsallaştırmakta ve kalıcı hale getirmektedir (Barrett ve Braham, 1995: 100).

Barett ve Braham'ın, medya ve onun etkileme-şekillendirme gücüne ilişkin bu ifadelerinden hareketle medyanın belli bir amaç doğrultusunda bireyler, gruplar ve örgütler için onları belli şekilde düşünmeye ve davranmaya zorlayan bir kurum olduğu yönünde bir çıkarımda bulunmak mümkündür. Medya ortaya koyduğu haber, araştırma ve bilgilendirme argümanları ile neyin iyi, neyin kötü olduğunun belirlenmesinde ve bu konuda kişiler, olaylar ve nesnelere hakkında bir algı oluşturma konusunda önemli güce sahip bir kurumdur. Aynı zamanda medya bir toplumsal alanda normal görünen, normal görünmesi gerekenleri de belirleyerek olaylar, kişiler, faaliyetler ve nesnelere ile ilgili olarak normalin ne olduğuna ilişkin düzlemin inşasında da önemli bir işlev üstlenmektedir. Bu rol, medyanın normatif yani norm oluşturucu yönüne işaret etmektedir. Bunun yanında medya bir düşünce, inanç, davranış ve eylem biçimini modaya dönüştürerek değerli hale getirebilme, ya da tam tersi bir biçimde bir düşünce, inanç ile eylem biçiminin kötü, marjinal ve demode-çağ dışı olduğu yönünde de bir anlayış oluşturabilmektedir.

Medyanın birey, grup ve örgütler üzerindeki etkilerine ilişkin bu ifade edilenler medyanın bir kurumsal çevrede hem meşruiyet düzleminin ve ölçeğinin oluşumunda, hem belli değer düşünce ve inanç sistemlerinin kurumsallaşarak kalıcı bir hale gelmesinde, hem de tam tersi oluşmuş inanç, değer ve düşünce sistemlerinin bir etkiye bağlı olarak değişerek ilgili kurumsal çevrede yeni bir kurumsal mantığın oluşmasında önemli işlevleri olan bir kurum olduğuna işaret etmektedir.

Medyanın etkileme ve şekillendirme gücüne ilişkin bu açıklamalar temelinde, internetin gelişimiyle birlikte önemli bir yapısal dönüşüme girdiği de yine medya ile ilgili güncel literatürün hem fikir olduğu konulardan bir tanesidir. Bu dönüşümün en önemli ayağında internet tabanlı uygulamalar olarak sosyal medya adı altında yeni bir medya tipolojisinin doğmuş olması oluşturmaktadır. Sosyal medya adı altında ortaya çıkan bu yeni medya türü, tamamıyla bilişim-internet tabanlı olması ve kendinden önce ortaya çıkmış olan diğer farklı medya türleri ile mukayese edildiğinde onlarla mukayese edilemeyecek derecede yoğun bir etkileşim doğurabilmesi ve yine onlarla mukayese edilemeyecek oranda hızlı olma özellikleri nedeniyle kendinden önce ortaya çıkmış medya türlerinden radikal bir şekilde ayrılmaktadır. Sosyal medyanın bu özellikleri onu diğer medya türleri içinde etkileme gücü, hız ve sürekliliği açısından ayrı bir noktaya taşımıştır. Bunun yanında sosyal medya fotoğraf, yazı, video, ses gibi çok çeşitli içerik

oluşturabilme durumu nedeniyle de kendinden önce var olan diğer medya türlerinden ayrılmaktadır (Komito ve Bates, 2009: 233). Bunun yanında, sosyal medya kendinden önceki medya türlerinden farklı olarak mekân sınırlamasını da ortadan kaldırmaktadır. Bu çerçevede, sosyal medya zaman ve mekân sınırlaması olmadan paylaşımların, tartışmaların ve duyuruların yapıldığı bir iletişim aracı olarak görülmektedir. Sosyal medyanın diğer bir ayırt edici özelliği de, her bir birey, grup ve örgütü kendiyile ilgili haber yapabilme, paylaşımında bulunabilme ve düşünce, inanç, duygu ve eylemlerini tanıtabilme ve bunlar aracılığı ile diğer bireyleri, grupları ve örgütleri etkileyebilme durumunu ortaya çıkarmış olmasıdır. Bu durum göz önüne alındığında, sosyal medyanın şimdiye kadar görülmemiş yükseklikte paylaşımların gerçekleştirildiği ve daha önceki medya türlerinde paylaşımında bulunma imkân ve gücüne sahip olmayan birey, grup ve örgütler içinde yeni paylaşım ve bu paylaşımlar temelinde etkileme ve şekillendirme potansiyeli oluşturduğu rahatlıkla söylenebilir (Mayfield, 2010: 6). Sosyal medya kendi paydaşı konumunda olan insanlara sağladığı popülerlik ve duygusal tatmin alanı olması itibari ile insanları kendine katılmaya, ağıın bir parçası olmaya zorlamakta, teşvik etmekte ve onları cesaretlendirmektedir. Sosyal medya takipçi sayısı, retweet alma, beğeni alma gibi kabul görme kriterleri üzerinden bireylerin, grupların ve örgütlerin toplumsal düzlemde ne derece karşılık buldukları ve ne kadar başarılı olduklarına dair önemli bir alan oluşturmaktadır. Bu çerçevede bir yandan başarının, karşılık bulmanın ve meşruiyet kazanarak sürekli hale gelmenin önemli bir sistemi olurken, diğer yandan da bahsedilen karşılık bulma ve başarı faktörleri üzerinden bireyler, gruplar ve örgütler açısından tanınırlık, başarılı görünme ve kabul görme mekanizmaları anlamında önemli bir sosyal ve ekonomik kaynak sağlayıcı olma özelliği taşımaktadır.

Tunus ölçeğinde sosyal medyanın pozisyonuna ilişkin bir açıklama yapmak gerekirse ilk olarak bütün dünyada olduğu gibi Tunus'ta sosyal medyanın en etkin ve en yoğun kullanılan iletişim kaynaklarından bir olduğu söylenebilir. Bir kurum olarak medyanın pozisyonu yine devrim öncesi ve devrim sonrası şeklinde ayrılarak analiz edilmelidir. Devrim öncesi, yazılı ve görsel medya tamamıyla hükümetin inisiyatifindeydi. Hükümet medyayı kendi meşruiyetini sağlamak ve sürekliliği için etkin bir araç olarak kullanmıştır. İnternetin gelişmesi sosyal medyanın Tunusluların yaşantısına girmesi hükümetin sosyal medyayı kendi kontrolüne alma çabasına rağmen, bu çaba sonuç vermemiş ve zaman içerisinde sosyal medya hükümetin baskısından sıyrılan bir kuruma

dönüşmüştür. Sosyal medya Tunus'taki siyasal devrimin başat aktör kurumlarından biri olmuştur. Devrimden sonrası ise, medya üzerinde devletin baskısı tamamen ortadan kalkmış, internet ve sosyal medyanın kullanımında sınırlamalar ortadan kaldırılmış ve medya bağımsız bir kuruma dönüşmüştür. Özellikle sosyal medya hem iş ve siyasal düşüncelere, hem de özel deneyimlere ilişkin yaygın ve özgür bir kullanıma sahiptir. Özellikle, devrim sürecinde sosyal medyanın oynadığı rol göz önüne alındığında sosyal medyanın insan ve örgütlerin düşünce ve davranışlarını şekillendiren, yarattığı popüler düşünce ve ikonlar üzerinden önemli bir yönlendirme ve etkileme gücüne sahip olan etkin bir kurum olduğu söylenebilir.

### **Sonuç**

Kurumsal kurama ilişkin inceleme sosyal medyanın ve kullanım biçiminin, bireylerin özel ve iş yaşamlarındaki düşüncelerini ve tercihlerini şekillendirdiğini, örgütlerin karar alma mekanizmalarını ve bu mekanizmalar üzerinde şekillendirici etkide bulunma potansiyeli olan bir kuruma dönüştüğünü göstermektedir. Zaten Tunus'taki siyasal devrimde sosyal medyanın bir kurum olarak oynadığı rol bu tespitin önemli bir kanıtıdır. Bunun dışında bir kurum olarak devletin iş dünyası ve bireysel yaşamlar ile ilgili pozisyonun devrimden önce ve devrimden sonra şeklinde ikili bir ayrıma tabi tutacak kadar farklılaşma eğilimi sergilemektedir. İformel bir kurum olarak dinin yaşamsal düzlemdeki belirleyiciliğinin de devrimden sonra artma eğiliminde olduğu görülmektedir. Kültürel özellikler bağlamında ise Tunus'un yüksek güç mesafesi, yüksek belirsizlikten kaçınma, kolektivist ve kısıtlayıcı eğilimlere sahip bir toplum özelliğine sahip olduğu söylenebilir.

## BÖLÜM 2

### İş Gören Tedarik ve Seçim Süreci

Bu bölümde yine araştırmanın sorunsalından hareketle iş gören tedarik ve seçim sürecine ilişkin ayrıntılı bir literatür incelemesi yapılmıştır. Buradaki amaç, tedarik ve seçim süreci ile ilgili olarak klasik bir literatür incelemesinden ziyade, sosyal medyanın tedarik ve seçim süreçlerindeki belirleyiciliği ve bu süreçler için etkin bir araç olabilme potansiyelini tartışmaktır. Tedarik ve seçim sürecinin genel kurgusu göz önüne alındığında, bu süreçlerde etkin karar almayı sağlayacak veri ve bilgi kaynaklarının edinilmesinin son derece önemli olduğu görülmektedir. Sosyal medya bu çerçevede insan kaynakları yöneticileri için kendilerine sunulan ve beyan edilen bilgiler dışında farklı ama önemli bilgilerin kaynağı olabilir.

#### 2. İş Gören Temini

İş gören kaynağı bulma veya iş gören temini, işletmenin faaliyetlerini sorunsuz bir şekilde sürdürebilmesi için işletmenin ihtiyaç duyduğu nitelikteki adaylara ulaşma sürecidir. Sürecin genel olarak iki biçimde işlediği söylenebilir. Bunlardan ilki, ihtiyaç duyulan iş görenlerin işletme içinden temin edilmesidir. İkincisi ise, işletme dışındakilerin işletmeye başvurmalarını sağlama şeklindedir. İşletmelerin ihtiyaç duydukları insan kaynağına ulaşma faaliyeti ilk olarak “*insan kaynağını*” bulma çalışmalarıyla başlamaktadır. İnsan kaynağını arama-faaliyetine yön veren en önemli girdi ise, işletmelerin amaçları doğrultusunda gerçekleştirmiş oldukları insan kaynakları planlaması ve bu planlama sonucunda ortaya çıkan ihtiyaç duyulan iş gören sayısı ve nitelikleridir. Bu durumda, iş gören bulma ve bulunan iş görenler arasından uygun olanı seçme sürecinin birinci aşaması, işletmede iş tanımlarının yapılması ve bu tanımlardan hareketle iş gereklerinin şekillendirilmesinden oluşmaktadır. Buradaki temel amaç, işletme için gerekli olan iş gören niteliklerini önceden tespit ederek, iş gören temin sürecini daha etkin yönetmeye ilişkin sağlam bir çerçeve oluşturmaktır. İşletme iş tanımları ve iş gereklerinden yola çıkarak kendisi için ideal iş gören havuzu oluşturmaktadır (Çabuk, 2005: 35). Aday havuzu (Uyargil ve diğerleri, 2008), işletmenin seçim için değerlendirmeye alabileceği tüm iş gören adaylarını kapsamaktadır. Aday havuzunun büyüklüğünü çok sayıda faktör etkileyebilmektedir.

Bu faktörler arasında işletmenin itibarı, işletmedeki boş pozisyonların çekiciliği, işin gereklilikleri ve işletmenin iş gören tedarik etme yöntemi sayılabilir. Aday havuzunun işletme için en uygun büyüklükte olması gerekmektedir. Aday havuzu ne kontrol ve takip edilmeyi zorlaştıracak kadar büyük olmalı, ne de sağlıklı ve arzu edilen düzeyde eleman bulmayı zorlaştıracak kadar küçük olmalıdır (Tonus, 2013: 64). Burada işletmelerin iş gören bulma yöntem ve kriterlerinin işletme büyüklüğü başta olmak üzere işletmenin faaliyette bulunduğu endüstrinin kendine has özellikleri ve içinde bulunulan ulusal bağlam özelliklerine göre farklılaşabildiğini ifade etmek gerekmektedir. Örneğin Güney Amerika'da gelecekteki arzu edilen performans ve işin doğası iş gören adaylarının bulunmasında ve seçiminde önemli belirleyici iken, Kuzey Amerika da iş gören adaylarının sahip oldukları eğitimsel nitelikler, işte edilecek işle ilgili sahip oldukları tecrübe ve kişilik özellikleri ile kendilerini farklı kılan yetenekleri önemli birer belirleyici olmaktadır. Buna karşılık Hindistan'da ise sosyal ilişkiler ve sosyal bağlantılar iş gören bulma ve seçim süreci üzerinde birincil derecede belirleyici olan faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır (Keklik, 2007: 40; Koçak ve Yüksel, 2011: 75).

## **2.1. İş Gören Tedarik/Temin Çevresi**

İş gören tedarik çevresi veya iş gören tedarik kaynakları denildiğinde karşımıza iki alternatifin çıktığı görülmektedir. Bunlardan ilki, işletmenin içine odaklanan iç kaynaklardan iş gören arama ve seçme anlamına gelen iç kaynaklardan iş gören bulma ikincisi ise, işletmenin dış çevresine odaklanan dış kaynaklardan yararlanarak iş gören bulmadır.

### **2.1.1. İç Kaynaklardan İnsan Kaynağı Bulma**

İç kaynaklardan iş gören bulma işletmenin hali hazırdaki çalışanları, işletmeye daha önceden iş başvurusunda bulunarak işletmenin aday havuzuna dahil olmuş ancak işletmede çalışmaya başlamamış kişilerden oluşmaktadır. Bazı kaynaklarda, işletmede önceden çalışmış daha sonra işletmeden ayrılmış olan iş görenlerin de iç kaynak odaklı iş gören bulmada kullanıldığı işaret edilmektedir. İç kaynak temelli iş gören bulmanın işletme için çeşitli avantajlar sunduğu görülmektedir. Bu avantajlardan ilki, zaten işletmede çalışmakta olan ya da bir şekilde işletme ile ilişki kurmuş olan iş gören ve iş gören adaylarının işletmenin misyon, vizyon ve amaçları ile işletmenin kültürü

hakkında önemli bir bilgiye sahip olmasının işletme için yaratabileceği avantajlarla ilgilidir. İş görenin işletme hakkında sahip olduğu bu bilgi, onun adaptasyon sorununu ortadan kaldıracak ve daha verimli bir çalışma ortamı doğmasına katkı sağlayacaktır. İç kaynak temelli iş gören bulmanın bir diğer avantajı ise, iş görenlerin bu yolla boş pozisyonlara terfi etme olanağına sahip olmasının, iş görenin moral ve motivasyonu üzerinde yaratacağı olumlu etkinin bir yansımasıdır. İş görenin kendi adına bir terfi fırsatı görmesi ve bunu arzu ederek çalışması onu sürekli psikolojik olarak besleyecek, bir yandan iş görenin işletmeye bağlılığını arttırırken, diğer yandan da onun olası terfiler için sürekli olarak kendini geliştirmesini sağlayabilecektir (Mathis ve Jackson, 1999; Tonus, 2013: 64). İşletmeler iç kaynaklardan iş görenlere ulaşmada çeşitli alternatiflere başvurulabilmektedir. Bu alternatifleri şu şekilde açıklamak mümkündür.

### **İşletme İçi İş İlanı ile Çağrıda Bulunma**

İşletmedeki iş görenlerin işletmedeki boş pozisyonlar için haberdar edilmesinde işletme için iş ilanı ile çağrıda bulunma oldukça işlevsel bir mekanizmadır. Bir iç kaynaklardan iş gören bulma yöntemi olan işletme içi iş ilanı ile çağrıda bulunma, işletme içindeki boş pozisyonlara ilişkin olarak işletmenin iş görenlerine yönelik bildirimde bulunduğu ve işletme içindeki boş pozisyonlarla ilgili olarak onları haberdar ettiği bir çağrı biçimi niteliğindedir. Bu çağrı sisteminin en önemli özelliği, işletmenin her bir iş görenine işletme içerisinde daha iyi ve daha üst pozisyondaki bir iş alanına transfer olma şansı vermesidir. Özellikle bilişim teknolojilerinin ve bu teknoloji temelli duyuru, ilan ve haberleşme sistemlerinin işletmelerde yaygın bir şekilde kullanılması bu çağrı sisteminin etkinliğini arttırmıştır (Keklik, 2007). Sosyal medya, aynı işletmede çalışan kişilerin oluşturduğu gruplar aracılığıyla bu konuda etkin bir araca dönüşmüştür.

### **Terfi ve Transfer (İşletme İçi Yatay ve Dikey Hareket)**

Terfi ya da transfer, birçok işletmenin boş pozisyonlarını doldurmada kullanılan önemli iş gören temin yöntemlerinden bir tanesidir. Bir iş görenin statü, ücret ve yetki bağlamında daha üst bir pozisyona yükseltilmesi anlamına gelen terfi aynı zamanda işletmedeki iş görenler için motive edici önemli bir faktör olabilmektedir (Uyargil ve diğerleri, 2008). İşletmelerdeki terfi uygulamalarında çok önemli başarılar elde edilmesinin yanında, bir temin yöntemi olarak terfinin bazı dezavantajlarının da olabileceğinin farkında olmak gerekmektedir. Bunlardan ilki, bir önceki görevinde

oldukça yüksek bir performans sergileyen iş görenin öncekinden daha üst düzey beceriler ve yetenekler gerektiren bir üst pozisyonda aynı performansı sergileyememe riskinin bir yansımasıdır. Bir başka ifadeyle, bir alt pozisyonda son derece yüksek bir performans sergileyen iş görenin, bir üst pozisyonda aynı performansa ulaşabileceği konusunda bir kesinlik söz konusu değildir. Terfi mekanizmasının bir diğer dezavantajı ise, işletmede somut göstergeler üzerine inşa edilmiş bir terfi sistem ve politikasının olmamasının bir yansımasıdır. Eğer adil ve inandırıcı bir terfi sistem ve politikası yoksa, terfi iş görenler arasında birbirlerine farklı suçlamalarda bulunma üzerinden çatışmalar çıkartabilir. Bunun yanında, günümüzde işletmelerin örgüt yapılarındaki hiyerarşinin azaltılmasına yönelik yatay örgüt yapısı oluşturma yönünde yaşanan gelişmeler her dönemde ve her bir pozisyon için terfi edilecek bir üst pozisyon bulunabilme ihtimalini ortadan kaldırmaktadır (Uyargil ve diğerleri, 2008).

### **Eski Çalışanlar ve Eski Başvurular**

İşletmenin eski iş görenleri ve işletmede çalışmak amacıyla başvuru yapmış işletmede çalışmaya istekli iş gören adayları işletmeler için bir iç tedarik kaynağı olarak kabul edilmektedir. İşletmede, daha önce çalışan iş görenlere yönelik eğilimler bu iş görenlerin işletme hakkındaki bilgi ve tecrübelerinin işletmeye olumlu yansıma potansiyeli nedeniyle eski çalışanları önemli bir iç tedarik kaynağı konumuna getirmektedir. Ancak, bazı işletmeler prensip olarak daha önce kendi yapılarında çalışmış fakat zaman içerisinde çeşitli nedenlerle işletmeden ayrılmış iş görenler ile tekrar çalışmamaktadırlar (Mathis ve Jackson, 1999).

### **2.1.2. Dış Kaynaklardan İnsan Kaynağı Bulma**

İşletmeler, sahip oldukları iç kaynak havuzundan kendileri için yeterince iş gören adayına ulaşamıyorlar ise, bu durumda doğal olarak ihtiyaç duydukları iş gören aday potansiyelini yakalamak için dış kaynaklara yöneleceklerdir. İşletmeler, temelde şu kanalları kullanarak kendileri için gerekli olan iş gören adaylarına ulaşmaya çalışırlar. Okullar; eğitim kurumları, istihdam büroları, işçi birlikleri, medya kaynakları, meslek ve ticaret sanayi odalar ve rakip firmalar birer dış tedarik kaynağıdır. Bunun yanında, özellikle profesyonel sosyal medya başta olmak üzere sosyal medyanın bütün alt alanları işletme için etkin bir dış tedarik mekanizması olma yolunda ilerlemektedir (Sabuncuoğlu, 2000).



## **Medya Kaynaklarında İlan**

Bu çalışmanın da odak noktalarından biri olan medya ve medya temelli kaynaklar aynı işletmeler için etkin bir iş gören tedarik aracıdır. Gazeteler, dergiler, televizyon, radyo ve yine bu çalışmanın odağındaki medya tipi olan sosyal medya yaygın olarak kullanılan araçlardır. Burada kullanılan medya aracından ziyade, kullanılan aracın işletmenin ihtiyaç duyduğu iş gücü piyasası ile ileri düzeyde bir bağlantı sağlaması oldukça önemli olmaktadır. Bir başka ifadeyle, bütün iş görenlere aynı medya kaynakları ile ulaşmak her zaman mümkün olmamaktadır. Aranılan iş görenin niteliğine göre seçilecek medya kaynağına karar verilmelidir. Bunun yanında, iş gören ihtiyacının karşılanması için gereken zaman dilimi yani süre kısıtı da medya kaynağının seçilmesinde oldukça belirleyici olmaktadır. Eğer işletme çok acil olarak bazı iş görenlere ulaşma ihtiyacı duyuyorsa ise, bu durumda ihtiyaç duyduğu nitelikteki iş görenlerin en fazla kullandıkları medya kanalına yönelmelidir. Medya kaynağının seçiminde belirleyici olan bir diğer faktörde, kaynağın işletme için doğuracağı maliyettir. Neticede, kâr maksimizasyonunu hedefleyen işletmelerin bütün maliyetleri etkin bir şekilde minimize etme çabaları olacağı muhakkaktır. Bu nedenle maliyet unsuru medya kaynağının seçimindeki temel belirleyicilerden biri olmaktadır (Ekin, 2001).

## **İnternet ve Sosyal Medya**

Günümüzün en önemli teknolojik gelişmelerinden biri olan internet, işletmelerin bütün faaliyetlerini etkilediği gibi, insan kaynakları fonksiyonunu ve bu fonksiyonun en önemli parçalarından biri olan iş gören teminini derinden etkilemiştir. İnternet, çok yönlü bir şekilde iş gören tedarik aracı olarak kullanılır hale gelmiştir. Çünkü internet daha çok adaya ulaşabilme, daha düşük bir maliyetle işletmenin ihtiyaçlarını karşılama ve diğer tedarik kaynakları ile ulaşmanın pek mümkün olmadığı ancak işletmenin aradığı niteliklere sahip iş görenlere daha etkin bir şekilde ulaşma imkanı sunması gibi avantajlar sunmaktadır. Bu avantajlar, günümüz iş piyasasının rekabet koşulları düşünüldüğünde ve doğru iş görene ulaşmanın rekabet için önemli bir dayanak oluşturduğu dönemde işletmeler için insan kaynakları temalı önemli avantajlardır.

### **Çalışan Tavsiyeleri-Referansları**

İşletmedeki boş pozisyonlar için aranan nitelikte iş görenin tedarik edilmesinde kullanılan diğer önemli bir kaynak alanı da, işletmenin hâlihazırdaki çalışanlarının iş arkadaşları ve çeşitli düzeylerde yakınlıkları bulunan bireylerdir. İşletmenin mevcut çalışanlarının ulaşabilecekleri kişiler, bizzat işletmenin çalışanları tarafından işletmenin kendilerine sağlayacağı avantajlar konusunda bilgilendirilirler. Bu bilgilendirme sonucunda bu bireylerde işletmede çalışma yönelimleri oluşmaya başlayabilir. Bu adaylar, bir anlamda işletmenin iç bilgi kanallarını kullanarak ulaşılmış olduğu birer dış kaynak konumundadırlar. Çalışan referansları ve tavsiyeleri ile potansiyel iş gören adaylarına ulaşmak işletme için ortaya çıkaracağı düşük maliyet özelliği nedeniyle oldukça etkili bir yöntem olarak nitelendirilebilir. Bununla birlikte, iş gören sayısının fazla olduğu işletmelerde bu yöntem işletmenin çok sayıda potansiyel adaya ulaşma imkânına sahip olması anlamına gelmektedir. Ayrıca, çalışanların tavsiyeleri sonucunda işe alınan adayların hem işletme hakkında çalışan vasıtasıyla önemli bilgilere sahip olarak işletmeye gelmeleri, hem de kendilerini refere eden kişiyi utandırmamak adına daha etkin ve uzun süreli olarak işletmede çalışabilecekleri söylenebilir. Nitekim, bazı bilimsel araştırmalar mevcut çalışanların tavsiyeleri doğrultusunda işe alınan iş görenlerin, diğer tedarik kaynakları kullanılarak işe alınan iş görenlere göre daha uzun süreli çalıştıklarına dair bazı tespitler sunmaktadırlar (Bingöl, 2006).

### **Eğitim Kurumları**

Eğitim kurumları, özellikle insanların belli bir spesifik alanda beceri kazanmalarına olanak tanıyan meslek liseleri, yüksek okullar ve fakülteler etkin bir eğitim-sanayi iş birliğinin olduğu örgütsel alanlarda işletmeler için önemli bir iş gören tedarik kaynağı konumunda olabilirler. Eğitim kurumlarının etkin bir iş gören kaynağı olarak değerlendirilmesi, kurumlar ile işletmeler arasında yoğun bir iş birliğini gerekli kılmaktadır. Bu iş birliğinin olmadığı örgütsel alanlarda, eğitim kurumlarının bir iş gören tedarik kaynağı olarak kullanılabilmesi, gerek işletme gerekse eğitim kurumunun özel çabası sonucunda gerçekleşebilmektedir. Eğitim kurumlarının, bir tedarik kaynağı olarak kullanılması özellikle deneyim gerektirmeyen iş alanları için oldukça işlevsel olabilmektedir. Çünkü deneyim gerektirmeyen işlerde kişinin sahip olduğu yetkinliklerin işletmeye özgü bir nitelik kazanması gerekmemektedir. Özellikle, tecrübeden ziyade spesifik uzmanlık bilgilerinin ve teknik gerekliliklerin önemli olduğu

iş alanlarında eğitim kurumları etkin bir tedarik kaynağı pozisyonuna gelebilmektedir (Can ve diğ., 2009).

### **Sendikalar**

Sendikalar, bir yandan iş görenler ile işveren arasındaki ilişkinin şekillenmesinde ve iş görenin haklarının işverene karşı savunulmasında önemli bir işlev üstlenirken, diğer yandan da özellikle bazı işletmeler ve iş kollarında işletme için iş gören tedarik kaynağı olarak çalışmaktadırlar. Hatta bazı sektörlerde geleneksel olarak sendikaların işletmelere iş gören tedarik etmeleri artık bir sektör geleneğine dönüşerek kurumsallaşmıştır (Can ve diğ.2009) Örneğin Türkiye’de araç lastiği üreten işletmelerde sendikalar iş gören tedarikinde oldukça etkin bir rol üstlenmektedirler. Bunun yanında, sendikaların çok güçlü olduğu bazı iş kollarında kendi güçlerinin bir yansıması ve sahip oldukları gücü sürdürülebilir kılmak adına bizzat kendileri iş gören tedarikinde aktif rol almak istemekte ve hatta bunun için özel bir mücadele vermektedirler.

### **Meslek-Ticaret ve Sanayi Odaları**

Meslek, ticaret ve sanayi odaları bir yandan işletmelerin faaliyetlerinin daha etkin olması konusunda onlara yol gösterirken, diğer yandan da yine onlar için iş gören tedarik konusunda önemli bir kaynak rolü üstlenebilmektedir. Özellikle içinde bulunulan örgütsel alanın özelliğine göre Fransa, Almaya ve Belçika gibi meslek, ticaret ve sanayi odalarının işletmelerin faaliyet biçimlerinde son derece etkili olduğu ülkelerden bu odalar işletmeler için ideal iş görenlerin bulunmasında önemli birer tedarik kaynağı olabilmektedirler (Bingöl, 2006).

### **İstihdam Büroları (Türkiye’de İş Kur)**

Türkiye’de, bütün şehirlerde örgütlenmiş olan İş-Kur önemli bir iş gören havuzuna sahip olarak bütün işletmeler için ciddi bir tedarik kaynağı konumundadır. Bunun yanında Türkiye’de yeni yeni yaygınlaşmaya başlayan, Avrupa ülkelerinde ise oldukça uzun zamandır faaliyet gösteren özel istihdam büroları yine işletmeler için önemli bir dış tedarik kaynaklarıdır. Özel istihdam büroları, iş gören adaylarından ve işletmelerden belli oranlarda maddi karşılık alarak iş gören adayları ile iş görene ihtiyaç duyan işletmeleri bir araya getirme rolü üstlenmektedirler. Özellikle, özel istihdam bürolarının uzun zamandır faaliyet gösterdiği ülkelerde bürolar arasında uzmanlaşma eğilimi olduğu görülmektedir. Örneğin bazı istihdam büroları çalışmalarını daha çok yönetsel

uzmanlık pozisyonu gerektiren alanlarda yaparken, bazı istihdam büroları ise daha çok teknisyen düzeyindeki pozisyonlar üzere odaklanmaktadır (Tonus, 2013: 64-68).

İş görenlerin tedariklerinde, iç ya da dış kaynakların kullanılması kararından önce işletmenin hangi tedarik kaynağını kullanırsa kullansın bir dizi ön hazırlık çalışması yapması gerekmektedir. Bu ön hazırlık çalışmalarını iki aşamada ifade etmek mümkündür. Birinci aşama, işletmedeki hangi iş alanları için iş görenin alınması planlanmaktadır? Bu iş alanları temel alındığı iş görenlerin ne tür yetenek ve becerilere sahip olması gerekmektedir? Sorularına cevap arama girişimlerine yönelik eylemlerden oluşmaktadır. Bu sorular, işletmede yapılan ve yapılacak olan iş analizleri vasıtasıyla cevaplandırılmaya çalışılır. İkinci aşama ise, iş analizi ve iş tanımları sonucunda elde edilen verilerden hareketle, ihtiyaç duyulan iş alanları için gerekli olan iş gören niteliklerinin neler olması gerekliliğine ilişkin, nitelik ve beceri gerekliliklerinin tespit edilmesine yönelik iş gerekleri çalışmasının yapılmasını kapsamaktadır. (Sabuncuoğlu, 2009: 80). Dolayısıyla, iş analizlerinin bir işletmede iş gören tedariki başta olmak üzere istihdama ilişkin bütün süreçleri derinden etkileyen önemli bir insan kaynağı departmanı çalışması olduğu söylenebilir.

## **2.2. İş gören Tedarik Süreci**

İş gören tedarik süreci, bir süreç niteliği taşımasının doğal bir uzantısı olarak insan kaynakları yönetimine ilişkin fonksiyonların tamamının etkinliği üzerinde belirleyici olmaktadır. Üstelik işletmenin fonksiyonlara ilişkin olarak tanımlanan diğer bütün süreçler gibi, iş gören tedarik süreci de belli oranlarda işletmenin diğer fonksiyonlarının etkinliği üzerinde de belirleyici olabilmektedir. Bu nedenle, bütün süreçlerde olduğu gibi bu sürecin diğer süreçlerle olan etkileşiminin net bir şekilde ortaya konulması, hem iş gören tedarik sürecinin başarısı hem de diğer süreçlerin başarısı açısından son derece önemlidir. İş gören tedarik sürecinin aşamalarını şu şekilde ifade etmek mümkündür (Kaynak ve diğ.1998).

- İşletmedeki açık işlerin ve pozisyonların belirlenmesi ve bu işlere ilişkin iş analizlerinin olması gereken biçimde yapılarak iş gerekleri ve tanımlarının oluşturulması.
- Tespit edilen açık işlere iş analizleri, iş gerekleri ve tanımlarından hareketle uygun nitelikteki iş görenlerin nereden ve nasıl sağlanacağına belirlenmesi.

- İş gören tedarik kaynakları kullanılarak ihtiyaç duyulan iş görenlere ulaşılması
- İş gören adaylarının işletmeye başvurularının sağlanması
- İş görenlere başvuru formlarının doldurulması ve işletme için bir iş gören aday havuzu oluşturulması (Ayan, 2012: 115-116).

İş gören tedarik süreci, bir işletmenin kendine özgü bir takım özelliklerinden ve tedarik sürecine yön veren iş analizleri, iş gerekleri gibi öncü çalışmalardan derinden etkilenmektedir. Bu nedenle bir işletmede iş gören tedarik süreci üzerinde hem bir şekillendirici hem de etkinliği belirleyen işletmeye özgü özellikleri ve öncü çalışmaları ayrıntılı olarak analiz etmek ve bunların iş gören tedarik sürecini nasıl biçimlendirdiklerini açıklamak son derece önemlidir.

### **2.2.1. İş gören Tedarik Sürecini Etkileyen-Şekillendiren Faktörler**

İş gören tedarik sürecini ve bu süreç sonrası iş görenlerin performanslarının tatmin düzeylerini etkileyen faktörlere ilişkin farklı vurgulara rastlanmaktadır. Bu vurgular içerisinde en fazla öne çıkan faktörler örgüt büyüklüğü ve örgüt yapısı, işletmenin ücret politikası, iş yerinin sahip olduğu fiziksel özellikler, işletmedeki iletişim biçimleri ve iletişim düzeyi, çalışma koşulları ve sosyal ortamlar, iş analizleri ve iş gerekleridir (Keser, 2005: 3). Bahsedilen bu örgütsel özelliklerin ve öncü çalışmaların iş gören tedarik süreci ve süreç sonrası iş görenlerin tatmin düzeyleri ve performansları üzerindeki etkilerini ise şu şekilde özetlemek mümkündür.

#### **Örgüt Büyüklüğü ve Yapısı**

Örgüt büyüklüğü, gerek iş gören tedarik sürecinde gerekse işletmedeki iş görenlerin tatmin düzeylerinde çok yönlü etkilere sahip bir örgütsel özelliktir. Bu etki olumlu ve olumsuz olmak üzere çift yönlü bir etkidir. Şöyle ki, özellikle büyüklüğün bir itibar ve başarı göstergesi olarak kabul edildiği toplumlarda büyük örgütler kendileri ile çalışma arzusunda olan çok sayıda iş gören adayı bulabilir ve bu iş gören adayları arasında üstün nitelikli olanları seçme imkânını sahip olabilirler. Buna karşılık, büyüklük doğası gereği örgütsel faaliyetleri yoğunlaştıran bir özelliktir. Bu nedenle, iyi bir sevk ve idare olmadığı zaman bir takım sendromların ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu sendromlar, iş görenler üzerinde bir baskı yaratarak tatmin düzeylerini düşürerek iş gören devir oranının artmasına neden olabilir. Bununla birlikte, büyük örgütler doğaları gereği daha karmaşık olurlar. Bu karmaşıklık, iş görenlerin birbirleriyle ve işletmeyle uyumlarını

zorlaştırarak onların iş arkadaşlarına ve işletmeye bağlılıklarına belli oranda da olsa engelleyen bir durum oluşturabilir. Bu nedenle, büyük örgütlerin kendi doğalarından kaynaklanan bu olası sorunları bertaraf etmek adına bir takım uygulamalar geliştirmeleri gerekmektedir (Keçecioğlu, 2008: 1).

Bu anlamda, sosyal medya belli bir düzeyde de olsa bahsedilen bu iletişim sorunlarını minimize etme potansiyeline sahiptir. Ancak bu potansiyeli değerlendirilmesi sosyal medyanın belli bir düzen ve sistematikte kullanımının sağlanmasına bağlıdır.

### **Ücret**

İş görenlere ödenen ücret, iş görenler için işin cazibesinin artırarak iş görenlerin işletmede kalmalarında ve onların işletmeye bağlılıklarının artırılmasında önemli bir araçtır. Bunun yanında, önemli bir motivator faktördür. Ücretin bu etkileri göz önüne alındığında, iş görenlere ödenen ücretin işletmenin etkinliğinin ve verimliliğinin artırılmasında bu yolla işletmenin belirlenen amaçlara ulaşmasında oldukça önemli bir etkileyici faktör olduğu söylenebilir. Buna ilaveten, yüksek ücret iş görenlerin işletmede çalışma arzularını da artırmakta daha çok sayıda iş göreni işletmeye yöneltmede önemli bir rol üstlenmektedir (Çakır, 2001: 145). Ücretin bahsedilen bu etkilerine rağmen, iş gören tedarik ve seçiminde tek bir belirleyici olduğunu düşünmek ise çok doğru bir yaklaşım değildir. Çünkü belli bir süre yüksek ücret alan iş görenler, belli bir ekonomik düzeye geldikten sonra artık çalıştıkları işletmede farklı hususlara odaklanmaktadır. Bu odaklandıkları noktalarda arzu etmedikleri durumların ortaya çıkması söz konusu olduğunda ise, işletmede bulunma istekleri azalmakta ve çalışma motivasyonları düşmektedir. Bu nedenle, ücret ile birlikte iş gören ile ilgili olarak diğer örgütsel faktörlerin de iş gören tatmini sağlamak üzere belli bir düzeye getirilmesi gerekmektedir (Brief, 1998).

### **İşyeri Fiziki Koşulları**

İşletmenin sahip olduğu fizik koşullar sıcaklık, nem, havalandırma, gürültü temizlik ve iş yeri güvenliği gibi konular akla gelmektedir. Bir işletmedeki fiziksel koşullar iş görenler üzerinde önemli etkilere sahiptir. Fiziki koşulların kötü olması, iş görenlerde bir takım fiziksel ve ruhsal rahatsızlıklar ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Eğer bir işletmenin fiziksel koşulları, iş görenler üzerinde olumsuz bir takım durumlar ortaya çıkmasına neden oluyorsa, bu durum işletmenin iş gören adayları arasında tercih

edilebilirliğini olumsuz etkileyecektir. Bu nedenle, işletmenin fiziksel koşullarını çalışmayı arzu ettiği iş görenlerin zihinsel ve fiziksel bir tamlık içerisinde çalışmalarına olanak tanıyacak bir düzeye taşınması gerekmektedir. Bunun dışında, işletmenin sahip olduğu fiziksel koşulların kötü olması, iş görenlerin bedensel ve zihinsel eforlarını olumsuz etkilemekte, onların iş tatmin düzeylerini düşürebilmektedir. Bu durum iş görenlerin işletmeye olan bağlılıkları için bir tehdit oluşturmakta ve iş gören devir oranını arttırmaktadır (Pekel, 2001: 52-53) .

## **İletişim**

İletişim, işletmelerdeki kültürün en önemli öğelerinden bir tanesidir. İletişim, hem iş görenlerin birbirleriyle kurdukları ilişkileri şekillendiren, hem de işletme içinde departmanların bir birleri olan karşılıklı etkileşimlerini yönlendiren en temel unsurlardan bir tanesidir. Eğer iş görenlerin kendi aralarında sağlıklı ve olması gereken düzeyde bir iletişim yoksa, iş görenler arasında bir güven problemi ortaya çıkar ve bu durum işletmede arzu edilmeyen olayların çıkmasına neden olabilir. Yine benzer şekilde işletmeler aralarında ilişkiler bulunan bir alt sistemler topluluklarıdır. İşletmeyi oluşturan bu alt sistemler arasında sağlıklı bir iletişim kurulamaz ise, işletmenin faaliyetleri bundan olumsuz etkilenecektir. Araştırmalar, iş görenler arasındaki iletişimin düşük ve sağlıksız olduğu işletmelerde iş görenlerde yoğun bir stresin olduğunu bu nedenle iş görenlerin bu tür işletmelerde çalışmaktan memnun olmadıklarını açık bir şekilde göstermektedir. İş görenlerin iş yerlerindeki huzur ve mutluluğu, işletmelerin iş gören aday havuzunun genişlemesinde oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Bu tür işletmeler tercih edilebilirliği yüksek işletmelerdir (Pekel, 2001: 54). Bunun yanında, sosyal medya iletişim ile ilgili önemli bir işlev üstenebilir, eğer iyi bir sosyal medya okur yazarlığı oluşabilirse sosyal medya işletme için ihtiyaç duyulan iletişim düzeyinin sağlıklı bir şekilde oluşmasında etkin bir araç olabilir.

## **Çalışma Saatleri ve Sosyal İmkânlar**

Çalışma saatleri bir işletmenin iş görenler açısından çekiciliğini arttıran diğer bir önemli faktördür. Bazı işletmeler, faaliyette buldukları endüstrinin doğası gereği vardiyalı ya da ağır mesaili çalışma sistemi uygulamaktadırlar. Vardiyalı ve ağır mesaili çalışma saatleri, iş görene sunduğu ekonomik avantajlar nedeniyle özellikle gelişmekte olan ülkelerde sık rastlanılan bir uygulama olmakla birlikte, bu sistemin iş görenlerin fiziksel

ve zihinsel durumlarını zaman zaman olumsuz etkilediğini dair çarpıcı örneklere rastlanmaktadır. Çalışma saatlerinin bu tür riskler doğurabildiği işletmelerin, iş görenler için tercih edilebilirliği konusunda bazı riskler ile karşı karşıya kalabildikleri gözlenmektedir. Bunun yanında, vardiyalı çalışma iş performansını da olumsuz etkileyebilmekte ve yorgunluğa bağlı olarak ciddi iş kazalarına da neden olabilmektedir. Bu durumlar, iş görenlerin işletme tercihlerini olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle, özellikle gelişmekte olan ülkelerde yeni uygulamalar ve yasal gelişmeler ile, iş yerlerindeki mesai saatleri belli bir düzleme çekilmeye çalışılmaktadır. Bu düzenlemeler ile çalışma saatlerinin neden olduğu psikolojik ve fiziksel iş yükleri azaltılmaya çalışılmaktadır (Çakır, 2001: 148; Doğan ve Türk, 1997: 110).

### **İşgörenlerin Yeterlilik Düzeyleri, Kişilik Yapıları ve İşletmenin Bunları Geliştirme Çabası**

İş görenler, moral ve motivasyonları ile buna bağlı olarak şekillenen performansları üzerinde belirleyici olan bir diğer faktörde iş görenlerin yeterlilikleri ve becerilerinin zaman içerisinde geliştirilmesine yönelik işletme çabalarıdır. Belli bir yetkinlik ve beceri düzeyinde işletmeye dahil edilen iş görenlerin başlangıçta sahip olduğu yetenek ve beceriler, işletmenin dış çevresinde meydana gelen değişimlerin işletmeyi etkilemesi sonucunda zaman içerisinde işlevsizleşmekte ve işe yaramaz hale gelebilmektedir. Yetenek ve becerilerin gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkan bu gerileme durumu, iş görenlerin moral ve motivasyonları ile onların iş görmek potansiyellerini olumsuz etkilemektedir. Kendi becerilerinin eskidiğini ve işe yaramaz hale geldiğini düşünen iş görenler, belli korkular yaşayarak bir gerilim yaşamaya başlamaktadırlar. Bu durumlarda işletmenin, iş görenlerini güncellemek ve onların gelişmelere adaptasyonu sağlayarak üretilen yetenek ve becerilerini diri tutmak adına yapmış oldukları faaliyetlerin büyük bir önemi bulunmaktadır. İş görenlerin, yaşanan gelişmeler karşısında kendilerini sürekli güncellemelerine olanak tanıyan işletmeler, bu özelliklerinden dolayı tercih edilebilirlikleri yüksek olan işletmeler olacaklardır (Tortop ve diğ., 2006: 33–34). Etkin ve verimli işletme içi eğitim uygulama ve programları gerçekleştirilmesi, işletmenin her dönemin gerektirdiği etkinlik ve verimlilik düzeyine ulaşması için gerekli olan nitelikli iş gücünün yaratılmasında oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle, işletmenin koordineli bir şekilde eğitimler planlaması aslında bir etkinlik gerekliliğidir (Kaynak ve diğ., 1998:175–176).



## **Yönetim Yapısı**

İşletmenin yönetim yapısı ve anlayışı, iş görenlerin genel durumları üzerinde son derece önemli bir faktördür. İş görenlerin, işletmenin yönetim anlayışına güvenmeleri ve işletmedeki yönetim kültürünün bir parçası olmaktan dolayı memnuniyet duymaları, iş görenlerin hem performanslarını ve iş tatminlerini, bunun doğal bir sonucu olarak da işletmede çalışma ve kalma istekliliklerini arttıracaktır. Yapılan araştırmalar, iş görenlerin ücret gibi önemli bir motive edici faktörün düşük olmasına rağmen işletmenin yönetim anlayışından memnuniyetlerinden dolayı işletmede kalmaya devam edebildiklerini göstermektedir. İşletmenin yönetim anlayışının gerek iş görenler nezdinde gerekse toplumsal düzlemde yüksek bir pozitiflikle algılanması, işletmenin itibarını olumlu etkilemekte ve bu etki de işletmede çalışmaya istekli iş gören aday sayısını arttırmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008:4; Erdil vd., 2004: 3).

## **Yapılan İşin Toplum İçindeki Algılaması (Zorluk Derecesi-Yapısı)**

Gerek işletmenin faaliyet alanına bağlı olarak gerçekleştirilen işlerin, gerekse işletme içinde iş görenlerin çalıştıkları iş alanlarının toplumsal düzlemdeki algılanmaları ve değer dereceleri iş gören tedarik sürecini etkileyen faktörlerden bir tanesi olarak görülmektedir. Ayrıca, iş görenin işletmedeki işinin kapsamı, belirliliği ve netliği de yine iş gören tedarik sürecini etkileyen işlerle ilgili bir diğer unsurdur. Toplumsal düzlemde değerli olarak algılanan işler, iş görenlerin işletme içinde yaptıkları işin niteliği bir işletmenin tercih edilebilirliğini iş görenlerin o işletmenin bir parçası olma istekliliğini etkilemektedir. Bu durumda, işletmenin hem toplumsal düzlemdeki algısının hem de iş görenler nezdinde her bir iş görenin yapmakta olduğu ve yapacak olduğu işlerin, işletme için ne kadar değerli ve önemli olduğu yönündeki çalışmaların iş gören tedarik sürecinin etkinliğini artırma potansiyeli olduğu söylenebilir (Zerenler ve Ögüt, 2007: 584; Tor, 2011: 47-52)

## **İş Analizi**

İş analizi, bir işletmedeki insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının tamamı üzerinde önemli bir belirleyicidir. İş analizinin yapılmasındaki temel amaç, bir işletmede bireysel veya toplu olarak ifa edilen bütün işlerin bir sistem ve metodoloji bağlamında ayrıntılı olarak incelemesini gerçekleştirmektir. (Sabuncuoğlu, 1994: 80). Bu bağlamda, iş analizinin, bir işletmedeki işlerin işletmenin ana faaliyet alanı ve amaçları çerçevesinde

nasıl bir fonksiyon üstlendiğinin, işin odak amaçlarının, bu işi icra edecek kişilerin ne tür niteliklere sahip olması gerektiğinin ve işin nasıl bir fiziksel ortamda hangi şartlar altında gerçekleştirilmesi gerektiğinin belirlenmesinde, çok önemli bir yeri bulunduğu söylenebilir. Bahsedilen çerçevede, iş analizi çalışmalarında ilgili konularla ilişkili verilerin bir sistematik dahilinde toplanması ve değerlendirilmesi son derece önemlidir. Bu anlatılanlar ışığında iş analizine ilişkin bir tanımlama yapacak olursak, iş analizi bir işletmede işlerin fonksiyonlarının, amaçlarının, işin yapıldığı ortamın, işi yapan iş görenlerin taşınması gereken niteliklerin belirlenmesi ve bunlara ilişkin verilerin toplanması, değerlendirilmesi ve organize edilmesi sürecidir (İbicioğlu, 2006: 13). İş analizine ilişkin bu tanım göz önüne alındığında, iş analizinin işletmelerdeki işlerin yapısal özellikleri hakkında bilgi veren farklı aşamalardan oluşan bir süreç olduğu söylenebilir. Bu sürecin aşamalarını şu şekilde ifade etmek mümkündür. İş ve görev spesifikasyonlarının belirlenmesi, bilgi-beceri-yetenek ve diğer özelliklere (KSAO: Knowledge, Skills, Abilities and Other characteristics) ilişkin gereklerin oluşturulması, bilgi toplama aşaması, KSAO ölçümü ile değerlendirilmesinin ve sonunda da maliyet/kar değerlendirmesi yapılması gerekmektedir (İbicioğlu, 2006).

Daha önce de ifade edildiği gibi, iş analizleri insan kaynakları fonksiyonları üzerinde önemli bir şekillendiricidir. İş analizlerinin bu şekillendirici gücünün temel dinamiği, iş analizlerinin insan kaynakları yönetiminde farklı işlevsel sistemlerin oluşturulmasında önemli bir fonksiyon üstlenmesinden kaynaklanmaktadır (Can ve diğ., 2009). İş analizlerinin bahsedilen bu etki alanı göz önüne alındığında, iş analizlerinin yapılışı esnasında sürecin etkinliğinde önemli bir yeri olan verinin toplanması ve toplanan verinin niteliği son derece hayati bir öneme sahiptir. Bu nedenle, iş analizi sürecinin şekillendiricisi olan verinin nasıl toplanabileceğine ve toplanması gerektiğine ilişkin bir açıklama yapmak gerekmektedir. İş analizi yapılırken, gerekli olan verilerin toplanmasında üç temel yöntem olduğu bilinmektedir. Bu yöntemlere ilişkin açıklamalar şu şekildedir.

**Gözlem Yöntemi:** Gözlem, iş görenlerin işletmede kendilerine verilen işleri icra ederken bir iş analisti tarafından kendilerine herhangi bir müdahale olmadan belli bir sistematik ve program dahilinde yapılan izleme faaliyeti esasına dayanır. İş analisti, bir sistematik çerçevesinde bazı iş gören hareketleri ve işin yapılış biçimi ile ilgili olarak gözlemler yapar, bu gözlemler sonucunda elde ettiği verileri kayıt altına alır (Yıldırım, 2000: 415).

Bir veri toplama yöntemi olarak gözlem, diğer veri toplama yöntemleri ile karşılaştırıldığında fiziksel çevre koşullarının belirlenmesi ve iş görenlerin kendi ortamlarında gözlenme şansını sunması açısından bazı üstünlüklere sahiptir. Bu üstünlüğüne karşılık, gözlendiğini anlayan ya da bilen iş görenin doğal olmak yerine olduğundan farklı davranış sergileyebilmesidir (Yıldırım, 2000:416).

**Mülakat (Görüşme) Yöntemi:** Mülakat mavi yakalılar, şefler veya yöneticiler ile birebir yapılan görüşmeler ile veriler elde edilme esasına dayanmaktadır. İlgili kişiler ile yapılan görüşmelerde sorulan sorular neticesinde, iş ve işin nasıl yapıldığına ilişkin verilere ulaşılır ve bu veriler üzerinden tek bir iş analizi yapılır. Burada iş analizi yapan uzman görevli bizzat kendisi işin icra edildiği ortama giderek işin nasıl yapıldığını, işin hangi aşamalardan oluştuğunu ve bu aşamalardaki kritik noktaları, işin niteliksel özelliklerini bizzat o işi yapan kişiyle görüşmeler yaparak ortaya çıkarmaktadır (Küçükkaya, 2006: 41).

**Anket Yöntemi:** Anket yöntemi önceden hazırlanmış olan bir anket formunun iş görenlere doldurtulması esasına dayanmaktadır. Anket formları ilgili iş görenler tarafından doldurulduktan sonra, ilgili birimin yöneticileri tarafından kontrol edilerek insan kaynakları yönetimi departmanına ulaştırılmaktadır. Bir veri toplama yöntemi olarak anket, ihtiyaç duyulan verilerin hızlı ve az bir maliyetle toplanması konusunda oldukça önemli avantajlar sunmaktadır. Ancak, anket formunun hazırlanması oldukça uzmanlık isteyen bir iştir. Bu konuda çok dikkatli olunmalıdır. Anket formu anlaşılır, açık ve net ifadelerden oluşmalıdır. Aksi takdirde, iyi tasarlanmamış bir anket formu ile ihtiyaç duyulan verilerin toplanması pek mümkün değildir.

**Günlük Yöntemi:** Günlük yöntemi mavi ve beyaz yakalı iş görenlerin yapmakta oldukları işler ile ilgili olarak her gün belli kriterler temel alınarak kayıtlar tutması temeline dayanmaktadır. Günlük tutma belirlenecek bir süre zarfında gerçekleştirilmektedir. Aynı zamanda sıradan bir günlük tutma faaliyetinden farklı olarak önceden belirlenmiş olan belli kriter ve öz noktalar temel alınarak yapılan bir faaliyettir. Günlük yöntemiyle düzenli ve sürekli olarak birebir bizzat işi yapan kişiler tarafından tutulan günlükler neticesinde elde edilen veriler, iş analizlerine ışık tutacak önemli veriler sağlama potansiyeline sahiptir. Bu avantajına rağmen yöntemin en önemli dezavantajı ise, günlük tutması istenen iş görenlerde günlük tutma gerekliliğinin

yaratabileceği baskı ihtimalidir. İş görenler, bu süreci kendilerine bir müdahale olarak yorumlayabilirler (Gürbüz, 2002: 19).

### **İş Tanımları**

İş tanımı, bir işletmedeki işlerin nasıl olması ve yapılması gerektiğini, işin profilini, işle ilgili standartları ve işin amacının net bir şekilde ortaya çıkartılmasını amaçlamaktadır. İş gereklerinde tanımlanan işin istenilen etkinlikte ifa edilebilmesi için ilgili işi yapacak iş görenin sahip olması gereken yetenek, bilgi ve becerilerin neler olması gerektiğini ortaya koymaktadır. İşletmede, iş analizleri tamamlandıktan sonra verilerin analiz edilmesi sonucunda, işletmedeki işlerin alt içeriklerini oluşturan işlem, eylem, ödev ve sorumluluklar ile işin yapılacağı ortamın taşınması gereken özelliklere ilişkin yapılan tanımlamalar iş tanımı olarak kabul edilmektedir (Yüksel, 1998: 78). İş tanımları ve iş gerekleri, işletmelerdeki işlerin arzu edilen etkinlikte yapılabilmesi için gerekli olan çaba, usul ve insani niteliklerin neler olması gerektiğini kapsamaktadır. Bu bağlamda, bir yandan iş gören seçimini yapacak görevlilere iş görenlerde aranacak özelliklerin neler olması gerektiği konusunda alt bir sınır oluştururken, öte yandan da işe alınan iş görenlere o işletmedeki görev ve sorumluluklarının neler olacağını gösterir (Erdoğan, 1991: 24-25). İdeal bir iş tanımında bulunması gereken kısımlar şu şekilde özetlenebilir.

- *İş kimliği:* İşin kimliği kısmında, ilgili iş tanımının hazırlanmış olduğu tarih, işin ait olduğu işletmenin ismi, işe ait olan unvan ve işin bağlı bulunduğu departmanı, işin hangi kategoride olduğu ve iş tanımının geçerli olduğu tarih gibi bilgiler yer almaktadır.
- *İşin özeti ve işin içerdiği görev tanımı:* Bu kısımda, işin içeriğinin kısa bir özeti verilmektedir. Bu özet işin içerdiği yetki ve sorumlulukları, işin işletme içinde üstlendiği amacı ve işin işletmedeki diğer işlerle mukayese edildiğinde, ayırt edici özelliklerini içermelidir.
- *İşin gerektirdiği araç-gereçler ve çalışma koşulları:* Bu kısımda ise, işin planlanan etkinlikte gerçekleştirilebilmesi için ihtiyaç duyulan araç ve gereçlerin neler olduğu belirtilmektedir. Bunun yanında, varsa işin gerektirdiği mali yükümlükler, işin taşıdığı risk ve olası tehlikeleri belirtilmelidir.

## **İş Gereklere**

İş gereklere, iş analizi ve iş tanımları sonucunda elde edilen veriler ışığında, işin en etkin ve doğru bir şekilde yerine getirilebilmesi için personelde aranan özellikleri belirtmesi açısından işe alım sürecinde öncelikli unsurlardan biridir. İş gereklere, iş tanımlarından farklı olarak genel bir özellik içermemekte, yalnızca iş görenlerde işin planlanan etkinlikte yapılabilmesi için sahip olunması gereken özelliklere işaret etmektedir. Bir başka ifadeyle iş tanımı işin ne olduğunun sınırını çizerken, iş gereklerenin odak noktası iş görenin sahip olması gereken niteliklerdir. Bu çerçevede, iş gereklere işi yapacak iş görenlerin sahip olması gereken niteliklerin neler olması gerektiğini saptamaya odaklanır (Erdoğan, 1991: 26, Halıcıoğlu, 2002:61). İş gereklere belirleme kriterleri, işletmeden işletmeye farklılık göstermesine rağmen, bütün iş gereklere ilgili işlerin yapılabilmesi için iş görenlerin sahip olması gereken fiziksel ve zihinsel özellikler ile çalışma ortamının niteliği ve işin yapılmasında üstlenilmesi gereken sorumluluk temalarına açıklık getirmek üzere hazırlanırlar (Halıcıoğlu, 2002:61).

İşletmedeki her bir iş için ayrı ayrı hazırlanan iş tanımları ve iş gereklere, işletme tarafından geliştirilmiş olan standart formlara kaydedilirler. Genel bir insan kaynakları planlaması uygulaması çerçevesinde işletme tarafından düzenlenmiş olan bu formlar belli bir düzen ve sistematik dahilinde bir araya getirildikten sonra, işletmeye özgü iş tanımları ve iş gereklilikleri kitapçığının oluşturulmasıyla birçok insan kaynağı fonksiyonunda kullanılabilecek bir araç ortaya çıkar. Hazırlanan böylesi bir kitapçık personel seçimi, terfi ve ücret belirleme, performans değerlendirme gibi birçok fonksiyonun yerine getirilmesinde yardımcı bir rol olacaktır (Tınaz, 2000: 58).

## **İş Gören Envanteri**

İç kaynak arzında önemli bir mekanizma rolü üstlenen personel envanteri, işletmenin içinde bulunulan dönemdeki hali hazırdaki iş görenlerin tamamının sayı ve nitelik olarak özelliklerini ortaya koymaktadır. Bu özelliğinden dolayı iş gören envanteri işletmenin gelecekte ihtiyaç duyacağı iş gören sayısının ve niteliğinin ne olması gerektiği konusunda öncelikli olarak değerlendirilmesi gereken kaynaklardan bir tanesidir (Kozak, 2001: 53). Personel veya iş gören envanteri, insan kaynağı genel envanteri ve insan kaynağı beceri ve yetenek envanteri olmak üzere iki başlıktan oluşmaktadır. İnsan kaynağı genel envanteri; bir işletmede çalışan iş görenlerin, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi demografik özellikleri ile meslek bilgileri, deneyimleri,

almış oldukları ücretler ve deneyimlerini içermektedir. İnsan kaynağı beceri envanterinde ise, iş görenlerin hizmet içi eğitimlere ve seminerlere katılımı, kıdem bilgileri, gösterdiği başarılar sonucunda aldığı ödüller, cezalar, yabancı dili, sahip olduğu yetenek ve beceriler, deneyimler yer almaktadır. Bunun yanında, personel envanterinin işletmede çalışan iş görenlerin çalışma alanlarına göre sınıflandırıldığı görülmektedir. Şöyle ki, yönetsel basamaklarda çalışanlara ilişkin değerlendirmeler yönetim envanterlerini, operasyonel kademelerde çalışanlara yönelik olanlar beceri envanterlerini oluşturmaktadır. Bu envanterler iş görenlerin sahip olduğu özelliklerin karşılaştırmalı biçimde analizine olanak vermektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 36-39).

### **İşgücü Analizi**

İşgücü analizi, iş gören devir oranlarını ve işe devamsızlık yüzdelerini değerlendirmeye alarak iş gören sayısına ilişkin bir hesaplamayı ön görmektedir. Burada ilk olarak iş gören devir oranına ilişkin bir açıklama yapmak uygun olacaktır. İş gören devir oranı, belirli bir dönemde herhangi bir nedenle işletmeden ayrılan iş gören sayısının o dönemde işletmede bulunan iş gören sayısına oranlaması ile bulunmaktadır (Can ve diğ.,1995: 106). İşletmeler, iş görenlerinden maksimum düzeyde yararlanmayı, ihtiyaç duydukları nitelikte iş görene ulaşmayı ve bu iş görenlerin işletmeye olan bağlılık derecesini yükseltmeyi arzu etmektedirler. İşletmelerin belirtilen yöndeki istekleri ise, işgücü devrinin çok yüksek olduğu durumlarda sağlanamamaktadır. Bu nedenle yüksek bir iş gören devir oranı, pek doğal olarak işletmeler tarafından arzu edilen bir durum değildir.

İş gören devir oranı, işletmeler için oldukça önemli bir orandır. İşletmeler, iş gören devir oranının belirlemiş oldukları oranın üstüne çıkmasından veya belirledikleri oranın çok altında bir iş gören devir oranının ortaya çıkmasından rahatsız olurlar. Çünkü iş gören devir oranının yüksek olması, işletmenin faaliyetlerinin etkin ve verimli bir şekilde gerçekleşmesi yönünde bir engel olurken, benzer şekilde iş gören devir oranının çok düşük olması da işletmenin kendini yenileme ve yeni perspektifler kazanma konusunda da bir takım sorunlar yaşamasına neden olabilmektedir. Bu nedenle, işletmeler yüksek iş gören devir oranını engellemek adına yönetim sistemlerini geliştirmek, iş görenlere faaliyette buldukları iş gücü piyasasının ve endüstrinin özelliklerini göz önüne alarak çekici bir ücret ve sosyal hak politikası takip etmek ve buna mütakip iş güvenliği ile çalışma ortamı konusunda belli bir düzeyi yakalamaya

yönelik çalışmalar yapmalıdır. Bunun yanında, işletmenin kendi dinamizmi açısından da iş görenlerin niteliksel özellikleri temelinde doğal bir ayrılış eğilimi oluşturmaya yönelik bir iş kültürü oluşturmaları gerekmektedir (Artan, 1989: 55-48; Erdoğan, 2013:44-53).

### **2.3. İş gören Seçimi**

İş gören seçimi, işletmenin aday araştırma ve bulma çabalarının sonucu ortaya çıkan iş gören grupları içerisinde, hangi iş görenlerin işletme için daha uygun olduğu kararının verilmesini esas alan bir süreçtir. Seçim sürecindeki aşamaların sayısı ve bu süreçte kullanılan mekanizmalar işletmenin büyüklüğüne, işletmedeki işlerin niteliklerine, seçilecek iş gören sayısına bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir. İş gören seçim sürecinde işletmedeki boş pozisyonlar ve bu boş pozisyonlarda çalıştırılması düşünülen iş görenlerin sahip olması gereken nitelikler dikkate alınarak, iş gören aday havuzunda bulunan adayların nitelikleri ve işe uygunlukları araştırılır ve uygun seçimler yapılarak iş gören seçimi gerçekleştirilir.

İş gören seçimi konusunda işletmeler biçimsel ve biçimsel olmayan iki yaklaşım alternatifini ile karşı karşıyadırlar. Biçimsel olmayan yaklaşımda, genellikle karar verici işveren veya yönetici adaylarla görüşür, kendi değerlendirmesini yapar ve seçim kararını verir. Buna karşılık biçimsel seçim sürecinde ise, işe alma sürecinin bütün aşamaları büyük bir titizlikle uygulanır ve ön görülen süreç tamamlandıktan sonra seçim kararı verilir (Çavdar ve Çavdar, 2010: 85-86). Biçimsel bir seçim süreci temel olarak şu aşamalardan oluşur.

1. İş profilinin çıkartılması,
2. Başvuruların kabulü ve başvuru formu doldurtma
3. İlk görüşme (ön görüşme)
4. Testler
5. Mülakat (İşe alma görüşmesi)
6. Referansların incelenmesi
7. Sağlık muayenesi
8. İşe alma kararı (İş teklifi)
9. İşe yerleştirmenin gerçekleştirilmesi

Elbetteki burada aşamaları tanımlanan süreç sabit bir karaktere sahip değildir. Nitekim gerek teoride gerekse uygulamada bahsedilen bu sürece ilişkin farklı bir takım sıralamalara ve düzenlemelere rastlamak mümkündür. Sürecin bahsedilen bu esnek karakterinin yanında, iş gören seçiminde işletmelerin genel olarak iki alternatif seçim yaklaşımı uyguladıkları görülmektedir. Bu yaklaşımlar elemeci yaklaşım ve bütüncül yaklaşımdır.

- **Elemeci Yaklaşım:** Elemeci yaklaşım, iş gören seçim sürecinin her bir aşamasında işletme için ihtiyaç duyulan nitelikte olmayan iş görenlerin elenerek, sürecin bir sonraki aşamasında daha az sayıda iş gören adayını değerlendirmeyi esas alan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, genellikle iş gören aday sayısının fazla olduğu ve iş gören adayları hakkında elde edilen verilerden hareketle bazı adayların, işleme için kesinlikle uygun olmadığı kararının kısa zamanda kolay bir şekilde verilebildiği durumlarda benimsenir.
- **Bütüncül Yaklaşım:** Bütüncül yaklaşım ise, işletmeye başvuran bütün adayların iş gören seçim sürecinin bütün aşamalarından geçirilerek nihai kararı vermek üzere değerlendirmeye alınması biçiminde işlemektedir. Bu yaklaşımda, iş gören adayının sürecin herhangi bir aşamasında işletme için uygun olmadığı kararı verilmez. Bütüncül yaklaşım, iş gören adayları hakkında daha derinlemesine veriler toplayarak, işletme için en uygun olan iş görenlerin işletmeye kazandırılması adına doğru seçimler yapma kurgusuyla benimsenir. Genel olarak aday sayısının görece daha az olduğu işletmelerde doldurulması amaçlanan boş pozisyonların, işletme için kritik öneme sahip olduğu ve seçimin acil olarak yapılması zorunluluğunun olmadığı durumlarda benimsenir (Şimşek ve Öge, 2012:141-142).

Günümüz rekabet koşulları göz önüne alındığında, insan kaynağının bir işletmenin rekabet gücü üzerindeki önemli bir tamamlayıcı kaynak olduğu bilinmektedir. İnsan kaynağının, işletmenin rekabet gücüne tamamlayıcı bir faktör olarak beklenen etkiyi oluşturmasında, işletmelerin başarılı bir iş gören seçim süreci yürütebilmesi hayati bir öneme sahiptir. Sürecin etkinliği, işletme için doğru insan kaynağının seçiminde önemli bir belirleyici olmaktadır. Seçim sürecinin etkinliğini arttırmak adına işletmeler bazı seçme yöntemleri/araçları kullanmaktadırlar. Sürecin etkinliğine



önemli katkılar sağlayan, iş gören seçiminde kullanılan bu yöntem ve araçlar şu şekilde özetlenebilir.

- Başvuru formlarının ve özgeçmişlerin incelenmesi
- Görüşme (mülakat) yapma,
- Referansların araştırılması,
- Belli testlerden geçirme
- Psikoteknik uygulama,
- Diğer yöntemler.

İş gören seçim sürecinde, bu yöntemlerden yalnızca bir tanesi uygulanabileceği gibi birden fazlası da aynı anda uygulanabilir. İşletmenin büyüklüğü, işletmedeki boş iş alanının doğası ve aranan iş görenlerin niteliksel özellikleri ile alınması düşünülen eleman sayısı, bahsedilen bu yöntemlerden hangisinin ya da hangilerinin kullanılacağı konusunda önemli birer belirleyicidirler (Uğur, 2003: 103-104).

## **2.4. İş gören Seçim Süreci**

### **2.4.1. Başvuru Kabulü-Başvuru Formlarının ve Öz geçmişlerin İncelenmesi**

İş gören adayları, işletmenin belirlemiş olduğu başvuru şekline uygun olarak çeşitli şekillerde işletmelere başvurularını gerçekleştirerek, işletmedeki boş pozisyonlarda çalışmak üzere talip olurlar. İşletme, ilk olarak kendi boş pozisyonları için başvuru yapan adayların başvurularını inceleyerek, çalışmaya istekli iş gören adaylarının başvuru esnasında vermiş oldukları bilgilerine göre, işletmedeki boş pozisyon için uygun olup olmadıklarına karar verir. Bu aşamada, amaç başvuru formları veya başvuru dilekçelerinden hareketle doldurulması düşünülen boş pozisyon için uygun niteliklere sahip olmayan iş gören adaylarının en kısa yoldan elenmesidir (Çavdar ve Çavdar, 2010: 86).

Aslına bakılırsa, işletmenin iş gören ihtiyacı üzerine yapılan ya da daha önceden yapılmış ve işletmenin iş gören aday havuzunda yer alan başvuruların ve özgeçmişlerin incelenmesi yapılması gereken ilk işlemdir. Çünkü özellikle işsizliğin yüksek olduğu ve yedek iş gücü potansiyelinin çok fazla olduğu ülkelerde, işletmelerdeki boş pozisyonlar için çok fazla aday başvuru yapabilmektedir. Bu durum sürecin uzamasına neden

olabilir. Bu nedenle süreçlerin planlanan süre ve etkinlikte tamamlanması için ilk eleme aşaması oldukça önemlidir. Başvuru formlarının ve özgeçmişlerinin işletmedeki ilgili kişiler tarafından incelenmesi sonucunda, işe alma sürecinin daha etkin işlenmesine katkı sağlama ve uygun kişileri işletmeye kazandırma konusunda önemli bir yarar sağlayacak olan ön eleme gerçekleştirilmiş olur. Bu ön elemeden sonra, istenilen niteliklere sahip olmayan adaylar ileride değerlendirmek üzere aday bilgi havuzuna aktarılabilirler. Aranılan özelliklere uygun olduğu düşünülen adaylar ile ilgili olarak daha derinlemesine bilgi sahibi olmak ve onların nitelikleri hakkında daha net bir kanaat sahibi olmak üzere adaylar görüşmelere çağrılır (Uğur, 2003, 104-106).

#### **2.4.2. Mülakat- İlk Görüşme**

İşletmenin iş gören seçiminde iş görenler ile gerçekleştirilen mülakatların önemli bir rolü bulunmaktadır. Çünkü işletme kendisine çalışmak üzere başvuruda bulunan iş gören adayının bir aday olmaktan çıkıp, işletmenin bir iş göreni olması yönünde vereceği kararda adayla yapılan mülakat sonuçlarının oldukça önemli bir yeri bulunmaktadır. Buna ek olarak, mülakat görüşmelerinin diğer bir önemi de iş gören seçiminde mülakat anına gelinceye kadar iş görenlerin genel olarak kâğıt üzerinden değerlendirilmiş olmaları ama mülakat ile birlikte artık kişinin ilk defa yüz yüze değerlendirilmesi durumundan kaynaklanmaktadır. İş gören aday ile yapılan görüşmeler, kâğıt üzerinden yapılan incelemelerden çok daha önemlidir. Çünkü iş gören adayının sahip olduğu ve başvuru formu ile özgeçmişinde kısmen beyan ettiği özelliklerinin, kendi beyanı dışında değerlendirilmesi ve bir anlamda test edilmesi mülakat esnasında gerçekleştirilmektedir. Mülakatın diğer önemli bir fonksiyonu da iş gören adaylarının işletme hakkında daha somut ve detaylı bilgiye sahip olmaları ve işletmenin imajı hakkında daha net bilgiye sahip olmaları yönündedir. Mülakat, işe alınması düşünülen iş gören adaylarının daha yakından tanıma, onlarla karşılıklı iletişim kurma ve onları daha iyi analiz etme konusunda önemli bir rol üstlenir.

Son olarak, mülakatın diğer önemli katkılarından bir tanesi de başka bir kanaldan elde edilmesi pek mümkün olmayan insan ilişkilerine yönelik bir dizi bilginin sağlanmasındaki katkı potansiyelidir. İş gören adayının konuşma tarzı, jest ve mimikleri, grup içerisindeki davranışları ve tavırları iş gören adayının bazı konulardaki tutumları ile ilgili olarak görüşme yapan kişiye önemli ipuçları verir (Fındıkçı, 2000).

Mülakatın bahsedilen bu kritik ve önemli rolüyle birlikte mülakatın yürütülmesinin basit bir süreç olmadığını ifade etmek gerekmektedir. Mülakat, bir yönüyle hem adaylar hem de örgüt ve insan kaynakları yöneticileri açısından seçim sürecindeki en zor ve güç süreçlerden biridir. Sürecin bahsedilen bu zorluğu nedeniyle işletme adına mülakatı gerçekleştiren kişi veya kişilerin mülakat yapma konusunda bazı yetkinlikleri olması gerektiği gibi, bunun yanında ilgili iş alanında da bazı uzmanlık bilgisine sahip olmaları gerekmektedir. Mülakat sürecinin etkin bir şekilde geçmesi ve işletme için doğru iş görenlerin tespit edilmesinde, mülakatın bir kişi tarafından gerçekleştirilmesinden ziyade bir mülakat komitesi tarafından gerçekleştirilmesi zor olan sürecin etkin sonuçlar üretmesi açısından oldukça önemli bir katkı sağlayabilir. Mülakat süreci genel olarak kendine özgü bir akışa sahiptir. Akış, mülakatın genel olarak içerdiği aşamaları bir anlamda belli oranda standardize etmektedir. Böylesi bir kısmı standardizasyon, hem iş gören adaylarının mülakat öncesi hazırlıklarına hem de mülakat yapan kişi ya da komitenin mülakatı yönetmesine çeşitli düzeylerde katkılar sağlamaktadır. Bir mülakatın genel olarak içerdiği aşamaları şu şekilde ifade etmek mümkündür.

- İş gören adayı ile görüşmeyi yapan kişi ya da kişilerin birbirleri ile tanışmaları
- İş gören adayının özgeçmişini temel hatları ile özetlemesi
- İş görenin yazılı olarak verdiği ve kısaca sözlü olarak özetlediği özgeçmişindeki anlaşılmayan ve detaylandırılmasına ihtiyaç duyulan alanların adaya sorularak öğrenilmesi
- İşletmedeki boş iş alanının gerektirdiği niteliklerin iş gören adayında gerçekten bulunup bulunmadığını ve eğer bulunuyorsa bu niteliklerin düzeyinin ne durumda olduğunu belirlemeye yönelik sorular ışığında görüşme
- İş gören adayı hakkında ayrıca öğrenilmek istenen ve görüşme esnasında ortaya çıkan çeşitli alanlarda soruların adaya yönetilmesi ve yanıtlarının alınması
- Mülakat ile ilgili olarak iş gören adaya kısa bir geri besleme yapılması
- Mülakat sonucunun iş gören adaya nasıl bildirileceğinin ifade edilmesi
- İş gören adayının ücret beklentisinin öğrenilmesi
- Mülakatın sonlandırılması (Şimşek ve Öge, 2012:147-149).

### 2.4.3. Testler

Test temelli uygulamalar, iş gören seçiminde kullanımı her geçen gün yaygınlaşan ve çeşitliliği günden güne artan uygulamalardır. İş gören adaylarına uygulanan farklı temalı testler ile iş görenin sahip olduğu bireysel özellikleri derinlemesine ölçmek mümkündür. Testler, hem iş gören adayının bireysel özelliklerini ortaya çıkarma potansiyelleri hem de iş gören adayının özelliklerine dair geçerlilik ve güvenilirlik düzeyi yüksek bilgiler sunabilme özelliklerinden dolayı, oldukça işlevsel seçme araçlarından bir tanesidir. Ancak her test için böylesi bir potansiyelin varlığından bahsetmek mümkün değildir. Testlerin iş gören seçiminde etkin bir araç rolü üstlenebilmeleri için geçerlilik ve güvenilirliklerinin bilimsel alanda test edilmesi ve onaylanması gerekmektedir. Bir işletmenin iş gören seçiminde kullanabileceği testleri temelde bilgi ölçüm testleri ve psiko teknik testler olmak üzere iki gruba ayırmak mümkündür (Can ve diğ., 2009). Günümüzde testlerin kullanımının giderek yaygınlaşması ve doğru iş gören seçimine katkı sağlama potansiyelleri göz önüne alındığında, bu test gruplarına ilişkin bazı açıklamalar yapma gerekliliği doğmaktadır.

#### **Bilgi Ölçüm Testleri**

Bilgi ölçüm testleri iş gören adaylarının çeşitli bilgilerini ölçme amacıyla uygulanan testlerdir. Bu testler vasıtasıyla, adayların yabancı dil bilme ve kullanabilme düzeyleri, bilgisayar ya da işletmenin iş alanına göre kullanılması gerekli olan bazı makineleri kullanabilme bilgi ve becerileri ölçülebilir. Test, bir anlamda bir bilgi ve yeterlilik sınavı olarak da yorumlanabilir. Yalnız burada iş gören adaylarının bilgilerinin ölçülmesi bir başka ifadeyle iş gören adaylarını bir bilgi ve yeterlilik sınavına sokmanın tanımlanmış alanlar içinde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. İş gören adaylarına uygulanacak olan testler, iş gören adayının istihdam edilmesinin düşünüldüğü iş ve işletmenin özellikleri temelinde gerekli bilgileri ölçmelidir. Testin uygulanmasında dikkat edilmesi gereken ve testin sonuçlarına doğrudan etki eden bir takım faktörlere dikkat etmek gerekmektedir. İlk olarak, test yukarıda da ifade edildiği gibi geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş bir test olmalıdır. Testin sorularının, adayların anlayabileceği açıklıkta ve yanlış anlamaya yol açmayacak netlikte olması gerekmektedir. Bunun yanında, sınav yeri ve süresi testin sonucuna etki edecek bir sorun alanı oluşturmamalıdır. Son olarak, bütün testlerde olduğu gibi bilgi ölçüm testleri de geçici

refleksi ve bilgileri değil, kalıcı karakteristik özellikleri ve bilgileri ölçmelidir (Küçükkaya, 2006).

### **Psikoteknik Testler**

Psikoteknik testler, bireylerin davranışsal ve teknik alanlar üzerindeki yönelimlerini belirlemede kullanılan testlerdir. Bu testler, iş görenlerin genel özelliklerini değil de onları özsel olarak ölçmek için kullanılırlar. Bu testler bütüncül bir perpektife sahiptir. Psikoteknik testler iş görenlerin sahip oldukları yetenekleri, becerileri, performansları, güdüleri, tutumları ve savunma mekanizmaları hakkında bilgi edinilmesine yönelik bilgiler sunarlar. Psikoteknik testlerin genel amacı, kişilerin psikolojik ve fizyolojik niteliklerini ortaya çıkarmaktır. İş görenlerin arzu edilen verimlilik ve etkinlik düzeyinde bir performans sergileyebilmeleri iş görenin yetenekleri ve işin gereklilikleri arasındaki uyumun bir sonucudur. Bu tespit, psikoteknik testler aracılığıyla ulaşılan ölçüm sonuçlarının işletmelerin iş gören değerlendirmeleri konusunda önemli bir rol oynadığına dair yoğun imalarda bulunmaktadır. Çünkü bu testler aracılığı ile iş görenin öz olarak davranışsal ve düşünsel özelliklerini ortaya çıkarabilmektedir. Testin bahsedilen bu olası potansiyeli psikoteknik testlerin, iş görenlerin objektif olarak seçilebilmesi konusunda önemli bir karar girdisi oluşturabileceğini göstermektedir (Çavdar ve Çavdar, 2010: 86-88).

### **Performans Testleri**

Performans testleri iş gören adaylarının dikkat derecelerini, iş yapış hızlarını ve iş başarılarını ölçmeye yönelik testlerdir. Bu testler, iş gören adayının istihdam edileceği işin özelliğine bağlı olarak yazılı, sözlü ve uygulamalı olarak gerçekleştirilebilir. Yazılı ve sözlü performans testlerinde iş gören adayının çalıştırılacağı işle ilgili olarak bilgi, beceri ve tecrübesi bu adaya sorulacak olan çeşitli sorular ile ölçülmeye çalışılır. Uygulamalı testlerde ise, iş gören adayına bir simulasyon ve gerçek iş alanında yapacağı işe ilişkin bir takım planlanmış uygulamalar yaptırılarak gerçekleştirilir. Aslında, performans testlerinin asıl uygulama alanları iş becerisinin ve iş kabiliyetinin bir takım alet ve cihazlar vasıtasıyla ölçülmesinin gerekli ve önemli olduğu alanlardır. Performans testleri, iş gören adayı hakkında gerçekçi ve güvenilir bilgiler verebilme potansiyeli itibari ile önemli bir avantaj sunarken, testlerin uygulanması zaman alıcı ve maliyetleri yüksek olabilir. Bu nedenle, çok az sayıda büyük ve kurumsallaşmış işletme tarafından

uygulanabilmektedirler. Bu testleri uygulama durumları olmayan birçok işletme iş gören adayının performans testleri vasıtasıyla öğrenecekleri özelliklerini, genellikle iş gören adayını deneme amaçlı işe alarak öğrenmeye çalışma yoluna gitmektedir (Uğur, 2003: 109-111).

### **Zeka Testleri**

Zeka testleri, iş gören adaylarının genel zeka düzeylerini ve hangi zeka profiline sahip olduklarını ölçmek amacıyla kullanılan testlerdir. İş görenlerin seçimini gerçekleştirenler, iş gören adaylarının sahip oldukları zeka düzeyini ve zeka türleri ile bazı zihinsel özelliklerini belirlemek, hem iş gören adaylarının hem çalıştırılacak alanlarda gösterecekleri başarı düzeyi, hem de onların kendilerini geliştirme potansiyelleri bağlamında önemli fikirler vermektedir. Çok farklı boyutlardan hareketle hazırlanmış çok sayıda zeka testi bulunmaktadır. Burada hangi zeka testinin kullanılması gerektiğine işletmenin boş pozisyonunun gerekliliklerine göre karar vermek gerekmektedir. Ancak hangi zeka testi hangi düzey iş gören için uygulanırsa uygulansın, bu testlerin sonuçlarını doğru yorumlanması ve işletmedeki işlerin gerekliliklere ile ilgili olarak doğru ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde önemli bir araç olan zeka testlerinden istenilen oranda faydalanmak mümkün olmayacaktır (Özçelik ve Ferman, 2007).

### **Yetenek Testleri**

Bilindiği gibi işletmelerdeki her bir iş onu icra edecek iş görende iş temelli değişik yeteneklerin olmasını gerektirir. Bu nedenle, yetenek testlerine başlanılmadan önce işletmede boş olan iş alanının hangi yetenekleri gerektirdiğinin net bir şekilde ortaya konulması gerekmektedir. Bahsedilen alana ilişkin gerekli olan yetenekler belirlendikten sonra sıra iş gören adaylarının bu yeteneklere sahip olup olmadığını tespit etme aşamasına gelecektir. İşte yetenek testleri bu tespitin yapılmasında kullanılan en etkin araçlardan bir tanesidir. Yetenek testleri, bir anlamda iş gören adaylarının mevcut durumlarında neyi yapabileceklerini veya belirli bir eğitim sürecinden geçildikten sonra neleri yapabilir duruma gelebilecekleri konusunda bir analiz yapmaya olanak tanırlar (Paksoy, 2007).

## **Kişilik ve İlgı Testleri**

Kişilik genel anlamda bütün iş görenler için araştırılması gereken bir alandır. Bunun yanında, özellikle bazı işlerin yapılmasında bir insanın sahip olduğu kişiliğın önemli bir rol oynadığı durumlar da söz konusudur. Böylesi durumlarda iş gören adaylarının kişiliklerinin analiz edilmesi ayrı bir önem kazanmaktadır. Kişilik testleri ile iş gören adaylarının iletişim ve başkaları ile ilişki kurma isteklilikleri ve becerileri, sosyal uyum düzeyleri, genel düşünce yapıları gibi spesifik kişisel alanları test edilebilir. İlgı testleri ise, iş görenlerin iş ve meslek yaşamları içerisinde ve elbette ki iş yeri dışındaki yaşamlarında ilgi duydukları ve yapma eğiliminde oldukları alanları tespit etmek amacıyla kullanılır. Bu testlerin kullanılmasındaki asıl amaç kişinin ilgi alanı ile iş arasında bir ilişki ve örtüşme olup olmadığını ortaya koymaktır.

## **Yorgunluk ve Monotonluk Testleri**

Yorgunluk ve monotonluk testleri, iş gören adaylarının hangi işlerde ne oranda yorulduklarını ve yorgunluğın onlar üzerinde ne tür psikolojik etkiler ortaya çıkardığını ölçmek üzere geliştirilmiş olan testlerdir. Bu testlerle, iş gören adaylarının bedensel ve zihinsel yorgunlukları temel alınarak yorucu özelliğı yüksek olan ve güç işler olarak nitelendirilen işler karşısındaki bedensel ve zihinsel dayanıklılıkları tespit edilmeye çalışılır. Buna ek olarak, iş gören adaylarının yapacakları olası işlerden sıkılma oranlarının da ölçülmesi de özellikle yüksek uzmanlaşmanın olduğu işletmeler için oldukça önemlidir. Bu husustaki ölçümü ise monotonluk testleri gerçekleştirmektedir. Monotonluk testleri, yapılan tek tip ve standart işin iş görenleri psiko sosyal bir baskıya sokma oranını ve iş görenin bu baskıyı ne kadar sürede hissettiğini ve bu baskıya nasıl cevaplar verdiğini ölçmeye yarayan testlerdir (Şimşek ve Öge, 2012: 146-147).

### **2.4.4. Referans Araştırması**

İş gören adayları ile yapılan görüşmelerden sonra bu görüşmelerde başarılı bulunanların referans araştırmalarının yapılması, hem iş gören seçim sürecinin bir aşaması hem de iş gören seçiminde kullanılan tekniklerden biri olarak referans araştırmasını ön plana çıkarmaktadır. Referans araştırması, iş gören adayının geçmişteki davranışlarının ve sergilemiş olduğu kişiliğın bir göstergesi olarak alınarak bugüne ilişkin çıkarımlar yapmaya imkan sunan bir tekniktir. Referans araştırmasının esası eski işveren, öğretmen ve iş gören adaylarının eski yöneticilerinden çeşitli şekillerde bilgi edinilmesine

dayanır. Burada önemli olan iş gören adayı hakkında objektif bilgiler elde edebilmektedir. Bu nedenle referans araştırması yapılırken iş gören adayı hakkında farklı kişilerden bilgiler alınarak, bilgilerin test edilmesi gerekmektedir. Bundan dolayı, referans araştırmaları iş gören seçiminde tek başına kullanılan bir teknik değil, ancak diğer tekniklerin yanında tamamlayıcı bir teknik olarak kullanılabilir (Çavdar ve Çavdar, 2010:89-90).

#### **2.4.5. Sağlık Kontrolü**

Sağlık kontrolü ve bu kontrol sonucunda alınan sağlık raporu, işe alınması düşünülen iş gören adaylarının sonradan ortaya çıkması muhtemel olası sağlık ve güvenlik sorunlarını ön görme olanağı tanıdığı gibi, iş görenin fiziksel ve ruhsal sağlık durumunun işin gereklilikleri ile uyuşup uyuşmadığı kararının verilmesinde de önemli bir karar girdisidir (Kaynak, 1998: 162; Çavdar ve Çavdar, 2010: 90). Sağlık kontrolü işletmenin ve iş gören adayının yapacağı işin durumuna bağlı olarak farklı düzeylerde yapılabilir. Bazı işletmelerde ve bazı işlerde çok genel tıbbi muayeneler ile yetinebileceği gibi, bazı işletmelerde ve bazı işlerde ise daha kapsamlı ve derinlemesine kontroller gerekebilir. Sağlık kontrollerinin yapılmasının işletmeler için diğer önemli bir gerekliliği de işlerin neden olabileceği kazaları belirlemek ve bunun gereği olarak ödenmesi gündeme gelebilecek tazminatlara ilişkin bir çerçeve oluşturmaktır (Şimşek, Öge, 2012: 150)

#### **2.4.6. İş gören İşe Alma**

İş gören seçim sürecinin temel amacı, işletmenin ihtiyaç duyduğu özelliklere uygun iş gören adaylarını belirleyerek işletme için uygun adaylar konusunda karar vererek, onların işe alınmaları yönünde bir karara ulaşmaktır. Burada, işletme için uygun olan iş gören seçiminin tam anlamıyla bir karar verme süreci olduğunu ifade etmek gerekir. Karar verme ise, bilindiği gibi alternatifler arasından bir seçim yapmaktır. Tanımlanan biçimi ile alternatifler arasında bir seçim yapma ise, konuyla ilgili olarak önemli bilgilerin toplandığı ve bu bilgiler ışığında karar eğiliminin şekillendiği bir faaliyete karşılık gelmektedir. İşte iş gören seçim süreci, bir anlamda iş gören adayları ile ilgili olarak işe alım kararının verilmesine yardımcı olacak verilerin toplandığı bir süreçtir. Dolayısıyla iş gören seçim sürecinde henüz iş görenin işe alınması ile ilgili bir karar



verilmemiştir. Bir başka ifadeyle, iş gören süreci iş görenin işe alınmasına ilişkin nihai kararı temsil etmez (Çavdar ve Çavdar, 2010: 90) ;

İş gören aday-adayları ile yapılan ilk görüşmeden son görüşmeye kadar iş gören adayları, işletmenin örgütsel özellikleri ve faaliyette bulunduğu endüstrinin yapısına bağlı olarak şekillenen, birçok ara test ve elemekten geçerler. Bu süreçte, bazı iş gören adaylarının işletme için aranan adaylar olmadığına karar verilerek, işletme için iş gören adayı konumundan çıkartılırlar, buna karşılık bazıları ise işletme için uygun aranan nitelikte iş gören adayı olarak seçilerek iş gören seçim aşamasına gelirler. İş gören seçim kararının objektif bir şekilde verilmesi son derece önemlidir. Bu nedenle, iş gören seçim kararının bir tek kişi tarafından verilmektense, bir grup tarafından yapılan analiz ve değerlendirmeler sonucunda verilmesi, verilen kararın objektif olmasına önemli bir katkı sağlayacaktır (Berzek, 1993 :88). İşe alım kararının verilmesiyle seçim süreci son bulur. İş görenle ilgili verilen karar iş göreni işe alma ya da almama şeklinde olabilir. Burada önemli olan iş görenle ilgili bir karar alınmasıdır.

#### **2.4.7. Teklif Verme ve İşe Yerleştirme**

İşe alınma kararı verilen iş gören adayına, işletmenin iş teklifi olabilecek en kısa zamanda ulaştırılmalıdır. Çünkü özellikle kritik niteliklere sahip ve piyasada yoğun olarak aranan iş gören adaylarının, aynı süreçte birden fazla iş görüşmesi gerçekleştirmiş olmaları ve bu görüşmelere göre başka işletmeler için de en uygun aday olma durumları söz konusu olabilir. Bunun yanında iş görenin çalışacağı boş pozisyonun işletmenin etkinliği ve verimliliğini olumsuz etkilememesi adına en kısa zamanda doldurulması gerekliliği de, adaya en kısa zamanda teklifin ulaştırılmasını gerektiren diğer önemli bir nedendir (Sabuncuoğlu, 2009:117). Alınması düşünülen iş gören adayları ile karşılıklı olarak anlaşma yapıldıktan ve sözleşme imzalandıktan sonra, görüşme yapılan ve gerekli testler uygulanan ancak işe alınmaması yönünde karar verilen iş gören adaylarına telefon ve e-posta yoluyla uygun ifadelerle teşekkür edilmelidir.

İşe alınma kararı verildikten, iş görene teklif sunulduktan ve karşılıklı kabuller sonucunda sözleşme imzalandıktan sonra, iş görenler artık işe yerleştirme ile işletmenin birer iç paydaşı haline gelirler. İşe başlatılacak iş görenin, işletmenin faaliyette bulunduğu ülkedeki iş gücü piyasasını şekillendiren ve hukuk kurallarının zorunlu

kıldığı bütün işlemler, iş gören adaylarının kendileri ile ilgili belgeleri işletmenin insan kaynakları departmanına sunmasından sonra bizzat işletme tarafından takip edilerek gerçekleştirilir. Böylece, iş görenin işe yerleştirilme işlemi hukuki boyutuyla da tam olarak gerçekleşmiş olur (Telman ve Türetken, 2004).

### **Sonuç**

Personel tedarik ve iş gören seçim süreci, genel olarak iş gören adayları ile ilgili daha çok bilgi edinilerek bu bilgilerden hareketle işletme için doğru adayların tespit edilerek, işletmeye kazandırılması mantığına dayanmaktadır. Daha iyi ve daha etkin tedarik kaynakları kullanmak, işletme için daha uygun iş gören havuzu oluşturmak, seçim sürecinin etkinliği için daha detaylı bilgilere ulaşmak ve bunları sentezleyerek işletme için ideal tercihlerde bulunmada sosyal medya önemli bir araç olabilir. Özellikle profesyonel sosyal medya paylaşımları artık tedarik ve seçim sürecinde bu süreçleri yönetenler için önemli bilgi depoları olabilecek potansiyele sahiptirler. Bu çerçevede, aynı zamanda sadece iş görenin deneyim ve formel eğitimleri değil beyan etmedikleri ve psikolojik testlerden geçirilmeden fikir sahip olunmasının pek mümkün olmadığı psikolojik ve kişilik özellikleri ile ilgili olarakta sosyal medya önemli bir bilgi kaynağı konumundadır.

## BÖLÜM 3

### SAHA ARAŞTIRMASI

#### 3. Saha Araştırmasının Tasarımı-Yöntem ve Kısıtlılıklar

Bu çalışma nitel bir çalışmadır. Bilindiği gibi nitel araştırmalar çok sayıda yöntem ve kaynak kullanarak insan deneyimlerine ilişkin sözlü ve yazılı anlatımları ya da kayıtları incelerler (Punch, 2005). Daha önce de ifade edildiği gibi, araştırmanın temel amacı *“bir kurum olarak sosyal medyanın insan kaynakları yöneticilerinin iş gören tedariki ve süreci ile işe alma kararları üzerindeki belirleyiciliğini yön ve boyut bağlamında”* ortaya koymaktır. Aslında bu ifade edilen temel amaç, araştırmacıyı bir kurum olarak sosyal medyanın insanların zihin dünyalarını şekillendirme ve buna bağlı olarak onların davranışları üzerindeki belirleyici ve şekillendirici etkisine ilişkin bir analize yönlendirmektedir. Bu yönlendirme, araştırmaya yön veren fenomeni yaşayan deneyimleyen bir örneklem grubuna yönelik derinlemesine bir inceleme gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. İşte bu gereklilik, nitel bir araştırma tasarımına ve veri toplama yöntemi olarak mülakatın seçilmesi hususunda önemli bir belirleyici olmuştur. Bilindiği üzere nitel bir araştırmada mülakat temel veri toplama araçlarından bir tanesidir. İnsanların araştırma fenomeni ile ilgili olarak algılarını, anlamlarını, tanımlamalarını ve gerçeği inşa ediş biçimlerini anlamamanın ideal bir yoludur. Bunun yanı sıra başkalarını anlamak için kullanılan en güçlü yöntemlerden bir tanesidir (Punch, 2005:116).

Araştırmacı, mülakat yöntemiyle veri toplama kararı aldığı anda bir dizi farklı mülakat türleri arasından birini seçme yönünde bir tercihte bulunmalıdır. Bilindiği üzere mülakat türleri biçimsel, yarı biçimsel ve biçimsel olmayan olmak üzere temelde üçe ayrılmaktadır. Bu çeşitliliğin temelinde mülakatın yapılandırılmış olma düzeyi, ne ölçüde derinlemesine yapıldığı, farklı durum ve kişilere göre ne derece standartlaşmış olduğu yatmaktadır (Punch, 166). Bu çalışmada, bahsedilen mülakat türlerinden yapılandırılmış mülakat kullanılmıştır. Kurumsal kurama ilişkin literatür incelemesinden hareketle, bir kurum olarak sosyal medyanın insan kaynakları yöneticilerinin iş gören tedariki ve işe alma davranışları üzerindeki etkisine ilişkin sorular hazırlanmıştır. Alana inmeden önce aşağıdaki tabloda da görüleceği gibi sosyal

medyanın hangi boyutlar ve yön çerçevesinde insan kaynakları yöneticilerini etkilediğine ilişkin sorular oluşturulmuştur. Hazırlanan sorular açık uçludur. Mülakat yapılan bütün kişilere tüm sorular aynı sırada ve standartlaşmış bir biçimde sorulmuştur.

**Tablo 4**  
**Literatür Vurgusu ve Soru Hazırlama Tablosu**

<b>Vurgu</b>	<b>Mülakat Sorusu</b>
Kurumlar, bir toplumun bireyleri tarafından sergilenen davranışlara bir anlam ve süreklilik kazandıran düzenleyici algısal yapı ve hareketlerin kombinasyonundan oluşan sistemlerdir (Scott, 2008)	Sosyal medya paylaşımları sizin yaşamsal tercihlerinizde ve yaşama ilişkin düşüncelerinizde herhangi bir değişikliğe neden oldu mu? Olduysa bu değişikliğin yönü ve biçimi ile ilgili kısaca bilgi verir misiniz?
Kurumlar, ilgili alanda yaşayanların davranış ve eylemleri üzerinde düzenleyici bir role sahip olmaları itibarıyla onları belli şekillerde davranmaya zorlamaktadır.  Kurumlar, belli kurallar oluşturup bu kurallara uyum yönünde zorlamalarda bulunarak bir örgütsel alandaki bireylerin ve örgütlerin kendi yarattıkları alansal karakter ile uyumlu yaşamaları yönünde önemli bir zorlayıcı role sahiptirler (Blanc, 2012).  Kurumların ortaya koyduğu kuralların referans olarak görülme düzeyi yüksek ise bu kurumların gücünü gösterir. Bu türden kurumlar yüksek etkileme gücüne sahip kurumlardır (Blanc, 2012)	Sosyal medya paylaşımları iş gören kararlarınız üzerinde etkili oluyor mu? Yani sosyal medyada paylaşılanların iş gören değerlendirmesine yönelik olarak sizin düşüncelerinizde bir takım değişikliklere neden oluyor mu? Oluyorsa bu değişikliklerle ilgili kısaca bir açıklama yapar mısınız?  İşe almayı düşündüğünüz iş görenlerin sosyal medya paylaşımlarını inceleme ve bu yolla onlar hakkında bilgi sahibi olma yönünde davranışlarınız oluyor mu? Yani sosyal medya sizin işe alma kararınızda bir bilgi kaynağı olarak kullanılıyor mu?  Sizce sosyal medya insan kaynakları yöneticilerinin iş gören tedariği ve işe alım kararlarında kullanabilecekleri etkili bir araç olabilir mi? Niçin?  Sosyal medya paylaşımları mesleğinizle ilgili olarak yeni düşünce, uygulama ve normlar kazanmanızda ve kazanımlar doğrultusunda sizin yeni mesleki uygulamalar geliştirmenize katkı sağlıyor mu? Sağlıyorsa bu katkılara kısaca örnekler verir misiniz?

**Tablo 4'nün Devamı**

<p>Normatif öğeler, belirli bir duruma en uygun eylemleri tanımlarlar ve bu eylemlerin nasıl uygulanacağına dair sosyal prosedürleri açıklarlar (Scott, 2008).</p> <p>Normatif eş biçimlilik, profesyonelleşme ile yakından ilgilidir. Burada kast edilen profesyonelleşme kendi çalışma alanları, yöntemleri ve koşullarını tanımlama ve bu tanımlamalar içerisinde gerçekleştirilen faaliyetlerine meşru bir zemin oluşturmaya ilişkin çabalara karşılık gelmektedir (DiMaggio ve Powell, 1991).</p>	
--	--

Burada ifade edilen sorulara ek olarak mülakat yapılan kişilerin ifadesinde tutarlılığı test etmek amacıyla bu sorularla aynı anlama gelen bazı test soruları da sorulmuştur. Bu sorulara ek olarak mülakat yapılan kişilerin demografik özelliklerini, sosyal medya kullanım sürelerini ve sosyal medya kullanımlarını tespit etmeyi yönelik sorular da sorulmuştur. Mülakatlarda sorulan sorular çalışmanın ekler kısmında verilmiştir.

### **3.1. Mülakat Yapılan İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Seçimi ve Veri Toplama Süreci**

Tunus'ta, akademik dünya ile iş dünyası arasında çok yakın bir ilişki olduğu söylenemez. Bu nedenle veri toplama aşamasında veri kaynağı konumundaki kişilere ulaşmak çok kolay olmamıştır. Mülakat yapılacak kişilere ancak ikili diyaloglar kullanılarak yani tanıdıklar vasıtasıyla ulaşılabilmektedir.

Mülakat yapılacak kişiler belirlenmeden önce hangi işletmelerdeki insan kaynakları yöneticileri ile görüşülmesi gerektiği üzerinde durulmuş ve kurumsallaşmış insan kaynakları yönetimi uygulamalarında formel süreçler işleten ve bu konuda bir kültüre sahip oldukları düşünülen büyük işletmelere yönelinmesine karar verilmiştir. Bu çerçevede, Tunus'ta faaliyet gösteren ulusal ve uluslararası firmaların insan kaynakları yöneticilerine ulaşılmak üzere girişimlere başlanmıştır.

İfade edildiği gibi, insan kaynakları yöneticilerine ulaşmak için sosyal bağlantılar kullanılmıştır. İlk olarak, bu insan kaynakları yöneticilerini tanıyanlara araştırma konusundan ve amacından bahsedilmiştir. Bu kişiler, konu ve araştırmanın amacı hakkında insan kaynakları yöneticilerine aktarımlarda bulunmuşlar ve araştırmacı ile görüşmelerini rica etmişlerdir. Görüşmeyi kabul eden insan kaynakları yöneticileri araştırmacı tarafından telefonla aranarak randevu alınmıştır.

Görüşmeler, insan kaynakları yöneticilerinden alınan randevular doğrultusunda 15 Ocak- 28 Şubat 2016 arasında Tunus'un başkenti Tunus şehrinde gerçekleştirilmiştir. Toplam 12 insan kaynakları yöneticisi ile ortalama 45'er dakika görüşülmüştür. Görüşmeler Tunusluların Tunusça diye tabir ettikleri Fransızca ve Arapça olarak iki dilde gerçekleştirilmiştir. Yani bir görüşmede mülakat yapılan kişiler bazı sorulara Fransızca, bazı soruları ise Arapça cevaplar vermiştir. Görüşme yapılan kişilerden izin alınarak görüşmeler sesli olarak kaydedilmiştir. Daha sonra araştırmacı tarafından görüşmecilerin her bir soruya verdikleri cevap yazıya geçirilerek akademik yönlendirici ve araştırmacı ile birlikte Türkçe 'ye çevirilmiştir.

### **3.2. Verilerin Analizi**

Veri toplamak için mülakat yönteminin kullanıldığı araştırmaların en kritik ve önemli aşamalarından bir tanesi toplanan verilerin nasıl analiz edileceğidir. Çünkü verilerin analizi araştırma sonuçlarının güvenilirliğini doğrudan belirleyen kritik süreçlerin başında gelmektedir. Burada karar verilmesi gereken husus mülakat yapılan kişilerin mülakat sorularına verdikleri cevapların nasıl yorumlanacağıdır. Teknik anlamda bu mesele, mülakatçıların vermiş oldukları yanıtların geçerliliği, mülakatı gerçekleştiren araştırmacının tarafsızlığı ve mülakat sürecini etkileme olasılığı, sorulara yanıt verenlerin yanıt verme eğilimleri ve yanıtlarındaki samimiyetleri ile ilgilidir (Punch, 2005: 173). Bunun yanında, verilerin toplandığı kültür ile veri toplamada kullanılan dil ile araştırmanın yazıldığı dil ve kültürün farklılaşması bu süreci zorlaştıran diğer önemli bir etken olarak kabul edilmektedir. Nitel araştırmalarda veriler, özellikle kelimeler biçiminde olduğundan dil merkezi bir öneme sahiptir. Çünkü böylesi araştırmalarda dil araştırmanın inşa edildiği en temel malzemedir.

Bu anlatılanlar göz önüne alındığında, bu çalışmada toplanan veriler toplanmış olduğu kültür ve dilden farklı olarak başka bir kültürde ve dilde analiz edilerek yazıya geçirilmiştir. Bu durumun olası risklerini minimize etmek amacıyla kayıt altına alınan görüşmeler veriyi toplayan araştırmacı tarafından önce görüşmenin yapıldığı dilde (Tunus'ça) yazıya geçirilmiştir. Daha sonra görüşmenin yapıldığı dilde yazıya geçirilen bu görüşmeler Türkçeye çevrilmiştir. Verilerin analizi Türkçe çeviriler üzerinden gerçekleştirilmiştir.

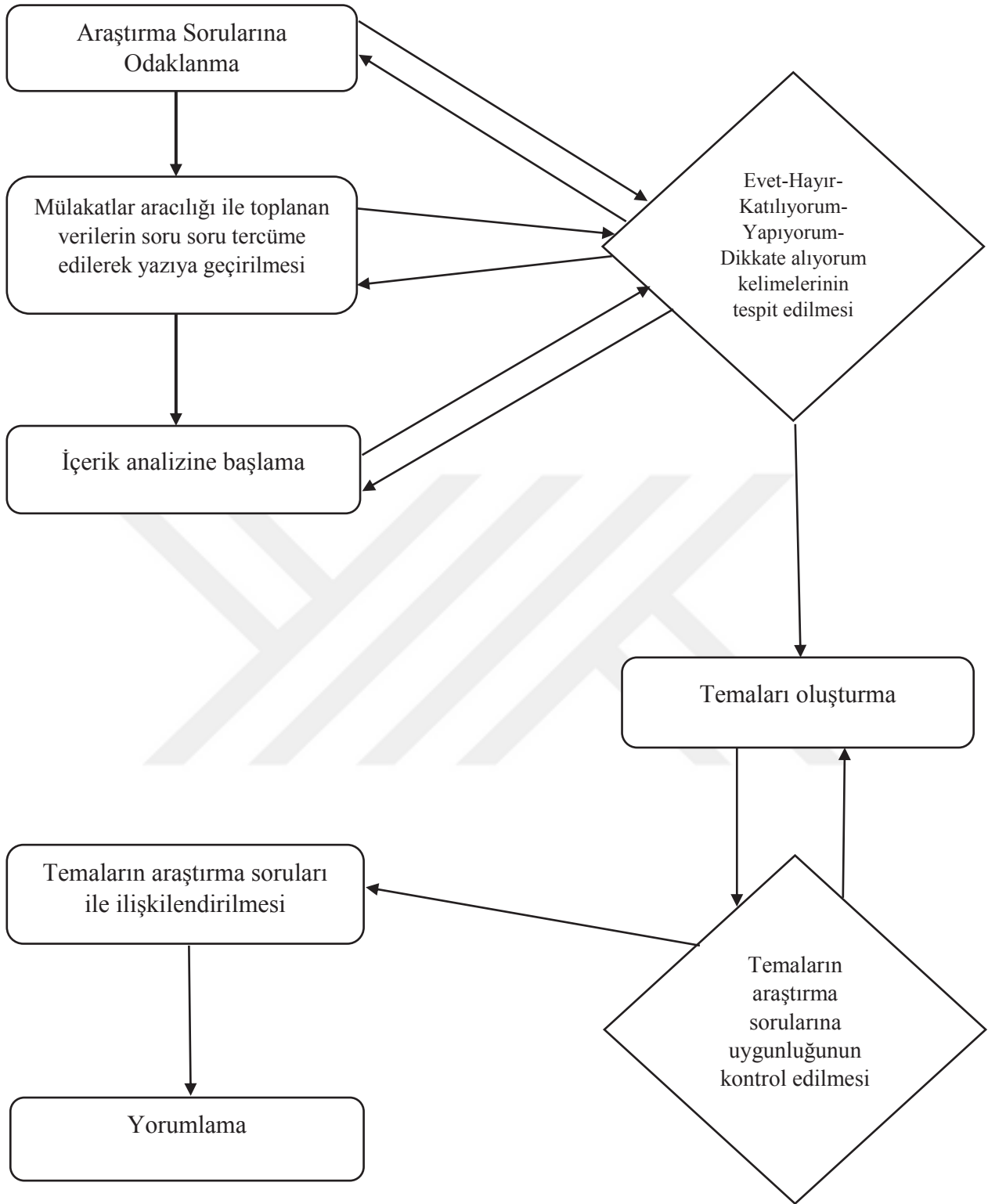
Türkçeye çevirilen verilerin analizi veri toplayan Tunuslu araştırmacı ve akademik yönlendirici olan kişi ile birlikte gerçekleştirilmiştir. Veri analizinin, iki araştırmacının birlikte çalışmasıyla gerçekleştirilmesindeki amaç, ana dilleri Türkçe ve Tunus'ça olan iki araştırmacının çeviri esnasında olabilecek anlam kayma ve kayıplarını karşılıklı tartışarak minimize etmektir.

Mülakat ile toplanan veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Ancak burada içerik analizine başlanırken klasik bir başlama (kodlar oluşturma-temaların oluşturulması şeklinde) yapılmamıştır. Bunun temel nedeni daha öncede ifade edildiği gibi mülakat yapılan kişilerin bazı sorulara Fransızca bazı sorulara Arapça cevap vermeleridir. (Bu dil Tunuslular tarafından Tunus'ça olarak nitelendirilmektedir). Eğer mülakat yapılan kişiler aynı sorulara Fransızca ve aynı sorulara Arapça cevap verselerdi, belki kod oluşturma mümkün olabilirdi. Ancak her bir görüşmeci kendi inisiyatifi doğrultusunda sorulara cevap verirken bazen Fransızca bazen de Arapça konuşmuştur. Bu nedenle içerik analizine yön verecek ortak kodların oluşturulması mümkün olmamıştır. Araştırma tasarlanırken ve araştırma soruları oluşturulurken bu durum ön görülmüş bu nedenle araştırma sorularının hazırlanmasında çok titiz davranılmış ve sorular bu durum göz önüne alınarak hazırlanmıştır. Zaten mülakat yöntemi olarak biçimsel mülakatın seçilmesinin en önemli nedeni de bu durumdur. Sorular mülakat yapılacak kişilerin cümleye “*evet*” veya “*hayır*” şeklinde başlamalarını sağlamak üzere “*böyle olduğunu düşünüyor musunuz*”, “*sizce böyle bir şey olması mümkün müdür*”, “*size göre bu durum önemli ve belirleyici midir*” şeklinde sorulmuştur. Buradaki amaç dildeki “*evet*” veya “*hayır*” kelimelerinden sonra gelecek cümleye odaklanarak, mülakat yapılan kişilerin düşüncelerindeki anlamı ve vurguyu yakalamaktadır. Yani veriler analiz

edilirken kolaylık olması açısından evet ve hayırdan sonraki veya önceki cümlelere odaklanarak analiz sistematığı oluşturmaktır.

Bu anlatılanlar ışığında ilk olarak, mülakat yapılan kişilerin kendi dillerindeki açıklamaları soru soru çevrilmiştir. Daha sonra her bir soruya verilen cevaplar “*evet*”, “*hayır*”, “*olabilir*” gibi standart kelimeleri takip eden ifadeler üzerinden iz sürülerek bu kelimeleri çevreleyen cümlelere odaklanılmış ve bu cümlelerin vurgularından hareketle temalar oluşturulmuştur. Oluşturulan bu temalar, araştırmaya yön veren sorular ile ilişkilendirilerek yorumlanmıştır. Mülakat yapılan kişilerin mülakat sorularına verdikleri yanıtlar ve bu yanıtlardan hareketle oluşturulan bütün temalar, bu temaların oluşturulmasına olanak tanıyan ifadeleri gösterir biçimde tablolar halinde verilmiştir. Ayrıca araştırmada izlenen içerik analizine ilişkin süreç aşağıdaki şekilden de izlenebilir.





**Şekil 1. İçerik Analizi Süreci ve Aşamaları**

### 3.2.1. Mülakat Yapılanlara İlişkin Demografik Analizler

**Tablo 5**  
**Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları**

Kadın	Erkek
4	8

Mülakat yapılan kişilerin 4 tanesi bayan 8 tanesi erkektir. 2014 yılı istatistiklerine göre Tunus'taki toplam bayan nüfusunu %25'i aktif olarak çalışmaktadır. Bu oran çalışmada aynı şekilde temsil edilmektedir. Mülakat yapılan kişilerin sayısal dağılımları göz önüne alındığında, bayanların ve erkeklerin sosyal medya temelindeki etkileşim deneyimleri ile ilgili olarak karşılaştırmalı bir analiz yapmak mümkündür.

### 3.2.2. Mülakat Yapılan Kişilerin Yaş Dağılımları

**Tablo 6**  
**Mülakat Yapılan Kişilerin Yaşları**

Yaş Grupları	Kişi Sayısı
27-32	4
33-38	2
39-44	3
45-50	2
51-56	1

Mülakat yapılan kişilerin yaş dağılımları göz önüne alındığında mülakat yapılan 12 kişiden 9 tanesinin 27-44 yaş arasında olduğu görülmektedir. Tunus temelinde düşünüldüğünde belirtilen yaş aralığındaki bireylerin dijital teknolojiye adapte oldukları ve özellikle interneti ve internet temelli mesleki uygulamaları yoğun olarak kullanmış oldukları söylenebilir. Mülakat yapılan kişilerden iki tanesi ise 45-50 yaş aralığındadır. Bu yaş gurubundakiler iş ve özel yaşamlarında interneti ve sosyal medyayı gerektiği şekilde kullanabilmektedirler. Ancak sosyal medyada geçirdikleri zaman ve dijital okuryazarlıkları 27-44 yaş gurubuna göre daha düşüktür. Mülakat yapılan bir kişi ise 51-56 yaş gurubundadır. Bu yaş gurubundaki kişi sosyal medya kullanmasına rağmen dijital okuryazarlığı diğer yaş gruplarına göre oldukça düşüktür. Bu analizler ışığında mülakat yapılan kişilerin yaş dağılımları göz önüne alındığında, bu kişilerin araştırma

soruları bağlamında ihtiyaç duyulan verilerin toplanması için uygun yaş gruplarında oldukları söylenebilir.

### 3.2.3. Mülakat Yapılan Kişilerin Eğitim Düzeyleri

**Tablo 7**  
**Mülakat Yapılan Kişilerin Eğitim Durumları**

<b>Eğitim Alanı</b>	<b>Düzy</b>	<b>Lisans</b>	<b>Yüksek Lisans</b>	<b>Doktora</b>
İnsan Kaynakları Yönetimi			4	
Muhasebe/İşletme		3		
İngilizce, Uluslararası İlişkiler		1		
BT Yönetimi		1		
Maliye		1		
Hukuk			1	
Yönetim ve İç denetim				1

Mülakat yapılan kişilerden 4 tanesi insan kaynakları yönetimi konusunda formel eğitim almış, bu konuda yüksek lisans derecesine sahip kişilerdir. 3 tanesi muhasebe ve işletme eğitimi almışlardır. Diğerleri de uluslararası ilişkiler, hukuk, yönetim, bilişim teknolojileri alanında eğitim almışlardır. Görüşme yapılanlar arasından bir kişi yönetim alanında yurt dışında doktora yapmıştır. Görüşme yapılan kişilerin eğitim alanları göz önüne alındığında, işletmelerde insan kaynakları yönetimi ile ilgilenen kişilerin farklı disiplinlerde eğitim almış oldukları görülmektedir. Bu durum, Tunus'ta insan kaynakları yönetimi ile ilgili olarak henüz formel eğitim temelli bir uzmanlaşmaya gidilmediğini göstermektedir. Bunun yanında, görüşme yapılan kişilerin işletmelerin en tecrübeli ve en yetkili kişileri olmaları ve işletmedeki bütün iş süreçlerini ve gerekliliklerini biliyor olmaları, insan kaynakları yönetimine verilen önemi göstermektedir.

### 3.2.4. Mülakat Yapılan Kişilerin İşletmedeki Resmi Görevleri

**Tablo 8**  
**Mülakat Yapılan Kişilerin İşletmedeki Resmi Görevleri**

Görev	Süre (Yıl)	0-4	5-9
Ücret ve Personel Yöneticisi		1	
İK Yöneticisi		4	1
İşe Alım ve İK geliştirme Yöneticisi			1
Genel Müdür		2	
İşe Alım ve Yerleştirme		1	
İşe Alım Yöneticisi		1	

Mülakat yapılan kişiler, işletmelerde insan kaynakları yönetimi ile ilgili olarak farklı unvanlarla nitelendirilmişlerdir. Ancak, farklı unvanlarla nitelenseler de hepsi iş gören tedarigi ve seçimi konusunda hem süreci takip eden hem de süreci yöneten ve süreç sonucunda da nihai karar yetkisini ellerinde bulunduran kişilerdir. Mülakat yapılan kişilerden dört tanesi insan kaynakları yöneticisi, bir tanesi ücret ve personel yöneticisi, iki tanesi bütün insan kaynakları süreçleri ile ilgili nihai kararı veren genel müdür, bir tanesi işe alım ve yerleştirme yöneticisi ve bir tanesi de işe alım yöneticisi unvanlarına sahiptir. Mülakat yapılan kişilerin, insan kaynakları yönetimi ile ilgili olarak farklı unvanları ile nitelendirilmeleri, insan kaynakları yönetimi ile ilgili olarak Tunus'ta henüz ortak bir söylemin oluşmadığını göstermektedir. Ülkenin kapitalistleşme süreci göz önüne alındığında, ortak kavramlar üzerinden bir söylemin oluşmasının biraz zaman alacağı söylenebilir.

### 3.2.5. Mülakat Yapılan Kişilerin Kullanmış Oldukları Sosyal Medyalar

**Tablo 9**  
**Mülakat Yapılan Kişilerin Kullanmış Oldukları Sosyal Medyalar**

Sosyal Medya	Facebook	LinkedIn	Viadeo	Twitter	Instagram	Xing
Kullanıcıların Sayısı	12	10	3	3	3	1

**Tablo 10**  
**Yaş Grupları Ve Sosyal Medyada Geçirilen Ortalama Zaman**

Yaş Grupları	Ortalama Zaman
27-32	3-4
33-38	1.5- 2
39-44	1-1.5
45-50	1-1.5
51-56	1-1.5

Mülakat yapılan kişilerin tamamı aktif birer Facebook kullanıcısıdır. 40 yaşın üzerindeki günde ortalama bir saat sosyal medyada vakit geçirmektedir. 25-35 yaşındakiler ise, günde ortalama 3-4 saat farklı sosyal medya alanlarında vakit geçirmektedirler. Bir başka ifadeyle, gençlerde sosyal medya kullanımı çok daha yoğun olduğu söylenebilir. Mülakat yapılan kişilerden on tanesi, Facebook ile birlikte profesyonel sosyal medya olarak görülen LinkedIn kullanmaktadır. Üç tanesi ise, Facebook ve LinkedIn ek olarak yine profesyonel bir sosyal medya olan Viadeo da kullanmaktadırlar. Üç kişi de Facebook, LinkedIn, Viadeo ek olarak Instagram ve Twitter da kullanmaktadırlar. Bir kişi de, bu sosyal medya türlerine ek olarak Xing kullanmaktadır. Mülakat yapılan kişilerin kullanmış oldukları sosyal medyalar göz önüne alındığında, özellikle 27-32 ve 33-38 yaş aralığındaki kişilerin hem yoğun hem de çok yönlü bir sosyal medya kullanıcısı olduğu söylenebilir.

### 3.2.6. Sosyal Medyanın Yaşamsal Tercihler Ve Yaşama İlişkin Düşünceler Üzerindeki Etkisi

**Tablo 11**  
**Sosyal Medyanın Yaşamsal Tercihler ve Yasama İlişkin Düşünceler Üzerindeki Etkisine İlişkin Temalar**

Mülakatlar	Cevaplar	Temalar
M1	Hayır düşünmüyorum, fakat sosyal ağların avantajı 't' zamanında bilgi sahibi olmak ve yenilik takip etmek dolayısıyla hızla bilgi sahip olmak mümkündür.	<b>Tema 1</b> Sosyal medyanın siyasal düşünceleri şekillendirici ve değiştirici etkisi  <b>Tema 2</b> Sosyal medyanın yaşamsal düzlemdeki düşünceler üzerindeki etkisi
M2	Hayır, SM yaşamsal tercihlerimde beni etkilenmiyor.	
M3	Bazen <b>siyasi düzeyde</b> , seçimlerimi değiştirebilir, mesela Facebook'ta okuduğum bazı makaleler düşüncelerim değiştirmiştir. Özellikle şimdi, sadece <b>politika ile ilgili paylaşımlar</b> görüyoruz... O yüzden etkilenir	
M4	Evet, evet özellikle LinkedIn ya da Viadeo'daki var olan videolar orada İK konuları ile ilgili uzmanların görüşleri ve ifadelerini veya günlük yaşam ile ilgili <b>her hangi bir konu (siyaset, politika ve ekonomi)</b> bulabiliriz. Aynı zamanda alıntılar bir İK yönetici olarak bana ilham verir.	
M5	Tabii ki, günümüzde ister istemez SM en önemli medyalardan biridir; hızlı ve güncel. Bence artık televizyon, radyo, gazetelerden vazgeçebiliriz. Ama sosyal medyalardan vazgeçemiyoruz. Dolayısıyla tercihlerimizde ve düşüncelerimizde bir değişikliğe neden olabilir. <b>Evet özellikle siyasi düzeyde</b> ; bu konu ile ilgili gördüğümüz paylaşımlar bir şekilde bizi etkilenir.	
M6	Evet, zaten paylaşma ilerlemedir, Fransız bir atasöz var "sadece aptallar düşüncelerini değişmez." Dolayısıyla hem çevremiz ve SM bizi etkiliyor... Eskiden bize diyorlar ki "bilgileri tutan kimse, gücü tutar." Şimdi ise "bilgileri paylaşan kimse, gücü tutar" yani çok tabii öğreniyoruz, <b>siyasal ve sosyal yasama yönelik düşüncelerimiz değişiyor ve ilerliyoruz.</b>	
M7	Evet, değişiklikler oldu. LinkedIn'deki paylaşımlar ama Facebook'tak olanlar hayır çünkü kişisel/özel bir ağıdır " <b>Evet kişisel düzeyinde</b> " evet etkiliyor. <b>Çünkü bilgi</b> , fotoğraflar... paylaşımları insan üzerinde bir etkisi vardır, bir şekilde kişi ile ilgili bir izlenim veriyor. Ama görüşlerimi değiştirmedim.	
M8	Bilimsel paylaşımlardan bahsediyorsak, <b>evet düşüncelerimde bir değişikliğe neden olabilir.</b>	
M9	Evet SM, <b>tercihlerimde ve düşüncelerimde bir değişikliğe neden olur.</b> Şimdi somut bir örnek veremem. Ama okuduğum her şeyi doğruysa bir şekilde beni etkilenir.	
M10	<b>Evet, kesinlikle</b> çünkü çeşitli bilgi kaynakları dolayısıyla büyük bir aday havuzu oluşturmaya yardımcı olur ve böylece farklı profiller bulabiliriz. Seçimlerimiz rahat bir şekilde yapabiliriz.	

**Tablo 11'in Devamı**

<b>M11</b>	<b>Evet, kesinlikle, SM davranışlarımı etkilenir.</b> Çünkü bence kültürel karışımıdır o yüzden ister istemez etkilenir. Mesela ben arkeoloji amatörüm, yeni araştırmalar, dünyanın gizemlerini vb takip ediyorum. Bunlar bir şekilde düşüncelerimi etkilenir.	
<b>M12</b>	Aslında SM (Facebook gibi) değil daha çok profesyonel sosyal medyalar, özellikle LinkedIn, <b>vizyonumu değiştirmiştir.</b> İlk başta İKY Lisansını yaptım sonra çalışmaya başladım. O senede LinkedIn'deki bir sürü makaleler okudm, fikrimi değiştirdim ve Yüksek Lisansı devam ettim.	

Tablo 11 incelendiğinde mülakat yapılan katılımcılardan sadece iki tanesi, sosyal medyanın kendi düşünce ve davranışlarını etkilemediğini ifade etmiştir. On tanesi ise, sosyal medyanın kendi düşünce ve davranışlarını etkilediğini ifade etmişlerdir. Sosyal medyanın, kendilerini etkilediği ifade eden bu on kişinin ifadelerinden iki tema tespit edilmiştir. Bu iki temadan bir tanesi etkilemenin yönüne vurgu yapan "*sosyal medyanın siyasal düşünceleri şekillendirici ve değiştirici etkisi*" şeklinde tespit edilmiştir. İkinci tema ise, etkilemenin yönüne vurgu yapmayan "*sosyal medyanın yaşamsal düzlemdeki düşünceler üzerindeki etkisi*" şeklinde daha genel bir temadır. Aslında ifade edilen ikinci genel tema birinci temayı kapsamaktadır. Ancak verilerin analizi yapılırken daha spesifik tespitler yapmak amacıyla ifadelerin yön belirten ve yön belirtmeyen şeklinde ayrılması ile daha doğru bir analiz yaklaşımı olacağı düşünülmüştür.

Mülakat yapılan kişilerin bu konudaki söylemleri ve bu söylemlerden hareketle belirlenen temalar göz önüne alındığında, bir kurum olarak sosyal medyanın insanların düşünceleri ve yaşamsal tercihleri üzerinde belirleyici olduğu söylenebilir. Zaten Tunus'ta sosyal medyanın siyasal devrimde oynadığı rol göz önüne alındığında, bir kurum olarak Tunus'ta önemli bir etkinliği rahatlıkla söylenebilir.

### **3.2.7. Sosyal Medya Paylaşımlarının İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Meslekleri İle İlgili Olarak Yeni Şeyler Öğrenme Ve Yeni Normlar Edinme Üzerindeki Etkisi**

Mülakat yapılan kişilerin sosyal medyanın meslekleri ile ilgili olarak yeni şeyler öğrenme, öğrendikleri hayata geçirme ve yeni mesleki normlarla tanışma konusundaki etkisine dair ifadeleri analiz edildiğinde, karşımıza iki tema çıkmaktadır. Bu temalardan ilki "*yeni teknikler öğrenme*"dir. Mülakat yapılan kişiler, insan kaynakları yönetimi konusunda sosyal medya aracılığıyla yeni bir takım teknikler öğrendiklerini ve bu

konuda bilgilerini geliştirdiği yönünde söylemekte bulunmuşlardır. Genel anlamda, mülakat yapılan kişilerin bu soruya verdikleri cevaplar bir bütün içinde değerlendirildiğinde, bir kurum olarak sosyal medyanın mesleki gelişim ve meslekle ilgili yeni norm ve kuralların takibinde etkin olarak kullanıldığı ve aynı mesleği yapan kişilerin yeni uygulamalarının kurumsallaşmasında önemli bir rol oynadığı söylenebilir. İkinci tema ise *"işletme için özellikle bazı pozisyonlarda ideal profilleri tespit etme yönündeki etki"* olarak tespit edilmiştir. Mülakat yapılan kişilerin, bu temanın belirlenmesine olanak tanıyan ifadeleri göz önüne alındığında, sosyal medyanın özellikle bazı pozisyonlar için ideal iş gören havuzunun oluşturulmasında ve bu pozisyonlar için ideal niteliklerin belirlenmesinde şekillendirici bir kurum olduğu söylenebilir.

**Tablo 12**  
**Sosyal Medya Paylaşımlarının Meslekleri İle İlgili Olarak Yeni Şeyler Öğrenme Ve Yeni Normlar Edinme Üzerindeki Etkisine İlişkin Tespit Edilen Temalar**

Mülakatlar	Cevaplar	Temalar
M1	Evet etkiledi. Yeni teknikler sahip olmak sağlar. Bazen bir video ya da bir makale davranışlarını gerçekten etkileyebilir. Özellikle, örneğin, gördüğümüz yurtdışında kullanılan bazı teknikler. Yani bu yeni tekniklerden esinlenebiliriz.	<b>Tema 1</b> Yeni teknikler öğrenme  <b>Tema 2</b> İşletme için özellikle bazı pozisyonlarda ideal profilleri tespit etme yönündeki etki.
M2	Dediğim gibi, <b>en iyi profilleri arama konusunda bizi etkiliyor</b> . Bu yönde LinkedIn biz çok para kazandırır. İşe alım için bütçemiz var ve senior profilleri arıyoruz. Eğer özel bürolardan faydalancaksak çok pahalı olacaktır, <b>dolayısıyla tüm tedarik ve seçim süreçleri</b> kendimiz yapıyoruz. Bunu işimiz için bir geliştirme sayıyorum, ben yavaş yavaş bu yönetimi kullanmaya öğrendim.	
M3	Çok <b>nadir</b> , ama mesela bazen sektörümüzle ilgili makaleler okuyorum. Yeni ürünler piyasaya girdiğini görüyorum. <b>Sosyal medya aracılığıyla edindiğimiz bilgiler planlarımızda bir takım değişikliklere neden olabiliyor</b> . Bu yönde yani.	
M4	<b>Yeni uygulamalar evet</b> . Özellikle işe alma ve eğitim seviyesinde ve üst düzey profiller(seniors/top management) için... <b>daha çok "Headhunter" yaklaşımındayız (en iyi profiller bulma)</b> ; LinkedIn ve Viadeo'daki beni ilgilendirdiği profilleri arıyorum ve direkt adayla temas kuruyorum. <b>Sosyal medyadan sonra artık klasik işe alma yaklaşımları tercih etmiyoruz</b> .	
M5	<b>Kesinlikle</b> , özellikle sektörümüzde (Yeni Bilişim Teknolojileri) ve SM sayesinde son dakika haberlerinden anında haberdar olabilirsiniz ve yenilikleri sahibi olabilirsiniz. <b>Aynı zamanda SM'daki forumlar, problem çözülme, yeni ürünler keşfetme ve yeni işbirlikçileri tanımaya çok yardımcı olur</b> .	



Tablo 12'nin Devamı

M6	Evet, sosyal medyalar yoluyla aradığımız profillere daha hızlı bir şekilde ulaşabiliriz ve bu diğer kanallar yoluyla daha çok zaman alır.
M7	Evet, normal bir şey; özellikle LinkedIn veya Viadeo kullanırken, zaten oradaki makaleler okurken ya da paylaşırken nasıl olsa bilgilerini ve insan olarak da seni zenginleştirecektir. <b>Bir şekilde profesyonel bilgilerini geliştiriyor.</b>
M8	Evet, çünkü LinkedIn adaylar bakımından yeni <b>anlık bir kaynağıdır.</b> Adaylarla direkt temas geçebiliyoruz. Hatta <b>ön seçim yapabiliriz.</b>
M9	Hayır, çünkü iş açısından SM'yı hiç kullanmıyorum.
M10	Evet, kesinlikle etkiliyor
M11	Evet, özellikle dış kaynaklardan 'senior' profilleri <b>işe alımda, adayları seçerken SM bizi etkilemiştir ve hatta ön seçimlerde.</b>
M12	Aslında işimi çok ama çok kolaylaştırmıştır. Her hangi bir işe alım web sitesinde ilan koymak ihtiyaç duyulan elemanı bulmak için yeterli olmayabiliyor. O yüzden <b>LinkedIn yoluyla -bazen de Viadeo'da- profilleri inceliyoruz.</b>

### 3.2.8. Mülakat Yapılan Kişilerin Sosyal Medyayı Bir Tedarik Aracı Olarak Görüp Görmediklerini İlişkin Düşünceleri

Tablo 13

#### Sosyal Medyanın Bir Tedarik Aracı Olarak Görünme Durumuna İlişkin Temalar

Mülakatlar	Cevaplar	Temalar
M1	Aslında onları daha çok işe alım seviyesinde kullanıyoruz. Mesela bir olay oldu, bir adayla mülakatlar yaptık, ve ben bir alışkanlığım var. Facebook kullanıyorum, adayın adını alıyorum ve <b>profiline giriyorum "mülakat sırasında mı?" Evet ve terorist fotoğraflarını paylaştığını fark ettim dolayısıyla -mükemmel bir unsur olmasına rağmen- başvurusunu reddettik. "Yetkiliydi yani"</b> Evet listede birinciydi ve başvurusunu reddedildik çünkü aşırı fikirleri paylaşıyordu.	<b>Tema 1</b> Bir iş gören tedarik aracı olarak sosyal medya  <b>Tema 2</b> İşgörenini uygunluğunu araştırmasında bir araç olarak sosyal medya kullanımı
M2	Evet, <b>personel tedarik aracı olabilir.</b> Sık sık LinkedIn kullanıyorum. Ancak Facebook'ta daha önce ilanlar yaptım ama hiç bir zaman dönüş almadım.	
M3	<b>Bazen evet,</b> ama benim için iyi personel tedarik aracı olarak görmüyorum. Belki çünkü sektörümüz biraz spesifik, o yüzden bu tür araçlar ve hatta özel bürolardan iş gören alamıyoruz çünkü aradığımız profiller bulamıyoruz. Daha çok referanslar kullanıyoruz.	
M4	<b>Evet,</b> az önce verdiğim örnek gibi, işe alım ve hatta eğitim konusunda bazen "haber kaynağı"nda, beni ilgilendiren bir eğitim programı buluyorum, araştırıyorum, eğer içeriğini beğenirsem eğitime başvuruyorum. Benim için etkili bir araçtır, <b>bazı yöneticiler SM yoluyla işe alınmıştır.</b>	

**Tablo 13'ün Devamı**

<b>M5</b>	Personel tedarik aracı olarak görmüyorum, <b>ama müracaat edenler ve ilgili olarak bir veri kaynağı şeklinde sosyal medyayı kullanıyoruz.</b>
<b>M6</b>	Evet, diğer araçlar arasında biridir. Yani hem personel tedarik aracı olarak <b>hem de yetkinlikler araştırmak için kullanılır.</b> Günümüzde ve işsizlikten dolayı bazen iş <b>ilanlarımız sosyal medyalarda paylaşmayı tercih ediyoruz</b>
<b>M7</b>	<b>Evet kullanıyoruz</b>
<b>M8</b>	<b>Kesinlikle evet,</b> burada Facebook'tan bahsetmiyorum. Ama LinkedIn evet etkili bir personel tedarik aracı olarak görüyorum. Çünkü her zaman aradığım profilleri bulabilirim; isterse yeni mezunlardan isterse onaylı ve tercübeli kişiler.
<b>M9</b>	Bence hayır.
<b>M10</b>	<b>Bazen evet,</b> mesela bir kere bir iş gören Facebook'ta Total'a hakaret etmiş. <b>Tabii ki bu normal bir davranış değil</b> ve bizim için Total iş göreni olarak sayılmaz. O dönemde işi bırakacaktı zaten yine de böyle paylaşımlar kabul edilmez.
<b>M11</b>	<b>Evet, SM bir personel tedarik aracı olabilir.</b> Özellikle senior profiller için <b>etkin bir tedarik aracı</b> olarak kullanıyoruz
<b>M12</b>	<b>Evet bir tedarik aracı olarak kullanılabilir.</b> Daha önce söylediğim gibi, bazı profiller klasik yöntemler yoluyla bulunması imkansız. <b>Bu profiller için sosyal medya bir tedarik aracı olarak kullanıyoruz.</b> Adayların arkadaşlarını, <b>paylaşımlarını ve ilgilerini sosyal medya aracılığı ile öğrenebiliyoruz.</b> Bu nedenle sosyal medyayı etkin bir tedarik aracı olarak kabul ediyorum.

Mülakat yapılan kişilerin, sosyal medyayı etkin bir tedarik aracı olarak kullanıp kullanmadıklarına ilişkin ifadeleri incelendiğinde, sadece bir kişi sosyal medyayı bir tedarik aracı olarak kullanmadığını, bir kişinin de faaliyette bulunan endüstrinin yapısına bağlı olarak sosyal medyayı bir tedarik aracı olarak kullanma gereksinim hissetmediğini göstermektedir (elektrik endüstrisinde faaliyet göstermektedir. İşletmede çok az beyaz yakalı çalışmaktadır. Üst düzey niteliklere sahip standart kişilere ihtiyaç duymaktadır. Bu kişilere sosyal medya aracılığı ile ulaşmak pek mümkün olmamaktadır). Bu durum iş gören tedarik kaynaklarını kullanımında, faaliyette bulunan endüstrinin yapısının ve ihtiyaç duyulan iş gören düzeyinin kullanılan tedarik aracında ve sosyal medyanın bir tedarik aracı olarak kullanıp kullanılmamasında, önemli bir belirleyici olabileceğine dair bir takım imalar da bulunmaktadır. Ancak bu imanın farklı bir araştırma ile test edilmesi sonucunda bu konuda net bir takım şeyler söylenebilir. Şu anki veriler ile ancak böylesi bir imanın olduğundan bahsedilebilir.

Mülakat yapılan kişilerin, sosyal medyanın tedarik aracı olarak kullanıp kullanılmadıklarına ilişkin ifadelerinden hareketle iki tema oluşturulmuştur. Bu temalardan ilki, sosyal medyanın bir tedarik aracı olarak kullanıldığına işaret eden *"bir iş gören tedarik aracı olarak sosyal medya"* şeklindeki temadır. Sosyal medya, özellikle belli pozisyonlar için (standardize olmuş orta ve üst düzey pozisyonlar) etkin bir tedarik aracı olarak kullanılmaktadır. Aslında mülakat yapılan kişilerin bu soruya ilişkin ifadelerindeki bazı vurgular göz önüne alındığında, çok özel yeteneklerin gerekli olduğu spesifik ve kritik önemdeki işler için ve niteliksiz iş alanlarındaki iş görenlerin tedarikinde sosyal medyanın bir tedarik aracı olarak kullanılmadığına dair bazı imalara rastlanmaktadır. Ancak bu konuda imanın olduğunun ötesinde bir tespit yapmak için ayrı bir spesifik araştırma yapmak gerekmektedir. Burada tespit edilen ikinci tema, *"iş görenin uygunluğunun araştırılmasında bir araç olarak sosyal medya kullanımı"* dır. Bu tema, sosyal medyanın tedarik aracı olarak kullanılmasının yanında, iş gören havuzuna dahil edilecek adayların bu havuzda yer alacak uygunluğa sahip olup olmadıklarına farklı boyutlar bağlamında incelenmesinde de kullanıldığını göstermektedir. Özetle, mülakatlar vasıtasıyla elde edilen veriler sosyal medyanın hem bir tedarik aracı olarak hem de iş görenlerin işletme için uygunluğunun araştırılmasında kullanıldığına işaret etmektedir.

### **3.2.9. Sosyal Medyanın İş görenlerle İlgili Alınan Kararlar Üzerindeki Belirleyiciliği**

Tablo 14 incelendiğinde mülakat yapılan kişilerden üçü (M3, M9, M10) sosyal medya paylaşımlarının iş görenlerle ilgili aldıkları kararlarda her hangi bir belirleyiciliğinin olmadığını ifade etmişlerdir. Bunlardan biri (M3), sosyal medyayı genel olarak etkin ve faydalı bir araç olarak görmemektedir. Bu nedenle sosyal medyanın bütün etkileşimlerine genel olarak kapalı biridir.

**Tablo 14**  
**Sosyal Medyanın İş görenlerle İlgili Alınan Kararlar Üzerindeki Belirleyiciliğine İlişkin Analizler Ve Oluşturulan Temalar**

Mülakatlar	Cevaplar	Temalar
M1	Terfi için etkilenmiyor, aslında Facebook'taki paylaşımlar insanların düşüncelerini, takip ettikleri şeyleri v.b ile ilgili bir fikir sahip olmamıza yardım eder. <b>Çalışanlar/iş görenler hakkındaki bakış açımızı etkileyebilir.</b> Ama uygulamada yani değerlendirme sistemi -tasarlandığı gibi- bu tür kriterlerden uzaklaştırıyoruz. Ama bir iş gören/aday ne düşündüğünü, nasıl fikirleri var sahip oluyoruz. <b>Etkiliyor ama değerlendirme seviyesinde değil kişisel düzeyde diyelim.</b> Mesela biliyorum ki o iş gören -örneğin- futbolu seviyor ve maçı seyretmek için mesai bitmeden önce çıkabilir. Ya da mesela şu ya da bu siyasi partiyi seviyor.	<b>Tema</b> Bir kurum olarak sosyal medyanın iş görenlerle ilgili bazı kararlar alınmasında bir veri kaynağı olarak kullanımı
M2	Sosyal medyanın <b>bu konudaki etkileme potansiyelini kabul ediyorum.</b> Yalnız bu yönde kullanmıyorum.	
M3	Hayır, asla bence önemli değil. Zaten herkes aynı şeyler paylaşıyor. Yani benim için SM etkili olmuyor.	
M4	LinkedIn'de araştırıyorum, paylaşımlara bakıyorum, <b>buradaki paylaşımlar iş görenler ile ilgili bazı fikirlere ulaşmamı sağlıyor.</b> Ancak kesin kararı tamamen sosyal medyadan hareketle vermiyorum.	
M5	(11 ve 12.soru)Evet. <b>Sosyal medya paylaşımları zaman zaman iş görenler ile ilgili aldığı kararlarda etkili olabiliyor.</b> Mesela bir satış görevlisi alacağım eğer fark ederim ki her gün işten sonra bir bara gidiyor olmaz. Çünkü saat 15.00'dan sonra konsantre olmayacak sadece kiminle, nereye falan düşünecek. Ya da bir kasiyer modayı çok seviyor ve ayda 500 dolar alıyor tabii ki çalmayı eğilimi olacaktır sonra neden çaldı diye soramayız... <b>Yani evet seçimlerimi etkilenir ve bir bilgi kaynağı olarak görüyorum.</b>	
M6	Sosyal medyalardaki paylaşımlar <b>zaman zaman iş gören kararları üzerinde etkileme potansiyeline sahipler.</b> Eğer bir kişi dürüst ise SM onun kişiliğe yansıtabilir.	
M7	<b>Evet,</b> çünkü LinkedIn'de ya da Viadeo'daki paylaşımlar zaman zaman <b>iş görenler ile ilgili kararlarımız üzerinde etkili oluyor.</b> Ancak bütün kararlar üzerinde değil örneğin personelle ilgili olarak vereceğimiz terfi kararlarında etkili değil. Ancak iş gören seçimi ve alımı konusunda etkili olabiliyor.	
M8	<b>Bazen evet.</b> Çünkü bazı insanlar artık LinkedIn, Facebook gibi kullanıyorlar. Mesela bir kişi bana istek gönderiyor eğer iyi bir profili varsa ama LinkedIn'i anlattığım gibi kullanıyorsa evet kararım üzerinde etkili olabilir. Yani benim için önemli olan profesyonel yön ve kişisel yönleri karıştırmamak lazım.	
M9	Hayır, sosyal medya geçilmez sınırlardır. Yani bir insanın ne paylaştığı, arkadaşları kim oldukları gibi detaylar beni ilgilendirmez.	

**Tablo 14'ün Devamı**

<b>M10</b>	Ben bu anlamda sosyal medyayı kullanmıyorum. Bence her insan özgürdür, ne paylaşmak istiyorsa paylaşsın, ben bir paylaşım yapacaksam eğer bu kimi göreceğim diye düşünmüyorum. Aynı şekilde diğer insanlar da öyle bence, yoksa kişilerin özel hayatlarına dokunacağız... Hayır.	
<b>M11</b>	<b>Sosyal medya iş görenlerle ilgili kararlarımız üzerinde etkili olmaktadır.</b> Ancak bu etki bütün alanları kaplamamaktadır. Biz genel olarak bankanın imajını zedeleyecek veya ekstrem siyasi, dini paylaşımlarda bulunanlarla çalışmak istemiyoruz. Bu nedenle bu tür paylaşımlarda bulunanları uyarıyor daha duyarlı olmalarını tavsiye ediyoruz.	
<b>M12</b>	<b>Evet, bazen düşünceler, insan paylaştığı şeyler, kişiliği yansıtıyor ve özellikle kurum kültürü kişinin kültürüne, değerlerine uygun olup olmadığını bilmemizi sağlıyor.</b> Profesyonel sosyal medyalar hatta başka kanallardan gelen adaylıklar için profesyonel sosyal medyalardaki profillerini araştırıyoruz.	

Diğer ikisi ise (M9 ve M10), sosyal medyayı kişilerin özel alanı olarak görmektedirler. Bu nedenle burada yapılan paylaşımların başka bir amaçla takip edilmesini özel hayata müdahale olarak yorumlamaktadırlar. M3, M9 ve M10'nun ifadeleri, kişinin kararları üzerinde sosyal medyanın etkileme potansiyelini kişinin hayata ve sosyal medyaya bakışına göre değiştiğine dair bir takım imalar da bulunmaktadır. Ancak bu imanın netleşmesi ve belli boyutlar bağlamında somutlaştırılması için bu konu temelinde özel araştırmalar yapılmalıdır.

Mülakat yapılan 9 kişinin bu soruya ilişkin ifadeleri incelendiğinde ortaya "*bir kurum olarak sosyal medyanın iş görenlerle ilgili bazı kararlar alınmasında bir veri kaynağı olarak kullanımı*" şeklinde bir tema çıkmaktadır. Mülakat yapılan kişilerin ifadeleri göz önünde alındığında çok ekstrem olmadıkları sürece sosyal medya paylaşımlarının yöneticilerin iş görenlerle ilgili kararlarında tek belirleyici olmadığı ancak iş görenlerle ilgili kararların alınmasında önemli bir veri kaynağı olarak işlev üstlendiği söylenebilir.

### 3.2.10. Araştırma-Kontrol ve Test Amaçlı Olarak Sosyal Medyanın Bir Bilgi Kaynağı Olarak Kullanımı

**Tablo 15**  
**Araştırma-Kontrol ve Test Amaçlı Olarak Sosyal Medyanın Bir Bilgi Kaynağı Olarak Kullanımına Yönelik Analizler ve Oluşturulan Temalar**

Mülakatlar	Cevaplar	Temalar
<b>M1</b>	<b>Evet</b> , daha önce söylediğim gibi.	<b>Tema 1</b>
<b>M2</b>	Hayır, çünkü Tunuslular daha çok özel SM kullanıyorlar-Facebook, Instagram gibi- LinkedIn sadece CV bırakmak için kullanılıyor. Burada o yüzden bence profesyonel SM bir kişinin özelliklerini yansıtmıyor. (Potansiyeli kabul ediyor ama kendisi kullanmıyor.)	Sosyal medyaya karşı bakışın sosyal medya paylaşımları ve sosyal medya etkileme gücü üzerinde belirleyiciliği.
<b>M3</b>	Hayır, dediğim gibi bence SM insanın kişiliğini yansıtmıyor. Ben mülakatlarda kişinin davranışları, söyledikleri ve tepkilerinden onlar hakkında bilgi sahibi olabiliyim.	<b>Tema 2</b> Sosyal medyanın bir bilgi kaynağı olarak kullanımı.
<b>M4</b>	<b>Profesyonel sosyal medyaları bir kaynak olarak kullanıyorum.</b> Özellikle profillerin karşılaştırma yapıyorum.	
<b>M5</b>	<b>Evet Olabiliyor</b>	
<b>M6</b>	<b>Evet bir bilgi kaynağıdır.</b> Ama dediğim gibi ihtiyatla kullanılması lazım, ve her zaman her şeyi kontrol etmemiz lazım (diplomalar, referanslar...) "Peki kişisel paylaşımlardan bahsederseniz?" tabii ki adayın paylaştığı videolar, fotoğraflar, yorumları ... tüm bunlar aday hakkında bilgi sahibi olmamıza yardımcı olur.	
<b>M7</b>	Söylediğim gibi, <b>Profesyonel sosyal medyalar evet</b> , özel sosyal medyalar hayır.	
<b>M8</b>	<b>Alınacağı pozisyona göre evet</b> , biz zaten burada herhangi bir pozisyon için alacağımız iş görenler mutlaka psiko-teknik testlerden geçiriyorlar. Hem de psikologlarımız var onlar bize, bir kişi bir pozisyon için ve kurum kültürüne uyumlu olup olmadığını söylüyor.	
<b>M9</b>	Diğer sorular için de cevabım hayır çünkü bence SM çok özel bir şeydir. Her insan özgürdür. Ne istediği paylaşabilir ve bir işveren olarak bunlara bakmak ya da arştırmak bir hak değildir.	
<b>M10</b>	Bizim için önemli olan profesyonel yönleri, ne düşünüyor, dini vb kriterler bizi ilgilendirmez.	
<b>M11</b>	Dediğim gibi <b>bazı durumlarda evet.</b>	
<b>M12</b>	<b>Evet, sana anlattığım gibi</b> , genellikle bir adayın kişiliği detaylı bir şekilde bilmek için sosyal medya kullanıyoruz. "LinkedIn bunu sağlıyor mu? Çünkü daha çok profesyonel bir ağıdır" doğru profesyonel bir ağıdır. Ancak insanlar onu yanlış bir şekilde kullanıyor. Yani pek çok profesyonel içerikler paylaşılmıyor daha çok kişisel şeyler paylaşıyorlar.	

Tablo 15 incelendiğinde, mülakat yapılan M2,M3, M9 ve M10'un ifadelerinden hareketle "sosyal medyaya karşı bakışın sosyal medya paylaşımları ve sosyal medya

*etkileme gücü üzerinde belirleyiciliği*" şeklinde bir tema oluşturulmuştur. Oluşturulan bu tema daha önce yapılan insanların sosyal hayata ve sosyal medyaya bakışının, onu değerlendirme eğiliminde belirleyici olduğu yönündeki tespiti desteklemektedir. Bu tema altında M2, sosyal medyanın insanlar üzerinde etkili olma potansiyelini kabul etmekte, ancak kendisi üzerinde böylesi bir etki gücü olmadığını ifade etmiştir. M3 ise, daha öncede kısmen bahsedildiği gibi insanların sosyal medya paylaşımların kendileri hakkında doğru çıkarımlar yapılabilecek nitelikte paylaşımlar olmadığı yönünde ifadelerde bulunmuştur. Aslında M3'e göre, insanların sosyal medya paylaşımlarının kendileri ile ilgili gerçekliği yansıtma potansiyeli çok yüksek değildir. M9 ve M10'a göre ise, sosyal medya tamamen kişisel bir alandır. Buradaki paylaşımlara saygı duyulmalıdır. Bu paylaşımlar başka bir amaç için kullanılmamalıdır. Aslında M9 ve M10 sosyal medyanın etkileme gücünü kesin olarak reddetmemektedirler. Ancak prensip olarak farklı bir amaç için kullanımına karşıdırlar.

Burada ortaya çıkan ikinci tema, *"sosyal medyanın bir bilgi kaynağı olarak kullanımı"* şeklindedir. Mülakat yapılan kişilerden M1, M4, M5, M6, M7, M8, M11 ve M12 sosyal medya paylaşımlarını araştırma, test, kontrol amaçlı bilgi kaynağı olarak kullanmaktadırlar. Genel olarak buradaki paylaşımlar aracılığıyla elde edilen bilgiler nihai kararı tek başına etkilememekte ama alınacak kararda bir dayanak noktası olarak kullanmaktadırlar. Ortaya çıkan tema, bir kurum olarak sosyal medyanın iş görenlerle ilgili bazı kararlar alınmasında, bir veri kaynağı olarak kullanımı şeklinde sosyal medyanın iş görenlerle ilgili kararlar üzerinde belirleyiciliği ile ilgili analizlerde ortaya çıkan temayı desteklemektedir.

### 3.2.11. Sosyal Medya Paylaşımlarının İşe Almama Kararı Üzerinde Belirleyiciliği

**Tablo 16**  
**Sosyal Medya Paylaşımlarının İşe Almama Kararı Üzerinde Belirleyiciliğine İlişkin Analizler ve Oluşturulan Temalar**

Mülakatlar	Cevaplar	Temalar
M1	Evet (işletme için uygun kişi olup olmadığı konusunda sosyal medya paylaşımları belirleyici oluyor.)	<b>Tema</b> İşe alma kararı üzerinde bir ön eleme aracı olarak sosyal medya kullanımı.
M2	Hayır, sosyal medyanın etkisini kabul ediyorum ancak ben etkilenmiyorum.	
M3	Hayır, çünkü bu yönde kullanmıyorum.	
M4	Hayır, şu ana kadar etkili olmadı <b>ama sosyal medya paylaşımlarını takip ediyorum ve inceliyorum.</b> Yaklaşımım -işe alım konusunda- LinkedIn ve ya Viadeo profilleri araştırıyorum, mümkünse ikisi de sonra iki profilleri karşılaştırıyorum (tenakuz var mı yok mu diye kontrol ediyorum),	
M5	<b>Evet, onaylıyorum.</b> Geçen hafta oldu. B2B satış görevlisine ihtiyacımız vardı, ve büyük hesaplar üzerinde çalışacaktı. Bir kadın bana tavsiye edildi, Dubai'de bir deneyimi varmış, dil konusunda sorunu yokmuş. Ama paylaştığı şeyler ve özellikle paylaştığı saatler "mesai içerisinde mi?" öğleden önce kalkmaz mesela ve gece saat 3.00'a kadar paylaşıyor ve geçiş döneminde değil çalıştığı zaman da öyle, yani bence bu tür insanlar zaman baskısı altında çalışamaz. Bu sadece paylaştığı vakitlerden bahsettim, ne tür paylaşımlar söylemedim, ve açıkçası bu yüzden işe alma kararından vazgeçtim. Yani CV ve mülakat çok iyiydi ama Facebook'ta başka bir şey gördüm.	
M6	Uygulamada hayır olmadı. <b>Ama gelecekte evet bu duruma karşı kaşıya kalabilirim.</b> Zaten paylaştıklarından dolayı, birkaç arkadaş engelledim.	
M7	Hayır. Şu ana kadar etkili olamadı ama profesyonel sosyal medya paylaşımlarını inceliyorum.	
M8	<b>Evet şu durumlarda olabilir.</b> (olmadı ama olursa) eğer bir kişi Grubumuz ve Holding ile ilgili kötü şeyler paylaşıyorsa bu durumda evet reddedebiliriz.	
M9	Prensip olarak sosyal medyanın bu amaçla kullanmasına karşı.	
M10	Hayır, asla.	
M11	Hayır, şu ana kadar olmadı. Ancak <b>sosyal medya paylaşımları bir bilgi kaynağı olarak kullanıyorum.</b>	
M12	<b>Evet ama ön seçim kararında belirleyici olmaktadır.</b>	

Aslında bu soru, sosyal medyanın insan kaynakları yöneticileri tarafından araştırma, kontrol ve test amaçlı olarak kullanımı ve sosyal medyanın iş görenlerle ilgili alınan kararlar üzerindeki belirleyiciliğine ilişkin mülakat yapılanların ifadelerindeki tutarlılığı ortaya çıkarmak amacıyla sorulmuştur. Çalışmanın daha önceki kısımlarında ifade edildiği gibi bu test soruları ile toplanan verilerin güvenilirliği sağlanmaya çalışılmıştır.



M2, M3, M9 ve M10'un bu soruya vermiş olduğu cevaplar, daha önce sosyal medyaya karşı bakışın sosyal medya paylaşımları ve sosyal medya etkileme gücü üzerinde belirleyiciliği şeklinde oluşturulan temayı desteklemektedir. Mülakat yapılan diğer kişilerin bu soruya verdikleri cevaplardan hareketle *"işe alma kararı üzerinde bir ön eleme aracı olarak sosyal medya kullanımı"* şeklinde bir tema oluşturulabilir. Sosyal medya insan kaynakları yöneticileri tarafından iş gören adaylarının işe alım kararı verilmesinde bir parametre olarak değerlendirilmektedir. Ancak görüşme yapılan kişilerden somut olarak sadece M1, M5, M8 ve M12'nin bir iş göreni işe almama kararı üzerinde belirleyici olmuştur. Diğerleri, iş gören adaylarının paylaşımlarını incelemişlerdir. Ama bu paylaşımlar da, iş görenler işe almama yönünde karar almalarına neden olacak bir paylaşım tespit etmemişlerdir. Özetle, sosyal medya paylaşımları iş görenlerle ilgili işe alım ya da alınmama kararının verilmesinde başvurulan kaynaklardan biri konumundadır. Ancak insanların sosyal medyaya bakışlarının bu konuya ilişkin yaklaşımlarını belirlediğini ifade etmek gerekmektedir.

### 3.3.12. İşgören Tedariği ve İşe Alım Kararlarının Verilmesinde Sosyal Medya Paylaşımlarının Kullanımı

**Tablo 17**  
**İşgören Tedariği ve İşe Alma Kararlarının Verilmesinde Sosyal Medya Paylaşımlarının Kullanımına Yönelik Oluşturulan Temalar**

Mülakatlar	Cevaplar	Temalar
M1	Açıkçası evet, halihazırda ve devrimden sonra evet. Yani artık aşırı veya gösterişli fikirler sahip olan adayları işe alamayız. Şimdi güvenilir insanları arıyoruz. Ama bu tür insanlar azdır. Şimdi bir çalışanın bu miktarın çaldığını duyuyoruz. Bizde bir olay olmuştur - bir iç bilgi- çalışanların oğuları bizden çalışıyorlar. O yüzden <b>artık entelektüel düzeyi ve becerileri yanı sıra güvenilir insanları arıyoruz ve burada SM bize yardımcı olabilir. Yani bir kişinin paylaşımlarından beğenilerinden ve genellikle arkadaşlık yaptığı kişiler bize adayın kişiliği hakkında önemli bilgiler verebiliyor.</b>	<p><b>Tema 1</b> Bir tedarik aracı olarak sosyal medya kullanımı</p> <p><b>Tema 2</b> İş gören adaylarının beyan ettiği bilgilerin iş gören seçim aşamasında doğruluğunu test etmek ve iş gören ile ilgili daha ayrıntılı bilgilere edinmek amacıyla sosyal medya kullanımı.</p>
M2	Evet eğer LinkedIn'den bahsediyorsak ve eğer diğer sosyal medyalardan bahsediyorsak hayır.	
M3	Hayır.	
M4	Evet	

**Tablo 17'nin Devamı**

<b>M5</b>	Biraz önce anlattığım gibi, bir personel tedarik aracı olarak görmüyorum. Ama karar alma konusunda iyi bir araçtır. Yani sosyal medyayı bir <b>tedarik aracı olarak kullanmıyorum ancak işe alma kararında inceleme, test etme, kontrol amaçlı kullanıyorum.</b>
<b>M6</b>	Evet, dediğim gibi <b>personel tedariki kolaylaştırıyor.</b> Aynı zamanda bir <b>ön seçim aracıdır.</b> Adayların psikolojileri ve davranışları hakkında bilgi sahibi olabiliriz. Dolayısıyla çok faydalı.
<b>M7</b>	<b>Evet, kesinlikle,</b> çünkü bir kaç profile, CV'lere bakabiliriz. İnsanlarla -işe başvurmadıysa bile- profillerile ilgileniyorsak direkt temasa geçebiliriz. Dolayısıyla evet çok önemli bir araçtır. "LinkedIn yoluyla işe alındığı iş görenler daha mı yetkili?" Hayır, şart değil, her zaman CV'deki var olan referanslar kontrol etmeliyiz. Çünkü bunlara inanıp güvenemiyoruz. Kanıtlayıcılar bulmalıyız. Tanıklıkları talep etmeliyiz. <b>Yani sosyal medya bir tedarikte kullanılan araçlardan biri olabileceği gibi işe alım kararın verilmesinde adayın CV'nin ve referanslarının test ve kontrolünde kullanılabilir.</b>
<b>M8</b>	<b>Evet,</b> çünkü bazı profiller klasik kanallarda (iş bulma büroları, iş ilanları...) bulamayız, bu durumlarda <b>LinkedIn veya bazı web siteleri kullanıyoruz.</b>
<b>M9</b>	Sosyal medyanın bu amaçla kullanılmasına özel hayata müdahale olarak gördüğüm için bu tür işlerde sosyal medya paylaşımlarının dikkate alınmasını doğru bulmuyorum.
<b>M10</b>	Evet, az önce dediğim gibi.
<b>M11</b>	<b>Evet, benim için önemli bir araçtır</b> çünkü ihtiyaç duyduğumuz profilleri bulmaya yardımcı olur.
<b>M12</b>	<b>Evet, çok önemli bir aday havuzu,</b> özellikle işe alımda -LinkedIn ve Viadeo'dan bahsediyorum çünkü benim için bu konuda Facebook önemli değil (insanlar doğru adlarını, görevlerini koymuyorlar...)- Çünkü bazı profiller ve yetenekler sadece orada bulabiliriz. Zaten LinkedIn profilimde görevimi koyduğumda insanlar mesajlar atıyorlar. İlgileniyoruz diye, elverişlilik var mı yok diye soruyorlar. Bu insanları yakından tanımak fırsatı olur ve böylece aday havuzunu geliştirebiliriz. O yüzden bence çok güçlü bir tedarik ve seçim aracıdır. <b>Yani sosyal medya tedarik ve aynı zamanda seçim kararı verilmesinde iş gören adayımı beyan ettiği bilgilerin doğruluğunu test edilmesinde de etkin bir araçtır.</b>

Bu soruda yine test amaçlı sorulmuş bir sorudur. Bu sorudaki amaç, katılımcıların sosyal medyanın iş görenlerle ilgili alınan kararlar üzerinde belirleyiciliği ve insan kaynakları yöneticilerinin sosyal medyayı bir tedarik aracı olarak kullanma eğilimlerini ve araştırma, kontrol ve test amaçlı olarak sosyal medyanın bir bilgi kaynağı olarak kullanımına yönelik ifadelerini ve ifadelere göre oluşturulan temaları test etmektir. Bu

soru temelinde belirlenen temalar önceki temaları destekler niteliktedir. Sosyal medyanın, iş gören tedariki ve işe alım kararının verilmesinde belirleyiciliğini ve kullanımına ilişkin soruya mülakat yapılan kişilerin verdiği cevaplar analiz edildiğinde, mülakat yapılan kişilerden on tanesinin sosyal medyayı farklı düzeylerde de olsa bir iş gören tedarik aracı ve işe alım kararlarının verilmesinde, etkili olan bir test aracı olarak kullandıkları tespit edilmiştir. Bu on kişinin ifadeleri analiz edildiğinde iki tema ortaya çıkmaktadır. Birinci tema, *"bir tedarik aracı olarak sosyal medya kullanımı"* şeklindedir. Özellikle, LinkedIn gibi profesyonel sosyal medya paylaşımlarının Facebook paylaşımlarına oranla daha fazla dikkate alındığı mülakat yapılan kişilerin ifadelerinden çıkartılabilir.

Burada belirlenen ikinci tema, *"iş gören adaylarının beyan ettiği bilgilerin iş gören seçim aşamasında doğruluğunu test etmek ve iş gören ile ilgili daha ayrıntılı bilgiler edinmek amacıyla sosyal medya kullanımı"* şeklindedir. Bu tema, sosyal medya paylaşımlarının iş gören ile ilgili nihai işe alma kararı verilmeden önce iş görenin beyan ettiği bilgilerin test edilmesi, iş görenin referanslarının araştırılması ve iş görenin sahip olduğu kişilik özellikleri ile ilgili daha detaylı bilgi edinmek amacıyla kullanımına işaret etmektedir. Bu durum göz önüne alındığında, sosyal medya paylaşımlarının insan kaynakları yöneticileri tarafından aday bilgi havuzu ve bilgi test alanı olarak kullanıldığını söyleyebiliriz.

M3 ve M9'un daha önceki sorulara verdikleri cevaplar gibi bu soruya da vermiş oldukları cevaplarda daha önce belirlenmiş olan, *"sosyal medyaya karşı bakışın sosyal medya paylaşımlarının ve sosyal medyanın etkileme gücü üzerindeki belirleyiciliği"* ile ilgili temayı desteklemektedir.

### 3.2.13. Sosyal Medya Kullanımı Sınırları ve Sosyal Medyada Yapılan Paylaşımların Niteliği

**Tablo 18**  
**Sosyal Medya Kullanımı Sınırları ve Sosyal Medyada Yapılan Paylaşımların Niteliğine İlişkin Analizler Ve Oluşturulan Temalar**

Mülakatlar	Cevaplar	Temalar
M1	Benim için <b>özel hayatımızı korumamız lazım</b> , onun dışında bilimsel makaleler, beğendimiz şeyler vb paylaşabiliriz ve tabii ki "nazardan" korunmamız lazım çünkü bazen kendimizi kontrol edemiyoruz.	<b>Tema 1</b> Sosyal medya kullanımında bir takım sınırlar ve özel alanlar tanımlaması yapılmalı.
M2	<b>LinkedIn tüm paylaşımlar profesyonel olmalıdır.</b> Çünkü bazı insanlar özel şeyler paylaşıyorlar (mesela bir kişi yeni doğmuş bebeğinin fotoğrafı koyuyor) bence çok saçma ve kabul edilmez. Ancak diğer sosyal medyalarda her şey paylaşabiliriz.	<b>Tema 2</b> Sosyal medya kullanımını şekillendiren meşru paylaşım düzeyi ve biçimi olması gerekliliği
M3	İnsanları incitebilecek paylaşımlardan bence uzaklaşmak gerekir. <b>Çok özel paylaşımlardan da uzaklaşmak lazım</b> (biri kişi nerden geldi, nereye gidiyor, ne yapıyor, kimlerle takılıyor gibi bilgiler bence gereksiz), bunun dışında makaleler, şarkılar gibi şeyler paylaşılmalı.	
M4	Sınırlar var, ihtiyatlı bir insan olarak görüyorum kendimi, <b>Facebook'ta nadiren kişisel şeyleri paylaşıyorum hatta LinkedIn ya da Viadeo'da.</b> Her zaman gözlem durumundayım. Bence kullanmanın sınırları vardır.	
M5	İnsanların <b>özel hayatlarına etkileyebilecek paylaşımlar</b> , ya da ahlaksız olan şeyler <b>bence paylaşılmaz.</b>	
M6	Problem şu, kontrol etmediğimiz bir araç kullanıyoruz o yüzden dikkatli olmalıyız. <b>Her şey paylaşmamak gerekiyor.</b> Yani bence mesela terörizm veya şiddet ile ilgili videolar paylaşımları hiç bir anlamı yoktur. Kültürel bir şey de değildir gereksiz yani. <b>Bence ya ahlaki sınırlar ya da yasal sınırlar vardır.</b>	
M7	Profesyonel sınırlardır, kişilerin <b>özel hayatlarına giremiyoruz.</b> Tedariğinde <b>çok profesyonel bir biçimde davranmalıyız.</b> Ama biliyorum çok insan bunu yapar. Adayların Facebook profiline giriyorlar, inceliyorlar. Ama benim için namussuz ve patavatsızdır.	
M8	Tabii ki <b>sınırlarla kullanılmalı.</b> Bazı insanlar her şeyi paylaşıyorlar bence özel hayatımızı korumamız lazım.	
M9	/////	
M10	Ahlaka ve şirkete değinmediği sürece her şey paylaşılabilir.	
M11	<b>Etik olan; değerlerimize ve geleneklerimize uygun olan ve insana fayda verebilecek.</b> Her şeyi paylaşabiliriz. Ama suçluluk, terörizm ile ilgili paylaşımlardan uzak tutmalıyız.	

**Tablo 18'in Devamı**

<b>M12</b>	Bir kullanıcı olarak <b>kesinlikle sınırları var</b> , SM'da her şey meydana çıkarmaya gerek yoktur. Bence iki ucu keskin bıçaktır. Aday daha görünür olabilir, insanlar kolaylıkla onu tanıyabilir. Adaylığı güncelleyebilir. Ama bazen bir şey paylaşıyor- belli bir durumda belli bir psikolojik halinde- o anda bir işveren adaylığı gürtüyor ve olumlu etkisi olumsuz dönüşür. <i>"Peki işveren olarak? sınırlar yok mu?"</i> İşveren olarak tam tersi çünkü adayı tanıyabilirim. Her ne kadar şeyler paylaşıyorsa o kadar iyi "açık kitap" gibi oluyor içinde her şey okuyabilirim. Şimdi eğilim şu: şirketler internet üzerinde adayı araştırıyorlar. O yüzden <b>paylaştıklarımıza, beğendiğimiz şeylere, yorumlarımıza çok dikkat etmeliyiz.</b>	
------------	---	--

Bu soru, mülakat yapılan kişilerin sosyal medyanın etkileme gücü ve sosyal medya paylaşımlarının şekillendiren insanların sosyal medyada neler paylaşıp neler paylaşmaması gerektiğini belirleyen ve bu konuda insanlara baskı yapan, onların davranışları üzerinde meşruiyet kaygısı oluşturan bir düzlemin olup olmadığını belirlemek amacıyla sorulmuştur. Mülakat yapılan kişilerin, bu soruya verdikleri cevaplar ifade edilen alanla ilgili olarak iki temayı ortaya çıkarmaktadır. Bu temalardan ilki, *"sosyal medya kullanımında bir takım sınırlar ve özel alanlar tanımlaması yapılmalı"* olarak belirlenmiştir. Bu temanın tespitine ilişkin ifadeler kişisel bilgilerin ve çok özel alanların sosyal medyada paylaşılmasının yadırgandığını ve meşru görülmediğine işaret etmektedir.

Aslında mülakat yapılan kişilerin, sosyal medyadaki paylaşımlarının belli sınır tanımlamaları şeklinde yapılması gerektiği konusundaki açıklamaları ve bu açıklamaları yaparken ki hal ve hareketleri, sosyal medyanın insanları etkileme gücünü ve bu gücün zaman zaman aşırı olabildiğinin kabul edildiğini göstermektedir. Tespit edilen ikinci tema olan, *"sosyal medya kullanımını şekillendiren meşru paylaşım düzeyi ve biçimi"* şeklindeki tema sosyal medyanın zaman zaman kontrolden çıkabilen etkileme gücünün toplumdaki kurumsallaşmış ve toplum için önemli olan düzen sağlayıcı unsurların yıkılmasına neden olabilecek, bir takım durumların ortaya çıkmasını engellemek adına meşru bir paylaşım düzeyi oluşturma veya oluşturulma çabası ve gerekliliğine dair inancın olduğuna karşılık gelmektedir.

### 3.2.14. İnsan Kaynakları Yöneticileri Tarafından Özellikle Dikkate Alınan Paylaşımlar

**Tablo 19**  
**İnsan Kaynakları Yöneticileri Tarafından Özellikle Dikkate Alınan Paylaşımları Tespit Etmeye İlişkin Analizler ve Oluşturulan Temalar**

Mülakatlar	Cevaplar	Temalar
M1	En çok terörizm ve aşırıcılık ile ilgili paylaşımlara dikkate alıyorum, (Çünkü bu tür paylaşımları yapanların bir terör olayını desteklemeseler bile psikolojik olarak sorunlu olduklarını düşünüyorum.) Bunları görünce hemen reddediyorum. Artık bilemiyoruz, bir adayı işe alıyorsun sonra "Daech" finanse etmek için bir miktar çalışıyor... Günümüzde çok güvenlik önlemleri alsan bile yine de az kalır.	<b>Tema 1</b> Kişilik yapıları ve yaşamsal eğilimleri ile ilgili bilgi veren paylaşımlar  <b>Tema 2</b> Başarıları ve potansiyelleri hakkında bilgi veren paylaşımlar
M2	Evet bazı paylaşımlar benim için gülünç ve bir sürü insan bu şeyleri paylaşıyor. Profesyonel sosyal medyalarda ise eğitim ve deneyime bakıyorum (kişilerin eğitim ve deneyimleri ile ilgili paylaşımları onların bize beyan ettiklerinden daha fazla ve detaylı bilgiler içerebiliyor. Bu paylaşımlar iş gören adayları hakkında çok yönlü bilgiler edinmemize olanak tanıyor).	
M3	////	
M4	Facebook'u araştırmıyorum çünkü bence özel bir SM ve tanıdığım bazı insanlar var Facebook'ta "deli" gibiler ancak işte mükkemel çalışanlardır. O yüzden Facebook paylaşımları ile ilgili çekincelerim var. Ancak profesyonel sosyal medya (LinkedIn ve Viadeo) paylaşımları bizim için önemli ve iş görenler ile ilgili ayrıntılı bilgi kaynağı olabiliyor.	
M5	En çok kişinin tanıdığı insanlar (arkadaşları), gittiği yerler, hem de mesela psikolojik bir bozukluğu varsa paylaştığı şeylerden anlamak gerekir. Bu çok önemli. Tüm bunları dikkatimiz çekiyor.	
M6	Deneyime ve eğitime dikkate alıyorum. Sosyal medya paylaşımlarından insanların kişilikleri hakkında da fikir sahip olabiliyoruz. LinkedIn paylaşımları iş gören adaylarının çalışma eğilimlerini ve kendilerine geliştirme potansiyeli hakkında önemli bilgiler verebilir.	
M7	Kişi alanla ilgili konularla ilgilendiğini ilgilendiğini bakıyoruz "Eğitime yoksa deneyime önem veriyorsunuz?" İkisine, bazen eğitim ve deneyim farklı ancak başarılı olabilir. Yani sosyal medya paylaşımları üzerinden insanların performansları ile ilgili somut bir takım bulgulara ulaşabiliyoruz. Eğer yeni başlayan bir kişi arıyorsak deneyimine değil, daha çok diplomalarına dikkate alıyoruz.	

**Tablo 19'un Devamı**

<b>M8</b>	İlk olarak fotoğrafa bakıyorum. Normal olarak fotoğraflar standart olmalı ama gençler, yeni mezunlar buna özen göstermiyorlar ve sırf bunun için adaylığı reddedilebilir. <b>Çünkü paylaşılan fotoğraflar kişilerin psikolojileri ile ilgili olarak bize önemli bir takım bilgiler verebiliyor.</b> Deneyimler bizim için çok önemli değil -zorunlu değil yani- çünkü eğitim açısından sorunumuz yoktur, şimdi, fotoğraftan sonra profil ile ihtiyaçlarımız uyumlu olup olmadığına bakıyorum, eğer deneyimli bir kişi ise deneyime bakıyorum deneyimsiz ise aldığı eğitim ve yaptığı stajlara bakıyorum. <b>Dolayısıyla sosyal medya paylaşımları adayların potansiyelleri ile ilgili bize önemli bilgiler verebiliyor.</b>	
<b>M9</b>	//////	
<b>M10</b>	Aynı şey.	
<b>M11</b>	İlk önce deneyime sonra diplomalara ve eğitime dikkate alıyoruz. <b>İş gören adayımı bize beyan ettiği bilgilerin doğruluğunu test etmek ve beyan etmediği bazı şeyler olup olmadığını kontrol etmek amacıyla kullanıyorum.</b>	
<b>M12</b>	İlk dikkatimi çeken şey, adayın şimdiki çalıştığı pozisyon, aynı şekilde bir CV için ilk olarak deneyime bakıyorum. Ondan sonra diplomalara ve eğitime geçiyorum. Çünkü bazı insanlar bir eğitime görüyorlar. Sonra başka alanda çalışıyorlar ve başarılılar, ve tabii ki paylaştıkları bu önemli çünkü deneyimi, aldığı eğitim CV'de görebilirim. Ama grupları, yorumları, faaliyetler vb. ne CV'de ne de mülakatta görebilirim ve bunu daha rasyonel bir karar almama yardımcı olur. <b>Özetle, sosyal medya paylaşımları insanların potansiyelleri ve gerçek performansları hakkında bilgi verebiliyor.</b>	

Mülakat yapılan kişilerin, iş gören adaylarının hangi paylaşımlarını daha fazla dikkate aldıklarına dair soruya verdikleri cevaplar iki temaya işaret etmektedir. Bu temalardan ilki, *"kişilik yapıları ve yaşamsal eğilimleri ile ilgili bilgi veren paylaşımlar"* olarak tespit edilmiştir. Bu tema, sosyal medya paylaşımlarının insan kaynakları yöneticileri tarafından iş gören adaylarının işletmeye müracaat ederken, belirtmedikleri ve psikolojik testler yapılmadan fikir sahibi olunmasının pek mümkün olmadığı, kişilik ve psikolojik yapıları hakkında bilgi sahibi olmak için kullanıldığını göstermektedir. Aslında sadece niteliksel ve deneyimsel olarak değil, kişilik ve psikolojik olarak da en uygun adayın belirlenmesinde ve seçiminde sosyal medya paylaşımları tek belirleyici olmasalar da önemli bir karar desteği olarak kullanılmaktadırlar.

Tespit edilen ikinci tema ise, *"başarıları ve potansiyelleri hakkında bilgi veren paylaşımlar"* olarak tespit edilmiştir. Bu temada, sosyal medyanın iş gören adaylarının

beyanları ve iş görüşmesi esnasındaki söylemleri ve ifadeleri dışında, bunlardan farklı olarak asıl potansiyellerinin tespit edilerek, yüksek öğrenme ve kendini geliştirme çaba ve potansiyeline sahip iş görenlerin seçimi için bir bilgi kaynağı olarak kullanıldığına vurgu yapmaktadır.

Mülakat yapılan kişilerin, bu soruya verdikleri cevaplar sosyal medya paylaşımlarının iş gören tedariki seçimi ve işe alım kararı üzerindeki etkisini göstermektedir. Kesinlikle istisnai durumlar dışında sosyal medya paylaşımları nihai karar unsuru değildir. Ancak tedarik, seçim ve işe alma kararlarının doğruluk ve etkinlik derecesine arttırmada kullanılan önemli veri kaynaklarıdır.





## SONUÇ VE ÖNERİLER

Kurumlar, hem bireylerin yaşamsal tercihleri ve eylemleri hem de örgütlerin tercihleri ve eylem biçimleri üzerinde şekillendirici bir etkiye sahip ve bu güçlerinden dolayı bireylerin ve örgütlerin davranışları üzerinde bir meşruiyet baskısı oluşturan, bu meşruiyet baskısına gerektiği şekilde cevap veremeyen bireylerin ve örgütlerin ise ilgili kurumsal çevrede bulunmalarını zorlaştıran ve onları anlamsız hale getirerek kaybolmalarına neden olan sistemlerdir. Bu nedenle, bireylerin ve örgütlerin bir anlamda içinde yaşadıkları kurumsal çevrenin ürünü oldukları söylenebilir. Bir başka ifadeyle, bireysel düşünce ve davranışlar ile örgütsel eylem ve eylem biçimleri içinde bulunan kurumsal çevreden bağımsız olamazlar. Bu çerçevede, özellikle Türkiye ve Tunusla ilgili olarak sosyal medyanın kurumsal kurum literatüründeki kurum tanımına uygun olarak bir kurum olarak yorumlanması ve bu yorumlamaya bağlı olarak işletmelerin insan kaynakları yöneticilerinin işlerini icra etmedeki etkisinin analiz edilmesi, hem insan kaynakları literatürü hem de kurumsal kurum literatürü açısından oldukça önemli görülebilir.

Bu önemden hareketle bu çalışma, bir kurum olarak sosyal medyanın insan kaynakları yöneticilerinin iş gören tedariki, seçimi ve işe alma süreçlerindeki kararlarında nasıl bir etkide bulunduğunu analiz etmek amacıyla yapılmıştır. Çalışma sonuçları, Tunus ölçeğinde sosyal medyanın bir kurum olarak oynadığı role ilişkin alışlagelmiş analizlerin ve söylemlerin dışında bir alana odaklanmıştır. Bu odaklanma neticesinde, bir kurum olarak sosyal medyanın iş dünyasına ilişkin şekillendirici etkisine yönelik önemli tespitlerde bulunulmuştur. Bu tespitleri şu şekilde özetlemek mümkündür.

Bir kurum olarak sosyal medyanın, insan kaynakları yöneticilerinin yaşamsal tercihleri ve yaşama ilişkin düşünceleri üzerindeki etkisinde toplanan veriler ışığında iki tema belirlenmiştir. Bu temalardan birincisi, “*sosyal medyanın siyasal düşünceleri şekillendirici ve değiştirici etkisi*” şeklindedir. İkincisi ise, “*sosyal medyanın yaşamsal düzlemdeki düşünceler üzerindeki etkisi*” olarak belirlenmiştir. Aslında ikinci tema birinci temayı da kapsamaktadır. Ancak mülakat yapılan kişilerin ifadelerinde siyasal düşünceler üzerinde sosyal medyanın şekillendirici etkisi ayrı ve yoğun olarak yer almaktadır. Bu nedenle burada iki ayrı temanın belirlenmesinin daha doğru olacağı

düşünülmüştür. Bir kurum olarak sosyal medyanın, siyasal eğilimlerin şekillenmesi ve bu eğilimlerin kurumsallaşarak toplumsal düzlemde karşılık bulmasında Tunus ölçeğinde ayrı bir parantez açmak gerekmektedir. Çünkü yakında tarihte, Tunus'ta gerçekleşen siyasal devrimde bir kurum olarak sosyal medya önemli bir rol üstlenmiştir. Bunun dışında, sosyal medya diğer yaşamsal düzlem değişkenleri üzerinde önemli bir belirleyiciliğe sahiptir. Çünkü sosyal medya paylaşımları ve bu paylaşımların toplumsal düzlemde bulunduğu karşılık, yaşamsal düzleme ilişkin değişkenlerin meşruiyetini ve bir moda haline gelerek kurumsallaşmasını sağlamaktadır. Bu sayede, bireyler için yer alınan kurumsal çevrede neyin iyi neyin kötü olduğunun belirlenmesinde, sosyal medyanın önemli bir belirleme gücüne sahip olduğu söylenebilir.

Sosyal medya paylaşımlarının, insan kaynakları yöneticilerinin meslekleri ile ilgili olarak yeni şeyler öğrenme ve yeni normlar edinme üzerindeki etkisine ilişkin mülakat sonuçları ise, insan kaynakları yöneticilerinin işleri ile ilgili olarak *“yeni teknikler öğrenme”* ve *“işletmeler için özellikle bazı pozisyonlarla ilgili olarak ideal profil oluşturma”* şeklinde iki temaya işaret etmektedir. Mülakat yapılan kişilerin bu konudaki ifadelerinden hareketle oluşturulan bu temalar, bir kurum olarak sosyal medyanın yeni tekniklerin yayılması hususunda üstlendiği rol ile normatif eş biçimliliğin oluşmasında önemli bir rol üstlendiğine işaret etmektedir. Yine benzer şekilde, bazı pozisyonlar için ideal ve geçerli olan özelliklere vurgu yapan profillerin oluşmasına sağladığı katkı nedeniyle hem bir pozisyonda çalışmanın gerekliliklerini şekillendirmede ve bu pozisyona ilişkin nitelikleri kurumsallaştırmakta, hem de bu şekilde özellikle bazı pozisyonlar temelinde normatif bir eş biçimliliğin oluşmasına neden olmaktadır.

Mülakat yapılan kişilerin, bir kurum olarak sosyal medyayı bir tedarik aracı olarak görüp görmediklerine ilişkin ifadeleri ise, *“bir iş gören tedarik aracı olarak sosyal medya”* ve *“iş görenin işletme için uygunluğunun araştırılmasında bir araç olarak sosyal medya kullanımı”* şeklinde iki temayı ortaya çıkarmaktadır. Bu temaların belirlenmesine olanak tanıyan ifadeler göz önüne alındığında bir kurum olarak sosyal medyanın işletme için gerekli aday havuzunun oluşmasında etkin olarak kullanıldığı, hatta bu aday havuzunda yer alması gereken iş görenlerin sahip olması gereken özellikler ile ilgili olarak norm oluşturucu bir güce sahip olduğuna vurgu yapmaktadır. Bunun yanında, sosyal medya işletmeye başvuran adayların ve işletmenin iş gören

havuzunda yer alan iş gören adaylarının, işletme için uygun iş gören adayları olup olmadıklarının farklı boyutlar üzerinden hareketle incelenmesinde önemli bir bilgi kaynağı olarak kullanılmaktadır. Bu tespitlerden hareketle, bir kurum olarak sosyal medyanın bir tedarik aracı olarak kullanılma eğiliminden ve insan kaynakları yöneticilerinin iş görenin uygunluğu hakkında verdikleri karar üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğundan rahatlıkla bahsedilebilir.

Bir kurum olarak sosyal medyanın insan kaynakları yöneticilerinin iş görenler ile ilgili aldıkları kararları üzerinde belirleyiciliğine ilişkin beyanları ise, *“iş görenlerle ilgili bazı kararlar alınmasında bir veri ve bilgi kaynağı olarak kullanımı”* şeklinde bir temaya vurgu yapmaktadır. Bu temanın oluşturulmasına olanak tanıyan ifadeler göz önüne alındığında, sosyal medyanın iş görenlerle ilgili olarak nihai ve tek şekillendirici olmadığını ancak kararın oluşmasında önemli bir bilgi kaynağı ve norm koyucu olabildiğine işaret etmektedir.

İş görenlerin, sosyal medya paylaşımlarının insan kaynaklarının işe alma kararları üzerindeki etkisi ile ilgili olarak mülakat yapılan kişilerin ifadeleri, *“işe alma kararı üzerinde bir ön eleme aracı olarak sosyal medya kullanımı”* şeklinde bir temaya işaret etmektedir. Bir kurum olarak sosyal medya ve bu kurum üzerinden gerçekleştirilen paylaşımlar insan kaynakları yöneticilerinin iş görenleri işe alma kararları üzerinde tek belirleyici olmasa da bu kararın alınmasında önemli bir şekillendirici rolüne sahiptir. Bu açıdan düşünüldüğünde sosyal medyanın iş gören adaylarının taşınması gereken özellikler bağlamında norm koyucu bir güce sahip olduğu söylenebilir.

İnsan kaynakları yöneticilerinin, sosyal medya kullanım sınırları ve yapılan paylaşımların niteliğinin ne olması gerektiği konusunda insan kaynakları yöneticilerinin ifadeleri ise, *“sosyal medya kullanımında bir takım sınırlar ve özel alanlar tanımlaması yapılması”* ile *“sosyal medya kullanımını şekillendiren meşru paylaşım düzeyi ve biçimi”* olmak üzere iki temaya işaret etmektedir. Tespit edilen temalar ve bu temaların tespitine olanak tanıyan ifadeler göz önüne alındığında, iş gören adaylarının sosyal medya paylaşımlarının bir standarta sahip olması gerektiği veya belli bir standartın altında paylaşımlarda bulunan iş gören adaylarının insan kaynakları yöneticileri tarafından ilk ön elemelerde elendiklerine vurgu yapmaktadır. Bunun yanında, insan

kaynakları yöneticileri sosyal medya paylaşımları ile ilgili olarak bir meşruiyet düzeyine işaret etmektedirler. Bu düzeyin altındaki paylaşımları ve bu paylaşımlarda bulunan iş görenleri meşru görmeyerek, onlarla çalışmama yönünde bir tercihte bulduklarını ima etmektedirler.

İnsan kaynakları yöneticileri tarafından öncelikli olarak dikkate alınan iş gören adayları ya da iş gören paylaşımlarının neler olduğuna ilişkin ifadeleri ise, *“iş görenlerin kişilik yapıları ve yaşamsal eğilimleri ile ilgili bilgi veren paylaşımlar”* ve *“iş gören adaylarının geçmiş başarıları ile potansiyelleri hakkında bilgi veren paylaşımlar”* olmak üzere iki temaya işaret etmektedir. Tespit edilen bu temalar ve bu temaların tespitine olanak tanıyan ifadeler bir bütün olarak değerlendirildiğinde bir kurum olarak sosyal medyanın insan kaynakları yöneticilerinin iş gören adaylarının beyan etmedikleri ya da iş görüşmesi esnasında tespit etmekte zorlandıkları psiko kişilik özellikleri hakkında bilgi veren, bununda ötesinde normal kişi paylaşım düzeyini belirleyerek, normal-sağlıklı bireyin ölçüsünü belirleyen bir kurum olarak işlev gördüğüne dair önemli vurgularda bulunmaktadır.

Çalışmanın belirlenen amaç kapsamındaki bu tespitleri, bir kurum olarak sosyal medyanın hem iş gören adayları için hem de insan kaynakları yöneticileri için önemli bir karar şekillendirici olduğuna işaret etmektedir. Sosyal medya, bir yandan özellikle bazı pozisyonlar için ideal profillerin tanımlanmasında, diğer yandan da iş gören adaylarının sahip olması gereken kişilik ve psikolojik niteliklerin neler olması gerektiği gibi normları belirleme gücüne sahip bir kurumdur. Bunun yanında, insan kaynakları yöneticileri için bir tedarik aracı olarak kullanılmakta ve onların tedarik, seçim ve işe yerleştirme süreçlerinin işleyişi esnasındaki kararlarında nihai belirleyici olmasa da önemli bir tercih ve karar şekillendirici olabilmektedir.

Çalışmada elde edilen ve burada özetlenen sonuçlar, bundan sonra yapılacak çalışmalar için şu hususları ön plana çıkarmaktadır. Çalışmada da bir tema olarak belirlenen ve bir kurum olarak sosyal medyaya bakışında sosyal medya paylaşımları ve sosyal medyanın etkileme gücü üzerindeki belirleyiciliği şeklinde ifade edilen konunun daha detaylı bir şekilde araştırılması gerekmektedir. Bu araştırma, başta insan kaynakları yöneticileri olmak üzere diğer insanların sosyal medya paylaşımlarının ve sosyal medya ile ilgili

olarak meşruiyet ölçeğinin ne olması gerektiğine yönelik önemli bir açıklayıcılık sağlayacaktır. Çünkü ne sosyal medya paylaşımlarının mülakat yapılan bazı araştırmacıların ifade ettiği gibi hiç dikkate alınmaması, ya da çok fazla dikkate alınarak tek karar şekillendirici olarak kabul edilmesi doğru değildir. Bu nedenle, belirtilen temadaki araştırmalar sosyal medya paylaşımları ile ilgili olarak net bir özel alan tanımlaması yapacağı gibi, insan kaynakları yöneticilerinin bu paylaşımları değerlendirme ve yorumlama biçimlerine de yol gösterici olacaktır.

Bunun yanı sıra bir kurum olarak sosyal medyanın norm oluşturma potansiyeli ve bu potansiyelinin gerçekleşmesine ilişkin daha detaylı araştırmaların yapılması gerekmektedir. Çünkü bu araştırma sonuçları, sosyal medyanın insan kaynakları yöneticilerinin iş gören adaylarını değerlendirmede ve bazı pozisyonlar için ideal profiller oluşturma konusunda bir takım norm koyma gücüne işaret etse de, bu norm oluşturma durumunun daha detaylı bir şekilde araştırılması bir kurum olarak sosyal medyanın etkinliği açısından önemli tespitler yapılmasına olanak tanıyacaktır.

Son olarak, Tunus ölçeğinde hem kurumsal kuram hem de sosyal medya temalı araştırmaların yoğunlaşması, Tunus'a özgü kurumsal çevrenin özelliklerinin belirlenmesinde bir kurum olarak sosyal medyanın bu kurumsal çevrede oynadığı rolün tespitinde oldukça önemli görünmektedir. Tunus'a ilişkin makro kurumsal analiz yapılırken Tunus'da bir kurum olarak devletin, finansal sistemin ve eğitim sisteminin genel özelliklerini anlatan ve bu kurumları kurumsal kurumun argümanlarından hareketle analiz ederek devletin, finansal sistemin ve eğitim sisteminin Tunus işletmeleri üzerindeki etkisine ilişkin analizlere rastlanmamıştır. Bu bağlamda, Tunusa özgü literatürün bulunmaması önemli bir eksikliklerdir. Yine benzer şekilde bir kurum olarak kültürün ve onun işletmeler üzerindeki etkisine ilişkin çalışmalarda yok denecek kadar azdır. Hatta Hofstede'nin birçok ülkenin ulusal kültürlerini incelediği ve bu incelemeden hareketle ulusal kültürün yönetim ile işletmeler üzerindeki etkilerine dair çıkarımlarda bulunduğu çalışmalarında, Tunus örneğinde yer almamaktadır. Bu çalışmada yapılan tespitler, Tunus ulusal kültürü ve bu kültürün işletmeler üzerindeki etkilerine dair önemli bir açık bulunduğunu göstererek, bu alanlarda çalışmalar yapılması gerektiğine işaret etmektedir.

## KAYNAKÇA

### Kitaplar

- ALDEMİR, C. ATAOL A., & BUDAK, G. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5.b). İzmir: Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları.
- ARTAN, S. (1989). *Personel Yönetimi* (2 b.). İstanbul: Gül Basım ve Yayın.
- AYAN, F. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (2.b). İzmir: İlyaz İzmir Yayın Evi.
- BARETT, O.B., & BRAHAM, P. (1995). *Media, Knowledge and Power*. (Routledge, Ed.)
- BEER, M., Spector, B., Lawrence, P.R., & Mills, D.Q. (1984), *Managing Human Assets: The Groundbreaking Harvard Business School Program*. . New York: NY: Free Press.
- BERGER, P. L., & LUCKMANN, T., (1966). *The Social Construction of Reality*. 240.
- BERZEK, M. A. (1993). *Human resource managment*. İstanbul.
- BİNGÖL, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (6.b). İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti.
- BREWSTER, C., & TYSON, S. (1993). *International Comparison in Behaviour*. London:Pitman.
- BRIEF, A. P. (1998). *Attitudes in and Around Organizations*. Thousands Oaks: Sage.
- CAN, H. , KAVUNCUBAŞI, Ş., & YILDIRIM, S. (2009). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Yayın Dağıtım.
- CAN, H., AKGÜN A., & KAVUNCUBAŞI, Ş. (1995). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi* (2 b.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- ÇAKIR, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler* . Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- DEMİR, Ö. (1996). *Kurumcu İktisat*. Ankara: Vadi Yayınları.
- DIMAGGIO, P., & POWELL, W. (1991). *Introduction*. In: W. Powell and P. DiMaggio, Editors, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. University of Chicago Press, 1–40.
- EKİN, N. (2001). *Türkiye’de İş Piyasasının Yeniden Yapılanması: Özel İstihdam Büroları*. İstanbul: EKİN, N. (2001). *Türkiye’de İş Piyasasının Yeniden Yapılanması:İstanbul Ticaret Odası Yayınları*. Acar Matbaacılık.
- ERDOĞAN, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını: İstanbul.

- FINDIKÇI, İ. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi* (éd. 2). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- GÜRBÜZ, F. G. (2002). *Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci*. İstanbul: Literatür Yayınları 83.
- HALICIOĞLU, N., SEĞMEN AYTEMİZ, O., BOLAT, T., & ÇATAK TÜREDİ, S. (2002). *Balıkesir Üniversitesi İdari Teşkilatında İş Analizi Uygulaması ve İş Tanımı El Kitabı (1.Basım)*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Yayınları.
- HANNAN, M., & MEYER, J.W. (1950-1970). *National Development And The World System: Educational, Economic, And Polotocal Change*, University of Chicago Press. 1979.
- HOFSTEDE, G. (1991). *Cultures and Organizations*. England: McGraw-Hill Book .
- HOFSTEDE, G. (1997). *Cultures and Organizations Software of the mind* . New York: The McGraw-Hill Companies.
- HOFSTEDE, G. G. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Vol. 3). McGraw-Hill USA.
- İBİCİOĞLU, H. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi (KOBİ'ler Üzerine Bir Araştırma)*. Isparta: Fakülte Kitabevi.
- JEPPEPERSON, R. L. (1991). *Institutions, Institutional Effects, And Institutionalization*. In *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Walter W. Powell and Paul J. DiMaggio, eds. (pp. 143-63). Chicago: University of Chicago Press.
- KAYNAK, T., ADAL, Z., ATAAY, İ., UYARGİL C., SADULLAH, Ö., ACAR, A.C., ÖZÇELİK, O., DÜNDAR, G., & ULUHAN, R. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.
- KOMITO, L., & BATES, J. (2009). *Virtually Local: Social Media and Community Among Polish Nationals in Dublin*. Aslib Proceeding: New Information Perspectives, Vol. 61, No: 3.
- KOZAK, M. (2001). *Konaklama İşletmelerinde İş Analizi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi Eskişehir Meslek Yüksek Okulu Yayınları: No:11.
- LAWRENCE, T. B., & Phillips, N. (2004). *From Moby Dick To Free Willy: Macro Cultural Discourse And Institutional Entrepreneurship In Emerging Institutional Fields*. 689-711.
- MATHIS, R. L., & Jackson, J.H. (1999). *Human Resource Management*. South-Western Educational Publishing.
- MAUWS, M., & Phillips, N. (1996). *The Institutional Requisites Of Capitalism. Privatization and Entrepreneurship: The Managerial Challenge In Central and Eastern Europe*: 45-60. New York: International Business Press.

- MEYER J.W., & Scott, W.R. (1991). *The Organization Of Societal Sectors : Propositions And Early Evidence*. University of Chicago Press, 108-140.
- MEYER, J., & Hannan, M. (1979). *National Development and the World System : Educational, Economic and Political Change*. University of Chicago Press.
- MEYER, J. G., Drori, G., & Hwang, H. (2006). World Society And The Proliferation of Formal Organization. (J. M. IN G. DRORI, Dü.) *Oxford University Press*, 25-49.
- NORTH, D.C. (1990). *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. Cambridge University Press.
- PUNCH, K. (2005). *Sosyal Araştırmalara Giriş: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- SABUNCUOĞLU Z. (1994). *Personel Yönetimi. Politika ve Yönetisel Teknikler*.
- SABUNCUOĞLU, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1 b.). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- SABUNCUOĞLU, Z. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (4 b.). Bursa: Furkan Orset.
- SARGUT, A. (2001). *Kültürler Arası Farkılasm ve Yönetim*. Ankara: Imge Kitabevi.
- SCOTT, W. R. (2008). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests* (3 b.). Los Angeles, CA: Sage Publications.
- SELZNICK, P. (1949). *TVA And The Grass Roots*.
- SELZNICK, P. (1957). *Leadership in Administration*. (Harper and Row, Éd.)
- STINCHCOMBE, A. (1968). *Constructing Social Theories*. Chicago: University of Chicago Press.
- ŞİMŞEK , Ş; SERDAR, Ö. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eğitim Kitabevi Yayınları.
- TAŞÇI, D., & E.Erdemir (2013). *Örgüt Kuramı*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, .
- TELMAN, N, & İ.Ö.Türetgen (2004). *Eleman Seçimi* (1. b). İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- THOMPSON. (1967). *Organizations in Action*. Transaction Publisher, London.
- TINAZ, P. (2000). *Etkili Öğrenme Stratejileri*. İstanbul: Mess Yayınları.
- TONUS, Z. (2013). *İşe Alma*, In *İnsan Kaynakları Yönetimi* (2 b.). TONUS, Z ve GEYLAN,R Ed, Ankara: Saray Matabacılık.
- TORTOP, N., AYKAÇ, B., YAYMAN, H., ÖZER, A., (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, .



- UĞUR, A. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya Kitabevi.
- UYARGIL, C. v. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- WHITLEY, R. (2000). *Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems*, London: Oxford University Press,.
- YÜKSEL, Ö. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (2 b.). Ankara: Gazi Kitabevi.
- ZERENLER, M., & A.Öğüt (2007). *Kriz Algılaması ve Örgütsel Bağlılık: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. 4. Kobiler ve Verimlilik Kongresi. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını.
- ZUCKER, L. G. (1988). *Where Do Institutional Patterns Come From? Organizations As Actors In Social Systems. Institutional Patterns And Organizations*, Zucker L.G., Éd, Ma, Ballinger, Cambridge, 1988, P. 23-52.

### Sürelî Yayınlar

- BARNETT, W. P., & CARROLL, G. R. (1993). *How Institutional Constraints Affected The Organization Of Early U. S. Telephony*. Journal Of Law, Economics, & Organization, 98-126.
- BATJARGAL, B., & A.H. MICHAEL, 2014-1049. (2013). *Institutional Polycentrism, Entrepreneurs' Social Networks, And New Venture Growth*. Academy of Management Journal, Vol.55, No:4.
- BLANC, A. (2012). *Institutions, Pouvoir Et Acteurs : Un Modèle Intégrateur*, Dauphine recherche en management. 1-35.
- BOIRAL, O. (2003). *ISO 9000: Outside The Iron Cage*. Organization Science, 720-737.
- BOZKURT, Ö., & BOZKURT, İ. (2008). *İş Tatminini Etkileyen İşletme İçî Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*. Doğu Üniversitesi Dergisi(9).
- BREWSTER, C. (1995). *Toward a European Model of Human Resource Management*. Journal of International Business Studies, Vol.26, No:1, 1-27.
- CAPRON M., & QUAIREL, L F. (2004). *Mythes Et Réalités De L'entreprise Responsable, Collection Entreprise Et Société*. La découverte.
- ÇAVDAR , H., & ÇAVDAR, M.D.Ü. (2010). *İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları*. Journal of Naval Science an Engineering, C. 6, No: 1, 79-93.
- DACIN, M. T. (1997). *Isomorphism In Context: The Power And Prescription Of Institutional Norms*. The Academy Of Management Journal, 46-81.
- DACIN, M., GOODTEİN, T-J., & SCOTT, W.R. (2002). *Institutional Theory and Institutional Change: Introduction to Special Research Forum*. Academy of Management Journal, Vol. 25, No.1, , 45-57.

- DEEGAN. C., RANKIN. M., & TOBIN. J. (2002). *An Examination Of The Corporate Social And Environmental Disclosure Of Bhp From 1983-1997 : A Test Of Legitimacy Theory Accounting*. Auditing and Accountability Journal, 15, No: 3, 312-343.
- DEEPHOUSE, D. (1996). *Does Isomorphism Legitimate?* Academy of Management Review, 39, No: 4, 1024-1039.
- DIMAGGIO, P.J., & POWELL, W. (1983). *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. American Sociological Review, 48, 147-160.
- DOĞAN, S., & TÜRK, M. (1997). *Esnek Çalışma Saatlerine Geçişin İşletme ve Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkileri*. Verimlilik Dergisi(2).
- EDELMAN, L. B. (1992). *Legal Ambiguity And Symbolic Structures: Organizational Mediation Of Civil Rights Law*. The American Journal of Sociology, 1531-1576.
- ERDİL, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z., & Erat, Z. (2004), *Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler Tekstil Sektöründe Bir Uygulama*. Doğu Üniversitesi Dergisi(5/1).
- GOODRICK, E., & SALANCIK, G. R. (1996). *Organizational Discretion In Responding To Institutional Practices: Hospitals And Cesarean Births*. Administrative Science Quarterly, 1-28.
- GOODSTEIN, J. (1994). *Institutional Pressures and Strategic Responsiveness: Employer Involvement in Work-Family Issues*. Academy of Management Journal, 37, No: 2, 350-382.
- GREENWOOD, R., & HININGS. C. R. (1996). *Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and New Institutionalism*. The Academy of Management Review, 21, No: 4, 1022-1054.
- HOSFTEDE, G. (1983). *The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories*. Journal of International Business Studies 14
- HUGHES, E. C. (1936). *The Ecological Aspect Of Institutions*. American Sociological Review, 180-189.
- HWANG, H., & POWELL. W.W. (2009). *The Rationalization of Charity: The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector*. Administrative Science Quarterly, 54, No: 2, 268-298.
- JULIAN, D., OFORI-DANKWA, J.C., & JUSTIS, R. T. (2008). *Understanding Strategic Responses to Interest Group Pressures*. Strategic Management Journal, 29, No: 9, 963-984.
- KEÇECİOĞLU, T. (2008). *Örgüt Büyüklüğünün Örgüt Yapısına Olan Etkileri Üzerine Çok Boyutlu Yaklaşımlar*. Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi(10/2).

- KESER, A. (2005, Nisan). *İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama*. Çalışma ve Toplum, Ekonomi ve Hukuk Dergisi(7).
- KOCAK, O., & YÜKSEL, S. (2011). *Isgören Seçiminde Kullanılan Yöntemler Üzerine Bir Araştırma: Yalova Örneği*. Kamu-Is, C. 12, S: 1, 73-99.
- LAWRENCE, P. R., & Lorsch, J.W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12, 1-30.
- MARQUIS, C. M. (2007). *Community, Isomorphism and Corporate Social Action*. Academy of Management Review, 32, 925-945.
- MEYER, J.W., & Rowan, B. (1977). *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. American Journal of Sociology, 83, 340-363.
- O'DONOVAN, G. (2002). *Environmental Disclosures In The Annual Report: Extending The Applicability And Predictive Power Of Legitimacy Theory*. Accounting Auditing & Accountability Journal, , 344-371.
- OLIVER, C. (1990). *Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions*. Academy of Management Review, 15, no:2, 241-265.
- ÖZÇELİK, G., & Ferman, M. (2007). *Competency Approach to Human Resource Management: Outcomes and Contributions*. Human Resource Development Review; Mar; 5(1), 72-91.
- ÖZEN, H. (2011). *Interactions In And Between Strategic Action Fields: A Comparative Analysis Of Two Environmental Conflicts In The Gold-Mining Field In Turkey*. Organization & Environment.
- ÖZKARA, B. ve Özcan, K. (2004, Ekim). *Bir Kurumsal Alanın Doğuşu ve Evrimi: Türkiye'de Muhasebenin Meslekleşme Süreci*. Yönetim Araştırmaları Dergisi, C.4 S2, 197-230.
- PENG, M. W., Sun, S.L., Pinkham, B., & Chen, H. (2009). *The Institution-Based View As A Third Leg For A Strategy Tripod*. 63-81. Academy of Management Perspectives, August,63-82
- POINT, S. (2001). *Les Ressources Humaines Dans Les Rapports Annuels D'activité En Europe : Apports Des Théories De La Contingence Du Management Et Du Management De L'impression*.
- RAO, H. P., & Durand, R. (2003). *Institutional Change In Toque Ville: Nouvelle Cuisine As An Identity Movement In French Gastronomy*. American Journal Of Sociology, 795-843.
- SELZNICK, P. (1948, February). *Foundations Of The Theory of Organization*. American Sociological Review, 13(1), 25-35.
- SUCHMAN, M. C. (1995, Temmuz). *Managing Legitimacy: Strategie and Institutional Approaches*. Academy of Management The Academy of Management Review., 20, 571-594.

ZUCKER, L. (1977). *The Role of Institutionalization in Cultural Persistence*. American Sociological Review, 42, 726-743.

ZUCKER, L. G. (1987, August). *Institutional Theories of Organization*. Annual Review of Sociology, 13.

### **Diğer Yayınlar**

ÇABUK, S. (2005). *Otel İşletmelerinde İş Gören Seçimi ve Bir Alan Çalışması*. Yayınlanmamış, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ERDOĞDU, E. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi Ve Psikoteknik Testlerin Önemi*. Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

KEKLIK, B. (2007). *İnsan Kaynakları Kullanılan Tekniklerin Etkinliklerine İlişkin KOBİ'lerde Bir Araştırma ve Model Önerisi*. Isparta.

KÜÇÜKKAYA, G. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Bir Uygulama*. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

MAYFIELD, A. (2010, 02 02). *What is Social Media*, iCrossing, e-book. 6. [http://www.icrossing.co.uk/fileadmin/uploads/eBooks/What\\_is\\_Social\\_Media\\_i\\_Crossing\\_ebook.pdf](http://www.icrossing.co.uk/fileadmin/uploads/eBooks/What_is_Social_Media_i_Crossing_ebook.pdf) adresinden alındı

ÖZCAN, K. (2004). *Örgütsel Analizde Kurumsal Kuram ve Afyon Mermer Sektörünün Kurumsal Dinamikleri*. Afyon, Afyon Kocatepe Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

PAKSOY, E. (2007). *Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Bir Uygulama Önerisi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

PEKEL, H. N. (2001). *İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

TAŞ, A. (2007). *Türk Yönetim Tarzı: Örgütlenme-Sahiplik-İnsan Kaynakları ve Stratejik Yönetim Boyutlarıyla*. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TAŞ, A. (2012). *İdeolojinin Kurumsal Değişimdeki Rolü: Eğitim Kurumu Üzerinden Hareketle Türkiye Üzerine Bir İnceleme*. Sakarya Üniversitesi, Yayınlanmamış Çalışma.

TOR, S. S. (2011). *Örgütlerde İş tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve verimlilik*. Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama. Karaman: Karamanoglu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans tezi.

## EKLER

### EK-1: Mülakat soruları

1. Cinsiyet
2. Yaş
3. Eğitim
4. Kaç yıldır bu görevi yapıyor musunuz?
5. Sosyal medya kullanımı: hangi sosyal medyaları kullanıyorsunuz?
6. Günde ne kadar sosyal medyada vakit geçiriyorsunuz?
7. Sosyal medya paylaşımlar, sizin yaşamsal tercihlerinizde ve yaşama ilişkin düşüncelerinizde herhangi bir değişikliğe neden oldu mu? Olduysa bu değişikliğin yönü ve biçimi ile ilgili kısaca bilgi verir misiniz?
8. Sosyal medya paylaşımları mesleğinizle ilgili olarak yeni düşünce, uygulama ve normlar kazanmanızda ve kazanımlar doğrultusunda sizin yeni mesleki uygulamalar geliştirmenize katkı sağlıyor mu? Sağlıyorsa bu katkılara kısaca örnekler verir misiniz?
9. Çalışanlarınızla ve kendi insan kaynakları personelinizle sosyal medyada arkadaşlık yapıyor musunuz? Yapıyorsanız çalışanlarınızın paylaşımları hakkında eleştirileriniz ya da takdirleriniz oluyor mu?
10. Sosyal Medyayı, bir personel tedarik aracı olarak görüyor ve kullanıyor musunuz? Kullanıyorsanız sizce sosyal medya etkili bir personel tedarik aracı olabilir mi? Niçin?
11. Sosyal medya paylaşımları, iş gören kararlarınız üzerinde etkili oluyor mu? Yani sosyal medyada paylaşılanların iş gören değerlendirmesine yönelik olarak sizin düşüncelerinizde bir takım değişikliklere neden oluyor mu? Oluyorsa bu değişikliklerle ilgili kısaca bir açıklama yapar mısınız?
12. Sosyal medya, işe almayı düşündüğünüz iş görenlerin sosyal medya paylaşımlarını inceleme ve bu yolla onlar hakkında bilgi sahibi olma yönünde davranışlarınız oluyor mu? Yani sosyal medya sizin işe alma kararınızda bir bilgi kaynağı olarak kullanılıyor mu ?

13. Sosyal medya paylaşımları yüzünden bir iş göreni işe alma kararından vazgeçtiğiniz oldu mu? Olduysa iş gören adayının ne tür paylaşımları bu kararı almanızda etkili oldu?
14. Sizce sosyal medya insan kaynakları yöneticilerinin iş gören tedariki ve işe alım kararlarında kullanabilecekleri etkili bir araç olabilir mi? Niçin?
15. Sizce insanların sosyal medya kullanımlarının sınırları neler olmalı? Yani insanlar sosyal medyada neler paylaşmalı neleri paylaşmamalı?Niçin?
16. İş görenlerin paylaşımlarında en çok neye dikkate alıyorsunuz?



## ÖZGEÇMİŞ

Monia TRIKİ, 07 Aralık 1990 tarihinde Tunus'un Tunus şehrinde doğdu. Manouba Üniversitesi Bilişim ve Multimedya bölümünde Lisans eğitimine başladı. 2012 yılında Lisans eğitimini tamamlayarak Türkiye Burslarına müracaat etti. Bursu almaya hak kazanarak 2013 Eylül'de Türkçe hazırlık kursuna başladı. 2014 Haziran'da Türkçe kursunu başarı ile tamamladı. 2014 Eylül'de, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Ana bilim dalında Yüksek Lisansına Öğrenimine başladı.

