

## **İzlenim Yönetimi Taktikleri: Kültürel Bağlamda Bir Ölçek Geliştirme Çalışması**

**Dr. Hilal BOZKURT YILDIRIM**

National Defense University  
hbozkurtyildirim@gmail.com

**Assoc.Prof.Dr. N. Derya ERGUN ÖZLER**

Dumlupınar University  
derya.eozler@dpu.edu.tr

### **ÖZET**

Örgütsel Davranış konusunda yapılan bilimsel araştırmalarda genellikle farklı ülkelerde geliştirilen ölçeklerden yararlanılmakta ve çoğu zaman bireylerin tutum ve davranışlarında toplumsal kültürün etkisi gözardı edilebilmektedir. Özellikle izlenim yönetimi taktikleri gibi karşı tarafın algılarını yönlendiren davranışlar, bireylerin içinde buldukları kültürün özelliklerinden etkilenebilmektedir. Bu bağlamda, iş yaşamında çalışanların sergiledikleri izlenim yönetimi taktiklerinin, Türk toplumunda batıdan farklı olabileceği öngörülerek Yıldırım (2019) tarafından nitel yaklaşımla keşfedilen Türk çalışma ortamına özgü izlenim yönetimi taktiklerinden yola çıkılarak, bu çalışmada Türk kültürüne uygun, geçerli ve güvenilir bir izlenim yönetimi ölçeği geliştirmek amaçlanmıştır.

Madde havuzunun oluşturulması, ölçeğin yapılandırılması ve ölçeğin değerlendirilmesinden oluşan üç aşamalı bir yöntem kullanılmış, bu kapsamda 60 katılımcı ile yarı yapılandırılmış mülakatlar yapılmıştır. Görüşmelerin analizi ile elde edilen kod ve temalara dayanarak madde havuzu oluşturulmuş ve uzman değerlendirmeleri aracılığıyla ölçeğin içerik geçerliliği test edilmiştir. Yapılan madde eleme işlemleri sonucunda ölçeğin son hali 16 madde ile tamamlanmıştır. Ölçeğin değerlendirilmesi kapsamında (n=490) yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda 4 boyutlu yapı olduğu görülmüş ve toplam varyansın %69,2'si açıklanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,88'dir. Yapı geçerliliği yönünden ölçeğin örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ile ayrışım geçerliliği sağladığı görülmüştür. Sonuçlar geliştirilen izlenim yönetimi ölçeğinin güvenilir ve büyük ölçüde geçerli bir ölçme aracı olduğunu göstermiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İzlenim Yönetimi, Toplumsal Kültür, Ölçek Geliştirme.

## 1. GİRİŞ

Örgütsel Davranış alanında oldukça popüler olan izlenim yönetimi taktiklerinin örgütlerde yaygın bir şekilde kullanıldığını ve çalışan davranışlarını önemli derecede etkilediğini ortaya koyan birçok araştırma mevcuttur (Bromley, 1993; Rosenfeld vd., 2002; Bolino ve Turnley, 2003; Bolino vd., 2008; Carlson vd., 2011). İzlenim yönetiminin işe alım kararları, performans değerlendirme ve ücretlendirme gibi kritik faaliyetleri etkilediği (Ferris vd., 1999; Steven ve Kristof, 1995; Bolino vd., 2008) düşünüldüğünde, bu kavramın araştırılmaya değer olduğu anlaşılmaktadır. Konuyla ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, hemen hepsinde Jones ve Pitman'ın (1982) sınıflandırmasından elde edilen ölçeğin kullanıldığı görülmektedir. Ancak, izlenim yönetimi taktiklerinin nasıl ölçüldüğü ve nasıl ölçülmesi gerektiği önemli bir sorundur (Bolino vd., 2016). Bu nedenle, söz konusu ölçüm araçlarının diğer kültürlerde ne kadar geçerli ve uygulanabilir olduğuna dair kuşku ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, Batı ülkelerinden oldukça farklı toplumsal kültürün egemen olduğu Türkiye'de izlenim yönetimi taktiklerini ölçerken, farklı kültürlerde geliştirilen ölçeklerin kullanılmasının araştırmaların geçerliliğini engelleyebileceği düşünülmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı; Jones ve Pittman (1982) tarafından geliştirilmiş olan izlenim yönetimi taktiklerini ülkemizdeki çalışanlar açısından değerlendirmek ve Türk çalışma ortamında sergilenen izlenim yönetimi taktiklerini ölçen Türk kültürüne uygun, geçerli ve güvenilir bir "İzlenim Yönetimi Ölçeği" geliştirmektir. İzlenim yönetimi taktikleri araştırmalarının büyük çoğunluğunun Batı'da yürütüldüğü görülmekte ve bu araştırmalar izlenim yönetiminin Batı kültürlerine yönelik nasıl işleyeceğini gösteren kuram ve varsayımlara dayanmaktadır (Sandal vd., 2014). Ancak, ilgili yazın incelendiğinde, çalışanların izlenim yönetimi taktiklerinin, kültürel değerlere göre farklılaştığını, kültürlerin toplulukçuluk/bireycilik ya da güç mesafesi düzeylerine göre değişiklik gösterdiğini ifade eden çalışmaların olduğu görülmektedir (Örn; Bye vd., 2011; Merkin, 2012; Şeşen, vd., 2014). Bu nedenle Batı'da geliştirilmiş ölçek ve bulguların her ortamda geçerli olduğunu varsaymak yerine, çalışanların izlenim yönetimi taktiklerini ölçen soruların Türkiye bağlamında ortaya konulmasının; Türkiye'de yapılan izlenim yönetimi araştırmalarının etkinliğini arttırmak, Türk kültürüne özgü ölçek eksikliğini gidermek ve mevcut literatürdeki boşluğu doldurmak açısından önemli olacağı düşünülmektedir. Elde edilen sonuçların alanyazına ve uygulamaya ayrıntılı bir bakış açısı getireceği, yöneticilerin uygulamada karşılaştığı olumsuz deneyimlere yönelik önlemler almalarında ve çalışanların davranışlarını yönlendirmelerinde katkısı olacağı ve örgütün faaliyetleriyle ilgili karar verici pozisyonda bulunan kişilerin objektif kararlar alabilmesine yönelik öneriler sunacağı düşünülmektedir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İzlenim yönetimi, bir aktörün hedef izleyiciler üzerinde imaj yaratmak, mevcut imajını korumak ya da güçlendirmek için gösterdiği çabaların tümü olarak tanımlanmaktadır (Bozeman ve Kacmar, 1997: 9). “The Presentation of Self Everyday Life” adlı eseriyle izlenim yönetimi çalışmalarının temelini oluşturan Erving Goffman (1959: 11)’a göre ise, bireyin kendisiyle ilgili algıları etkilemek amacıyla sergilemiş olduğu davranışlardır. İzlenim yönetimi taktikleri kapsamında en çok kabul gören Jones ve Pittman’ın (1982) sınıflandırması; kendini sevdirmek/göze girme (ingratiation), örnek birey olma (exemplification), niteliklerini tanıtmak/bireysel reklâm (self-promotion), kendini acındırma/yalvarma (supplication) ve gözdağı verme (intimidation) davranışları olmak üzere beş kategoriden oluşmaktadır.

Bireylerin çoğu izlenimlerini yönetmesine rağmen içinde bulunulan toplumsal kültüre göre kullanılan izlenim yönetimi taktikleri farklılıklar göstermektedir (Rosenfeld vd., 2002). Kültürün örgütsel davranış araştırmalarındaki önemi, başta Hofstede ve ardından Globe araştırmalarıyla ortaya çıkarılmıştır (Hofstede, 1980; House vd., 2004). Özellikle, Schwartz’ın (1992) değer teorisi ve Hofstede’nin (2001) kültürel boyutlar teorisi, izlenim yönetiminin farklı kültürel bağlamlarda nasıl kullanılacağını ve geçerli olacağını tahmin etmek için uygulanmıştır (Ör., Manzur ve Jogaratnam 2006, Sandal vd., 2014). Çalışmaların sonuçlarında, kültürel değerlerin genellikle izlenim yönetimi sergileme eğilimi ve etkililiğini belirlemede önemli rol oynadığı ortaya konulmuştur.

Genel olarak kültürel normlar, hangi izlenim yönetimi taktiklerinin ne ölçüde kullanıldığı veya kabul edilebilir olduğunu açıklamaktadır (Mendenhall ve Wiley, 1994). İzlenim yönetimindeki girişimlerin başarısı ya da başarısızlığı, kültürel çevrenin etkisine bağlıdır, çünkü bazı ortamlarda belirli taktiklerin daha uygun olduğu düşünülürken, bazılarında bu taktiklerin arzu edilmediği görülmektedir. Örneğin, Steven ve Kristof (1995) yaptıkları araştırmada, bireysel reklamın performans değerlendirme sonuçlarını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşırken, Ferris ve arkadaşları (1994), çalışmalarında bireysel reklamın performans değerlendirme sonuçlarını negatif yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Bu nedenle, izlenim yönetiminin Türk çalışma ortamında daha iyi anlaşılması için, kültürel özelliklere uygun bir ölçeğin geliştirilmesi gerektiği ve böylece daha etkin ve doğru sonuçların elde edilmesine katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

## 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada madde havuzunun oluşturulması, ölçeğin yapılandırılması ve ölçeğin değerlendirilmesinden oluşan üç aşamalı bir yöntem kullanılmıştır (Schwab, 1980 ve Hinkin, 1995). Bu kapsamda Yıldırım (2019)’ın yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile 16 farklı

sektörde ve farklı iş kollarında çalışan 60 katılımcı aracılığıyla topladığı veriler, içerik analizi yöntemi (Krippendorf, 1980) ile incelenerek izlenim yönetimi ölçeğinin maddeleri belirlenmiştir. Ardından izlenim yönetimi ölçeğinin faktör yapısını belirlemek için kamu ve özel sektörlerden seçilen farklı örneklerde, anket tekniği ile toplanan verilerin IBM SPSS 25.0 ve AMOS 21 paket programları kullanılarak faktör analizleri, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış, daha sonra literatürden yararlanılarak belirlenen değişkenlerle ölçeğin benzeşim ve ayrışım geçerlilikleri değerlendirilmiştir.

#### **a. Madde Havuzunun Oluşturulması**

Araştırmanın madde havuzunun oluşturulması aşaması, keşifsel bir yaklaşımla uygulanan mülakatların analiz edilmesi suretiyle, ölçeğin ilk halini oluşturacak maddelerin yazımından oluşmaktadır. Böylece izlenim yönetimi taktikleri, boyutları ve bu boyutları tanımlayan madde/ifadeler belirlenmektedir.

#### **Örneklem Özellikleri ve Veri Toplama Araçları**

Bu aşamada amaçlı örnekleme yöntemiyle belirlenen 60 orta ve üst kademe çalışan ile yapılan mülakatlardan elde edilen veriler kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış biçimde hazırlanan sorulara cevap veren katılımcıların demografik özelliklerine bakıldığında; %45'inin kadın, %55'inin erkek olup, %82'sinin evli ve %18'inin bekar olduğu görülmektedir. Yalnızca orta ve üst kademe çalışanların oluşturduğu örnekleme yaş ortalaması 35,28'dir. Eğitim seviyesi açısından ise; katılımcıların %47'sinin lisans, %32'sinin yüksek lisans, %15'inin doktora ve %6'sının da lise mezunu olduğu görülmektedir. Çalışma yılı ortalamaları da 14,41 olarak hesaplanmıştır.

#### **İşlem ve Bulgular**

Ölçek geliştirme çalışmasına ilişkin madde havuzunun oluşturulması kapsamında nitel araştırma vasıtasıyla elde edilen veriler içerik analizi yöntemi ile değerlendirilerek; İzlenim Yönetimi taktiklerine yönelik 6 kategori/tema (kamufle etme, kendini övme, yaranmaya çalışma, imaj koruma, göz boyama, gözdağı verme) ile 54 alt tema belirlenmiştir.

Sonuç olarak elde edilen 54 davranış uzman görüşlerinden de yararlanılarak bir soru formuna dönüştürülmüş, uzman değerlendirmesi ve pilot çalışma için madde havuzu oluşturulmuştur.

#### **b. Ölçeğin Yapılandırılması**

Ölçeğin yapılandırılması aşamasında, ölçek hem içerik/kapsam geçerliği açısından, hem de iyi açıklanmayan veya tartışmalı olan ifadeleri belirlemek üzere uzman değerlendirilmesine tabi tutulmuş, 4 farklı üniversiteden 4'ü örgütsel davranış ve 1'i sosyoloji alanında çalışan 5 akademisyenin, ölçekteki maddeleri açık ve anlaşılır olması kriterlerine göre değerlendirmeleri

sonucu anket formu oluşturulmuştur. Lawshe'nin İçerik Geçerliliği Oranı yöntemine göre analiz edilen uzman değerlendirmesi sonucunda 8 madde elenerek 46 maddelik anket formu pilot uygulamaya hazır hale getirilmiştir (İGO=0,99).

### **Örneklem ve Veri Toplama Araçları**

Ölçeğin yapı geçerliliğinin ölçülmesine yönelik yapılan pilot uygulama için 160 kişilik bir örneklemden yararlanılmıştır. Veri toplama aracı olarak anket tekniğinin kullanıldığı pilot çalışmada, bir önceki aşamada belirlenen ve uzman görüşü sonrası nihai hali 46 sorudan oluşan izlenim yönetimi ölçeği kullanılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen 160 kişilik örneklemin %64,4'ü erkek, %35,6'sı kadın; %10,3'ü önlisans, %54,8'i lisans, %26,7'si lisansüstü eğitime sahip; %58,9'u evli, %41,1'i bekar ve %75,3'ü özel, %24,7'si kamu kurumunda çalışmaktadır. Ayrıca, %5,5'i alt düzey yönetici (line manager), %21,2'si orta düzey yönetici, %12,3'ü üst düzey yönetici pozisyonunda bulunmaktadır ve katılımcıların yaş ortalamaları 32,51'dir.

### **İşlem ve Analizler**

Ölçekte bulunan maddelerin ayırt edicilik güçlerini gösteren bağımsız grup t-testi ve madde toplam korelasyon analizleri yapılmıştır. Madde toplam korelasyon analizi sonucunda 0.30'un (min. değer; Kline, 2005) altında kalan madde bulunmadığı anlaşılmakta; bağımsız grup t-testi sonucunda ise alt ve üst grup madde puanlarının ortalamaları arasında bütün maddeler açısından  $p < 0.05$  düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Buradan hareketle ölçeğin, istenen niteliği ölçmesi bağlamında ayırt edici olduğu söylenebilmektedir. Analiz sonucunda toplam Cronbach's Alpha katsayısı 0,87 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, ölçek taslağının oldukça iyi bir iç tutarlılık güvenilirliğine sahip olduğunu göstermektedir (DeVellis, 2003).

#### **c. Ölçeğin Değerlendirilmesi**

Ölçeğin değerlendirilmesi aşamasında sırasıyla; iç tutarlılık analizi, madde analizi, güvenilirliğin ölçülmesi ve uygun olmayan maddelerin elenmesi işlemleri yapılmıştır. Ardından faktör yapısını belirlemek için keşfedici faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve ölçeğin benzeşim ve ayrışım geçerliliklerinin analizleri yapılmıştır.

### **Örneklem Özellikleri ve Veri Toplama Araçları**

Önceki aşamada elde edilen, 4 boyut ve 16 maddeden oluşan 46 soruluk İzlenim Yönetimi Ölçeğinin kullanıldığı anket formunun Türkiye'de istihdam eden çalışanlardan seçilen 490 katılımcıya dağıtılması suretiyle veriler toplanmıştır. Ölçeklerin tümü 5'li Likert Ölçeği (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) şeklinde tasarlanmıştır. Anket formunda yer alan sorulara verilen cevaplardan uç değerlere sahip olan 9 anket değerlendirme

dışı bırakılmış, 481 tanesi ile analizler yapılmıştır. Araştırmaya katılanların demografik bilgileri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir:

**Tablo 1: Katılımcılara Ait Demografik Özellikler**

Cinsiyet	Frekans	Oran (%)	Medeni Durum	Frekans	Oran (%)
Kadın	142	29,5	Evli	305	63,4
Erkek	339	70,5	Bekar	176	36,6
<b>Toplam</b>	<b>481</b>	<b>% 100</b>	<b>Toplam</b>	<b>481</b>	<b>% 100</b>
Eğitim Seviyesi	Frekans	Oran (%)	Sahiplik Türü	100	Oran (%)
Lise	138	28,7	Kamu Özel	120	25,0
Önlisans	67	13,9			
Lisans	182	37,8			
Yüksek Lisans	58	12,1			
Doktora	36	7,5		361	75,0
<b>Toplam</b>	<b>481</b>	<b>% 100</b>	<b>Toplam</b>	<b>481</b>	<b>% 100</b>
Yaş	Min.-Max.	Ortalama	İş Tecrübesi	Min.-Max.	Ortalama
	20-59	36,1		2-22	9,76
<b>Toplam</b>	<b>481</b>	<b>%100</b>	<b>Toplam</b>	<b>481</b>	<b>%100</b>
Sektör	Frekans	Oran	Pozisyon	Frekans	Oran
Eğitim	64	13,3	Çalışan/Personel	326	67,7
Sağlık	61	12,6	Alt düzey yönetici	48	10,0
Muhasebe-Finans	67	13,9	Orta düz. yönetici	69	14,3
Üretim-Pazarlama	141	29,4	Üst düz. yönetici	38	8,0
Diğer	148	30,7			
<b>Toplam</b>	<b>481</b>	<b>%100</b>	<b>Toplam</b>	<b>481</b>	<b>%100</b>

### İşlem ve Analizler

Kullanılan ölçeğin alt boyutlarını belirlemek amacıyla açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi, faktörler arası ilişkileri saptamaya yönelik korelasyon analizi ve ölçeğin iç tutarlılık katsayılarını belirlemek için güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

#### d. İzlenim Yönetimi Ölçeğinin Oluşturulması

46 maddeden oluşan izlenim yönetimi ölçeğinin, 490 kişilik bir örnekleme uygulanması sonrası ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek üzere açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri uygulanmıştır. Açımlayıcı faktör analizi kapsamında ölçülen kavramın temel boyutlarını ve ölçüm maddelerinin hangi boyutlar altında toplanacağını belirlemek üzere temel bileşenler analizi yöntemi kullanılmıştır. Temel bileşenler analizinde açıklanan varyansı maksimum düzeye çıkararak varimax döndürme yöntemi tercih edilmiştir.

Açımlayıcı faktör analizi uygulamasından önce, örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi sonucunda, örneklemin “iyi derecede yeterli” olduğu sonucuna ulaşılmıştır (0,896). Ayrıca Bartlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde, elde edilen ki kare değerinin anlamlı olduğu görülmüştür ( $\chi^2(120)=2747,479;p<0,01$ ). Bu doğrultuda, verilerin çok değişkenli normal dağıldığı kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan katılımcıların izlenim yönetimini ölçmeyi amaçlayan ve 46 maddeden oluşan araç, altı teorik boyut temel alınarak geliştirilmiştir. Bu boyutlar, **gözdağı verme, yaranmaya çalışma, imaj koruma, kendini övme, göz boyama ve kamufle etmedir**. Bu çerçevede, 46 maddelik izlenim yönetimi ölçeğini belirlenen örneklem üzerinde uygulamak suretiyle, ölçeğin yapısal geçerliliğinin değerlendirilmesi kapsamında açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Ölçeğin faktör yapısına ilişkin bulgular Tablo 2’de gösterilmiştir:

**Tablo 2: İzlenim Yönetimi Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Bulguları**

Faktörler ve Maddeler			
Md. Nu.	1’inci Faktör: Gözdağı Verme ( $\alpha=0.87$ )	Açıklanan Varyans	Faktör Yükleri
42	İşyerinde yetki, makam ve gücümü vurgulayarak (kullanarak) iş arkadaşlarımdan benden çekinmelerini sağlarım.	%20,8	0,767
43	Önemli bir insan olduğumu düşüncelerim için elimden geldiği kadar büyük ofis, gösterişli ofis malzemeleri ve mobilyalar kullanırım.		0,689
44	Patron veya önemli isimlere yakınlığımı dile getirerek insanlara işle ilgili isteklerimi yaptırabilirim.		0,681
45	İşyerinde normalden daha ciddi ve sert görünmeye özen göstererek gözdağı veririm.		0,748
46	İstenilen şekilde davranmalarını sağlayabilmek için açıktan ya da ima ile meslektaşlarıma zaman zaman korkuturum.		0,779
Md. Nu.	2’inci Faktör: Yaranmaya Çalışma ( $\alpha=0.79$ )	Açıklanan Varyans	Faktör Yükleri
17	İyi bir insan olduğumu düşüncelerim için meslektaşlarımdan başarılarımı sık sık överim.*	%18,1	0,674
18	Kendimi sevdirmek için işyerinde sevecenlik gösterip karşıdakine iltifat eder, özel günleri hatırlamaya özen gösteririm.		0,618
20	Dost olduğumu göstermek için meslektaşlarıma özel yardımlar (borç verme, kayırma, iltimas geçme, koruyup kollama gibi) yapabilirim.*		0,680
21	Takdir görmek için meslektaşlarıma (üstlerime ve çalışma arkadaşlarıma) itaatkâr ve saygılı davranırım.		0,815

25	İşe bağlı olduğumu göstermek için işe herkesten önce gidip, herkesten geç çıkmaya çalışırım.		0,631
<b>Md. Nu.</b>	<b>3'üncü Faktör: İmaj Koruma (<math>\alpha=0.76</math>)</b>	<b>Açıklanan Varyans</b>	<b>Faktör Yükleri</b>
31	Herhangi bir iş başarısız sonuçlandıysa, bunda diğerlerinin de payı olduğunu dile getirerek imajımı korumaya çalışırım.	<b>%15,8</b>	0,678
32	Herhangi bir hatam olduğunda, her zaman buna sebep olarak sunabileceğim çeşitli mazeretlerim vardır.		0,737
33	Hoşlanmadığım bir görev ya da sorumluluktan kaçınmak için bilmiyormuş gibi davranabilirim.		0,761
<b>Md. Nu.</b>	<b>4'üncü Faktör: Kamufle Etme (<math>\alpha=0.60</math>)</b>	<b>Açıklanan Varyans</b>	<b>Faktör Yükleri</b>
2	Kendimde eksik gördüğüm konuların açığa çıkmaması için elimden geleni yaparım.	<b>%13,5</b>	0,790
7	Bilmediğim bir işle karşılaştığımda nasılsa öğreneceğimi düşünerek biliyormuş gibi davranabilirim.		0,637
8	İnsanlar tarafından ayıplanmamak için bazı alışkanlıklarımı (sigara içmek gibi) saklamayı tercih ederim.		0,698
<b>Toplam Açıklanan Varyans</b>		<b>%69,2</b>	

KMO = 0.879;  $\chi^2(120) = 1989,004$ ; Bartlett Küresellik Testi (p) = 0.000;  $\alpha=0.88$

\*Bolino ve Turnley (1999) tarafından geliştirilen, Basım vd. (2006) tarafından Türkçe'ye uyarlanan İzlenim Yönetimi Ölçeği'ndeki 12. ve 17. sorulardan alınmıştır.

Faktör yük değerleri için kabul düzeyi 0.50 olarak belirlenmiş (Comrey ve Lee, 1992; Akt.: Tabachnick ve Fidell, 2012; Çokluk vd., 2010), istenilen düzeyde olmayan ve çapraz yüklenen maddeler çıkarılmıştır. Yukarıdaki tabloda 0.618 ile 0.815 arasında olan faktör yüklerini iyi (0,50-0,60 arası) ve mükemmel (0,70 ve üzeri) olarak yorumlamak mümkündür (Tabachnick ve Fidell, 2012; Gürbüz ve Şahin, 2014). Varimax döndürmesi sonuçlarında maddeler toplam 4 faktör altında toplanmıştır. Çok faktörlü desenlerde, açıklanan varyans oranının % 40 ile % 60 arasında olmasının yeterli olarak kabul edildiği (Büyüköztürk, 2017; Tavşancıl, 2014) bilindiğinden, toplam varyansın % 69.2'sini açıklayan bu faktörlerin toplam varyansa yaptığı katkının iyi derecede yeterli olduğu değerlendirilmektedir.

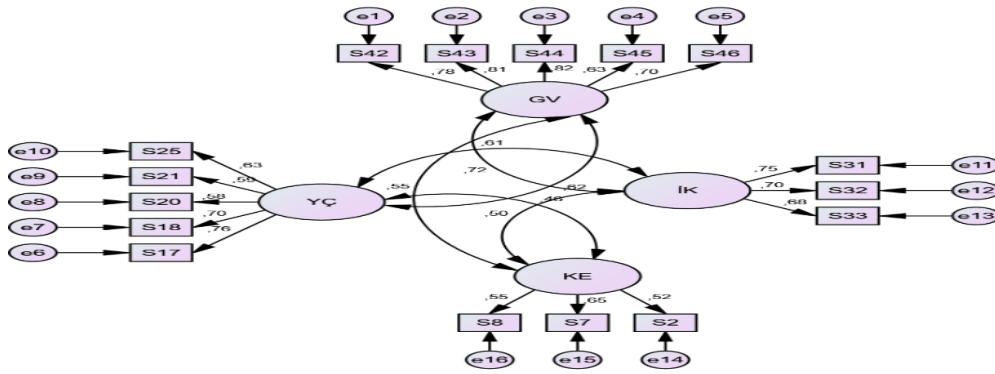
Analiz kapsamında kalan 16 madde “**kamufle etme, yaranmaya çalışma, imaj koruma ve gözdağı verme**” olmak üzere 4 teorik boyutun içerisinde yer almaktadır. Madde çıkarma işleminden sonra yapılan analiz sonuçlarına göre ölçeğin son şeklinde örneklemden elde edilen veri yapısının faktör analizi için yeterli olma koşulunu ifade eden Kaiser-Meyer-Olkin değerinin ,89 ve toplanan verilerden anlamlı sonuçlar çıkarılabileceğini ifade eden



küresellik testi oranının 1989.000 ( $p<.004$ ) olduğu görülmüştür. Geliştirilen ölçek 4 faktörlü bir yapı oluşturmuştur.

Açımlayıcı faktör analizi sonucu elde edilen faktör yapıları, path diyagramından yararlanılarak ölçüm modeli kurulmuş ve Şekil 1’de sunulmuştur. Modelde yaranmaya çalışma (YÇ), gözdağı verme (GV), imaj koruma (İK) ve kamufle etme (KE) isimli dört faktör bağımsız ve gizli değişkenleri; e1, e2,...e16 şeklinde ifade edilenler ise her bağımsız değişkene ait bağımlı ve gözlenen değişkenleri ifade etmektedir. Açımlayıcı faktör analizinde gözlenen değişkenlerin ait olduğu faktörü tam olarak açıkladığı kabul edilmektedir.

**Şekil 1: İzlenim Yönetimi Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model**



GV: Gözdağı Verme YÇ: Yaranmaya Çalışma İK: İmaj Koruma KE: Kamufle Etme

Ölçeğin yapısını doğrulamak amacıyla birinci seviye çok faktörlü ilişkili model DFA ile test edilmiştir. Maximum Likelihood tekniği kullanılarak yapılan analizin doğrulayıcı faktör analizine göre ölçeğin yapısal denklem model sonucu  $P=0.000$  düzeyinde anlamlı olduğu, ölçeği oluşturan 16 madde ve dört alt boyutun ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Birinci düzey çok faktörlü analiz sonuçlarına göre izlenim yönetimi ölçeğinin uyum iyiliği indekslerine bakıldığında; RMSEA,077; GFI ,895; AGFI ,855; CFI ,903;  $\chi^2$  ise 2,894 ( $p=,000$ ) değerleri ile, önerilen dört faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu söylemek mümkündür. Diğer bir deyişle, elde edilen verilerin izlenim yönetimi ölçeğinin öngörülen dört faktörlü model ile uyduğu görülmektedir.

#### e. İzlenim Yönetimi Ölçeğinin Ayrışım ve Benzeşim Geçerliliği

Geliştirilen ölçeğin benzeşim geçerliliğini değerlendirmek üzere yazında çeşitli teknikler gösterilmiştir. Bunlardan biri de, izlenim yönetimi ölçeğini oluşturan faktörlerin açıklanan ortalama varyans (AVE) değerlerine ve birleşik güvenilirlik seviyesine (CR) bakmaktır (Bagozzi vd., 1991). Buna göre benzeşim geçerliliğinden bahsetmek için her boyutta çıkarılan toplam varyansın 0,5’ten; birleşik güvenilirliğin ise 0,70’dan büyük olması

gerekmektedir (Hair vd., 2010). Aşağıdaki tabloda, bütün faktörlerin birleşik güvenilirlik değerleri 0,70 ve üzerinde ve AVE değerlerinin 0,50'den fazla olduğu görülmektedir. Bu bakımdan, ölçeği oluşturan bütün faktörlerin benzeşim geçerliliğine sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 3: Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri Tablosu**

İzlenim Yönetimi	Güvenilirlik Katsayıları	AVE	CR
Kamufle Etme	0,81	0,76	0,76
Göze Girme	0,80	0,82	0,82
İmaj Koruma	0,83	0,77	0,77
Gözdağı Verme	0,84	0,85	0,85

Ayrışım geçerliliğini test etmek için ölçeği oluşturan tüm maddelerin aralarındaki korelasyon analizi yapılmış ve değerler incelenmiştir. Maddeler arası korelasyon değerleri Tablo 4'te gösterilmektedir.

**Tablo 4: Faktörlerarası Korelasyon ve Güvenilirlik Değerleri**

Faktörler	Kamufle etme	Göze girme	İmaj koruma	Gözdağı verme
Kamufle Etme	-			
Göze Girme	0,313	-		
İmaj Koruma	0,328	0,456	-	
Gözdağı Verme	0,377	0,501	0,570	-
İzlenim Yönetimi	0,610	0,799	0,742	0,842

p<0.01

Kline (2005)'a göre farklı yapılar/faktörlere ait olduğu kabul edilen maddeler çok yüksek derecede (>0,85) korelasyon göstermemelidir. Geliştirilen ölçeğe ait 3 faktör altında toplanan maddelerin korelasyon analizi sonucu farklı faktörlerde yer alan maddeler arasında genellikle düşük ve orta seviyede korelasyon görülmüş ve en yüksek korelasyonun 0,57 olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre ölçeğin ayrışım geçerliliğinin sağlandığı söylenebilmektedir.

#### 4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Türkiye'de izlenim yönetimi davranışlarını keşfetmek için üç aşamadan oluşan ölçek geliştirme süreci izlenerek 4 izlenim yönetimi boyutu tespit edilmiş ve 16 maddeden oluşan İzlenim Yönetimi Ölçeği geliştirilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,88 olarak belirlenmiş ve toplam varyansın %69,2'si açıklanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, izlenim yönetimi için önerilen birinci düzey modelin en iyi uyum değerlerine sahip olduğu bulunmuştur. Geliştirilen ölçeğin ayrışım ve benzeşim geçerliliklerinin büyük ölçüde sağlandığı görülmüştür.

İzlenim yönetimine ait kamufle etme, göze girme, imaj onarma ve gözdağı verme boyutlarının Türk kültürüne has taktikleri oluşturduğu bu çalışma ile kısmen de olsa kanıtlanmıştır. Bu çalışma ile, Türkiye bağlamında ve Türk çalışma ortamında etkin olduğu düşünülen izlenim yönetimi davranışları/boyutları büyük oranda belirlenmiş ve izlenim yönetimi ölçeği geliştirilmiştir. Örgütlerde sergilenen izlenim yönetimi taktiklerini ölçmede geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olduğu belirlenen izlenim yönetimi ölçeğinin özellikle yerli yazında yapılan araştırmalarda kullanılabileceği, ayrıca performans değerlendirme, terfi ve personel seçimi gibi konularda dikkate alınması gereken kriterlerinden biri olarak düşünüldüğünden, hem yönetici hem de çalışanlar açısından farkındalık oluşturabileceği değerlendirilmektedir.

Bu çalışmanın, elde edilen bulguların genellenebilirliğini sınırlayan, örneklemin çalışan nüfusun temsilcisi olmama ihtimali, izlenim yönetimini etkileyen farklı bağlamsal değişkenlerin (örn; kamu-özel kurum ayrımı, üretim-ticaret işletmeleri vs.) incelenmemesi gibi kısıtları olduğunu söylemek mümkündür. Gelecekteki araştırmaların, farklı bağlamların izlenim yönetimi üzerindeki etkileri daha ayrıntılı olarak incelemesi, farklı örneklemeler üzerinde uygulama yapılarak söz konusu ölçeğin test edilmesi önerilebilir.

#### KAYNAKÇA

Bagozzi, R. Yi, Y. ve Phillips, L. Assessing construct validity in organizational research. **Administrative Science Quarterly**, 421-458.

Bolino, M. ve Turnley, W. 2003. Counternormative impression management, likeability and performance ratings: The use of intimidation in an organizational setting. **Journal of Organizational Behavior**, 24(2): 237-250.

Bolino, M. Michele, K. Turnley, W. ve Bruce, G. 2008. A multi-level review of impression management motives and behaviors. **Journal of Management**, 34(6): 1080-1109.

Bolino, M. David, L. ve William, T. 2016. Impression management in organizations: critical questions, answers, and areas for future research. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, 3: 377-406.

Bozeman, D. ve Kacmar, M. 1997. A cybernetic model of impression management processes in organizations. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 69(1): 9-30.

Bromley, D. 1993. **Reputation, Image and Impression Management**, John Wiley & Sons, Oxford.

Büyüköztürk, Ş. 2017. **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.

Bye, H. vd. 2011. Personal values and intended self-presentation during job interviews: a cross-cultural comparison. **Applied Psychology**, 60(1): 160-82.

Carlson, J., Carlson, D. ve Merideth, F. 2011. Deceptive impression management: does deception pay in established workplace relationships?. **Journal of Business Ethics**, 100(3): 497-514.

Comrey, A. ve Lee, H. 1992. Interpretation and application of factor analytic results. **A First Course in Factor Analysis**, 2: 250-254.

Crane, E. ve Crane, F. 2002. Usage and effectiveness of impression management strategies in organizational settings. **Journal of Group Psychotherapy, Psychodrama, & Sociometry**, 55(1): 25-34.

Çokluk, Ö. Şekerciöğlü, G. ve Büyüköztürk, Ş. 2010. **Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli SPSS ve LISREL Uygulamaları**, Ankara: Pegem Yayıncılık.

Devellis, R. 2003. **Scale Development: Theory and Applications**, London: Sage Publications.

Drory, A.ve Zaidman, N. 2007. Impression management behavior: effects of the organizational system”, **Journal of Managerial Psychology**, 22(3): 290-308.

Feldman, D. ve Klich, N. 1991. Impression management and career strategies. (In R. A. Giacalone and P. Rosenfeld (Eds.)), **Applied Impression Management: How Imagemaking Affects Managerial Decisions**, 67-80. Newbury Park, CA: Sage.

Ferris, G. Judge, T. Rowland, K. ve Fitzgibbons, D. 1994. Subordinate influence and the performance evaluation process: test of a model. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 58(1): 101-135.

Ferris, G. Wayne, H. Ronald, B. Gloria, H. ve Dwight, F. 1999. Human resources management: some new directions. **Journal of Management**, 25(3): 385-415.

Goffman, E. 1959. **The Presentation of Self in Everyday Life**, Dell Publishing Group.

Gürbüz, S. ve Şahin, F. 2014. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri-Feselefe-Yöntem-Analiz**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Hair, J. vd. 2010. **Multivariate Data Analysis**, Upper Saddle River, NJ, USA: Prentice Hall.

Hinkin, T. 1995. A review of scale development practices in the study of organizations”, **Journal of Management**, 21(5): 967-988.

Hofstede, G. 1980. **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values**, Beverly Hills, CA: Sage.

Hofstede, G. 2001. **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Cultures**, London: Sage Publication.

House, R. vd. 2004. **Culture, Leadership and Organizations: The Globe Study of 62 Societies**, Sage Publications.

Jones, E. ve Pittman, T. 1982. Toward a general theory of strategic self-presentation. **Psychological Perspectives on the Self**, 1: 231-262.

Kline, R. 2005. **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**, NY: Guilford Publications, Inc.

Krippendorff, K. 1980. **Content Analysis: An Introduction to Its Methodology**, Sage Publications, CA.

Leary, M. 1996. **Self-Presentation, Impression Management and Interpersonal Behavior**, Westview Press, Oxford.

Manzur, L. ve Jogaratnam, G. 2006. Impression management and the hospitality service encounter: cross-cultural differences. **Journal of Travel & Tourism Marketing**, 20(3-4): 21-32.

Mendenhall, M. ve Wiley, C. 1994. Strangers in a strange land the relationship between expatriate adjustment and impression management. **American Behavioral Scientist**, 37(5): 605-620.

Merkin, R. 2012. Middle eastern impression management communication. **Cross-Cultural Research**, 46(2): 109-132.

Rosenfeld, P. Giacalone, R. ve Riordan, C. 1995. **Impression Management in Organizations: Theory, Measurement, Practice**, Van Nostrand Reinhold.

Rosenfeld, P. Robert A. G.ve Catherine A. 2002. **Impression Management: Building and Enhancing Reputations at Work**, Thomson Learning.

Sandal, G. vd. 2014. Intended self-presentation tactics in job interviews: a 10-country study. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 45(6): 939-958.

Schwab, D. 1980. Construct validity in organizational behavior. **Research Organizational Behavior**, 2: 3-43.

Schwartz, S. 1992. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. **Advances in Experimental Social Psychology**, 25: 1-65.

Stevens, C. ve Kristof, A. 1995. Making the right impression: a field study of applicant impression management during job interviews. **Journal of Applied Psychology**, 80(5): 587-606.

Şeşen, H. Soran, S. ve Balkan, O. 2014. Kültürel değer algılarının izlenim yönetimi taktiklerine etkisi: alt ve orta kademe yöneticiler üzerine bir araştırma. **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 16(4): 55-70.

Tabachnick, B. ve Fidell, L. 2012. **Using Multivariate Statistics**, Boston: Allyn&Bacon.

Tavşancıl, E. 2014. **Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi**, Nobel Yayınevi, Ankara.

Vickers, M. 2017. Dark secrets and impression management: workplace masks of people with multiple sclerosis (MS). **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 29(4): 175-195.

Yıldırım, H.B. 2019. **İzlenim Yönetimi Taktikleri ve Türkiye Bağlamında Bir Ölçek Geliştirme Çalışması**, Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.