

Özel Sektör Örgütlerinde Politik Beceri İle İzlenim Yönetimi İlişkisi

Erdal ALGA* & Murat ÖZDEMİR**

Öz

Bu araştırmada politik beceri ile izlenim yönetimi arasındaki ilişkinin nasıl olduğu, özel sektör örgütlerinin çalışanlarının görüşlerine dayalı olarak analiz edilmiştir. Araştırmada ayrıca çalışanların sahip oldukları politik becerinin izlenim yönetimini ne oranda açıkladığı da incelenmiştir. Araştırmaya Denizli ilinde özel sektör örgütlerinde çalışmakta olan 201 çalışan katılmıştır. Veriler Politik Beceri Envanteri ve İzlenim Yönetimi Ölçeği ile elde edilmiştir. Katılımcılardan toplanan veriler aritmetik ortalama, standart sapma ve yüzdelik değer gibi betimsel istatistiklerin yanı sıra Pearson korelasyon ve hiyerarşik çoklu regresyon ile çözümlenmiştir. Analiz sonuçları çalışanların politik beceri ve izlenim yönetimi algularının görece yüksek olduğunu göstermiştir. Araştırmada, politik beceriler ile izlenim yönetimi arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı korelasyon olduğu saptanmıştır. Ayrıca elde edilen bulgular, politik becerilerin alt boyutlarının ayrı ayrı politik izlenim yönetiminin anlamlı birer yordayıcısı olduğunu göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Politik Beceriler, İzlenim Yönetimi, Özel Sektör

The Relationship Between Political Skills And Impressions Management

Abstract

In this study the relationship between political skill and impression management was investigated according to opinions of employees working in private sector organizations. This study also investigated how employees' political skills influences their impression management behaviours. The study was conducted with 201 employees working in private sector organizations in Denizli. Within this scope, Political Skill Inventory and Impression Management Questionnaire were applied to participants. The scales gathered from participants analyzed via mean, standard deviation, Pearson correlation and hierarchical multiple regression. After the analysis, it was found that the level of employees' political skill and impression management behaviors were relatively high. It was determined that there was a positive, medium level and statistically significant relation between political skill

* Dr. Erdal ALGA, T.C.Merkez Bankası Denizli Şubesi, Şef, Denizli-Türkiye, erdalalga@yahoo.com

** Doç. Dr. Murat ÖZDEMİR, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Ankara-Türkiye, mrtozdem@gmail.com

and impression management. Besides, the results showed that all sub-dimensions of political skills were significant predictors of impression management.

Key Words: Political Skills, Impression Management, Private Sector

1.GİRİŞ

Örgütler insanlar tarafından belirli ortak amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla oluşturulmuş yapılardır¹ Örgütlere ilişkin bu tanımdan hareketle örgütlerin ve örgüt çalışanlarının belirli amaçlar doğrultusunda hareket eden amaçlı unsurlar olduğu söylenebilir. Bunun doğal sonucu, örgüt alanında tesadüflere pek yer olmamasıdır. Bu bağlamda, örgüt içindeki her faaliyet, örgütün ve çalışanların örgütsel ve bireysel amaçlarını gerçekleştirmek için yapılmaktadır.

Örgütlerin varlığı, yönetimin varlığını zorunlu kılmaktadır. Örgütü yönetimsiz, yönetimi de örgütsüz düşünmek mümkün görünmemektedir. Yönetim; planlama, örgütleme, yürütme, eşgüdümleme ve kontrol etme fonksiyonlarından² oluştuğuna göre, yönetim de tesadüflerle açıklanabilir olmaktan çok uzak; az veya çok amaçlı bir faaliyetdir. Yönetimin faaliyetlerinden özellikle yürütme ve eşgüdümlemenin iletişimsiz gerçekleşmesi düşünülemez. Örgüt ve yönetim alanının asli ve vazgeçilmez unsurlarından biri olarak iletişim de belirli ölçüde amaçlı bir faaliyetdir. Bu nedenle örgüt alanında kurulan iletişimler belirli amaçlara ulaşmak için, belirli şekillerde ve amaçlı bir şekilde cereyan etmektedir.

Sosyal bir varlık olmanın sonucu olarak insan diğer türdeşleri ile iletişim kurar. İletişim; mesajın kodlanması, göndericiden alıcıya ulaştırılması, çözümlenmesi ve alıcının göndericiye geribildirimde bulunması sürecidir³. Mesaj, sözlü veya sözsüz olabilir. İnsanlar sözlü ve/veya sözsüz mesajlar ile diğerleri üzerinde izlenim bırakarak diğerlerini etkilemeye çalışırlar⁴. Örgüt alanındaki çalışanlar, özellikle kendileri ile ilgili kararları verme ve uygulama konumunda olan yöneticileri etkileyebilmek için izlenim yönetimi ve taktiklerini kullanırlar. Zira çalışanların örgütlerde bulunmaları ve kariyer hedeflerini gerçekleştirmeleri, performanslarını değerlendirme ve terfilerini arttırma konumunda olan yöneticilerin kararlarına bağlıdır. Aynı şekilde örgütte çalışmaya devam edebilmeleri, maaşlarına zam almaları, daha mutlu olabilecekleri işlerin kendilerine yaptırılıp yaptırılmaması yöneticilerin inisiyatifindedir.

1 Nihat Karakoç, *Yönetimde Yeniden Örgütlenme*, (İzmir: MEY Ofset, 1991), s. 12; Mustafa Aydın, *Örgütlerde Çatışma*, (Ankara: Bas-Yay Matbaası, 1984), s. 14; Mustafa Aydın, *Eğitim Yönetimi*, (Ankara: İM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş., 1986), s. 5; Recep Akdur, *Sağlık Ocağı Hizmetlerinde İzleme Değerlendirme ve Eğitim Klavuzu*, (Ankara: Onur Matbaacılık Ofset Ltd. Şti., 2003), s. 2.

2 Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, (İstanbul: Beta Yayınları, 2003), s. 5; Halil Can, Doğan Tuncer ve Doğan Yaşar Ayhan, *Genel İşletmecilik Bilgileri*, (Ankara: Siyasal Kitapevi, 1999), s. 117; Harvey C. Krentzman, *Successful Management Strategies: For Small Business*, (New Jersey: Prentice Hall, 1981), s. 32.

3 Halil Can ve Meral Tecer, *İşletme Yönetimi*, TODAİE Yayınları, No: 139, (Ankara: Doğan Basımevi, 1978), s. 152.

4 Erinn C. Crane and Frederick G. Crane, "Usage and Effectiveness of Impression Management Strategies in the Organizational Settings", *Journal of Group Psychotherapy Psychodrama and Sociometry*, Vol. 55, No. 1, 2004, p. 28.

Yöneticilerin çalışanlara göre güçlü konumları, çalışanların iletişim kurarken yöneticilerin kendilerine yönelik izlenimlerini etkileme gayreti gütmelerini büyük ölçüde açıklar.

Örgütlerde diğerleri üzerinde izlenim bırakma taktiklerini uygulayan çalışanların bu izlenim taktiklerini sergileyecek yeteneklere veya yeterliliğe sahip olmaları gerekir. Politik beceri, bu yetenek ve yeterlilik ile ilişkili bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Diğerlerini etkilemeye yönelik bir kavram olarak politik davranışın sergilenmesinin politik beceriler ile ilişkili olduğu görülmektedir. Diğer taraftan politik becerilerin kavramsal olarak izlenim yönetimi taktikleri ile birbirlerine çok yakın oldukları anlaşılmaktadır. Politik beceriler, diğerlerini etkilemeye yönelik davranışları belirlemesi muhtemel becerilerdir.

İlgili yazın tarandığında, politik becerilerin örgütsel yaşamdaki görünümüne odaklanan ampirik çalışmaların (Özdemir ve Gören, 2016; Ahearn vd., 2004; Douglas ve Ammeter, 2004; Treadway vd., 2004; Blass ve Ferris, 2007; Liu vd., 2007; Zinki vd., 2006; Hall vd., 2004; Ferris vd., 2003; Ammeter vd., 2002; Harvey vd., 2007; Perrewe vd., 2005; Perrewe vd., 2004; Perrewe vd., 2000) son yıllarda artış eğiliminde olduğu görülmektedir. Aynı şekilde izlenim yönetimine ilişkin bir kısım araştırmalar (Baron, 1986; Barrick ve Franke, 2002; Bolino vd., 2008; Chen vd., 2010; Christiansen vd., 2010; Ellis vd., 2002; Gilmore ve Ferris, 1989; Imada ve Hakal, 1977; Kacmar vd., 1992; Knouse, 1994; Knouse vd., 1988; Kristof-Brown vd., 2003; Stevens ve Kristof, 1995; Van Iddekinge vd., 2007; Weiss ve Feldman vd., 2006⁵; Ali ve Gulzar, 2012; Dashpande vd., 1996; Guadagno ve Cialdini, 2007; Şeşen vd., 2014; Karakuş ve Alev, 2016; Oğuzhan vd., 2015; Oğuzhan ve Sığırı, 2014; Yıldız vd., 2016; Ülbeği vd., 2013; Tabak vd., 2011) gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalar, kamu ve özel sektör örgütlerinde gerçekleştirilmiştir. Birbirleri ile yakından ilişkili gibi görünen kavramlar olmalarına karşın, politik beceriler ve izlenim yönetimi arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalara Harris ve arkadaşlarının (2007) çalışmaları haricinde literatürde rastlanılması ve bu iki değişken arasındaki ilişkinin hangi mahiyette olduğunun ortaya konulması, bu araştırmanın gerekçesini oluşturmaktadır. Örgüt çalışanlarının algıları doğrultusunda, çalışanların politik becerileri ile uyguladıkları izlenim yönetimi taktikleri arasındaki ilişkinin mahiyetinin ortaya konması, örgüt yöneticilerinin ve çalışanlarının bu konularda daha bilinçli davranmalarına ve bu kavramların örgütün verimliliği ve etkinliğine katkı sağlayacak şekilde yararlanılmasına neden olacaktır.

1.1.Kavramsal Çerçeve

1.1.1.İzlenim Yönetimi

İzlenim yönetimi insanın kendini sunumundan daha geniş bir kavram olmakla birlikte, iki kavram birbirinin yerine kullanılmaktadır. Bunda izlenim yönetimine ilişkin araştırmaların insan hayatındaki diğer unsurlardan çok kendini sunumuna

5 Altan Doğan, Onur H. Özgün ve Nil S. Erden, "İşe Alım Görüşmelerinde Aldatma Davranışlarının Görüşmeye Giren ve Girmeyen Kişiler Açısından İncelenmesi", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 8, Sayı 40, 2015, s. 650.

odaklanmış olmasından kaynaklanmaktadır⁶. Bu da izlenim yönetimine ilişkin tanımların insanın kendini sunması çerçevesinde şekillenmesine neden olmuştur.

Goffman (1959) sosyal etkileşimin bir unsuru olarak gördüğü izlenim yönetimini, insanın kendi çıkarlarını gerçekleştirme için rolünü oynayan bir aktör gibi davranarak diğerlerini etkilemeye yönelik olarak belirli davranışları sergilemesi ve açıklamalarda bulunmasıdır⁷. İzlenim yönetimi genelde bireylerin başkaları üzerinde oluşturdukları izlenimleri etkilemeye çalıştıkları bir süreç ya da başkasına iletilen bilgiler yoluyla onların algılamaya ve davranışlarını etkilemeye yönelik girişimler olarak girişimler ifade edilmektedir⁸.

Bireylerin kendi imajlarıyla ilgili istedikleri sonuca ulaşmak için, sözlü veya sözsüz davranışlar kullandıkları bir süreçtir⁹. Sosyal güç kazanmak amacıyla etkileşimi, bilinçli ve aktif olarak yönlendirmektir¹⁰. Bir bireyin kendisine ilişkin izlenimleri kontrol etmek için belli bir imajı, bilinçli/bilinçsiz olarak oluşturması ve sergilemesi girişimidir¹¹.

İzlenim yönetimi ile ilgili tanımlar dikkate alındığında, genel olarak izlenim yönetimi davranışlarında, etki, izleme, kontrol ve yönlendirme kavramlarının birinin merkezi bir konumda olduğu görülür. Araştırmacılar, izlenim yönetimi davranışlarını oluşumlarına göre iki şekilde ele almışlardır¹². Birincisi, bu davranışların kökleşmiş davranışlar olduğu ve alışılmış davranışlar olarak kendiliğinden oluştuğudur. İkincisi, bu davranışların belirli durumlarda oluştuğudur.

İzlenim yönetimi davranışlarının çoğunlukla olumlu olacağına ilişkin bir yaklaşım söz konusudur. Bu yaklaşım önemli ölçüde doğruyu yansıtmakla birlikte, bu yaklaşıma aykırı durumlar da bulunmaktadır. İnsanlar bazen bilinçli olarak olumsuz izlenim oluşturabilmekte; bazen ise olumlu bir izlenim oluşturayım derken olumsuz bir izlenim oluşturabilmektedir.

İzlenim yönetimi taktikleri; Crane ve Crane (2004) tarafından girişken ve savunmaya yönelik taktikler, Schutz (1998) tarafından girişken, saldırgan, korunmaya ve savunmaya yönelik taktikler, Jones ve Pittman (1982) tarafından ise kendini

6 Mark R. Leary and Robin M. Kowalski, "Impression Management: A Literature Review and Two Component Model", *Psychological Bulletin*, Vol. 107, No. 1, 1990, p. 34.

7 Erving Goffman, *The Presentation of Self in Everyday Life*, (Garden City N.Y. : Doubleday Anchor, 1959), s. 4.

8 H. Nejat Basım, İlker Tatar ve Nesrin H. Şahin, "Çalışma Yaşamında İzlenim Yönetimi: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması", *Türk Psikoloji Yazıları*, Cilt 9, Sayı 18, 2006, s. 2.

9 Dennis P. Bozeman and K. Michele Kacmar, "A Cybernetic Model of Impression Management Processes in Organizations", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 69, No. 1, 1997, p. 9.

10 Amy Montagliana and Robert A. Giacalone, "Impression Management and Cross-Cultural Adaption", *The Journal of Social Psychology*, No. 138, 1998, p. 598-608.

11 Kacmar, K. Michele Kacmar and Dawn S. Carlson, "Using Impression Management in Women's Job Search Processes", *American Behavioural Scientist*, Vol. 37, No. 5, 1994, p. 682.

12 Selen Doğan ve Selçuk Kılıç, "Örgütlerde İzlenim Yönetimi Davranışı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 23, Sayı 3, 2009, s. 58.

sevdirme, niteliklerini tanıtma, örnek davranışlar sergileme, tehdit etme ve kendine acındırma taktikleri olarak sınıflandırılmıştır¹³. Jones ve Pittman'ın sınıflandırmasına göre görüş birliği, övgü ifadeleri kullanma ve iyilik yapma kendini sevdirme taktikleridir¹⁴.

Niteliklerini tanıtma taktiğinde, kişiler gözlemleyenler tarafından yetenekli kabulü görebilmek için yeteneklerini ve başarılarını vurgular¹⁵. Kişilerin nitelikleri olarak sundukları yetenek ve başarılarının varlığı, performansları değerlendirilerek kolayca test edilebilir. Bu nedenle, bu taktik az veya çok var olan belirli yetenek ve başarıların belirli bir ölçüde abartılması ile kendini göstermektedir.¹⁶ Bir işe girerken ilk başvuru izlenim yönetimi taktiği niteliklerini tanıtma¹⁷. Bir işte ilerlemek isteyen kişiler için uygun bir izlenim yönetimi taktiğidir¹⁸. Ancak bu taktiği kullanan kişilerin sürekli kendi reklamlarını yapmalarından dolayı çevreleri tarafından "kendini beğenmiş" ve "ukala" olarak görülmeleri ihtimali oldukça yüksektir¹⁹.

Kendini sevdirme taktiğinde, kişiler diğerlerine nazik davranarak ve yardım ederek kendilerini sevdirme çalışmaktadırlar. İnsanlar kendilerine yardım eden, nazik davranan ve güler yüzlü insanlara kendilerinden uzak olan ve soğuk davranan insanlara göre daha yakın hissetme eğilimindedirler.²⁰ Kendini sevdirme taktiğinde, kişiler izlenim bırakmaya çalıştıkları hedef kişi veya kişilere hoş görünebilmek için, onlara doğrudan veya dolaylı olarak karşılıksız hizmet ederler²¹.

Örnek davranışlar sergileme taktiğinde, fedakar ve adanmış çalışanlar kendilerini adanmış olarak göstermek için yapmaları gerekenden daha fazlasını yaparlar. Bazı çalışanların herkesten önce gelip herkesten sonra işyerinden ayrılarak evlerine gitmeleri²², evlerine iş götürmeleri, zorunlu olmadıkça izin almamaları, işleriyle öz-

13 Nejat Basım ve İker Tatar, "Kamuda İzlenim Yönetimi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 39, Sayı 4, 2006, s. 228-229.

14 Basım ve Tatar, a.g.m., s. 230.

15 Rajeshwari Gwal, "Tactics of Impression Management: Relative Success on Workplace Relationship", *The International Journal of Indian Psychology*, Vol. 2, No. 2, 2015, p. 39.

16 Müge Leyla Yıldız, Emre İşçi ve Suzan Taşçı, "İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Sosyal Kaytarma Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", *İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, 2016, s. 105.

17 James T. Tedeschi and Marc Riess, "Identities, The Phenomenal Self, and Laboratory Research", In James T. Tedeschi (Ed.), *Impression Management Theory and Social Psychological Research*, (New York: Academic Press, Inc., 1981), s. 11.

18 Maxwell vd., 2007, Aktaran İlhami Yücel, "Örgütlerde İzlenim Yönetimi ve Taktikleri Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", *Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı, Akademik Bakış Dergisi*, Sayı 35, 2013, s. 10.

19 İlhami Yücel, "Örgütlerde İzlenim Yönetimi ve Taktikleri Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", *Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı, Akademik Bakış Dergisi*, Sayı 35, 2013, s. 10.

20 Yıldız, İşçi ve Taşçı, a.g.m., s. 105.

21 Murray R Barrick, Jonathan A. Shaffer and Sandra W. DeGrassi, "What You See May Not Be What You Get: Relationships Among Self-Presentation Tactics and Ratings of Interview and Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, No. 94, 2009, p.1397; William H. Turnley and Mark C. Bolino, "Achieving Desired Images While Avoiding Undesired Images: Exploring the Role of Self-Monitoring in Impression Management", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 2, 2001, p. 352.

22 Yıldız, İşçi ve Taşçı, a.g.m., s. 105.

deleşmiş görünme²³, dinlenme molalarında veya yemek aralarında çalışmalarını bu taktiğin örnekleridir.

Kendini acındırma taktiğinde, kişiler kendilerinden güçlü olanların yardımını alabilmek için kendilerinin bağımlılıklarına ve zayıflıklarına vurgu yaparlar. Bu kişiler, yetersizliğini öne çıkararak, diğerlerine yardım edilmesi gerektiğine ilişkin toplumsal kuralı harekete geçirmeye çalışırlar.²⁴ Bu taktik aynı zamanda, kişilerin kendilerine ağır gelen yükümlülüklerden kurtulmak ve olası başarısızlıkların gerekçesi olarak sunulmak için kullanılır²⁵. Bu taktiğin maliyeti, bu taktiğe başvuran kişilerin kendilerine olan saygılarını kaybetme ihtimalidir²⁶.

Tehdit etme taktiği, kişilerin sahip oldukları veya potansiyel cezalandırma güçlerine ilişkin emareleri sergileyerek kendilerini diğerlerine tehlikeli olarak algılatma çabalarıdır. Bu taktik çalışanları korkutarak verilen görevlerin sorgulanmadan yapılmasını sağlayabilmektedir²⁷. Bu taktik genellikle güçlülerin uyguladıkları bir taktiktir. Bu nedenle erkeklere daha uygun bir taktik olmasına karşın, üst düzey görevlerde yer alan kadınların astlarına karşı gücünü göstermek için bu taktiği uyguladığı bilinmektedir.²⁸

Alan yazınında izlenim yönetimini ile ilgili önemli bir miktarda amprik çalışmaya rastlanmaktadır. İzlenim yönetimini işe giriş sürecinde ele alan çalışmalar (Baron, 1986; Barrick ve Franke, 2002; Bolino vd., 2008; Chen vd., 2010; Christiansen vd., 2010; Ellis vd., 2002; Gilmore ve Ferris, 1989; Imada ve Hakal, 1977; Kacmar vd., 1992; Knouse, 1994; Knouse vd., 1988; Kristof-Brown vd., 2003; Stevens ve Kristof, 1995; Van Iddekinge vd., 2007; Weiss ve Feldman vd., 2006)²⁹, izlenim yönetimi ile duygusal zeka (Ali ve Gulzar, 2012), cinsiyet (Schoderbek ve Deshpande, 1996), cinsiyet ve rol beklentileri (Guadagno ve Cialdini, 2007), kültürel değer algıları (Şeşen vd., 2014), bireysel ve örgütsel değerler (Karakuş ve Alev, 2016), örgüt içi sosyal konum (Oğuzhan vd., 2015), etik iklim tipi (Oğuzhan ve Sığırı, 2014), sosyal kaytarma (Yıldız vd., 2016), istismarcı yönetim (Ülbeği vd., 2013) ve çalışanların özlüderlik algılamaları (Tabak vd., 2011) arasındaki ilişkileri ele alan çalışmalar bulunmaktadır.

1.1.2.Politik Beceriler

Politik beceriler, "bir çalışanın diğer çalışanlar hakkındaki bilgisini kullanarak onları, kendisinin ve örgütün amaçları doğrultusunda davranmaları yönünde etkileme yeteneği" olarak tanımlanmaktadır³⁰. Mintzberg (1983) politik beceriyi, politik

23 Fatih Çetin ve H. Nejat Basım, "İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Öz Yeterlilik Algısının Rolü", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 35, 2010, s. 258.

24 Paul Rosenfeld, Robert A. Giacalone and Catherine A. Riordan, *Impression Management in Organizations*, (New York:Routledge, 1995), s. 56.

25 Tabak vd., 2010, Aktaran Yücel, a.g.m., s. 9.

26 Gwal, a.g.m., 42.

27 Yıldız, İşçi ve Taşçı, a.g.m., s. 106.

28 Yücel, a.g.m., s. 9.

29 Doğan, Özgün ve Erden, a.g.m., s. 650.

30 Gerald R. Ferris et.al., "Development and Validation of The Political Skill Inventory", *Journal of Management*, Vol. 31, No. 1, 2005, p. 127; Kathleen K. Ahearn et.al., "Leader Political Skill and Team

amaçlar uğrunda gerekli enerjiyi ortaya koymak olarak tanımlamıştır³¹. Politik beceri, politik niyet ile birlikte politik davranışın iki öncülünden biridir³².

Politik beceri kavramının örgüt alanının gündemine girmesinde Mayes ve Allen (1977), Mintzberg ve Pfeffer'ın etkili olduğu bilinmektedir³³. Mintzberg (1985), örgütlerin doğaları gereği politik olduklarına işaret ederken; Pfeffer (1981) ise politik becerilerden bahseden ilk araştırmacılardan³⁴. Ferris ve arkadaşları (1999), politik becerilerin belirli bir zaman sonra tekrar gündeme gelmesinde önemli rol oynamış³⁵, Treadway ve arkadaşları, 2000'li yıllarda politik niyet, politik beceri ve davranışları içeren ilk modeli ortaya koymuşlardır³⁶.

Politik beceriler; *sosyal zeka, kişilerarası etki, ilişki ağı kurma ve samimi görünme* olmak üzere dört temel boyuttan oluşmaktadır³⁷. Sosyal zeka düzeyi yüksek olan çalışanların diğerlerini gözlemlenme ve sosyal ortamlara uyum sağlama becerileri de yüksektir. Bu kişiler, sosyal ortamları ve kişilerarası ilişkileri çok iyi okurlar. Bu kişilerin muhakeme yetenekleri ve kişisel farkındalıkları yüksektir³⁸. Kişiler arası etki gücü yüksek olan çalışanlar, diğerlerini ve onların davranışlarını belli bir yöne yöneltme konusunda yetkindirler. İlişki ağı kurma becerisine sahip olan kişiler, çok kolay yeni arkadaşlar edinebilmekte ve bu kişiler ile çeşitli amaçlara dönük örgüt içi koalisyonlar kurabilmektedirler. Samimi görünme, diğerlerini belirli yönde harekete geçirmede büyük önem taşımaktadır. Samimiyetinden şüphe edilen kişiler başkalarını etkileme gücünü kaybederler.

Alan yazın taramasında politik becerilerin çeşitli değişkenler ile ilişkilerinin ele alındığı görülmektedir. Politik beceriler ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalar (Özdemir ve Gören, 2016), liderin sahip olduğu politik becerilerin çalışanlar ve takım üzerindeki etkisini araştıran çalışmalar (Ahearn vd., 2004; Douglas ve Ammeter, 2004; Treadway vd., 2004), politik becerilerin kişisel şöhreti ve lider şöhretini etkilediğine ilişkin çalışmalar (Blass ve Ferris, 2007; Liu vd., 2007; Zinko vd., 2006; Hall vd., 2004; Ferris vd., 2003; Ammeter vd., 2002), politik beceriler ile stres arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmalar (Harvey vd., 2007; Perrewe vd., 2005; Perrewe vd., 2004; Perrewe vd., 2000) bu araştırmalardan³⁹.

Performance", *Journal of Management*, No. 30, 2004, p. 311.

31 Salim Atay, "Geliştirilebilir Yönetim Becerisi: Teorik ve Ampirik Yönleriyle Politik Yeti", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 43, Sayı 2, 2010, s. 66.

32 Salim Atay, "Politik Yeti Envanterinin Türkiye'de Test Edilmesi", 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir 21-23 Mayıs 2009, s. 892-893.

33 Murat Özdemir ve Safiye Çiğdem Gören. "Politik Beceri ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 31, Sayı 2, 2016, s. 334.

34 Gerald R. Ferris et.al., "Political Skill in Organizations", *Journal of Management*, Vol. 33, No. 3, 2007, p. 291.

35 Atay, 2010, a.g.m., s. 67.

36 Atay, 2009, a.g.m., s. 893.

37 Özdemir ve Gören, a.g.m., s. 335.

38 Atay, 2010, a.g.m., s. 67.

1.1.3. İzlenim Yönetimi ve Politik Becerilerin İlişkisi

İzlenim yönetimi ile politik beceriler arasındaki ilişkiyi yordayan çalışma olarak ilgili yazında, Harris ve arkadaşlarının (2007) bir çalışmasına rastlanmıştır. Bu çalışmada, politik becerinin niteliklerini tanıtmaya, kendini sevdirmeye, örnek davranışlar sergilemeye, kendine acındırma ve tehdit etme olmak üzere beş izlenim yönetimi takitiği ile olan ilişkisi incelenmektedir. Bu çalışmada, politik beceriyi ölçmek için Ahearne ve arkadaşlarının (2004) tek boyutlu 6 maddeli ölçeği ve izlenim yönetimi taktiklerini ölçmek için Bolino ve Turnley'in beş boyutlu 22 maddeli ölçeği kullanılmıştır³⁹.

Harris ve arkadaşlarının (2007) politik beceri ve izlenim yönetimi taktiklerine ilişkin çalışmalarında, politik beceri düzeyi düşüken, niteliklerini tanıtmaya, kendini sevdirmeye, örnek göstermeye ve kendini acındırma ile çalışan performansı arasında olumsuz ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Diğer taraftan aynı çalışmada, politik beceri düzeyi yüksekken, kendini sevdirmeye, tehdit etmeye ve örnek göstermeye ile çalışan performansı arasında olumlu ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur.⁴⁰

1.2. Araştırmanın Amacı

Bireylerin kişisel ve örgütsel amaçlarını gerçekleştirmek için kullandıkları izlenim yönetimi taktiklerinin, bireylerin başkalarını etkileme yeteneği olan politik becerilerinden etkilenmesi olasıdır. Bu nedenle bu çalışmada politik beceriler ile izlenim yönetimi arasındaki ilişkinin nasıl olduğu, çalışanların görüşlerine dayalı olarak incelenmiştir. Bu kapsamda araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Katılımcıların politik becerilere ve izlenim yönetimine ilişkin görüşleri nasıldır?
2. Politik beceriler ve izlenim yönetimi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
3. Politik beceriler, izlenim yönetiminde değişkenliğin ne kadarını açıklamaktadır?

2. YÖNTEM

Örgüt çalışanlarının politik beceri düzeylerinin izlenim yönetimi ile olan ilişkisini açıklamayı amaçlayan bu çalışma, tarama modeline göre tasarlanmıştır. Bu kapsamda araştırma verileri nicel yaklaşımla çözümlenmiştir.

39 Kenneth J. Harris et al., "The Impact of Political Skill on Impression Management Effectiveness", *Journal of Applied Psychology*, No. 92, 2007, p. 281.

40 Harris vd., a.g.m., s. 281-282.

2.1.Çalışma Grubu

Bu araştırma, 2017 yılının Nisan, Mayıs, Haziran ve Temmuz aylarında Denizli ilindeki özel sektörlerdeki firmalarda çalışmakta olan 201 çalışanın gönüllü katılımı ile gerçekleştirilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların demografik özellikleri

		n	%
Cinsiyet	Kadın	89	44,3
	Erkek	112	55,7
Medeni Durum	Evli	131	65,2
	Bekar	70	34,8
Yaş	22-26	41	20,4
	27-31	35	17,4
	32-36	48	23,9
	37-41	42	20,9
	42 ve üzeri	35	17,4
Eğitim Durumu	İlkokul	11	5,5
	Ortaokul	26	12,9
	Lise	47	23,4
	2 Yıllık Yüksek Okul	23	11,4
	Üniversite	80	39,8
	Master	14	7
İş Deneyimi	Doktora	0	0
	1-5 Yıl	52	25,9
	6-10 Yıl	45	22,4
	11-15 Yıl	44	21,9
	16-20 Yıl	29	14,4
Kaçınıcı İşyeri	21 Yıl ve üzeri	31	15,4
	1-2	70	34,8
	3-4	64	31,9
	5-6	38	18,9
	7 ve üzeri	29	14,4

Katılımcılar 22-60 yaş aralığında olup, yaş ortalamaları 34,37'dir. Tablo 1'de de görüldüğü gibi, katılımcıların 89'u kadın (% 44,3), 112'si erkektir (%55,7). Katılımcıların 11'i ilkokul (%5,5), 26'sı ortaokul (%12,9), 47'si lise(%23,4) , 23'ü iki yıllık yüksek okul (%11,4), 80'i lisans (%39,8), ve 14'ü lisansüstü (%7) mezunudur. Bununla

birlikte katılımcıların 131'i evli (%65,2), 70'i bekârdır (%34,8). Katılımcıların 52'si 1-5 yıl (%25,9), 45'i 6-10 yıl (%22,4), 44'ü 11-15 yıl (%21,9), 29'u 16-20 yıl (%14,4) ve 31'i 21 yıl ve üzeri (%15,4) mesleki kıdeme sahiptir. Ayrıca katılımcıların ilk veya ikinci işyerinde çalışanlar 70 (%34,8), üçüncü ve dördüncü işyerinde çalışanlar 64 (%31,9), beşinci ve altıncı işyerinde çalışanlar 38 (%18,9), yedinci ve daha üzeri işyerinde çalışanlar 29 (%14,4) kişidir.

2.2. Veri Toplama Araçları

2.2.1. Politik Beceri Envanteri

Katılımcıların politik beceri düzeylerini belirlemek için Ferris ve diğerleri (2005) tarafından geliştirilmiş olan Politik Beceri Envanteri (PBE) kullanılmıştır. PBE, *İlişki Ağı Kurma Becerisi* (6 madde), *Kişilerarası Etki* (4 madde), *Sosyal Zeka* (5 madde), *Samimi Görünme* (3 madde) olmak üzere dört ayrı boyut ve toplam on sekiz maddeden oluşmaktadır. PBE, yedi dereceli Likert tipi bir ölçek olup "hiç katılmıyorum" ile "tamamen katılıyorum" arasında değer almaktadır. Ölçekte yer alan seçeneklerin sınırları ve verilen ağırlıkları şu şekildedir: *Tamamen Katılıyorum*=7; sınırı 6.21-7.00, *Güçlü Bir Şekilde Katılıyorum*=6; sınırı 5.34-6.20, *Oldukça Katılıyorum*=5; sınırı 4.47-5.33, *Katılıyorum* = 4; sınırı 3.61-4.46, *Kısmen Katılıyorum*=3; sınırı 2.74-3.60, *Katılmıyorum*=2; sınırı 1.87-2,73, *Hiç Katılmıyorum*=1; sınırı 1.00-1.86.⁴¹ Ölçekten yüksek puanlar alınması, politik becerilerin yüksekliğine; düşük puanlar alınması ise politik becerilerin düşüklüğüne işaret etmektedir. PBE'de yer alan örnek maddeler arasında "İş yerinde, birçok önemli insan tanırım ve onlarla güçlü bir bağım var" ve "Kendimi başkalarına nasıl sunacağıma dair iyi bir önsezim ya da bilgim var" yer almaktadır. PBE'nin Türkçe'ye uyarlanması Özdemir ve Gören (2016) tarafından 325 katılımcının görüşlerinden yararlanılarak yapılmıştır. PBE'nin orijinal çalışmasında Cronbach alfa değerleri Politik Beceri için .90, İlişki Ağı Kurma için 0.87, Kişilerarası etki için .78, Sosyal Zeka için .79 ve Samimi Görünme için .81 olarak hesaplanmıştır. Özdemir ve Gören'in (2016) çalışmasında, LISREL 8.8 versiyonu ile doğrulayıcı faktör analiziyle ölçeğin dört faktörlü yapısının ve maddelerinin orijinalindeki ile uyumlu olduğu [$X^2=447.97$; $Sd=126$; $X^2/Sd=3.5$; $AGFI = .82$; $GFI = .87$; $NFI = .96$; $CFI = .97$; $IFI = .97$; $RMR = .18$; $RMSEA = .08$] ve PBE'nin Cronbach alfa değerinin .94 olduğu görülmüştür. Bu çalışmada, PBE'nin, İlişki Ağı Kurmanın, Kişilerarası Etki, Sosyal Zeka ve Samimi Görünmenin Cronbach alfa değerlerinin sırası ile .86, .72, .76, .78 ve .73 olduğu görülmüştür.

2.2.2. İzlenim Yönetimi Ölçeği

İzlenim yönetimi düzeyinin ölçümü için Jones ve Pittman'ın izlenim yönetimi taktikleri sınıflandırmasını esas alan, Bolino ve Turnley (1999) tarafından geliştirilen İzlenim Yönetimi Ölçeği (İYÖ), 22 madde ve *Niteliklerini Tanıtarak Kendini Sevdirmeye Çalışma* (8 madde), *Kendini Örnek Bir Personel Olarak Göstermeye Çalışma* (4 madde),

41 Meryem Büşra Yıldıztaşı, *Politik Yeti ile Örgütsel Tükenmişlik Sendromu İlişkisinin Ortaokul Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre İncelenmesi (Yalova İli Örneği)*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, (Ankara: Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2017), s. 43.

Kendi Önemini Zorla Fark Ettirmeye Çalışma (3 madde), *Kendine Acındırmaya Çalışma* (5 madde) ve *İşine Sahip Çıkmaya Çalışma* (2 madde) olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. İYÖ, beşli Likert tipi bir ölçek olup, “hiç katılmıyorum” ile “tamamen katılıyorum” arasında değerler almaktadır. Ölçekte yer alan seçeneklerin sınırları ve verilen ağırlıkları şu şekildedir: *Her zaman*=5; sınırı 4.20-5.00, *çoğunlukla*=4; sınırı 3.40-4.19, *bazen*=3; sınırı 2.60-3.39, *nadiren*=2; 1.80-2.59, *hiçbir zaman* =1; sınırı 1.00-1.79.⁴² Ölçekten yüksek puanlar alınması, izlenim yönetim düzeyinin yüksekliğine; düşük puanlar alınması ise izlenim yönetim düzeyinin düşüklüğüne işaret etmektedir. İYÖ’de yer alan örnek maddeler arasında “*Dostça davrandığımı göstermek için meslektaşlarımın özel yaşamlarına ilgi gösteririm*” ve “*Kendimi işe adanmış görünmek için mesaiye zamanından önce giderim*” yer almaktadır. İYÖ’nün Türkçe’ye uyarlanması Basım ve arkadaşları (2006) tarafından 104 ve 518 kişilik iki ayrı örneklemden katılımcıların görüşlerinden yararlanılarak yapılmıştır. Basım ve arkadaşlarının (2006) çalışmasında, doğrulayıcı faktör analiziyle ölçeğin beş faktörünün ve faktörlerin ilgili maddelerinin ölçeğin orijinali ile uyumlu olduğu tespit edilen İYÖ’nün, *Niteliklerini Tanıtarak Kendini Sevdirmeye Çalışma*, *Kendini Örnek Bir Personel Olarak Göstermeye Çalışma*, *Kendi Önemini Zorla Fark Ettirmeye Çalışma*, *Kendine Acındırmaya Çalışma*, ve *İşine Sahip Çıkmaya Çalışmanın* Cronbach alfa sırası ile .82, .72, .67, .63, .74 ve .57 değerlerini almıştır. Bu çalışmada, İYÖ’nün, *Niteliklerini Tanıtarak Kendini Sevdirmeye Çalışma*, *Kendini Örnek Bir Personel Olarak Göstermeye Çalışma*, *Kendi Önemini Zorla Fark Ettirmeye Çalışma*, *Kendine Acındırmaya Çalışma*, ve *İşine Sahip Çıkmaya Çalışmanın* Cronbach alfa değerlerinin sırası ile .89, .70, .67, .68, .78 ve .61 olduğu görülmüştür.

Veri toplama araçlarının çalışanlar tarafından doldurulması, online olarak veya kağıt ortamında sağlanmıştır. Araştırma verileri 2017 yılının Nisan, Mayıs, Haziran ve Temmuz aylarında toplanmıştır. Çalışanlar çalışmaya gönüllü olarak katılmışlardır. Veri toplama aracının doldurulma süresi yaklaşık olarak 15 dakika sürmüştür. Araştırmada katılımcılardan toplanan veriler aritmetik ortalama, standart sapma ve yüzdeler gibi betimsel istatistiklerin yanı sıra Pearson korelasyon ve hiyerarşik çoklu regresyon teknikleri ile çözümlenmiştir. Verilerin analizi öncesinde uç değer ve kayıp veri analizleri yapılmış, saptanan sorunlar giderilmiştir. Verilerin çok değişkenli analize uygunluğunu belirlemek amacıyla, normallik ve eş varyanslılık analizleri de yapılmıştır. Data setinin normalliği saçılma diagramı ile incelenmiştir. Saçılma diyagramında araştırma değişkenlerinin elips şeklinde bir dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Bu veriye dayalı olarak data setinin normal dağılım gösterdiği ve doğrusallık özellikleri taşıdığı görülmüştür. Eşvaryanslılığın incelenmesi amacıyla ise varyans-kovaryans matrislerinden yararlanılmıştır. Yapılan testlerde Box M testi sonucu anlamlı çıkmamıştır ($p>.025$). Çıkan sonucun manidar olmaması varyans-kovaryans matrislerinin homojen olmadığı şeklinde yorumlanmıştır. Bu kapsamda araştırma verilerinin çok değişkenli analize uygun olduğu görülmüştür.

42 Ali Balcı, *Etkili Okul: Okul Geliştirme, Kuram, Uygulama ve Araştırma*, 3. Baskı, (Ankara: PegemA Yayıncılık, 2002), s. 220.

3.BULGULAR

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1-PB	-										
2-İY	.523*	-									
3-İ. Ağı Kurma	.790*	.373*	-								
4-Kişilerarası Etki	.747*	.356*	.338*	-							
5-Sosyal Zeka	.822*	.639*	.494*	.526*	-						
6-Samimi G.	.694*	.212*	.436*	.486*	.416*	-					
7-Niteliklerini T.K.S.Ç.	.505*	.841*	.331*	.398*	.598*	.214*	-				
8-K.Örnek B.P.G.Ç.	.383*	.827*	.216*	.300*	.492*	.146**	.574*	-			
9-K.Ö.Zorla K.E.Ç.	.456*	.834*	.386*	.548*	.548*	.181**	.626*	.602*	-		
10-K.Acındırmaya Ç.	.412*	.855*	.316*	.226*	.533*	.146**	.562*	.694*	.666*	-	
11-İşine Sahip Ç.Ç.	.277*	.594*	.237*	.152*	.299*	.162**	.412*	.411*	.498*	.400*	-
Ortalama	5,00	3,09	4,75	5,21	4,91	5,48	3,15	2,97	3,01	3,10	3,25
Standart Sapma	0,81	0,70	0,97	1,04	1,06	1,03	0,68	0,90	1,04	0,94	0,97

N=201, **p<.05, *p<.001

Tablo 2'den de izlenebileceği gibi katılımcıların izlenim yönetimi puan ortalamaları 3.09 ($SD = 0.70$) ve politik beceri puan ortalamaları 5.00'dir ($SD = 0.81$). Buna göre katılımcıların izlenim yönetimi yaklaşımlarının ve politik becerilerinin her ikisi de orta düzeydedir. Yine Tablo 2'den izlenebileceği gibi çalışanların *izlenim yönetimi* düzeyleri ile *politik becerileri (toplam)* arasında pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=.52$; $p<.001$). İzlenim yönetimi ile politik becerilerin alt boyutları arasında da ilişkinin olduğu Tablo 2'den gözlenmektedir. İzlenim yönetimi ile politik becerilerin *ilişkiler ağı kurma* ($r=.37$; $p<.001$), *kişiler arası etki* ($r=.36$; $p<.001$), *sosyal zeka* ($r=.64$; $p<.001$) alt boyutları arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı orta düzeyde; *samimi görünme* ($r=.21$; $p<.001$) alt boyutu ile ise pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır.

Politik becerilerin *ilişkiler ağı kurma* alt boyutu ile izlenim yönetiminin *niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma* ($r=.33$; $p<.001$), *kendi önemini zorla kabul ettirmeye çalışma* ($r=.38$; $p<.001$) ve *kendine acındırma* ($r=.32$; $p<.001$) alt boyutları arasında orta düzeyde anlamlı pozitif yönlü ilişkiler sözkonusu iken; *kendini örnek bir personel olarak göstermeye çalışma* ($r=.22$; $p<.001$) ve *işine sahip çıkma* ($r=.24$; $p<.001$) alt boyutlarında düşük düzeyde anlamlı pozitif yönlü ilişkiler sözkonusudur.

Politik becerilerin *kişiler arası etki* alt boyutu ile izlenim yönetiminin *niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma* ($r=.40$; $p<.001$), *kendini örnek bir personel olarak göstermeye çalışma* ($r=.30$; $p<.001$) ve *kendine acındırma* ($r=.55$; $p<.001$) alt boyutları arasında orta düzeyde anlamlı pozitif yönlü ilişkiler sözkonusu iken; *kendi önemini zorla kabul ettirmeye çalışma* ($r=.23$; $p<.001$) ve *işine sahip çıkma* ($r=.15$; $p<.001$) alt boyutlarında düşük düzeyde anlamlı pozitif yönlü ilişkiler sözkonusudur.

Politik becerilerin *sosyal zeka* alt boyutu ile izlenim yönetiminin *niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma* ($r=.60$; $p<.001$), *kendi önemini zorla kabul ettirmeye çalışma* ($r=.49$; $p<.001$), *kendine acındırma* ($r=.55$; $p<.001$), *kendi önemini zorla kabul ettirmeye çalışma* ($r=.53$; $p<.001$) ve *işine sahip çıkma* ($r=.30$; $p<.001$) alt boyutları arasında orta düzeyde anlamlı pozitif yönlü ilişkiler sözkonusudur.

Politik becerilerin *samimi görünme* alt boyutu ile izlenim yönetiminin *niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma* ($r=.21$; $p<.001$), *kendi önemini zorla kabul ettirmeye çalışma* ($r=.15$; $p<.05$), *kendine acındırma* ($r=.18$; $p<.05$), *kendi önemini zorla kabul ettirmeye çalışma* ($r=.15$; $p<.05$) ve *işine sahip çıkma* ($r=.16$; $p<.05$) alt boyutları arasında düşük düzeyde anlamlı pozitif yönlü ilişkiler sözkonusudur.

3.2.Politik Becerilerin İzlenim Yönetimini Yordama Gücüne İlişkin Bulgular

Çalışanların sahip oldukları politik becerilerin, izlenim yönetimini ne oranda açıkladığını belirlemek amacıyla hiyerarşik çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. Modelin birinci, ikinci, üçüncü ve dördüncü basamaklarında politik becerilerin dört alt-boyutu (i.e. *ilişki ağı kurma*, *kişiler arası etki*, *sosyal zeka* ve *samimi görünme*) asıl yordayıcı olarak ve ardışık bir şekilde girilmiştir. Sonuçlar Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 3. Değişkenlerin politik beceriyi yordama düzeylerine ilişkin hiyerarşik regresyon sonuçları

Yordayıcı	İzlenim Yönetimi							
	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
Değişkenler	β	t	β	t	β	t	β	t
<i>Model 1</i>								
İ. Ağı Kurma	.375	5.665*	.280	4.109*	.074	1.157	.106	1.612
<i>Model 2</i>								
Kişilerarası Etki			.275	4.137*	.041	630	.082	1.197
<i>Model 3</i>								
Sosyal Zeka					.581	8.279*	.594	8.472*
<i>Model 4</i>								
Samimi Görünme							-.121	-1.827
R ²	.141		.207		.414		.424	
R ² Change	.141		.066		.207		.010	
F	32.095*		25.448*		45.691*		35.515	

* $p<.001$

Tablo 3'den de izlenebileceği gibi *ilişki ağı kurma* değişkeni, izlenim yönetiminin anlamlı bir yordayıcısı olup, tek başına izlenim yönetimindeki değişkenliğin %14'ünü açıklamaktadır ($R^2=.141$, $F=32.095$, $p<.05$). Modele ait standardize edilmiş regresyon katsayısı da bu sonucu desteklemektedir ($\beta= .37$, $p<.05$). *İlişki ağı kurma*

ile kişiler arası etki değişkenlerinin birlikte, izlenim yönetimin anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığının test edildiği Model 2'de ise izlenim yönetimindeki değişkenliğin yüzde 20'sinin bu iki değişken tarafından açıklandığı görülmektedir ($R^2=.207$, $F=25.448$, $p<.05$). Dolayısıyla Model 2'de kişilerarası etki değişkeninin izlenim yönetiminin açıklanmasına %6'lık bir katkı sunduğu gözlenmiştir. Model 2'ye ait standardize edilmiş regresyon katsayı değeri incelendiğinde her iki değişkenin izlenim yönetiminin anlamlı bir yordayıcısı olduğu da görülmektedir ($\beta=.27$, $p<.05$). İlişki ağı kurma ve kişilerarası etki değişkenlerine sosyal zekanın eklendiği Model 3'e ilişkin sonuçlar incelendiği ise, izlenim yönetimindeki değişkenliğin %41'inin bu üç değişken tarafından anlamlı şekilde yordandığı gözlenmiştir ($R^2=.414$, $F=45.691$, $p<.05$). Dolayısıyla sosyal zekanın izlenim yönetimindeki değişkenliğin açıklanmasına %21'lik bir katkı sağladığı saptanmıştır. Model 3'e ait standardize regresyon katsayı değerinin de anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta=.58$, $p<.05$). Model 4'te ise samimi görünme değişkeninin izlenim yönetiminin açıklanmasına ilişkin görece katkısı sorgulanmıştır. Analiz sonuçları, samimi görünme değişkeninin modele eklenmesi sonucunda, anlamlı bir katkı sunmadığını göstermektedir ($R^2=.424$, $F=35.515$, $p>.05$). Model 4'e ait standardize regresyon katsayısı da bu sonucu desteklemiştir ($\beta=.12$, $p<.05$). Dolayısıyla samimi görünme değişkeni, izlenim yönetiminin anlamlı bir yordayıcısı değildir.

4.TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırmada Denizli'de özel sektör firmalarında çalışmakta olan çalışanların görüşlerine dayalı olarak politik beceriler ile izlenim yönetimi arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu kapsamda Denizli ili merkez ilçelerinde faaliyet gösteren firmalarda çalışan 201 çalışanın görüşüne başvurulmuştur. Araştırmada öncelikle katılımcıların politik beceriler ve izlenim yönetimlerinin ne düzeyde olduğu sorusuna yanıt aranmıştır.

Bulgular, katılımcıların politik beceri puan ortalamasının 5, ilişki ağı kurma puan ortalamasının 4,75; kişilerarası etki puan ortalamasının 5,21; sosyal zeka puan ortalamasının 4,91; samimi görünme puan ortalamasının 5,48 olduğunu göstermektedir. Politik becerilerin alt boyutlarının ortalamalarına bakıldığında, samimi görünmenin en yüksek; ilişki ağı kurmanın ise en düşük ortalamaya sahip boyut olduğu görülmektedir. Politik beceriler genel olarak ve alt boyutlar tek tek değerlendirildiğinde, katılımcıların politik becerilerinin orta düzeyde olduğu söylenebilir. Bu bulgular, Özdemir ve Gören'in (2016) 2013-2014 eğitim öğretim yılının ikinci döneminde Ankara ili Altındağ ilçesindeki 15 ilkokul ve ortaokulda görev yapmakta olan 325 öğretmenin gönüllü katılımı ile gerçekleştirdikleri politik beceriler ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi yordadıkları çalışmanın politik beceriler ve alt boyutlarının; Braddy ve Campbell (2014), 2009 ve 2010 yıllarında 200 liderin görüşleri alınarak liderlerin sahip oldukları politik beceriler ile ilgili yaptıkları araştırmanın; Wihler ve arkadaşlarının (2015) 190 liderin görüşlerini esas alarak vizyon tanımlama ve ifade etmenin politik beceri, liderlik ve performans ilişkisini inceleyen araştırmalarının politik becerilere ilişkin sonuçlarının orta düzeyde olması ile uyumludur. Ancak bu araştırmanın bulguları, politik becerilerin alt boyutlarına ayrı ayrı bakıldığında,

Braddy ve Campbell'ın (2014) araştırmasında yüksek olan samimi görünme alt boyutu, bu çalışmada orta düzeydedir.

Bu araştırmanın bulguları, Özdemir ve Gören'in (2016) ile Braddy ve Campbell (2014) çalışmalarında politik becerilerin alt boyutlarından en yüksek olanın samimi görünme ve en düşük olanın ilişki ağı kurma olması ile de örtüşmektedir.

Bulgular, katılımcıların izlenim yönetimi puan ortalamasının 3,09, niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma puan ortalamasının 3,15; kendini örnek bir personel göstermeye çalışma puan ortalamasının 2,97; kendi önemini zorla kabul ettirmeye çalışma puan ortalamasının 3,01; kendine acındırma puan ortalaması 3,10 ve işine sahip çıkma puan ortalamasının 3,25 olduğunu göstermektedir. Buna göre, katılımcıların izlenim yönetimi genel olarak orta düzeydedir. İzlenim yönetimi taktiklerinden işine sahip çıkma ve niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma en yüksek; kendini örnek bir personel göstermeye çalışma ve kendi önemini zorla kabul ettirmeye çalışma ise en düşük olanlardır.

Bu çalışmanın bulguları, Basım ve Tatar'ın (2006) çeşitli Bakanlıklar ve Bağlı/ilgili ilgili kuruluşlarında görev yapan ve rastlantısal olarak seçilen 285 (113 yönetici ve 172 çalışan) katılımcıya anket uygulayarak yaptıkları çalışmada yöneticilerin ve çalışanların; Harris ve arkadaşlarının (2007) politik becerilerin izlenim yönetimine etkisine ilişkin çalışmalarına bir devlet kuruluşundaki 173 çalışan; Meydan'ın (2011) izlenim yönetimi taktikleri ile tükenmişlik ilişkisini incelediği ve özel bir bankanın Ankara ilindeki 9 şubesindeki 115 çalışan; Yıldız ve arkadaşlarının (2016) izlenim yönetimi taktikleri ile sosyal kaytarma ilişkisini araştırdıkları çalışmalarında 4 A sınıfı hastanenin 218 çalışan, Gwal'ın (2015) izlenim yönetimi taktiklerine ilişkin 35 akademisyenin; Oğuzhan ve arkadaşlarının (2015) izlenim yönetimi taktikleri ile örgüt içi sosyal konum ilişkisini araştırdıkları ve Ankara'daki bir yüksek öğretim kurumunun 42 çalışanının ve Oğuzhan ve Sıgır'ının (2014) izlenim yönetimi taktikleri ile etik iklimde lider-üye etkileşiminin aracı rolünün incelendiği ve Ankara'daki okullardan 455 öğretmenin izlenim yönetimi düzeylerinin düşük olması nedeniyle örtüşmemektedir. Diğer taraftan Chen ve Lin'in (2014) Tayvan'daki 50 firmada işe başvuran 221 katılımcının izlenim yönetimi yaklaşımlarının orta düzeyde olması nedeniyle, bu çalışmanın katılımcılarının izlenim yönetimi düzeyine ilişkin bulgularıyla uyumludur.

İzlenim yönetimi taktiklerine ayrı ayrı bakıldığında, bu çalışmada en yüksek puan ortalamasına sahip iki taktik "işine sahip çıkma" ve "niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma" iken; diğer üç taktik daha düşüktür. Bu yönüyle bu çalışmanın bulguları, Basım ve Tatar'ın (2006) ve Yıldız ve arkadaşlarının (2016) araştırma bulguları ile örtüşmektedir. "Niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma" izlenim yönetimi taktiği bu çalışmada, ikinci en yüksek puan ortalamasına sahip olması yönünden, Basım ve Tatar'ın (2006), Meydan'ın (2011), Gwal'ın (2015) ve Yıldız ve arkadaşlarının (2016) çalışmalarıyla benzer sonuçlar ortaya koyarken; bu taktiğin ortalamasının Harris ve arkadaşlarının (2007), Oğuzhan ve Sıgır'ının (2014) ve Oğuzhan ve arkadaşlarının (2015) çalışmalarında en yüksek puan ortalamasına sahip olması nedeniyle bu çalışmanın bulgularından ayrılmaktadır.

“Kendini örnek bir personel olarak göstermeye çalışma” izlenim yönetimi taktiği bu çalışmada, en düşük puan ortalamasına sahip olması yönünden Basım ve Tatar’ın (2006), Oğuzhan ve Sığırı’nın (2014), Oğuzhan ve arkadaşlarının (2015) ve Gwal’ın (2015) çalışmaları ile uyumludur; Harris ve arkadaşlarının (2007) çalışması ile beş izlenim yönetimi taktiğinden en düşük üçüncü olması, Meydan’ın (2011) ve Yıldız ve arkadaşlarının (2016) çalışmalarında en düşük ikinci izlenim yönetimi taktiği olması nedeniyle ayrılmaktadır.

Bu çalışma, “işine sahip çıkma” taktiğine yer verilmesi açısından Basım ve Tatar’ın (2006) ve Yıldız ve arkadaşlarının (2016) çalışması ile benzerlik gösterirken; bu taktiğe yer verilmemesi açısından Harris ve arkadaşlarının (2007), Meydan’ın (2011), Oğuzhan ve Sığırı’nın (2014), Oğuzhan ve arkadaşlarının (2015) ve Gwal’ın (2015) çalışmalarından ayrılmaktadır.

Araştırmada *politik beceriler ile izlenim yönetimi* arasında pozitif yönde, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı korelasyon olduğu saptanmıştır. Bu bulgu, katılımcıların politik becerileri ile izlenim yönetiminin önemli düzeyde ilişki içerisinde olduğunun bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Başka bir deyişle, çalışanların politik becerileri yükselme eğilimi gösterdikçe, izlenimi yönetme yaklaşımları da artmaktadır. Araştırmanın bu bulguları, politik beceriler ile izlenim yönetimi ilişkisini inceleyen ve karşılaşılan tek çalışma olan Harris ve arkadaşlarının (2007) çalışmalarının bulgularıyla örtüşmemektedir. Nitekim, Harris ve arkadaşlarının çalışmalarında, bu çalışmanın da araştırma konusunu oluşturan iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki çıkmamıştır. Ancak aynı çalışmanın ortaya koyduğu politik becerileri yüksek olan ve izlenim yönetimi taktiklerini uygulayan çalışanların performanslarının yüksek olması ve politik becerileri düşük olup da izlenim yönetimi taktiklerini uygulayan çalışanların ise performanslarının düşük olması, politik beceriler ile izlenim yönetimi arasında belirli bir ilişkinin olduğuna delalettir.

Ayrıca bu araştırmada, izlenim yönetimi ile politik becerilerin alt boyutları arasında da belirli ve anlamlı ilişkiler olduğu bulgulanmıştır. İzlenim yönetimi ile politik becerilerin *ilişkiler ağı kurma, kişiler arası etki, sosyal zeka* alt boyutları arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı orta düzeyde; *samimi görünme* alt boyutu ile ise pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre, her ne kadar politik becerilerin üç alt boyutu *ilişkiler ağı kurma, kişiler arası etki* ve *sosyal zekanın* izlenim yönetimi ile ilişkisi orta düzeyde olsa da, izlenim yönetimiyle en güçlü ilişkiye sahip olan politik beceri alt boyutu *sosyal zekadır*. Diğer yandan, izlenim yönetimi ile en düşük ilişki ise politik becerinin *samimi görünme* alt boyutudur.

Bu araştırmada son olarak, politik becerilerin, çalışanların izlenim yönetimlerini ne düzeyde yordadığına ilişkin analizler yapılmıştır. Bu amaçla gerçekleştirilen hiyerarşik çoklu regresyon analizinin birinci evresinden ve onu izleyen diğer iki evrede, politik becerilerin üç alt boyutu *ilişki ağı kurma, kişiler arası etki* ve *sosyal zekanın* ayrı ayrı ve kademeli olarak izlenim yönetiminin anlamlı bir yordayıcısı oldukları belirlenmiştir. Buna göre, izlenim yönetimindeki değişkenliğin görece bir bölümü

(% 41,4'ü), katılımcıların politik becerileri tarafından açıklanmıştır. Başka bir ifade ile, katılımcıların politik becerileri, onların izlenim yönetimi davranışlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Bu araştırmanın politik becerilerin izlenim yönetimi ve taktiklerini doğrudan etkilediğine ilişkin sonucu; Harris ve arkadaşlarının (2007) politik beceriler ile izlenim yönetimi arasında doğrudan bir ilişki olmadığını ortaya koydukları çalışmaları ile uyumsuz iken, Xue ve arkadaşlarının (2015) politik beceriler ile çalışan sesliliğine ilişkin oluşturdukları modelde aracı değişken olarak ele aldıkları izlenim yönetimi ile politik beceriler arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki olduğunu belirttikleri çalışmaları ile uyumludur.

5.ÖNERİLER

Bu araştırma Denizli ili merkez ilçesinde faaliyet gösteren özel sektör firmalarının 201 çalışanının görüşleri ile sınırlıdır. Bu nedenle, politik beceriler ile izlenim yönetimi arasındaki ilişkinin daha büyük örneklem üzerinde yürütülmesinin alan yazına daha fazla katkı sunabileceği düşünülmektedir. Ayrıca, benzer çalışmaların, farklı sektörlerde yürütülmesi, iki değişken arasındaki ilişkinin farklı sektörlerdeki görünümünün anlaşılmasına ışık tutabilir. Politik beceriler ile izlenim yönetimi arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalar ülke içinde bulunmamakta, ülke dışında ise yalnız iki çalışma bulunmaktadır. Bu nedenle, politik becerinin nedenlerini ve olası sonuçlarını başka değişkenlerle birlikte incelemek, bu değişkenin doğasının bütüncül bir biçimde kavranmasına katkı sunabilir. Bu amaçla, ileride derinlemesine analize olanak tanıyan nitel çalışmalar yapılabilir. Bunun yanında, çalışma sonuçlarına göre çalışanların politik becerilerinin izlenim yönetimi üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Çalışanların izlenim yönetimlerini geliştirmek ve böylelikle çalıştıkları örgütlerdeki stres, başarısızlık, çatışma gibi olumsuz durumlarla baş edebilmesini sağlamak amacıyla politik beceri düzeylerinin yükseltilmesi gerektiği söylenebilir. Bunun için, yöneticiler tarafından çalışanlara politik becerilerini özellikle ilişki ağı kurma, kişiler arası ilişki ve sosyal zeka alt boyutlarını geliştirecek eğitimlerin verilmesi, çalışma ortamının sağlanması ve örgütte etkili iletişimi sağlayacak kültürün oluşturulması gibi önlemler alınabilir.

KAYNAKÇA

- Ahearn, Kathleen K.; Ferris Gerald R.; Hochwarter Wayne A.; Douglas Ceaser ve Ammeter Anthony P. "Leader Political Skill and Team Performance", *Journal of Management*, No. 30, 2004, p. 309-327.
- Ali, Alina and Gulzar, Amir. "Empact of Emotional Intelligence Competencies on Impression Creation: Exploring The Mediating Role of Impression Management Skills", *International Journal of Economics and Management Sciences*, Vol. 1, No. 6, 2012, p. 29-34.
- Akdur, Recep. *Sağlık Ocağı Hizmetlerinde İzleme Değerlendirme ve Eğitim Klavuzu*, Onur Matbaacılık Ofset Ltd. Şti., Ankara 2003.
- Ammeter, Anthony P., Douglas Ceaser, Gardner William L., Hochwarter Wayne A., Ferris Gerald R. "Toward A Political Theory of Leadership", *The Leadership Quarterly*, No. 13, 2002, p. 751-796.
- Atay, Salim. "Politik Yeti Envanterinin Türkiye'de Test Edilmesi", 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, (Eskişehir, 21-23 Mayıs 2009), s. 891-896.
- Atay, Salim. "Geliştirilebilir Yönetim Becerisi: Teorik ve Ampirik Yönleriyle Politik Yeti", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 43, Sayı 2, 2010, s. 65-80.
- Aydın, Mustafa. *Örgütlerde Çatışma*, Bas-Yay Matbaası, Ankara 1984.
- Aydın, Mustafa. *Eğitim Yönetimi*, IM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş., Ankara 1986.
- Balcı, Ali. *Etkili Okul: Okul Geliştirme, Kuram, Uygulama ve Araştırma*, 3. Baskı, PegemA Yayıncılık, Ankara 2002.
- Barrick, Murray R.; Shaffer, Jonathan A.; DeGrassi, Sandra W. "What You See May Not Be What You Get: Relationships Among Self-Presentation Tactics and Ratings of Interview and Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, No. 94, 2009, p.1394-1411.
- Basım, Nejat ve Tatar, İlker. "Kamuda İzlenim Yönetimi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 39, Sayı 4, 2006, s. 225-244.
- Basım, Nejat H.; Tatar, İlker; Şahin, Nesrin H. "Çalışma Yaşamında İzlenim Yönetimi: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması", *Türk Psikoloji Yazıları*, Cilt 9, Sayı 18, 2006, s. 1-17.
- Blass, Fred R. and Ferris, Gerald R. "Leader Reputation: The Role of Mentoring, Political Skill, Contextual Learning, and Adaptation", *Human Resource Management*, Vol. 46, No. 1, 2007, p. 5-19.
- Braddy, Phillip W. and Campbell, Michael. "Using Political Skill to Maximize and Leverage Work Relationships", Center For Creative Leadership, 2014, <http://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/UsingPoliticalSkill.pdf>, (Erişim Tarihi: 04.11.2017).
- Bolino, Mark C. and Turnley, William H. "Measuring Impression Management in Organizations: A Scale Development Based on the Jones and Pittman Taxonomy", *Organizational Research Methods*, No. 2, 1999, p. 187-206.
- Bozeman, Dennis P. ve Kacmar, K. Michele. "A Cybernetic Model of Impression Management Processes in Organizations", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 69, No. 1, 1997, p. 9-30.
- Can, Halil; Tuncer, Doğan; Ayhan, Doğan Yaşar. *Genel İşletmecilik Bilgileri*, 10. Baskı, Siyasal Kitapevi, Ankara 1999.
- Can, Halil ve Tecer, Meral. *İşletme Yönetimi*, TODAİE Yayınları, No: 139, Doğan Basımevi, Ankara 1978.
- Chen, Chien-Cheng and Lin, Mei-Mei. "The Effect of Applicant Impression Management Tactics on Hiring Recommendation: Cognitive and Affective Processes", *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 63, No. 4, 2014, p. 698-724.
- Crane, Erinn C. and Crane, Frederick G. "Usage and Effectiveness of Impression Management Strategies in The Organizational Settings", *Journal of Group Psychotherapy Psychodrama and Sociometry*, Vol. 55, No. 1, 2004, p. 25-34.

- Çetin, Fatih ve Basım, H. Nejat. "İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Öz Yeterlilik Algısının Rolü", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 35, 2010, s. 255-269.
- Doğan, Altan; Özgün Onur H.; Erden Nil S. "İşe Alım Görüşmelerinde Aldatma Davranışlarının Görüşmeye Giren ve Girmeyen Kişiler Açısından İncelenmesi", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 8, Sayı 40, 2015, s. 648-657.
- Dogan, Selen ve Kılıç, Selçuk. "Örgütlerde İzlenim Yönetimi Davranışı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 23, Sayı 3, 2009, s. 53-83.
- Douglas, Ceaser and Ammeter, Anthony P. "An Examination of Leader Political Skill and Its Effect on Ratings of Leader Effectiveness", *The Leadership Quarterly*, No. 15, 2004, p. 537-550.
- Eren, Erol. *Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, 6. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 2003.
- Ferris, Gerald R; Berkson, Howard M.; Kaplan, David. M.; Gilmore, David. C.; Buckley, M. Roland; Hochwarter, Wayne A.; Witt, L. Alan (1999). "Development and Initial Validation of the Political Skill Inventory", Paper presented at *The Academy of Management*, 59th Annual National Meeting, Chicago 1999, p. 1288-1356.
- Ferris, Gerald R.; Blass, Fred R.; Douglas, Ceaser; Kolondinsky, Robert W.; Treadway, Darren C. "Personal Reputation in Organizations", In Jerald Greenberg (Ed.), *Organizational Behavior: The State of The Science* (2nd ed.), Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2003, p. 211-246.
- Ferris, Gerald R.; Treadway, Darren C.; Kolodinsky, Robert W.; Hochwarter, Wayne A.; Kacmar, Charles J.; Douglas, Ceaser; Frink, Dwight D. "Development and Validation of the Political Skill Inventory", *Journal of Management*, Vol. 31, No. 1, 2005, p. 126-152.
- Ferris, Gerald R.; Treadway, Darren C.; Perrewe, Pamela L.; Brouer, Robyn L.; Douglas, Ceaser; Lux, Sean, "Political Skill in Organizations", *Journal of Management*, Vol. 33, No. 3, 2007, p. 290-320.
- Goffman, Erving. *The Presentation of Self in Everyday Life*, Doubleday Anchor, Garden City N.Y. 1959.
- Guadagno, Rossanna E. and Cialdini, Robert B. "Gender Differences in Impression Management in Organizations: Quantitative Review", *Sex Roles*, No. 56, 2007, p. 483-494.
- Gwal, Rajeshwari. "Tactics of Impression Management: Relative Success on Workplace Relationship", *The International Journal of Indian Psychology*, Vol. 2, No. 2, 2015, p. 37-44.
- Hall, Angela T.; Blass, Fred R.; Ferris, Gerald R.; Massengale, Randy. "Leader Reputation and Accountability in Organizations: Implications for Dysfunctional Leader Behavior", *The Leadership Quarterly*, No. 15, 2004, p. 515-536.
- Harris, Kenneth. J.; Kacmar, K. Michele; Zivnuska, Suzanne; Shaw, Jason D. "The Impact of Political Skill on Impression Management Effectiveness", *Journal of Applied Psychology*, No. 92, 2007, p. 278-285.
- Harvey, Paul; Stoner, Jason; Hochwarter, Wayne A.; Kacmar, Charles. "Coping with Abusive Supervision: The Neutralizing Effects of Ingratiation and Positive Affect on Negative Employee Outcomes", *The Leadership Quarterly*, Vol. 18, No. 3, 2007, p. 264-280.
- Xue, Xian; Song, He Yi; Tang, Yu Jie. "The Relationship Between Political Skill And Employee Voice Behavior: From An Impression Management Perspective", *Journal of Applied Business Research*, Vol. 31, No. 5, 2015, p. 1877-1888.
- Jones, Edward E. ve Pittman, Thane S. "Toward a General Theory of Strategic Self-Presentation", *Psychological Perspectives on The Self*, Vol. 1, No. 1, 1982, p. 231-262.
- Kacmar, K. Michele and Carlson, Dawn S. "Using Impression Management in Women's Job Search Processes", *American Behavioural Scientist*, Vol. 37, No. 5, 1994, p. 682-697.
- Karakoç, Nihat. *Yönetimde Yeniden Örgütlenme*, MEY Ofset, İzmir 1991.

- Karakuş, Mehmet ve Alev, Sedat. "Öğretmenlerin Bireysel ve Örgütsel Değerleri ile İzlenim Yönetimi Taktikleri Seçimi Arasındaki İlişki Düzeyi", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 13, Sayı 33, 2016, s. 137-152.
- Krentzman, Harvey C. *Successful Management Strategies: For Small Business*, Prentice Hall, New Jersey 1981.
- Leary, Mark R. and Kowalski, Robin M. "Impression Management: A Literature Review and Two Component Model", *Psychological Bulletin*, Vol. 107, No. 1, 1990, p. 34-47.
- Liu, Yongmei. "Predictors and Outcomes of Political Skill and Reputation in Organizations: A Four-Study Investigation with Convergence", *Journal of Vocational Behavior*, No. 71, 2007, p. 46-165.
- Mayes, Bronston T. and Allen, Robert W. "Toward A Definition of Organizational Politics", *Academy of Management Review*, Vol. 2, No. 4, 1977, p. 672-678.
- Meydan, Cem Harun. "Örgütsel Ortamda Tükenmişliğin İzlenim Yönetimi Taktikleri ile İlişkisi", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, 2011, s. 287-307.
- Mintzberg, Henry. *Power in and around Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ. 1983.
- Mintzberg, Henry. "The Organization As Political Arena", *Journal of Management Studies*, No. 22, 1985, p. 133-154.
- Montagliana, Amy and Giacalone, Robert A. "Impression Management and Cross-Cultural Adaption", *The Journal of Social Psychology*, No. 138, 1998, p. 598-608.
- Oğuzhan, Tuğrul; Köksal, Kemal; Turgut, Ercan. "İzlenim Yönetimi Taktiklerinin, Örgüt İçi Sosyal Konuma Etkisi: Kamu Üniversitesinde Bir Çalışma", *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, Cilt 25, Sayı 2, 2015, s. 89-107.
- Oğuzhan, Tuğrul ve Sıgır, Ünsal. "Eğitim Örgütlerinde İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Kullanımına Etik İklim Tipinin Etkisinde Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü", *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, 2014, s. 355-379.
- Özdemir, Murat ve Gören, Safiye Çiğdem. "Politik Beceri ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 31, Sayı 2, 2016, s. 333-345.
- Pfeffer, Jeffrey. *Power in Organization*, Pitman, Boston 1981.
- Perrewé, Pamela L., Ferris, Gerald R.; Frink, Dwight D.; Anthony, William P. "Political Skill: An Antidote for Workplace Stressors", *Academy of Management Executive*, No. 14, 2000, p. 115-123.
- Perrewé, Pamela L.; Zellars, Kelly L.; Ferris, Gerald R.; Rossi, Ana Marie; Kacmar, Charles J.; Ralston, David A. "Neutralizing Job Stressors: Political Skill As An Antidote to The Dysfunctional Consequences of Role Conflict Stressors", *Academy of Management Journal*, No. 47, 2004, p. 141-152.
- Perrewé, Pamela L.; Zellars, Kelly L.; Rossi, Ana Marie; Ferris, Gerald R.; Kacmar, Charles J.; Liu, Yongmei; Zinko, Robert; Hochwarter, Wayne A. "Political Skill: An Antidote in the Role Overload-Strain Relationship", *Journal of Occupational Health Psychology*, No. 10, 2005, p. 239-250.
- Rosenfeld, Paul; Giacalone, Robert A.; Riordan, Catherine A. *Impression Management in Organizations*, Routledge, New York 1995.
- Schutz, Astrid. "Assertive, Offensive, Protective, and Defensive Styles of Self-Presentation: A Taxonomy", *The Journal of Psychology*, Vol. 132, No. 6, 1998, p. 611-628.
- Schoderbek, Peter P. and Deshpande, Satish P. "Impression Management, Overclaiming and Perceived Unethical Conduct, The Role of Male and Female Managers", *Journal of Business Ethics*, No. 15, 1996, p. 409-414.
- Şeşen, Harun; Soran, Semih; Balkan, M. Onur. "Kültürel Değer Algıların İzlenim Yönetimi Taktiklerine Etkisi: Alt ve

- Orta Kademe Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma", *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 16, Sayı 4, 2014, s. 58-70.
- Tabak, Akif; Türköz, Tolga; Basim, H. Nejat. "Çalışanların Öz Liderlik Algılamalarının İzlenim Yönetimi Taktikleri Kullanımına Etkisi: Savunma Sanayinde Bir Araştırma", *ODTÜ Gelişme Dergisi*, Sayı 38, 2011, s. 21-50.
- Tedeschi, James T. and Riess, Marc. "Identities, The Phenomenal Self, and Laboratory Research", In James T. Tedeschi (Ed.), *Impression Management Theory and Social Psychological Research*, Academic Press, Inc., New York 1981.
- Treadway, Darren C.; Hochwarter Wayne A.; Ferris, Gerald R.; Kacmar, Charles J.; Ammeter, Anthony P.; Buckley, M. Ronald. "Leader Political Skill and Employee Reactions", *The Leadership Quarterly*, Vol. 15, No. 4, 2004, p. 493-513.
- Turnley, William H. and Bolino, Mark C. "Achieving Desired Images While Avoiding Undesired Images: Exploring The Role of Self-Monitoring in Impression Management", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 2, 2001, p. 351-360.
- Ülbeği, İlsun Didem; Özgen Mimaroglu, Hande; Özgen, Hüseyin. "Örgütsel Ortamda İstismarcı Yönetim ve İzlenim Yönetimi Üzerine Bir Araştırma", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 22, Sayı 2, 2013, s. 1-14.
- Wihler, Andreas; Frieder, Rachel; Blickle, Gerhard; Oerder, Katharina; Schütte, Nora. Political Skill, Leadership, and Performance: The Role of Vision Identification and Articulation, Eds. Vigoda-Gadot E. and Drory A., in *Handbook of Organizational Politics: Looking Back and to the Future*, 2015, http://www.aow-bonn.de/www/doku/artikel/Wihler%20et%20al.%20Political%20Skill,%20Leadership,%20___and%20Performance.pdf (Erişim Tarihi: 04.11.2017).
- Yıldız, Müge Leyla; İşçi, Emre; Taşçı, Suzan. "İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Sosyal Kaytarma Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", *İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, 2016, s. 103-120.
- Yıldıztaşı, Meryem Büşra. Politik Yeti ile Örgütsel Tükenmişlik Sendromu İlişkisinin Ortaokul Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre İncelenmesi (Yalova İli Örneği), Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara 2017.
- Yücel, İlhami. "Örgütlerde İzlenim Yönetimi ve Taktikleri Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", *Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı, Akademik Bakış Dergisi*, Sayı 35, 2013, s. 1-20.
- Zinko, Robert; Ferris, Gerald R.; Blass, Fred R.; Laird, Mary Dana. "Toward A Theory of Reputation in Organizations", Paper presented at *The Academy of Management*, 66th Annual National Meeting, Atlanta 2006.