

# İZLENİM YÖNETİMİNİN OLUMSUZ ÖRGÜTSEL SONUÇLARA ETKİSİ VE PERFORMANS DEĞERLEMENİN ARACILIK ROLÜ: TÜRKİYE’DEKİ LİDER ŞİRKETLERDEN AMPİRİK BULGULAR<sup>1</sup>

Özge DEMİRAL<sup>2</sup>

## Özet

*Bu çalışma, örgütlerde izlenim yönetimi taktiklerinin (niteliklerini tanıtmaya, kendini sevdirmeye ve örnek olma) kullanım düzeyini ve olumsuz örgütsel sonuçları (sinizm ve adaletsizlik algısını) nasıl etkilediğini, performans değerlendirme sürecinden duyulan memnuniyetsizliğin aracılık rolü kapsamında incelemektedir. Bu kapsamda Fortune-Türkiye Dergisi 2011 yılı ilk 500 şirket listesinden, sektör ve istihdam yapılarına göre seçilen temsili 30 şirketteki 369 beyaz yakalı çalışana anket uygulanmıştır. Farklı analizlerden elde edilen sonuçlar, teorik beklentilere göre yapısal eşitlik modellemesi ile oluşturulan hipotezleri destekler niteliktedir. Tüm bulgular, izlenim yönetimi taktiklerinin kullanılma düzeyi ile örgütsel sinizm ve adaletsizlik algısı arasındaki negatif ilişkilerde, performans değerlendirme sonuçlarından duyulan memnuniyetsizlik algısının önemli bir aracı faktör olduğunu ortaya koymaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** İzlenim Yönetimi, Olumsuz Örgütsel Sonuçlar, Performans Değerleme, Aracılık Etkisi, Yapısal Eşitlik Modellemesi.

**JEL Kodları:** C83, M12, M52

## THE EFFECT OF IMPRESSION MANAGEMENT ON NEGATIVE ORGANIZATIONAL CONSEQUENCES AND MEDIATION ROLE OF PERFORMANCE APPRAISAL: EMPIRICAL EVIDENCE FROM LEADING COMPANIES IN TURKEY

### Abstract

*This study investigates the use level of impression management tactics (self-promotion, ingratiation and exemplification) and how it affects the negative organizational consequences (cynicism and the perception of injustice), within the context of the mediation role of the dissatisfaction with the performance appraisal process in the organizations. In this context, a survey was conducted covering 369 white-collar employees at representative 30 companies selected from the list of Fortune-Turkey top 500 of the year 2011 according to their sector and employment structures. Results from various analyses seem to be supporting the hypotheses formulated using structural equation modeling based on the theoretical expectations. Overall findings conclude that the level of dissatisfaction with the results of the performance appraisal plays an important role as a mediator factor in the negative relationships between impression management tactics and organizational cynicism and perception of injustice.*

**Keywords:** Impression Management, Negative Organizational Consequences, Performance Appraisal, Mediation Effect, Structural Equation Modeling.

**JEL Codes:** C83, M12, M52

<sup>1</sup> Bu çalışma, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında ve Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN’in danışmanlığında 2013 yılında tamamlanmış olan “İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Örgütsel Sonuçlara Etkisi” başlıklı doktora tez çalışmasından yararlanılarak hazırlanmıştır

<sup>2</sup> Yrd. Doç. Dr., Niğde Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Merkez Kampüsü, Niğde (odemiral@nigde.edu.tr)

## GİRİŞ

İzlenim yönetimi (İY), genel olarak, bireylerin kendilerine yönelik algı ve tutumları olumlu yönde etkileme davranışlarıdır (Bozeman ve Kacmar, 1997: 9). Buna göre İY, bireylerin, sosyal, finansal ve manevi destek elde etmek ve içinde buldukları ortamda kabul görmek amacıyla, farklı bireylere karşı farklı roller üstlenmesi ve farklı davranış kalıpları geliştirmesidir (Giacalone ve Rosenfeld, 1989: 2).

Örgütsel davranış açısından bakıldığında, günümüz iş yaşamında çalışanların, belirli kazanımlar elde etmek üzere sahip oldukları kişilik özelliklerini, buldukları iş ortamına uygun olarak bilinçli bir şekilde değiştirdikleri ve düzenledikleri görülebilmektedir (Arkin ve Shepperd, 1989; McHenry, 2007). İY kavramı genel anlamda olumlu görünen ve doğal karşılanan bir davranış biçimi olarak değerlendirilebilmekle birlikte, İY taktikleri, kullanılma düzeylerine ve biçimlerine bağlı olarak, örgütlerde olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Buna göre, çalışanların elde ettikleri performans değerlendirme sonuçları, terfi olanakları ve yöneticileriyle olan yakın ilişkileri, onların İY taktiklerini kullanmalarına göre farklılaşabildiğinden diğer çalışanlar ve genel olarak örgütler için bazı olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir.

İY taktiklerinin örgütlerde yaygın olarak kullanıldığını ve örgütsel davranışı etkilediğini ortaya koyan çalışmaların sayısı fazla olmakla birlikte (örn. Leary ve Kowalsky, 1990; Bromley, 1993; Rosenfeld vd., 2002; Bolino ve Turnley, 2003; Bolino vd., 2008; DuBrin, 2011), bu taktiklerin örgütsel davranışı göreceli ve gizli olarak ne kadar etkilediğini belirlemeye yönelik yapılmış çalışmaların sayısı azdır. Ayrıca İY taktiklerinin kullanılma düzeyinin performans değerlendirme sürecine doğrudan yansıma mekanizmalarını ve dolaylı olarak sinizm ve adaletsizlik algısı gibi spesifik örgütsel sonuçları geliştirme süreçlerini ampirik olarak inceleyen çalışmaların sayısı oldukça azdır. Bu akademik ilgi eksikliğinin özellikle Türkiye üzerine gelişen ilgili literatürde daha da belirgin olması, örgütlerde İY, performans değerlendirme ve olumsuz örgütsel sonuçlar arasındaki açık-gizli ve doğrudan-dolaylı ilişkilerin incelenmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu gereklilikten hareketle hazırlanan bu çalışmada, İY taktiklerinin kullanım düzeyleri ile örgütsel sinizm ve adaletsizlik algısı arasındaki ilişkiler, performans değerlendirme sonuçlarından duyulan memnuniyetsizlik algısının aracılık rolü kapsamında ve Türkiye’de faaliyet gösteren büyük özel şirketler örnekleminde incelenmektedir.

Çalışmanın organizasyonunda öncelikle İY, İY taktikleri, örgütsel sinizm, adaletsizlik algısı ve performans değerlendirme kavramları ile bu kavramlar arasındaki ilişkilerin teorik gelişimi hakkında bilgiler verilmektedir. Devamında ankete dayalı veri toplama süreci ve hipotezler ile model ve analiz yönteminden oluşan ampirik çerçeve sunulmaktadır. Analiz sürecinde elde edilen ampirik bulgular ortaya konulduktan sonra çalışma, sonuçların özet bir değerlendirmesi ve önerilere ilişkin tartışmalar ile tamamlanmaktadır.

## I. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE TEORİK GELİŞİM

İzlenim yönetimi (İY) kavramı, psikoloji ve sosyal psikoloji alanlarında uzun yıllardır inceleme konusu olmuştur. 1980’li yıllara kadar sosyal psikologlar, İY’nin bireylerarası iletişim sürecindeki önemi üzerinde fazla durmayarak daha çok dış görünüşle ilgili, diğerlerine fiziksel olarak çekici görünmek için gösterilen çabalar olarak nitelendirmişlerdir (Schokker, 2007). İY, ilk kez sosyolog Erving Goffman (1959) tarafından, bireyin kendisiyle ilgili algıları etkilemek amacıyla sergilemiş olduğu davranışlar şeklinde tanımlanmıştır (Bozeman ve Kacmar, 1997: 9). Yaşamı bir tiyatro sahnesine benzeten Goffman, bireyleri de bu sahnede performans sergileyen aktörler olarak nitelendirmiştir (Leary ve Kowalski, 1990).

Bireyin etkileşimde bulunduğu diğer bireyleri davranışlarıyla nasıl etkileyebileceğini öğrenmesiyle ortaya çıkan İY, bu davranışların geçerli, basit ve tutarlı olmasına bağlıdır (Bromley, 1993). Ayrıca, Schneider (1981)'in sosyal yaşamın her evresinde bulunabilen bir kavram olarak nitelendirdiği İY, izleyicilerin ilgisi, kültürleri, inançları ve tutumları gibi sosyo-psikolojik süreçler tarafından biçimlenmektedir.

Rosenfeld vd. (2002), İY'yi, insan davranışını ve ilişkilerini düzenleyen evrensel bir yol olarak belirtmektedir. Buna göre İY, bireyin istediği imaj ve kimliği yaratmada, çevreye sunduğu bilginin kontrolünü sağlayan amaç odaklı bir faaliyettir. Schlenker (1980) ise İY'yi tanımlarken, bireylerin davranışlarının bilinçli ya da bilinçsiz olabileceğini ifade etmektedir.

İyi bir iş teklifi, terfi, olumlu performans değerlendirme sonuçları ile yüksek ücret ve prim gibi muhtemel örgütsel kazançlar bireyleri İY taktiklerini kullanmaya motive etmektedir. Wayne ve Liden (1995), bireylerarası ve örgütsel etkileşimlerde İY'nin başarılı olabilmesi için, bireyin diğerleri tarafından algılanma biçimini en olumlu yönde etkilemesi gerektiğini belirtmektedir. Bunu destekler biçimde Bolino vd. (2008), örgütsel açıdan İY'yi, bir çalışanın diğerlerinin gözündeki olumlu imajını artırmak, olumsuz imajını ise gizlemek için ortaya koyduğu davranışlar bütünü olarak tanımlamaktadır.

Örgütlerde İY, davranış türleri bakımından en genel olarak, saldırgan ve savunmacı taktikler olarak gruplandırılmaktadır. Niteliklerini tanıtmak, kendini sevdirmek, örnek olmak, yardım istemek ve yıldırma davranışlarından oluşan saldırgan taktikler, gücün getirdiği avantajları elde etme amacına yöneliktir. Masumiyet, mazeret bulma, kendini haklı gösterme ve özür dileme davranışlarından oluşan savunmacı taktikler ise zayıflığın getireceği kayıpları engellemek için kullanılmaktadır. Taktiklerin yönü bakımından ise İY, aşağıdan yukarıya (asttan üste) ve yukarıdan aşağıya doğru (üstten asta) ya da benzer pozisyonlarda çalışanlar arasında (yatay) kullanılabilir (Arkin ve Shepperd, 1989; Yukl ve Falbe, 1990). Mevcut İY literatüründe niteliklerini tanıtmak, kendini sevdirmek ve örnek birey olmak taktiklerinin, örgütlerde genellikle yönetim gücünü elinde bulundurmayan alt kademe çalışanlar tarafından üstlerine doğru kullanıldığı belirtilmektedir (Liden ve Mitchell, 1988; Kacmar ve Carlson, 1999; Zaidman ve Drory, 2001; Deluga, 2003; Arif vd., 2011). Örgütsel sonuçlara doğrudan bir etkisi beklenmeyen savunmacı taktikleri inceleme dışında bırakan bu çalışma niteliklerini tanıtmak, kendini sevdirmek ve örnek birey olmak taktiklerini incelemektedir.

Niteliklerini tanıtmak (NT), çalışanların, yetenekli olarak algılanmak için elde ettiği başarılı sonuçları ve sahip olduğu becerileri üstlerine, gerektiğinde abartılı olarak anlatması ve sürekli olarak vurgulaması taktiğidir (Bolino ve Turnley, 1999; Bolino vd., 2008). Burada birey, zayıf yanlarının farkında olmakla birlikte, özellikle güçlü yanlarını ön plana çıkarmaya çalışmaktadır (Arif vd., 2011).

Kendini sevdirmek (KS) taktiği çalışanların, yöneticilerine sevimli görünmek ve onların takdirini kazanmak amacıyla, hoşça gidecek davranışlarda bulunması, onları sürekli övmesi ve onlarla aynı fikirleri paylaşıyor gibi davranmasıdır. Burada hedefin tutum, inanç ve değerlerine uygun davranışlar sergilenmekte ve onun fikirleri onaylanmaktadır (DuBrin, 2011; Zaidman ve Drory, 2001). İki birey arasında tutum ve davranışlar açısından benzerliklerin fazla olması durumunda KS taktiğinin başarısının yüksek olacağını belirten çalışmalar da bulunmaktadır (örn. bkz. Rosenfeld vd., 2002). Örgütler açısından ise üst yönetici ve astın fikir uygunluğu arttıkça, astın performans değerlendirme sonuçlarının olumlu olma ihtimali de daha yüksek olabilecektir. Çünkü diğer bireyler gibi, yöneticiler de fikir birliğinden olumlu yönde etkilenebilecektir (Deluga, 2003).

Örnek birey olmak (ÖO) taktiği, kişinin dürüst, fedakar ve ahlaki değerlere sahip izlenimi vermeye çalışması; elinden gelenin en iyisini yapan, yani kendini işine adanmış davranışlar sergilemesidir. Buna göre örnek birey, işe erken gelir, geç saate kadar çalışır, eve iş götürür, tatile gitmez ya da çok az gider, en zor görevlerde gönüllü olur ve diğerlerine yardım etmek için elinden gelen her şeyi yapar (Schütz, 1998; Rosenfeld vd., 2002; Bolino vd., 2008). ÖO taktiğini kullanan birey, yöneticilerinin gözünde diğer çalışanlar için ideal bir kıyaslama örneği olabilmektedir.

Çalışanlar arasında İY taktiklerinin kullanılıp kullanılmaması ile kullanım biçimi ve düzeyinde görülen farklılaşmalar doğrudan ya da dolaylı olarak örgüt içindeki olumsuz algıları da etkileyebilmektedir. Bazı çalışanların İY taktiklerini kullanarak elde ettikleri olumlu performans değerlendirme sonuçları ya da terfi gibi örgütsel kazançlar, diğer çalışanların örgüte olan güven duygularının azalmasına ve bazı olumsuz tutum ve algılara sahip olmalarına neden olabilecektir. İzleyen başlıklarda, önce İY taktiklerinin, sinizm ve adaletsizlik algısı kapsamında olumsuz örgütler sonuçlara etkisi incelenmekte ve sonrasında performans değerlendirme sürecinin dolaylı aktarım mekanizmaları teorik olarak açıklanmaktadır.

### **I.I. İzlenim Yönetimi ve Örgütsel Sinizm**

İY taktikleri, bireylerin genellikle daha olumlu algılanmalarını sağlayabilmekte fakat gereğinden fazla kullanıldığında güvenilirliği ve inanılabilirliği azalabilmektedir (McHenry, 2007). Bunun nedeni ise, bireyin gerçek kişiliğinden fazla uzaklaşması ve belirli kazanımları elde etmek için çevresini aldatmaya yönelik davranışlar sergilediğinin fark edilmesidir (Schlenker, Lifka ve Wowra, 2004). Bu farkındalığa rağmen İY taktikleri uygulayanların elde ettiği örgütsel kazançların fazla olmasının beklenen bir olumsuz etkisi örgütsel sinizmdir.

Örgütsel sinizm, Bedeian (2007) tarafından, çalışanların buldukları örgüte yönelik motivasyon, faaliyet ve değerlerini dikkatli bir şekilde değerlendirmesi ve elde ettiği sonuçları yorumlaması ile ortaya çıkan tutumlar olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel sinizm, sadece olumsuz algılara sahip bireylerin örgüte getirdiği basit duygular değil, deneyimlerle biçimlenen öğrenilmiş olumsuz inanç ve duygulardır (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003).

Günümüzde çalışanlar, örgüte yaptıkları katkıların karşılığını ve yöneticilerinden gördükleri desteği sorgulamaktadır. Algılanan örgütsel destek arttıkça, çalışan bunu işe yönelik gösterdiği etkin çabanın ödüllendirileceğinin bir göstergesi olarak yorumlamaktadır (Neves, 2012). Yönetici-çalışan ilişkilerinde, i) beklentilerin karşılanmaması, ii) iletişimsizlik, iii) adaletsizlik, iv) çatışma ve v) eşit olmayan iş dağılımı başta olmak üzere sinizme yol açan çok sayıda faktör bulunmaktadır (Andersson ve Bateman, 1997; Davis ve Gardner, 2004; Neves, 2012). Örgütsel sinizm, i) iş tatminsizliği, ii) örgütsel bağlılığın ve güvenin azalması, iii) motivasyon düşüklüğü, iv) örgüte ve işe yabancılaşma, v) iyi bir örgüt vatandaşı olma eğiliminde azalma, vi) adaletsiz sonuçlara yönelik şikayetlerde bulunma, vii) örgüt hakkında olumsuz konuşma ve viii) işgücü devir hızında artma gibi olumsuz örgütsel sonuçlara neden olabilmektedir (Andersson ve Bateman, 1997; Reichers vd., 1997; Dean vd., 1998; Abraham, 2000; Bedeian, 2007). Ayrıca, örgütsel sinizmin bireyin özsaygısını azalttığını ortaya koyan çalışmalar da bulunmaktadır (örn. bkz. Guastello vd., 1992; Fleming, 2005).

Mevcut literatürde, çalışanların İY taktiklerini kullanarak yöneticisine kendisini sevdirmeleri ve böylece diğerlerine kıyasla, daha olumlu performans değerlendirme sonuçları elde ettiklerine ilişkin güçlü bulgular bulunmaktadır (Wayne ve Liden, 1995; Wayne ve Kacmar, 1991). Dolayısıyla, en az diğerleri kadar yüksek iş performansı gösterdiği halde, sadece İY taktiklerini kullanmadığı için, gerçekte hak ettiği ödül ve terfi gibi örgütsel kazançları alamadığı algısına sahip çalışanlarda, örgütsel sinizm görülmesi beklenmektedir. Burada örgütsel sinizmin gelişmesinde adaletsizlik algısı önemli bir rol oynamaktadır.

### **I.II. İzlenim Yönetimi ve Adaletsizlik Algısı**

Örgütsel adalet, çalışanın örgütten elde ettiği kazançlar ile kendisinin ve diğer çalışanların örgüte yaptığı katkıları karşılaştırması ve oranlaması sonucu ortaya çıkan bir algıdır. Çalışanın yaptığı oranlamada bir eşitsizlik olduğunu düşünmesi, örgüte yönelik adaletsizlik algısını ortaya çıkarmaktadır (Greenberg, 1990; Colquitt vd., 2001). Adaletsizlik algısı (AA), kısaca, bireyin kendisine adil davranılmadığına yönelik inancı şeklinde nitelendirilmektedir (Ambrose vd., 2002). Örgüte yaptığı katkıların karşılığını alamadığını düşünen (dağıtım adaletsizliği algısı), çıktılarının

belirlenmesinde kullanılan süreç ve yöntemlerin adaletine inanan (işlem adaletsizliği algısı) ve yöneticilerinden hak ettiği takdiri ve desteği göremediğine inanan (etkileşim adaletsizliği algısı) bireylerde AA'nın yüksek olması beklenmektedir. AA'ya sahip çalışanlarda belirli bir süre sonra duygusal tükenmişlik, stres, depresyon ya da kaygı gibi iş performansını ve verimliliği doğrudan düşürebilecek psikolojik tutumlar ortaya çıkabilmektedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001; Greenberg, 2006). Diğer yandan, örgütlerde bireysel çıkarlarını ön planda tutan çalışanların İY taktiklerini kullanarak istediği sonuçlara ulaşması, örgüte katkılar da sağlayacaktır. Çünkü bireysel hedeflerini gerçekleştiren bu çalışanların, örgüt amaçları doğrultusunda çaba göstermesi beklenmektedir. Ancak memnun çalışanların yanında, hak ettiğini düşündüğü halde beklediği sonuçlara ulaşamayan ve kendisine haksızlık, adaletsizlik yapıldığına inanan çalışanların da yaşayacağı hayal kırıklığı, güvensizlik, kızgınlık gibi duygular örgütlerde olumsuz sonuçlara neden olabilecektir. Özellikle adalet duyarlılığı yüksek ve dürüstlük ilkesini benimsemiş çalışanlar, İY taktiklerini kullanarak olumlu performans sonuçları elde eden çalışma arkadaşlarıyla kendilerini kıyasladıklarında, ortaya çıkan olumsuz fark, örgütlerde AA'nın gelişmesine neden olabilmektedir.

### **I.III. İzlenim Yönetimi ve Performans Değerleme Süreci**

Performans değerlendirme, çalışanların faaliyetleri, işle ilgili davranışları, etkinlikleri ve eksikliklerinin bir bütün olarak gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi sürecidir (Smith, 1986). Performans değerlendirme sürecinde elde edilen bilgiler, işe alma, eğitim ve ücretlendirme gibi diğer insan kaynakları faaliyetleri ile ücret artışı, terfi, promosyonlar gibi örgütsel kararlara girdi oluşturmaktadır. Dolayısıyla etkinlik ve verimliliğin artırılmasında performans değerlendirme sürecinin objektifliği hem örgüt hem de çalışanlar açısından önemli görülmektedir (Lee, 1985; Miller ve Cardy, 2000; Barnes-Farrell, 2001; Lam vd., 2002).

Judge ve Ferris (1993), bazı sosyal ve durumsal faktörlerin yöneticinin değerlendirme sonuçlarını etkileyebileceğini belirtmektedir. Her ne kadar bu süreçte objektiflik esas alınsa da yönetici ve çalışan arasındaki demografik benzerlikler ile iş ilişkilerinin niteliği, yöneticinin çalışana yönelik geçmiş tecrübeleri, çalışana sevip sevmemesi ve çalışanın iş performansını gözlemleme şansına sahip olup olmaması gibi faktörler performans değerlendirme sonuçlarını etkileyebilmektedir. Bu noktada, İY taktiklerini kullanan çalışanların daha olumlu performans değerlendirme sonuçları elde edebildiği görülmektedir (Villanova ve Bernardin, 1989; Arif vd., 2011). Mevcut literatürdeki tartışmalar, bir yandan performans değerlendirme sürecinde kesin olarak belirlenmiş objektif standartların olması gerekliliğine dikkat çekerken, diğer yandan bu durumda bile İY taktiklerinin çalışan ve yönetici arasındaki ilişkilerde önemli bir rolünün olduğu ve performans değerlendirme sürecini etkileyebileceği ekseninde devam etmektedir.

## **II. AMPİRİK ÇERÇEVE**

### **II.I. Anket Dizaynı**

Çalışmada veri toplama aracı olan anket üç bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde katılımcıların demografik yapısı hakkında veri sağlayan ifadeler yer almaktadır. İkinci bölümde katılımcıların izlenim yönetimi (İY) taktiklerini kullanma düzeyini, üçüncü bölümde ise örgütsel sonuçlara etki (SE) düzeyini belirlemeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Çalışmanın bundan sonraki gelişiminde İY, izlenim yönetimi ve SE, örgütsel sonuçlara etki ölçeğini ifade etmektedir. İY'de NT, niteliklerini tanıtmaya; KS, kendini sevdirmeye ve ÖO, örnek çalışan olma ölçeğini simgelerken; SE'de SA, örgütsel sinizm algısını; AA adaletsizlik algısını ve MA performans değerlendirme sürecinden duyulan memnuniyetsizlik algısını ifade etmektedir.

İY taktiklerinin kullanım düzeyinin ölçülmesinde literatürde yaygın olarak Bolino ve Turnley'in (1999, 2001, 2003) geliştirdiği beş boyutlu İY ölçeği kullanılmaktadır. Yazarlar söz konusu ölçeği, Jones ve Pittman'ın (1982) geliştirdiği sınıflandırmayı esas alarak oluşturmuşlardır. Bu ölçek dışında Pitariu'nun (2007), Bolino ve Turnley'in (1999, 2001, 2003) çalışmalarından uyarladığı beş boyutlu İY ölçeği ile Basım vd. (2006)'nin yine Bolino ve Turnley'in (1999) çalışmasından esinlenerek geliştirdikleri Türkçe İY ölçeği de bulunmaktadır. Bahsedilen ölçekler, örneklem özellikleri, çalışma koşulları, kültürel farklılıklar gibi unsurlar göz önünde bulundurulurken incelenmiştir. Ayrıca teorik çerçeve doğrultusunda ve pilot uygulamadan gelen geri bildirimlerle amaca uygun bir İY ölçeği geliştirilmiş ve kullanılmıştır. İY ölçeğinin birinci boyutu olan NT taktiği, 6 ifadeden ( $NT_1, NT_2, \dots, NT_6$ ); ikinci alt boyut KS taktiği, 7 ifadeden ( $KS_1, KS_2, \dots, KS_7$ ); üçüncü alt boyut ÖO ise 5 ifadeden ( $ÖO_1, ÖO_2, \dots, ÖO_5$ ) oluşmaktadır.

Anketin son kısmında, çalışanların şirkete ilişkin SA ve AA ile birlikte MA'nın ölçülmesi amaçlanmıştır. Üç amacın her biri farklı alt ölçeklerle belirlenmiştir. Birincisi SA'yı ölçmeye yönelik hazırlanan "örgütsel sinizm" ölçeğidir ve 12 ifadeden ( $SA_1, SA_2, \dots, SA_{12}$ ) oluşmaktadır. SA'nın ölçülmesinde Brandes vd.(1999)'nin geliştirdiği ölçekten yararlanılmıştır. Bu ölçek aynı zamanda Karacaoğlu ve İnce (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış, geçerliliği ve güvenilirliği analiz edilmiştir. Genel olarak elde edilen sonuçlar SA ölçeğinin Türkçe versiyonunun orijinal biçimiyle paralellik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Yine araştırma kapsamındaki şirketlerin özelliklerine uygun bir AA ölçeği belirlenmiştir. 2 maddeden ( $AA_1, AA_2$ ) oluşan AA'nın ölçümünde Hodson vd. (1994) tarafından geliştirilmiş ölçekten yararlanılmıştır. Ankette son olarak MA, 2 ifade ( $MA_1, MA_2$ ) ile ölçülmüştür. Yazar tarafından geliştirilen bu ölçek temel araştırma hipotezlerinde aracı değişken olarak belirlenmiştir<sup>‡</sup>.

## II.II. Anakütle ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın genel anakütlesini, Fortune-Türkiye Dergisi'nin Temmuz 2012'de yayımladığı 2011 yılı ilk 500 şirkette (Fortune-Türkiye, 2012), bir üst yöneticiye bağlı olan beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Maliyet, zaman ve ulaşılabilirlik kısıtları, genel anakütleden bir hedef anakütle belirleme zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Her bir şirkette az sayıda anket uygulanması, katılımcıların objektifliğini engelleyebileceğinden, öncelikle bu şirketlerden 500 ve üzeri çalışanı olanlar seçilmiştir. Beyaz yakalı çalışanlara ilişkin bürokrat atamalarının etkisini ortadan kaldırmak amacıyla kamu şirketleri listeden çıkarılmıştır. Özdeş şirket etkisini azaltabilmek için de aynı sektörde olup, çalışan sayıları birbirine yakın olan ve aynı merkez tarafından yönetildiği belirlenen şirketlerden en fazla çalışanı olanlar seçilmiş, diğerleri ise liste dışında bırakılmıştır. Buna göre belirlenen hedef anakütle 230 şirketten oluşmuştur. Seçilen örneklemin anakütle özelliklerini iyi yansıtması amacıyla, şirket seçimi bazı kriterlere göre yapılmıştır. Öncelikle sektörel yığılmayı engellemek için 230 şirket sektörel olarak sınıflandırılmıştır. Sınıflandırmada Avrupa Birliği Komisyonu İstatistikî Ekonomik Faaliyet Sınıflandırması (NACE) güncel versiyonundan yararlanılmış, 230 şirket için tarım, sanayi (mineral ve metal), hizmet, imalat ve ticaret olmak üzere 5 sektörde toplulaştırmaya gidilmiştir. Daha sonra bu 5 grup kendi içinde, çalışan sayıları bakımından 6 alt gruba ayrılmış ve toplamda 30 grup elde edilmiştir. Bu 30 grubun her birinden ortanca şirket seçilerek izin ve randevu alınmış, bir şirkete ulaşamaması ya da uygun olmadıklarının belirlenmesi durumunda, yine ulaşılabilirlik ve uygunluk kısıtı altında, bir alt ya da üst sıradaki şirkette anket uygulanmıştır. 500 şirketten oluşan genel anakütleden 30 şirket örneklemini belirleme süreci Şekil 1'de özetlenmiştir.

<sup>‡</sup> Anket, istenmesi durumunda yazardan temin edilebilir.

<b>Hedef Anakütleye Dahil Edil(e)meyenler:</b> <i>Kamu şirketleri-500'den az çalışanı olan şirketler-Aynı yönetim birimine bağlı, aynı sektörde faaliyet gösteren ve çalışan sayıları yakın olan özdeş şirketlerden en fazla çalışanı olan dışındakiler.</i>	Ulaşılamayanlar	Örneklem Popülasyonu	<b>Hedef Anakütleye Anket Uygulamasına Uygun Olmayanlar:</b> <i>Mavi yakalılar-Stajyerler-Taşeron firma çalışanları</i>
	Ankete cevap vermeyi reddedenler		
	Ankete cevap veremeyenler		

**Şekil 1. Genel Anakütleye ve Örneklem Belirleme Süreci**

**Kaynak:** Lohr, 2010: 4'ten çalışmaya uyarlanmıştır.

### II.III. Hipotezler

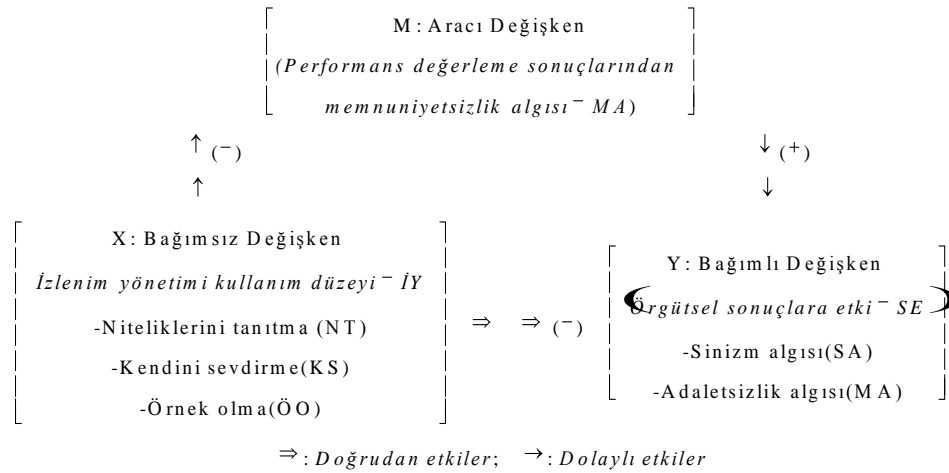
Araştırmanın temel hipotezleri aşağıda Tablo 1'de sunulmuştur. Birinci hipotezde İY taktiklerinin alt boyutları dikkate alınırken, ikinci hipotezde İY taktiklerini kullanma düzeyi tek bir faktör olarak incelenmiştir. Son olarak üçüncü hipotez ise, ilk iki hipotez ile belirtileri görülen MA'nın aracılık etkisini test etmeye yönelik olarak oluşturulmuştur.

**Tablo 1. Araştırma Hipotezleri**

<p><b>H1:</b> Niteliklerini tanıtmaya (NT), kendini sevdirmeye (KS) ve örnek olma (ÖO) izlenim yönetimi (İY) taktiklerini kullanma düzeyi ile performans değerlendirme sonuçlarından memnuniyetsizlik algısı (MA) arasında negatif bir ilişki var ise niteliklerini tanıtmaya (NT), kendini sevdirmeye (KS) ve örnek olma (ÖO) izlenim yönetimi (İY) taktiklerini kullanma düzeyi ile örgütsel sinizm (SA) ve adaletsizlik algısı (AA) arasında da negatif bir ilişki vardır.</p>
<p><b>H2:</b> İzlenim yönetimi (İY) taktiklerini kullanma düzeyi ile performans değerlendirme sonuçlarından memnuniyetsizlik algısı (MA) arasında negatif bir ilişki var ise izlenim yönetimi (İY) taktiklerini kullanma düzeyi ile örgütsel sinizm (SA) ve adaletsizlik algısı (AA) arasında da negatif bir ilişki vardır.</p>
<p><b>H3:</b> İzlenim yönetimi taktiklerini kullanma düzeyi arttıkça (azaldıkça), performans değerlendirme sonuçlarından memnuniyetsizlik algısı azaldığı (arttığı) için, örgütsel sinizm ve adaletsizlik algısı da azalmaktadır (artmaktadır)</p>

### II.IV. Model, Veri Seti ve Yöntem

Araştırmanın genel modeli, İY taktikleri ile SA ve AA arasındaki ilişkileri, MA'ya bağlı olarak dolaylı yoldan ifade etmektedir. Doğrudan ve dolaylı etkiler, Baron ve Kenny (1986)'nin klasik aracılık ilişkisi yaklaşımından yola çıkılarak şu şekilde modellenmiştir.



Buna genel teorik modele göre, İY taktiklerini kullanma düzeyinin sinizm ve adaletsizlik gibi olumsuz örgütsel algıları doğrudan ne kadar azaltacağı, aracı değişken olan performans değerlendirme sonuçlarından duyulan memnuniyetsizlik algısının dolaylı etkilerine bağlı olmaktadır.

Bir değişkenin aracı değişken olabilmesi için dört temel özelliği taşıması gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986): i) Öncelikle bağımsız değişken, aracı etkisi beklenen değişkeni anlamlı bir biçimde etkilemelidir. ii) Aracı etkisi beklenen değişken, bağımlı değişkeni anlamlı bir biçimde etkilemelidir. iii) Bağımsız değişken, bağımlı değişkeni doğrudan anlamlı bir biçimde etkilemelidir. iv) Dördüncü ve son koşul olarak aracı değişken bağımsız değişken ile birlikte tahmin edilen regresyon modeline dahil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalmalı ya da tamamen ortadan kalkmalıdır. İlişki tamamen ortadan kalkarsa ‘tam aracılık etkisi’, ilişkinin azalması durumunda ise ‘kısmi aracılık etkisi’ ortaya çıkmaktadır. Baron and Kenny (1986)’nin klasik aracılık etkisi testine göre çalışmada tahmin edilecek dört regresyon modeli aşamalı olarak şu şekilde oluşturulmuştur.

$$MA = \beta_1 + aIY + \varepsilon_1 \quad (1)$$

$$SE = \beta_2 + bMA + \varepsilon_2 \quad (2)$$

$$SA = \beta_2 + bMA + \varepsilon_2 \quad (2a)$$

$$AA = \beta_2 + bMA + \varepsilon_2 \quad (2b)$$

$$SE = \beta_3 + cIY + \varepsilon_3 \quad (3)$$

$$SA = \beta_3 + cIY + \varepsilon_3 \quad (3a)$$

$$AA = \beta_3 + cIY + \varepsilon_3 \quad (3b)$$

$$SE = \beta_4 + c'IY + b'MA + \varepsilon_4 \quad (4)$$

$$SA = \beta_4 + c'IY + b'MA + \varepsilon_4 \quad (4a)$$

$$AA = \beta_4 + c'IY + b'MA + \varepsilon_4 \quad (4b)$$

Burada  $\beta$  simgeleri regresyon sabitlerini ve  $\varepsilon$  simgeleri model uyum hatalarını gösterirken  $a$ ,  $b$ ,  $c$  ile  $b'$  ve  $c'$  ise ele alınan üç değişken arasındaki regresyon katsayılarıdır. Buna göre,  $SE$  bağımlı değişkeni ile  $IY$  bağımsız değişkeni arasındaki ilişkide  $MA$  değişkeninin aracılık etkisinin olması için denklem (1), (2) ve (3)'e ilişkin tahminlerde  $a$ ,  $b$ , ve  $c$  katsayıları anlamlı olmalı ve denklem (4)'teki model tahminlerinde  $c'$  katsayısı azalmalı (kısmi aracılık etkisi) ya da tamamen ortadan kalkmalıdır (tam aracılık etkisi).



Bir aracılık etkisinin bulunması durumunda, bu etkinin istatistiki olarak anlamlılığı Sobel (1982) testi ile yapılmaktadır. Buna göre denklem (3)'teki  $c$  tahminlerinin büyüklüğü ile denklem (4)'teki  $c'$  tahminlerinin büyüklüğü  $z$ -testi ile şu şekilde karşılaştırılmaktadır:

$$z = \frac{a.b}{\sqrt{b^2 s_a^2 + a^2 s_b^2}} \quad (5)$$

Burada,  $a$  bağımsız değişken ile aracı değişken arasındaki standartlaştırılmamış (ham) regresyon katsayılarını,  $s_a$  ise  $a$  nin standart hatasını (denklem 1) göstermektedir. Yine  $b$ , bağımsız değişkenin de bağımlı değişkenin bir tahmincisi olarak modele alınması durumunda, aracı ve bağımsız değişken arasındaki standartlaştırılmamış regresyon katsayısını (denklem 4) ve  $s_b$  ise  $b$  nin standart hatasını göstermektedir. Elde edilen  $z$  değeri %5 anlam düzeyinde kritik değerden ( $\pm 1,96$ ) büyük (küçük) ise aracılık etkisinin anlamsız (anlamlı) olduğu belirlenmektedir.

### III. ANALİZ SÜRECİ VE AMPİRİK BULGULAR

Çalışmanın analiz sürecinde öncelikle verilerin faktör analizine uygunluğu Bartlett testi ( $\chi^2$ ) ve Kaiser-Meyer-Olkin ( $KMO$ ) katsayısı ile kontrol edilmekte ve keşfedici faktör analizi sonuçları ile boyutlar arası korelasyon katsayıları sunulmaktadır. Devamında doğrulayıcı faktör analizleri ile ikili ve hiyerarşik regresyon tahminleri ortaya konulmakta ve son olarak aracılık etkisi analiz sonuçlarına yer verilmektedir. Yapısal eşitlik modellemesi (YEM) ile oluşturulan faktör analizleri ile yol analizlerinde AMOS (*Analysis of Moment Structures*), diğer analizlerde ise SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) istatistik programlarının güncel sürümleri kullanılmıştır.

#### III.1. Ölçeklerin Güvenirliği ve Keşfedici Faktör Analizleri (KFA)

Anketteki ifadelerin veya değişkenlerin tutarlılığını ölçen ve korelasyon matrisinin anlamlı bir biçimde özdeş matristen farklı olup olmadığını test eden Bartlett küresellik testi faktör analizi için bir eşik olarak görülmekte ve küresellik testi istatistiki olarak anlamlı olursa faktör analizine geçilmektedir. Bartlett testi ( $\chi^2$ ) özellikle büyük örneklerde ( $N \geq 200$ ) iyi tahminler vermektedir (Field, 2009: 648, 660; Stevens, 2009: 180; Büyüköztürk, 2012: 126).

Kaiser-Meyer-Olkin ( $KMO$ ) katsayısı, veri matrisinin faktör analizi için uygun olup olmadığı ve veri yapısının faktör çıkarma için uygunluğu hakkında bilgi vermektedir. 0 ile 1 arasında değerler alabilen  $KMO$  katsayısının 0 olması kısmi ilişkilerin toplu ilişkilere kıyasla daha geniş olduğunu ve bu nedenle faktör analizinin yapılamayacağını ifade etmektedir.  $KMO$  katsayısının 1 olması ise ilişkilerin biçiminin nispeten yoğun (kompakt) olduğunu ve faktör analizinin birbirinden ilişkisiz ve güvenilir faktörler belirleyeceğini ifade etmektedir (Field, 2009: 647). Faktörleşebilirlik (*factorability*) için  $KMO$  katsayısının en az 0,60 olması gerektiği ifade edilmekle birlikte, alt sınırının 0,50 olması durumunda da faktör analizinin yapılabileceği kabul edilmektedir (Field, 2009: 647-659; Büyüköztürk, 2012: 126).

Çalışmada genel olarak, kuramsal temelde ve pilot uygulamadan elde edilen faktör yapıları ile oluşturulan hazır ölçekler kullanılmıştır. Ancak faktörlerin yapısal geçerliliğini sınamak ve ölçeklerin kontrolünü yapmak amacıyla öncelikle keşfedici faktör analizi (KFA) uygulanmıştır. Ölçeklere ilişkin güvenilirlik ve faktörleşme yapıları izleyen tablolarda sunulmuştur.

**Tablo 2. İzlenim Yönetimi Ölçeği İçin KMO, Bartlett Testi ve Faktör Yapıları**

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Uygunluk Ölçüsü					0,855
Bartlett'in Küresellik Testi			ki-kare ( $\chi^2$ )	1768,438**	
			s.d.	153	
			p	0,000	
İfade	Faktör 1	İfade	Faktör 2	İfade	Faktör 3
	NT		KS		ÖO
NT <sub>6</sub>	0,67	KS <sub>3</sub>	0,63	ÖO <sub>1</sub>	0,67
NT <sub>4</sub>	0,61	KS <sub>6</sub>	0,59	KS <sub>5</sub>	0,64
NT <sub>1</sub>	0,60	ÖO <sub>4</sub>	0,57	KS <sub>2</sub>	0,61
NT <sub>2</sub>	0,58	KS <sub>1</sub>	0,57	ÖO <sub>3</sub>	0,60
NT <sub>3</sub>	0,57	ÖO <sub>5</sub>	0,55	ÖO <sub>2</sub>	0,58
NT <sub>5</sub>	0,47	KS <sub>4</sub>	0,49		
		KS <sub>7</sub>	0,42		

Tablo 2'nin ilk kısmında sunulan *KMO* katsayısı (0,855) veri matrisinin faktör analizi için uygunluğunu gösterirken, Bartlett test istatistiği (1768,4) %1 anlam düzeyinde ( $p < 0,01$ ) verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Uyarlayarak çalışmada kullanılan ve Bolino ve Turnley (1999, 2003) tarafından geliştirilen İY taktikleri ölçeği 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu nedenle yapılan KFA'da, Kaiser normalleştirilmesi faktör çıkarma yöntemi ve temel bileşenler tekniği ile varimax dikey döndürme faktör çözümlemesi (Stevens, 2009: 330) sonuçları 3 faktörle sınırlandırılmıştır. Tablo 2'nin ikinci kısmında alt boyutlarda yer alan maddelerin çalışmada baz alınan maddelerle büyük oranda örtüştüğü ve niteliklerini tanıma faktörü (NT) maddelerinin hepsinin önceden belirlenen faktör yapılarına uygun olarak kendi bünyesinde toplandığı görülmektedir. Buna karşın "örnek olma" faktörü (ÖO) altında belirlenen iki madde kendini sevdirme (KS) faktörü altında en yüksek yük değerine sahip iken, KS faktörü altında belirlenen iki madde ise ÖO faktörü altında en yüksek faktör yüküne sahiptir. Bu da örnek çalışan olarak nitelenen bireylerin aynı zamanda başkalarının sevgisini kazandığı gerçeğini ortaya koymaktadır. Anket oluşturulurken bu iki boyut farklılaştırılmaya çalışılsa da şirket çalışanlarının algısı aynı yönde olabilmektedir.

Faktör yük değerinin 0,45 ya da daha yüksek olması seçim için iyi bir kriter olarak kabul edilmektedir. Ancak uygulamada az sayıda madde için bu sınır değer 0,30'a kadar indirilebileceği tartışılmaktadır (Loehlin, 2004: 210; Büyüköztürk, 2012: 124). Sonuçta faktörleşmede önemli farklılıkların ortaya çıkmaması, önceden belirlenen 3 faktör altında hiçbir maddenin faktör yükünün 0,30'dan az olmaması ve genel olarak İY taktiklerinin bir bütün olarak değerlendirilecek olması nedeniyle önceden belirlenen faktör yapıları ile analize devam edilmiştir.

Aşağıda Tablo 3'ün ilk kısmında İY ölçeği ve alt boyutlarında yer alan ifadelerle ilişkin tanımlayıcı istatistikler ile birlikte, alfa güvenilirlik katsayıları yer almaktadır. Sonuçlara göre, alfa katsayısı bakımından İY ölçeğinin kendisi  $\alpha=0,82$  değeriyle yüksek derecede güvenilir iken ( $\alpha > 0,80$ ), alt boyutları olan NT ( $\alpha=0,71$ ), KS ( $\alpha=0,72$ ) ve ÖO ( $\alpha=0,77$ ) faktörlerinin  $0,60 \leq \alpha \leq 0,80$  için oldukça güvenilir ölçek yapısına sahip oldukları görülmektedir.

Ayrıca hangi İY taktiğinin daha fazla kullanıldığının istatistiki olarak belirlenmesi için uygulanan Friedman ANOVA testi sonuçları yine Tablo 3'ün ikinci kısmında sunulmuştur.

**Tablo 3. İzlenim Yönetimi Ölçeği İçin Tanımlayıcı İstatistikler, Güvenirlik Testi ve Boyutlarda Farklılaşmalar (N=369)**

Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenirlik Testi						
Ölçek ve Boyutları	İfade Sayısı	İfade Min.	İfade Maks.	İfade Ort.	Std. Sapma	Cronbach Alfa
İY	18	1	5	2,75	--	0,82
NT	6	1	5	3,71	0,712	0,71
KS	7	1	5	2,30	0,696	0,72
ÖO	5	1	5	2,23	0,800	0,77
Friedman Testi (Bağımlı Örnekler İki-Yönlü Varyans Analizi)						
Örnek 1-Örnek 2	Test İst.	Std. Hata	Std. Test İst.	<i>p</i>	Düz. <i>p</i>	
ÖO-KS	0,096	0,074	1,307	0,191	0,574	
ÖO-NT	1,323	0,074	18,019	0,000**	0,000**	
KS-NT	1,230	0,074	16,712	0,000**	0,000**	

\*\* Farklılığın anlamlı olduğunu göstermektedir ( $p < 0,01$ ).

Buna göre ölçek ve her bir boyutunun ifade ortalamalarına bakıldığında, sadece NT taktiğine ilişkin madde ortalamasının genel İY ortalamasının üzerinde ve ÖO taktiğinin en düşük madde ortalamasına sahip olduğu görülmektedir. Bu durum genel anlamda NT taktiğinin en fazla ve ÖO taktiğinin en az kullanıldığını ifade etmekle birlikte, farklılığın anlamlı olup olmadığının belirlenmesi için Friedman'ın bağımlı örnekler için iki yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Bu test parametrik olmayan ve seviyeleri (rank) araştıran bir ANOVA sürecidir. Farklılıkların aynı 369 katılımcı için de araştırılacak olması (bağımlı) ve her bir boyut için farklı sayıda ifadenin yer alması nedeniyle bu test uygulanmıştır (Field, 2009: 573-578). Sonuçlara göre NT taktiğinin, KS ve ÖO taktiklerinden daha fazla kullanıldığı belirlenmiştir ( $p < 0,01$ ). KS ve ÖO taktiklerinin kullanım düzeyleri arasında ise anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ).

Örgütsel sonuçlara etki (SE) ölçeğine ilişkin faktör analizine geçmeden yine Kaiser-Meyer-Olkin (*KMO*) ve Bartlett küresellik testleri uygulanmıştır. Tablo 4'ün ilk kısmında görüldüğü gibi SE ölçeğinde *KMO* örneklem uygunluk katsayısı 0,936 ve Bartlett küresellik testi ( $\chi^2$ ) değeri ise 2055,82 ( $p < 0,01$ ) elde edilmiştir. Dolayısıyla verilerin faktör analizine uygun olduğu görülmektedir.

**Tablo 4. Örgütsel Sonuçlara Etki Ölçeği İçin KMO, Bartlett Testi ve Faktör Yapıları**

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Uygunluk Ölçüsü		0,936			
<b>Bartlett'in Küresellik Testi</b>		<i>ki-kare (<math>x^2</math>)</i>	2055,822**		
		<i>s.d.</i>	120		
		<i>p</i>	0,000		
<b>İfade</b>	<b>Faktör 1</b>	<b>İfade</b>	<b>Faktör 2</b>	<b>İfade</b>	<b>Faktör 3</b>
	<b>SA</b>		<b>AA</b>		<b>MA</b>
SA <sub>11</sub>	0,86	AA <sub>2</sub>	0,80	MA <sub>2</sub>	0,65
SA <sub>7</sub>	0,75	AA <sub>1</sub>	0,72	MA <sub>1</sub>	0,59
SA <sub>5</sub>	0,74	SA <sub>12</sub>	0,65	SA <sub>4</sub>	0,56
SA <sub>8</sub>	0,70				
SA <sub>10</sub>	0,60				
SA <sub>3</sub>	0,58				
SA <sub>9</sub>	0,56				
SA <sub>6</sub>	0,56				
SA <sub>2</sub>	0,54				
SA <sub>1</sub>	0,52				

Kaiser normalleştirilmesiyle üç faktörle sınırlı varimax dikey döndürme faktör çözümlemesi yapılmış, her bir maddenin hangi faktör altında en yüksek değere sahip olduğuna göre belirlenen faktör içeriği yukarıda Tablo 4'ün ikinci kısmında sunulmuştur. Buna göre, hem literatürde hem de pilot uygulama sonucunda belirlendiği biçimine benzer bir faktörleşme yapısı görülmektedir. Sadece SA'daki ifadeden birinin AA; diğerinin de MA faktörünün altında toplandığı görülmektedir. Ancak bu farklı yapı teorik olarak bir anlam ifade etmediği gibi, ifadeler kendi ölçekleri için de yüksek faktör değerlerine sahiptir.

Örgütsel sonuçlara etki (SE) ölçeği ve alt boyutlarında yer alan ifadelere ilişkin tanımlayıcı istatistikler, elde edilen alfa güvenilirlik katsayıları ve olumsuz algıların şiddetini karşılaştıran Friedman ANOVA testi sonuçları Tablo 5'te görülmektedir. Tablonun ilk kısmındaki alfa katsayıları bakımından faktörlerin oldukça güvenilir ölçek yapısına sahip oldukları görülmektedir. Tablonun ilk kısmındaki her bir boyutun ifade ortalamalarına bakıldığında, sadece AA taktiğine ilişkin madde ortalamasının SE ortalamasının üzerinde ve SA'nın en düşük madde ortalamasına sahip olduğu görülmektedir. Bu farklılığın anlamlı olup olmadığının belirlenmesi için yine Friedman'ın bağımlı örnekler için iki yönlü varyans analizi uygulanmıştır (Field, 2009: 573-578). Tablonun ikinci kısmında görülen sonuçlara göre katılımcıların adaletsizlik algılarının (AA), sinizm (SA) ve memnuniyetsizlik algılarından (MA) daha fazla olduğu görülmektedir ( $p < 0,01$ ). SA ve MA arasında ise anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

**Tablo 5. Örgütsel Sonuçlara Etki Ölçeği İçin Tanımlayıcı İstatistikler, Güvenirlik Testi ve Boyutlarda Farklılaşmalar (N=369)**

Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenirlik Testi						
Ölçek ve Boyutları	İfade Sayısı	İfade Min.	İfade Maks.	İfade Ort.	Std. Sapma	Cronbach Alfa
SE	16	1	5	2,63	--	0,89
SA	12	1	5	2,51	0,712	0,87
MA	2	1	5	2,56	1,045	0,64
AA	2	1	5	2,82	1,074	0,69
Friedman Testi (Bağımlı Örnekler İki-Yönlü Varyans Analizi)						
Örnek 1-Örnek 2	Test İst.	Std. Hata	Std. Test İst.	<i>p</i>	Düz. <i>p</i>	
SA-MA	-0,012	0,074	-0,166	0,868	1,000	
SA-AA	-0,329	0,074	-4,472	0,000**	0,000**	
MA-AA	-0,317	0,074	-4,307	0,000**	0,000**	

\*\* Farklılığın anlamlı olduğunu göstermektedir (p<0,01).

### III.II. Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Doğrulamalı Faktör Analizleri (DFA)

Çalışmanın bu kısmında, öncelikle, İY ölçeğinin faktörel yapısı ve maddelerle olan ilişkisini belirlemek için yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kapsamında 3 faktörlü doğrulamalı faktör modeli oluşturulmuştur. Buna göre, İY taktiklerini kullanma düzeyini ölçmeye yönelik 18 ifade, 3 alt boyutunda modellenmiştir. 18 ifadenin ilk 6'sı (1-6) NT, sonraki 7 ifadesi (7-13) KS ve son 5'i (14-18) ÖO taktikleridir<sup>§</sup>. Maksimum olasılık yöntemiyle doğrulamalı faktör analizi (DFA) uygulanmış ve elde edilen sonuçlar modele ilişkin temel uyum kriterleri ile birlikte Tablo 6'da sunulmuştur.

**Tablo 6. Model Uyum Kriterleri ve İzlenim Yönetimi Ölçeğine İlişkin Sonuçlar**

Kriter	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Elde Edilen Değer	Kurulan Model İçin Sonuç
<b>Temel Uyum Kriterleri</b>				
$\chi^2$	$0 \leq \chi^2 \leq 2s.d.$	$2s.d. \leq \chi^2 \leq 3s.d.$	290,621	Kabul edilebilir uyum
<i>p</i> -değeri	$0,05 < p \leq 1,00$	$0,01 < p \leq 0,05$	0,000	Uyum iyi değil
$\chi^2/s.d.$	$0 \leq (\chi^2/s.d.) \leq 2$	$2 < (\chi^2/s.d.) \leq 3$	2,202	Kabul edilebilir uyum
<b>Yaklaşık Hataların Ortalama Kare Kökü (RMSEA)</b>				
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,057	Kabul edilebilir uyum

**Notlar:** Test edilen (default) model için parametre sayısı 57, serbestlik derecesi 132'dir. Doymuş (saturated) ve bağımsız (independence) model için ki-kare değerleri sırasıyla 0,000 ve 1824,217'dir. Uyum endeksleri, Bayram, 2010: 78'den alınmıştır.

Genel olarak modelin uyum kriteri olarak ki-kare ( $\chi^2$ ) değeri alınmaktadır. Buna göre ki-kare anlamsız olmalıdır (Kline, 2011: 364). Ölçeğin barındırdığı ilişki sarmalında kurulan modelin uyum katsayıları incelendiğinde %1 anlam düzeyinde ki-kare değerinin (290,621) iyi ancak anlamlı olduğu (p<0,01) belirlenmiştir. Serbestlik derecesi (s.d.) ki-kare testinde önemli bir belirleyicidir. Serbestlik derecesinin büyük olduğu bazı durumlarda da ki-kare değeri anlamlı olabilmektedir (Kline, 2011: 199-202). Bu nedenle büyük örneklerde (N≥200) ki-karenin anlamlı olup olmamasından çok, modelin genel uyumunu değerlendirmek için ki-karenin serbestlik derecesine oranı ( $\chi^2/s.d.$ ) dikkate alınmaktadır. Bu oranın 3'ten küçük olması, ki-kare anlamlı olsa bile, modelin genel uyumunun kabul edilebilir olduğu sonucunu vermektedir (Bayram, 2010: 71, 78).

<sup>§</sup> Anket, istenmesi durumunda yazardan temin edilebilir.

Doğrulan modelin uyumu için, doymuş (*saturated*) modelin ki-kare değeri 0, bağımsız (*independent*) modelin ise maksimum olmalıdır (Bayram, 2010: 70). Yapılan DFA ile elde edilen doymuş model (0) ve bağımsız model için (1824,217) ki-kare değerleri, test edilen modelin uyumunun iyi olduğunu desteklemektedir.

Modele ilişkin, yaklaşık hataların ortalama karekökünün (*RMSEA*) 0,05'den küçük değerleri iyi uyumu; 0,05 ve 0,08 arası değerleri kabul edilebilir uyumu ve 0,08 ve 0,10 arası değerleri kötü uyumu göstermektedir (Bayram, 2010: 76; Byrne, 2010: 80; Kline, 2011: 205-206). Doğrulanan modele ilişkin *RMSEA* 0,057 olarak elde edilmiş ve modelin uyumunun kabul sınırları içinde olduğu belirlenmiştir.

DFA sürecinde maksimum olasılık tahmini ile belirlenen Akaike Bilgi Kriteri (*AIC*) değeri bilinen en iyi uyum göstergelerinden biridir (Kline, 2011: 220). *AIC* değerinin hem bağımsız hem de doymuş modelin değerinden daha küçük olması uyumun iyi olduğunu göstermektedir (Bayram, 2010: 78). Doğrulanan modele ilişkin elde edilen *AIC* (404,621), doymuş modelin değerinden (378,000) büyük ve bağımsız modelin değerinden (1860,217) küçük olarak elde edilmiştir.

Modelin uyumu için her bir yola ilişkin tahmin edilen parametreler istatistiki olarak anlamlı olmalıdır. Bu kapsamda kritik oran (*z*-değeri) %5 düzeyinde anlamlı olmalıdır (Byrne, 2010: 351-352; Kline, 2011: 320). Doğrulanan modeldeki yollar ve regresyon katsayıları ile birlikte kritik oranlar aşağıda Tablo 7'de sunulmuştur.

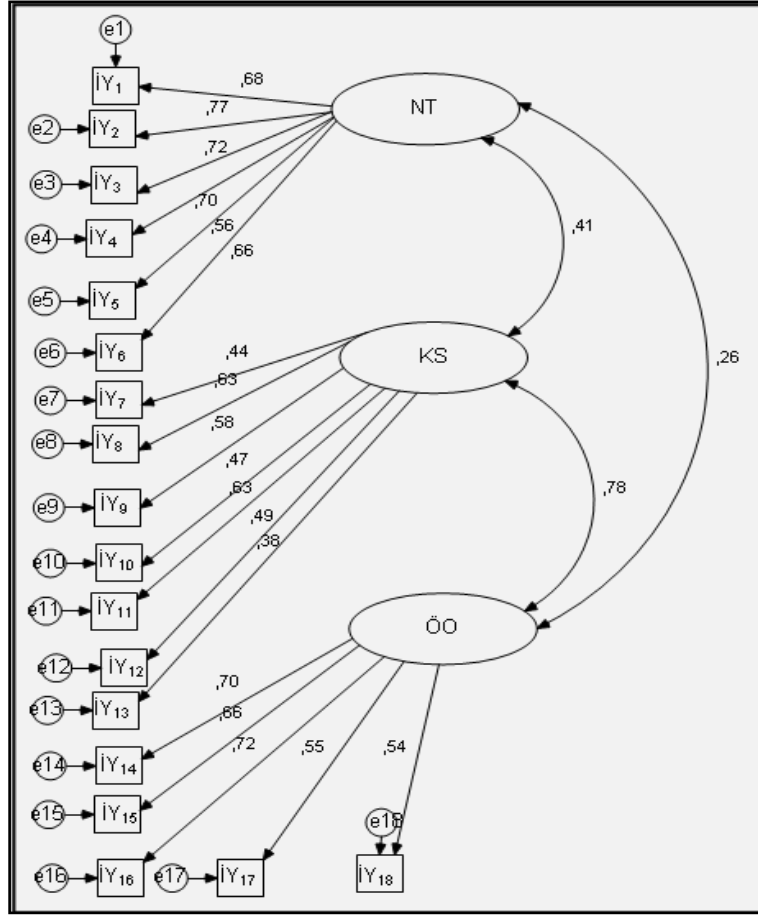
**Tablo 7. İzlenim Yönetimi Ölçeği Faktörlerine İlişkin Model Tahminleri**

Regresyon ağırlıkları	Standartl. Değer <sup>a</sup>	Tahmin <sup>b</sup> (1)	St. Hata. (2)	Kritik oran (1/2)	<i>p</i>
İY <sub>1</sub> <--- NT	0,678	1,000	--	--	--
İY <sub>2</sub> <--- NT	0,774	1,040	0,086	12,043	0,000**
İY <sub>3</sub> <--- NT	0,717	1,070	0,094	11,419	0,000**
İY <sub>4</sub> <--- NT	0,697	0,984	0,088	11,168	0,000**
İY <sub>5</sub> <--- NT	0,558	0,986	0,107	9,248	0,000**
İY <sub>6</sub> <--- NT	0,657	1,035	0,096	10,781	0,000**
İY <sub>7</sub> <--- KS	0,444	1,000	--	--	--
İY <sub>8</sub> <--- KS	0,630	1,310	0,185	7,066	0,000**
İY <sub>9</sub> <--- KS	0,579	1,207	0,177	6,810	0,000**
İY <sub>10</sub> <--- KS	0,472	1,041	0,170	6,119	0,000**
İY <sub>11</sub> <--- KS	0,626	1,256	0,178	7,047	0,000**
İY <sub>12</sub> <--- KS	0,489	0,982	0,157	6,252	0,000**
İY <sub>13</sub> <--- KS	0,377	0,835	0,157	5,311	0,000**
İY <sub>14</sub> <--- ÖO	0,703	1,000	--	--	--
İY <sub>15</sub> <--- ÖO	0,656	0,918	0,086	10,701	0,000**
İY <sub>16</sub> <--- ÖO	0,718	0,943	0,082	11,493	0,000**
İY <sub>17</sub> <--- ÖO	0,549	0,791	0,087	9,146	0,000**
İY <sub>18</sub> <--- ÖO	0,535	0,723	0,081	8,932	0,000**

\*\* İlişkilerin %1 seviyesinde anlamlı olduğunu göstermektedir. a ve b sırasıyla standartlaştırılmış ve standartlaştırılmamış regresyon ağırlıklarını göstermektedir.

Kritik oran, tahmin edilen her bir parametre için tahminin kendi standart hatası ile bölümünden elde edilen orandır. Aynı zamanda *z*-testi olarak bilinmektedir. Eğer kritik oran değeri mutlak değer olarak 2,58'i (*z*-tablosu kritik değeri) aşarsa %1 anlam düzeyinde sıfır hipotezi reddedilmekte ve tahminlerinin istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde sıfırdan farklı olduğu anlaşılmaktadır (Byrne, 2010: 351-352; Kline, 2011: 320). Bu değer %5 anlam düzeyi için 1,96'dır.

Bu durumda ölçeğin tüm maddelerine ilişkin katsayılar anlamlı bulunmuştur. Kurulan model ve faktörlere ilişkin yollar ve standartlaştırılmış regresyon katsayıları Şekil 2’de görüldüğü gibidir.



Şekil 2: İzlenim Yönetimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 2’deki sonuçlar kapsamında, tüm ifadelerin, önceden belirlenmiş faktörleri hem istatistikî hem de kuramsal olarak anlamlı bir biçimde temsil ettiği yani doğruladığı anlaşılmaktadır. İY için ölçüm modelinin uygun olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışmada YEM kapsamında oluşturulan modelde yer alan örgütsel sonuçlara etki ölçeğinin (SE) ifade maddeleri ile olan ilişkisini belirlemek için yine YEM’den yararlanarak DFA uygulanmış ve doğrulanan modele ilişkin temel uyum kriterleri ile elde edilen sonuçlar Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8. Model Uyum Kriterleri ve Örgütsel Sonuçlara Etki Ölçeğine İlişkin Sonuçlar

Kriter	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Elde Edilen Değer	Kurulan Model İçin Sonuç
<b>Temel Uyum Kriterleri</b>				
$\chi^2$	$0 \leq \chi^2 \leq 2s.d.$	$2s.d. \leq \chi^2 \leq 3s.d.$	193,959	Uyum iyi
<i>p</i> -değeri	$0,05 < p \leq 1,00$	$0,01 < p \leq 0,05$	0,000	Uyum iyi değil
$\chi^2/s.d.$	$0 \leq (\chi^2/s.d.) \leq 2$	$2 < (\chi^2/s.d.) \leq 3$	1,920	Uyum iyi
<b>Yaklaşık Hataların Ortalama Kare Kökü</b>				
<b>RMSEA</b>	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0,050	Uyum iyi

Not: Test edilen (default) model için parametre sayısı 51, serbestlik derecesi 101’dir. Doymuş (saturated) ve bağımsız (independence) model için ki-kare değerleri sırasıyla 0,000 ve 2113,760’dır. Uyum endeksleri, Bayram, 2010: 78’den alınmıştır.

Kurulan modelin, p-değeri dışında ( $p < 0,01$ ), diğer kriterler bakımından uyumunun iyi olduğu görülmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi ( $x^2/s.d.$ ) oranının 3'ten küçük olması, ki-kare anlamlı olsa bile modelin genel uyumunun kabul edilebilir olduğu sonucunu vermektedir (Bayram, 2010: 71, 78). Doğrulanana modele ilişkin *RMSEA* 0,050 olarak elde edilmiş ve modelin uyumunun iyi olduğu belirlenmiştir. Yine doğrulanana modele ilişkin elde edilen AIC değeri (295,959), hem doymuş modelin değerinden (304,000) hem de bağımsız modelin değerinden (2145,760) küçük olarak elde edilmiş ve uyumun iyi olduğu belirlenmiştir. Yapılan DFA ile elde edilen doymuş model (0) ve bağımsız model için (2113,760) ki-kare değerleri, test edilen modelin uyumunun iyi olduğunu desteklemektedir. Sayılan kriterler ve ulaşılan sonuçlar kapsamında modelin uyumunun iyi olduğu görülmektedir. Doğrulanana modele ilişkin standardize edilmiş regresyon katsayıları (beta) ve modele ilişkin yollar Tablo 9'da sunulmuştur.

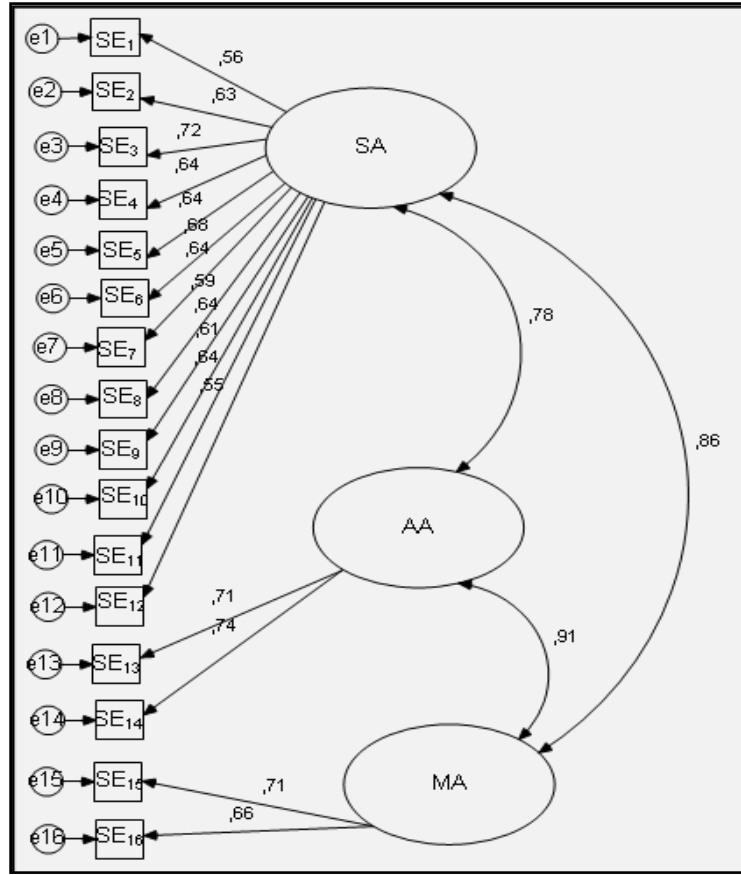
**Tablo 9. Örgütsel Sonuçlara Etki Ölçeği Faktörlerine İlişkin Model Tahminleri**

Regresyon ağırlıkları	Standrt. Değer <sup>a</sup>	Tahmin <sup>b</sup> (1)	St. Hata. (2)	Kritik Oran (1/2)	<i>p</i>
SE <sub>1</sub> <--- SA	0,562	1,000	--	--	--
SE <sub>2</sub> <--- SA	0,630	1,032	0,110	9,383	0,000**
SE <sub>3</sub> <--- SA	0,716	1,198	0,118	10,177	0,000**
SE <sub>4</sub> <--- SA	0,635	1,153	0,122	9,440	0,000**
SE <sub>5</sub> <--- SA	0,636	1,030	0,109	9,446	0,000**
SE <sub>6</sub> <--- SA	0,685	1,111	0,112	9,905	0,000**
SE <sub>7</sub> <--- SA	0,641	0,983	0,104	9,482	0,000**
SE <sub>8</sub> <--- SA	0,587	1,001	0,112	8,940	0,000**
SE <sub>9</sub> <--- SA	0,643	1,042	0,110	9,513	0,000**
SE <sub>10</sub> <--- SA	0,607	0,966	0,106	9,150	0,000**
SE <sub>11</sub> <--- SA	0,639	1,027	0,112	9,170	0,000**
SE <sub>12</sub> <--- SA	0,551	1,001	0,117	8,539	0,000**
SE <sub>13</sub> <--- AA	0,713	1,000	--	--	--
SE <sub>14</sub> <--- AA	0,742	0,968	0,084	11,586	0,000**
SE <sub>15</sub> <--- MA	0,710	1,000	--	--	--
SE <sub>16</sub> <--- MA	0,660	1,024	0,092	11,108	0,000**

\*\* İlişkilerin %1 seviyesinde anlamlı olduğunu göstermektedir. a ve b sırasıyla standartlaştırılmış ve standartlaştırılmamış regresyon ağırlıklarını göstermektedir.

Kritik oran (z-testi) mutlak değer olarak %1 (%5) anlam düzeyi için 2,58 (1,96) (z-tablosu kritik değeri) den büyük ve yine  $p < 0,01$  olduğundan sıfır hipotezi reddedilmiş ve tahminlerin istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde sıfırdan farklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kurulan model kapsamında faktörlere ilişkin ilişki ağı ve regresyon katsayıları Şekil 3'teki gibidir.





Şekil 3. Örgütsel Sonuçlara Etki Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Elde edilen bu sonuçlar kapsamında tüm ifadelerin, önceden belirlenmiş faktörleri hem istatistikî hem de kuramsal olarak anlamlı bir biçimde temsil ettiği yani doğruladığı anlaşılmaktadır. Buna göre, SA, AA ve MA boyutlarından oluşan örgütsel sonuçlara etki ölçeği (SE) için ölçüm modelinin uygun olduğu belirlenmiştir.

### III.III. Araştırma Hipotezlerinin Testi (H1 ve H2)

Çalışmanın temel araştırma hipotezleri, yine yapısal eşitlik modellemesi (YEM)'nden yararlanılarak test edilmiştir. Bu kapsamda önce hipotezler için yapısal modeller oluşturulmuştur. Modelde ilişkiler belirlenirken birinci hipotez için İY taktiklerini kullanma düzeyinin her üç boyutu da ayrı ayrı dışsal (açıklayıcı) değişken olarak belirlenmiştir. Örgütsel sinizm algısı (SA) ve adaletsizlik algısı (AA) ise içsel (açıklanan) değişken olarak belirlenmiştir. Bu ilişkide performans değerlendirme sonuçlarından memnuniyetsizlik düzeyi (MA) aracı değişken olarak atanmıştır. Buna göre niteliklerini tanıtmaya (NT), kendini sevdirmeye (KS) ve örnek olma (ÖO) taktiklerini kullanma düzeyi arttıkça (azaldıkça), performans değerlendirme sonuçlarından duyulan memnuniyetsizlik algısı (MA) azaldığı (arttığı) için, sinizm (SA) ve adaletsizlik algısının (AA) da azalacağı (artacağı) yönünde modellenen hipotezler maksimum olasılık yöntemiyle tahmin edilmiştir.

Tahmin sonuçlarına göre, ki-kare (261,985) ve serbestlik derecesi (10)'ne oranı (26,198) ile p-değeri (0,000) bakımından model uyumunun iyi olmadığı belirlenmiştir ( $p < 0,01$ ). Doymuş modele ilişkin ki-kare sıfır iken, bağımsız model için 682,980 olarak elde edilmiştir. Bu değerler test edilen modelin uyumunun kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Yine modele ilişkin Akaike Bilgi Kriteri (AIC) değeri 295,990 olarak elde edilmiş ve doymuş modelin değerinden (54,000) büyük ve bağımsız modelin değerinden (694,995) küçük olduğu belirlenmiştir.

Kurulan model kapsamında yapılan yol analiziyle elde edilen ve değişkenler arasındaki ilişkilerin yönü ve büyüklüğünü gösteren standartlaştırılmış katsayı tahminleri Tablo 10'da sunulmuştur.

**Tablo 10. Yapısal Eşitlik Modelinde Yol Analizi (H1)**

	Standart. Değer <sup>a</sup>	Tahmin <sup>b</sup> (1)	St. Hata. (2)	Kritik Oran (1/2)	p
MA<---NT	-0,297	-0,143	0,024	-6,039	0,000**
MA<---KS	-0,145	-0,062	0,021	-2,957	0,003**
MA<---ÖO	-0,016	-0,002	0,025	0,090	0,928
SA<---MA	0,643	2,655	0,164	16,182	0,000**
AA<---MA	0,600	0,622	0,043	14,388	0,000**

\*\* İlişkilerin %1 seviyesinde anlamlı olduğunu göstermektedir. a ve b sırasıyla standartlaştırılmış ve standartlaştırılmamış regresyon ağırlıklarını göstermektedir.

Tablo 10'da MA ile ÖO arasındaki yolun istatistiksel olarak anlamsız olduğu ( $p>0,05$ ), diğer yolların ise anlamlı olduğu ( $p<0,01$ ) görülmektedir. NT ve KS taktiklerinin kullanımı arttıkça performans değerlendirme sonuçlarından MA azalmaktadır. Aracı değişken olan MA azaldıkça, SA ve AA da azalmaktadır. Söz konusu taktiklerin kullanılma düzeyi azaldığında ise tersi etkiler ortaya çıkacaktır.

Hipotezde belirlenen ilişkiler kapsamında NT, KS ve ÖO gizli değişkenlerinin MA'ya olan birlikte etkisi eşanlı olarak hesaplanmıştır. Bu durumda NT ve KS gibi İY taktiklerinin kullanılma düzeyinin, MA'ya olan doğrudan negatif etkisi, SA ve AA olan dolaylı etkisini açıklamaktadır. Bu yollar istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<0,01$ ). Buna göre H1 hipotezi kısmen desteklenmiştir. Bu sonuca göre çalışanlar, bir dizi davranışlarla niteliklerini tanıtmaya ve kendini sevdirme taktiklerini kullanarak, olumlu performans değerlendirme sonuçları elde edebilmekte ve dolayısıyla bu çalışanların örgüte yönelik olumsuz algı ve tutumları az olmaktadır ya da bulunmamaktadır. Ancak bu gelişme, İY taktiklerini kullanma düzeyi düşük olan ya da kullanmayan çalışanların, performans değerlendirme sonuçlarından duyduğu memnuniyetsizlik, sinizm ve adaletsizlik algısı gibi örgüte yönelik olumsuz algı ve tutumlarını atılabilmektedir.

Örnek olma taktiği ile performans değerlendirme sonuçlarından memnuniyetsizlik algısı arasındaki yolun anlamsız olması, bu taktiğin daha genel ve fark edilmesinin daha güç olmasından ve örgütlerin genel çalışma kurallarıyla karıştırılabilmemesinden kaynaklanmaktadır. Çünkü "mesai sonrası işyerinde kalınması", "işler yoğun değilken bile meşgul görünme", "mesaiye zamanından önce gelme" örgütlerde genel kabul görmüş yazılı ya da sözlü normlar arasında bulunabilmektedir. Ayrıca bu tür davranışlar yöneticiler tarafından da farklı yorumlanabilecektir: Mesai sonrasında ya da hafta sonları işte kalınması, aile bağlarına önem veren bazı yöneticiler tarafından olumsuz karşılanacağı gibi işler yoğun olmadığı halde meşgul görünme, aldatma çabası olarak değerlendirilebilecektir.

Çalışmanın ikinci hipotezi de yine YEM ile test edilmiştir. Burada bir bütün olarak üç boyutlu İY taktiklerini kullanma düzeyi (açıklayıcı değişken) ile SA ve AA (açıklanan değişkenler) arasındaki ilişki, yine MA aracı değişken özelliğinden yararlanılarak analiz edilmiştir. Kurulan modelde model uyum kriterlerinin kontrolü kapsamında ki-kare (72,588) ve serbestlik derecesi (3)'ne oranı (24,196) ile p-değeri (0,000) bakımından model uyumunun iyi olmadığı görülmektedir. Bunun yanında doymuş modele ilişkin ki-kare sıfır iken, bağımsız model için 479,751 olarak elde edilmiştir. Bu değerler test edilen modelin uyumunun kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Yine hipotezdeki modele ilişkin AIC değeri (94,590) doymuş modelin değerinden (28,000) büyük ve bağımsız modelin değerinden (487,762) küçük olarak elde edilmiştir.

İkinci temel araştırma hipotezine ilişkin kurulan yapısal eşitlik modelinde yol analizi sonuçları Tablo 11’de görülmektedir. Hesaplanan regresyon ağırlıkları incelendiğinde, çizilen bütün yolların anlamlı olduğu görülmektedir. Tahmin katsayıları kapsamında, İY taktiklerini kullanma düzeyi ile MA arasında ters yönlü anlamlı bir ilişki belirlenirken, MA ile SA ve AA arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Buna göre Hipotez 2 desteklenmektedir. Buna göre, beyaz yakalı çalışanların İY taktiklerini kullanma düzeyi arttıkça, performans değerlendirme sonuçlarından duydukları memnuniyetsizlik ve buna bağlı olarak sinizm ve adaletsizlik algıları azalmaktadır.

**Tablo 11. Yapısal Eşitlik Modelinde Yol Analizi (H2)**

	Standart. Değer <sup>a</sup>	Tahmin <sup>b</sup> (1)	St. Hata. (2)	Kritik Oran (1/2)	P
MA<---İY	-0,313	-0,065	0,010	-6,326	0,000**
SA<---MA	0,649	2,655	0,162	16,385	0,000**
AA<---MA	0,605	0,622	0,043	14,568	0,000**

\*\* İlişkilerin %1 seviyesinde anlamlı olduğunu göstermektedir. a ve b sırasıyla standartlaştırılmış ve standartlaştırılmamış regresyon ağırlıklarını göstermektedir.

### III.IV. Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Aracı Değişken Özelliğinin Belirlenmesi (H3)

Daha önce kabul edilen iki hipotez kapsamında memnuniyetsizlik algısı (MA) değişkeninin aracılık etkilerinin olduğu belirlenmişti. Bu kapsamda İY ile SA ve MA değişkenleri arasındaki doğrudan ilişkilerde (İY→SA; İY→AA) üçüncü bir değişken olan MA’nın dolaylı olarak aracılık ettiğinin (İY→MA→SA; İY→MA→AA) doğrulanması amacıyla hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Daha önceki aracılık etkisi bulgularını netleştirmek amacıyla tahmin edilen 7 farklı model için elde edilen regresyon analizi sonuçları aşağıda Tablo 12’de sunulmuştur.

**Tablo 12. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Model No.	Model Özeti				ANOVA F	Parametre Tahminleri		
	Bağımsız Değ.	Bağımlı Değ.	R <sup>2</sup>	Std. Hata		Std. Katsayı	t	Sabit
1	İY	MA	0,10	1,99	39,91**	-0,31**	-6,32	8,36**
2a	MA	SA	0,42	6,51	267,73**	0,65**	16,36	5,27**
2b	MA	AA	0,37	1,71	211,66**	0,61**	14,55	6,79**
3a	İY	SA	0,11	8,07	46,47**	-0,33**	-6,82	44,08**
3b	İY	AA	0,07	2,08	25,23**	-0,25**	-5,02	8,33**
4a	İY, MA	SA	0,44	6,41	144,42**	-0,15** 0,60**	-3,55 14,67	23,45**
4b	İY, MA	AA	0,37	1,71	107,63**	-0,07 0,58**	-1,63 13,34	3,32**

\*\* F-testi için kurulan regresyon modelinin ve t-testi için standartlaştırılmış regresyon katsayılarının (Beta, β) %1 seviyesinde anlamlı olduğunu göstermektedir (p<0,01).

Tabloda görülen model tahminlerine ilişkin belirlilik katsayıları (R<sup>2</sup>), izlenim yönetimi taktiklerinin (İY) kullanım düzeyinin, model 1’deki memnuniyetsizlik algısını (MA) %10 ve model 3a’daki sinizm algısını (SA) %11 oranında açıkladığını ortaya koymaktadır. Model 2a’da MA, SA’daki değişimin %42’sini açıklarken, model 4a’da ise İY ile MA birlikte SA’yı %44 oranında açıklamaktadır. Model 2b’de MA, AA’yı %37; model 3b’de İY, AA’yı %7 ve model 4b’de İY ve MA birlikte AA’yı %37 oranında açıklamaktadır.

ANOVA sürecinde yapılan F-testine göre tüm regresyon modelleri anlamlıdır ( $p < 0,01$ ). Model 4b'deki İY dışındaki tüm standartlaştırılmış regresyon katsayıları ( $\beta$ ) anlamlıdır ( $p < 0,01$ ). Anlamsız olan bu katsayı ise MA'nın aracılık rolüne işaret etmektedir. İncelenen ilişkileri etkileyen farklı faktörlerin de olduğunu ortaya çıkaran yüksek ve anlamlı sabit katsayılar, aynı zamanda ileriki çalışmalara da yol gösterici niteliktedir.

Tablo 12'de görülen model tahminlerine göre, MA değişkeninin aracı değişken olabilmesi için gerekli olan 4 koşul (Baron ve Kenny, 1986: 1176-1177; Kline, 2011, s.333) sağlanmıştır. Buna göre i) öncelikle bağımsız değişken olan İY, aracı etkisi beklenen MA'yı anlamlı bir biçimde negatif etkilemektedir (Denklem 1). ii) Aracı etkisi beklenen MA, bağımlı değişkenler olan SA ve AA'yı anlamlı bir biçimde pozitif etkilemektedir (Denklem 2a ve 2b). iii) Bağımsız değişken olan İY, bağımlı değişkenleri (SA ve AA) doğrudan anlamlı bir biçimde etkilemektedir (Denklem 3a ve 3b). iv) Son koşul olarak, aracı değişken olan MA, bağımsız değişken olan İY ile birlikte tahmin edilen regresyon modeline dahil edildiğinde; İY bağımsız değişkeninin, bağımlı değişkenlerden SA üzerindeki negatif etkisi anlamlı bir biçimde azalırken (Denklem 4a), AA üzerindeki negatif etki istatistik olarak anlamsız hale gelmiştir (Denklem 4b). Birinci durum 'kısmi', ikinci durum ise 'tam' aracılık etkisine işaret etmektedir. Buna göre H3 de desteklenmiştir.

Preacher ve Leonardelli (2015) tarafından hazırlanan çevrimiçi hesaplayıcıdan yararlanılarak elde edilen Sobel ve türev test sonuçları Tablo 13'te sunulmaktadır.

**Tablo 13. Sobel ve Türevleri Test Sonuçları**

İY--->(MA)--->SA (Kısmi Aracılık etkisi)				İY--->(MA)--->AA (Tam Aracılık Etkisi)			
Testler	Test ist. (z-değeri)	Std. Hata	p	Testler	Test ist. (z-değeri)	Std. Hata	p
Sobel	-5,944**	0,027	0,00	Sobel	-5,841**	0,007	0,00
Aroian	-5,933**	0,027	0,00	Aroian	-5,828**	0,007	0,00
Goodman	-5,956**	0,027	0,00	Goodman	-5,854**	0,007	0,00

\*\* Aracılık etkisinin %1 seviyesinde anlamlı olduğunu göstermektedir ( $p < 0,01$ ).

Tabloya göre, her iki ilişkide Sobel (-5,944), Aroian (-5,933) ve Goodman (-5,956) z-değerlerinin anlamlı olması ( $p < 0,01$ ); MA'nın, İY ile SA arasındaki negatif ilişkide kısmi aracı değişken ve yine İY ile AA arasındaki negatif ilişkide tam aracı değişken özelliğinin istatistik olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak, çalışanlar arasında izlenim yönetimi taktiklerinin (İY) kullanılmasına ilişkin olarak sinizm algısının (SA) ve adaletsizlik algısının (AA) uyarıcı faktörünün performans değerlendirme sonuçlarından duyulan memnuniyetsizlik algısı (MA) olduğu belirlenmiştir. Buna göre aracı değişken olan MA, bağımsız değişken (İY) ile bağımlı değişkenler (SA, AA) arasında nedensellik taşıyıcısı işlevi görmektedir.

## SONUÇ

Çalışanların istedikleri örgütsel sonuçlara ulaşabilmek için izlenim yönetimi taktiklerini kullandıkları bilinmektedir. Bu taktikler iyi bir iş teklifi alabilmek, terfi edebilmek, yüksek ücret artışı kazanabilmek ve örgütte güçlü bir konuma sahip olmak gibi farklı amaçlarla kullanılmaktadır. Bunun için yöneticilerin ilgisi ve dikkatini çekmek, onların sempatisini kazanmak ve böylece uygun performans değerlendirme sonuçları elde edebilmek hedeflenmektedir.

İzlenim yönetimi taktiklerinin özellikle performans değerlendirme sürecinde olumlu sonuçlar ortaya çıkarması, örgüt içinde adaletsiz bir yapının olduğu algısının yayılmasına neden olabilmektedir. Objektif performans değerlendirme belirli kriterlere göre oluşturulurken, subjektif değerlemeler daha çok yöneticiler ile çalışanlar arasındaki informal ilişkilere dayanmaktadır. Performans değerlendirme sürecinde etkili olan informal yapılardan biri, izlenim yönetimi taktiklerinin kullanılma düzeyidir. Çalışan kendi performans değerlendirme sonuçlarıyla, başkalarının sonuçlarını karşılaştığında, diğerlerinin örgütsel sonuçlarının neden daha iyi olduğu sorusuna objektif performans değerlendirme kriterleri ile cevap bulamazsa, onların özel imtiyazlar elde ettiklerini düşünebilmekte ve bu durum adaletsizlik algısı ve örgütsel sinizm gibi olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. İzlenim yönetiminin olumlu sonuçlarından yararlanan çalışanlar için izlenim yönetimi pozitif, olumsuz sonuçlarına maruz kalan çalışanlar içinse negatif bir davranış olarak algılanmaktadır.

Bu çalışma, Türkiye'deki lider şirketler için, örgütlerde izlenim yönetimi taktiklerinin kullanılma düzeyinin örgütsel sonuçları (sinizm ve adaletsizlik algısını) nasıl etkilediğini, performans değerlendirme sürecinden duyulan memnuniyetsizliğin aracılık rolü kapsamında incelemiştir. Bu kapsamda Fortune-Türkiye Dergisi 2011 yılı ilk 500 şirket listesinden, sektör ve istihdam yapılarına göre seçilen temsili 30 şirketteki 369 beyaz yakalı çalışana uygulanan anketlerden elde edilen veriler, farklı yöntem ve testlerle analiz edilmiştir.

İncelenen örnekleme ilişkin elde edilen sonuçları şu şekilde özetlemek ve değerlendirmek mümkündür: i) Çalışanlar değişen önemde izlenim yönetimi taktiklerini kullanmakla birlikte en çok niteliklerini tanıtmaya çabasındadırlar. ii) Çalışanlar, izlenim yönetimi kullanma düzeyinin bir şekilde, performans değerlendirme sürecine yansıdığını düşünmektedirler. iii) Çalışanların olumsuz örgütsel sonuçlara ilişkin algıları yüksektir. Özellikle adaletsizlik algıları, sinizm ve memnuniyetsizlik algılarından daha fazladır. iv) İzlenim yönetimi taktiklerini kullanan çalışanların, olumlu performans değerlendirme sonuçları elde ettikleri için örgütsel sinizm ve adaletsizlik algıları düşük olmaktadır. Bir başka ifadeyle, izlenim yönetimi taktiklerini kullananların doğrudan ya da dolaylı olarak bir şekilde ödüllendirildikleri ortaya çıkmaktadır. Buna karşın izlenim yönetimi taktiklerini kullanmayanların örgütsel sinizm ve adaletsizlik algılarını uyaran olumsuz bir performans değerlendirme süreciyle karşılaştıkları belirlenmiştir. Bu durumun örgütsel anlamda iki muhtemel sonucu bulunmaktadır. Birincisi tüm çalışanların izlenim yönetimi taktiklerini kullanması yönünde gizli bir psikolojik baskının ortaya çıkabilmesidir. Diğeri ise performans değerlendirme sürecinin, izlenim yönetimi taktiklerini değerlendirme sürecine dönüşebilmesidir. Bu da hem çalışan psikolojisinin olumsuz etkilenmesine hem de yöneticilerin güvenilirliğinin azalmasına neden olabilmektedir. Her iki durumda da örgütte verimlilik azalabilmektedir. Ayrıca bireysel amaç ve çıkarların birbiriyle çatışması bu olumsuz eğilimlerin şiddetini artırabilecektir.

Elde edilen sonuçlar, izlenim yönetimi taktiklerinin amacına ulaşması nedeniyle, örgütler açısından ilk bakışta olumlu olarak değerlendirilebilecektir. Ancak İY taktiklerini kullanma düzeyi düşük olan çalışanların performans değerlendirme sonuçlarından duyduğu memnuniyetsizlik, örgütsel sinizm ve adaletsizlik algısı gibi olumsuz örgütsel sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Mevcut literatürdeki ampirik bulgular ve teorik açıklamalarla birlikte değerlendirildiğinde bu durumun, çalışanların örgütsel bağlılığını, iş tatminini ve dolayısıyla çalışma performanslarını azaltarak, örgütlerini terk etmelerine kadar varabilecek olumsuz sonuçlara neden olması beklenmektedir. Bu beklentileri destekler nitelikte, bu çalışma, genel olarak izlenim yönetimi taktiklerinin örgütlerde olumsuz sonuçlar da ortaya çıkarabileceği için, bu taktikleri kullanan ve kullanmayanların ayırt

edilmesinin önemini ortaya koymaktadır. Bunun için örgüt yöneticilerine izlenim yönetimi konusunda eğitimler verilmesi ve performans değerlendirme sürecinde yöneticiler tarafından kesin olarak belirlenmiş standartların getirilmesi, objektif performans değerlendirme sürecinin, subjektif izlenim yönetimi taktiklerini değerlendirme sürecine dönüşmesini engelleyebilecektir.

Bundan sonra yapılacak çalışmalarda örgütsel sinizm ve adaletsizlik algısı dışındaki diğer olası olumsuz örgütsel sonuçların da incelenmesi, örgüt yöneticilerine farklı ve yeni bilgiler sağlayabilecektir. Ayrıca izlenim yönetimi taktiklerinin sayısının artırılması, yönetici ve çalışan ilişkilerinin daha net bir şekilde anlaşılmasına katkı sağlayabilecektir. Bundan başka, iş hayatındaki mevcut çalışanların yanında, izlenim yönetimi taktiklerini kullanma eğilimi olan aday çalışanlar üzerine yapılacak çalışmalar, mevcut literatürün daha da gelişmesine katkı sağlayacaktır. Son olarak, yabancı literatürden uyarlanmış ölçeklerle yapılan çalışmalarda faktörleşme tutarsızlığı ortaya çıkabilmektedir. Bu da kültürel farklılaşmaya ve ülkeler arasında farklı performans değerlendirme kriterlerine bağlı olarak ölçeğin güvenilirliğini azaltmaktadır. Bu sorun yeni ölçek geliştirme alternatifini beraberinde getirirse de izlenim yönetimi literatüründe, bağımsız ifadelerden oluşan bir ölçek havuzu, en azından ulusal düzeyde, mevcut değildir. Bu nedenle uzun süreli, aynı evreni kapsayan ve farklı zamanlardaki uygulamalarla pekiştirilen ve kültürel özelliklere uygun yeni ölçeklerin geliştirilmesi daha etkin ve doğru sonuçların elde edilmesine katkı sağlayabilecektir.

## KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
- Ambrose, M.L., Seabright, M.A., & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 947-965.
- Andersson, L.M., & Bateman, T.S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects, *Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-469.
- Arif, A., Rizvi, S.H.M., Abbas, Q., Akhtar, S., & Imran, M. (2011). Impact of impression management on performance rating. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(2), 711-729.
- Arkin, R.M., & Shepperd, J.A. (1989). Self-Presentation Styles in Organizations. R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds). *Impression management in the organization*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Barnes-Farrell, J.L. (2001). Performance Appraisal: Person Perception Processes and Challenges. M. London (Eds). *How people evaluate others in organizations*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Basım, N., Tatar, İ., & Şahin, N.H. (2006). Çalışma yaşamında izlenim yönetimi: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 9(18), 1-17.
- Bayram, N. (2010). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: AMOS uygulamaları*. (1. Baskı), Bursa: Ezgi Kitabevi.

- Bedeian, A.G. (2007). Even if the tower is “ivory”, it isn’t “white”: Understanding the consequences of faculty cynicism. *Academy of Management Learning & Education*, 6(1), 9-32.
- Bolino, M.C., Kacmar, K.M., Turnley, W.H., & Gilstrap, J.B. (2008). A multi-level review of impression management motives and behaviors. *Journal of Management*, 34(6), 1080-1109.
- Bolino, M.C., & Turnley, W.H. (1999). Measuring impression management in organizations: A scale development based on the Jones and Pittman taxonomy. *Organizational Research Methods*, 2(2), 187-206.
- Bolino, M.C., & Turnley, W.H. (2001). Gender and the use of supplication and intimidation in organizations. Paper presented at the *National Academy of Management Meeting*. Academy of Management Proceedings.
- Bolino, M.C., & Turnley, W.H. (2003). Counternormative impression management, likeability, and performance ratings: The use of intimidation in an organizational setting. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 237-250.
- Bozeman, D.P., & Kacmar, K.M. (1997). A cybernetic model of impression management processes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(1), 9-30.
- Brandes, P., Dharwadkar, R., & Dean, J. W. (1999). Does organizational cynicism matter? Employee and supervisor perspectives on work outcomes. *Eastern Academy of Management Proceedings*, 150-153.
- Bromley, D.B. (1993). *Reputation, image and impression management*. New York: John Wiley & Sons.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. (16. Baskı), Ankara: Pegem Yay.
- Byrne, B.M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. (2nd ed.), New York: Taylor & Francis Group.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H., & Ng, K.Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Davis, W.D., & Gardner, W.L. (2004). Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader-member exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, 15, 439-465.
- Dean, J.W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Deluga, R. J. (2003). Kissing up to the boss: What it is and what to do about it?. *Business Forum*, 26(3/4), 14-18.
- DuBrin, A.J. (2011). *Impression management in the workplace: Research, theory and practice*. New York and London: Routledge.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. (3rd. ed.), Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Fleming, P. 2005. Workers' playtime? Boundaries and cynicism in a ‘culture of fun’ program. *Journal of Applied Behavioral Science*, 41(3), 285-303.
- Fortune-Türkiye. (2012). *Türkiye'nin En Büyük 500 Şirketi-2011*. [<http://www.fortuneturkey.com/fortune500-2011/>, Erişim Tarihi: 10.03.2015].

- Giacalone, R.A., & Rosenfeld, P. (1989). Impression Management in Organizations: An Overview. R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.). *Impression management in the organization*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. (2006). Losing sleep over organizational injustice: attenuating insomniac reactions to underpayment inequity with supervisory training in interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 58-69.
- Guastello, S.J., Rieke, M.L., Guastello, D.D., & Billings, S.W. (1992). A study of cynicism, personality and work values. *The Journal of Psychology*, 126(1), 37-48.
- Hodson, R., Creighton, S., Jamison, C.S., Rieble, S., & Welsh, S. (1994). Loyalty to whom? Workplace participation and the development of consent. *Human Relations*, 47(8), 895-909.
- Johnson, J.L., & O'Leary-Kelly, A.M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 627-647.
- Jones, E.E., & Pittman, T. S. (1982). Toward a General Theory of Strategic Self-Presentation. J. Suls (Eds.). *Psychological perspectives on the self*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Judge, T.A., & Ferris, G.R. (1993). Social context of performance evaluation decisions. *Academy of Management Journal*, 36(1), 80-105.
- Kacmar, K.M., & Carlson, D.S. (1999). Effectiveness of impression management tactics across human resource situations. *Journal of Applied Social Psychology*, 29(6), 1293-1311.
- Karacaoğlu, K., & İnce, F. (2012). Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) örgütsel sinizm ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Kayseri organize sanayi bölgesi örneği. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 77-92.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*, (3rd ed.), New York: Guilford Press.
- Lam, S.S.K., Yik, M.S.M., & Schaubroeck, J. (2002). Responses to formal performance appraisal feedback: The role of negative affectivity. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 192-201.
- Leary, M.R., & Kowalsky, R.M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological Bulletin*, 107(1), 34-47.
- Lee, C. (1985). Increasing performance appraisal effectiveness: matching task types, appraisal process, and rater training. *Academy of Management Review*, 10(2), 322-331.
- Liden, R.C., & Mitchell, T.R. (1988). Ingratiation behaviors in organizational setting. *Academy of Management Review*, 13(4), 572-587.
- Loehlin, J. C. (2004). *Latent variable models: An introduction to factor, path and structural equation analysis*. 4th Ed., New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Lohr, S. L. (2010). *Sampling: Design and Analysis*. (2nd ed.), Boston, USA: Brooks/Cole.
- McHenry, R. (2007). Who's fooling whom? Exploring the impact of impression management in the workplace. [www.opp.eu.com, Erişim Tarihi: 07.03. 2015].
- Miller, J.S., & Cardy, R.L. (2000). Self-monitoring and performance appraisal: Rating outcomes in project teams. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 609-626.
- Neves, P. (2012). Organizational cynicism: Spillover effects on supervisor-subordinate relationships and performance. *The Leadership Quarterly*, 23, 965-976.



- Pitariu, G.V. (2007). *Prediction of impression management in clinical supervision among practicum students*. Unpublished doctoral dissertation, University of South Carolina, Columbia, USA.
- Preacher, K. J., & Leonardelli, G.J. (2015). Calculation for the sobel test: An interactive calculation tool for mediation tests. [<http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>, Erişim Tarihi: 01.05.2015].
- Reichers, A.E., Wanous, J. P., & Austin, J.T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59.
- Rosenfeld, P., Giacalone, R.A., & Riordan, C.A. (2002). *Impression management building and enhancing reputations at work*. London: Thompson Learning.
- Schlenker, B.R. (1980). *Impression management: the self-concept, social identity, and interpersonal relations*. Monterey: Brooks/Cole.
- Schlenker, B.R., Lifka, A., & Wowra, S.A. (2004). Helping new acquaintances make the right impression: Balancing image concerns of others and self. *Self and Identity*, 3, 191-206.
- Schneider, D.J. (1981). Tactical Self-Presentations: Toward A Broader Conception. J. T. Tedeschi (Ed). *Impression management theory and social psychological research*. New York: Academic Press, 23-40.
- Schokker, M. (2007). *The use of impression management tactics in groups overtime and the effect of the interpersonal outcomes of liking, competence and performance*. Unpublished master thesis, University of Maastricht, Maastricht, Holland.
- Schütz, A. (1998). Assertive, offensive, protective, and defensive styles of self-presentation: A taxonomy. *The Journal of Psychology*, 132(6), 611-628.
- Smith, D.E. (1986). Training programs for performance appraisal: A review. *Academy of Management Review*, 11(1), 22-40.
- Stevens, J. P. (2009). *Applied multivariate statistics for the social sciences*. 5th Ed., New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Villanova, P., & Bernardin, H.J. (1989). Impression Management in the Context of Performance Appraisal. R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.). *Impression management in the organization*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Wayne, S.J., & Kacmar, K.M. (1991). The effects of impression management on the performance appraisal process. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 48(1), 70-88.
- Wayne, S.J., & Liden, R.C. (1995). Effects of impression management on performance ratings: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 38(1), 232-260.
- Yukl, G., & Falbe, C.M. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 132-140.
- Zaidman, N., & Drory, A. (2001). Upward impression management in the work place cross-cultural analysis. *International Journal of Intercultural Relations*, 25, 671-690.