



İŞ, GÜÇ ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI DERGİSİ

CILT:16 - SAYI:4 - YIL:2014

ISSN:2148-9874



	MAKALE ADI	SAYFA
1	IMPACT OF ILO CONVENTION CONCERNING THE PROTECTION OF WAGES NO.95 ON THE TURKISH LABOR LAW - PROF.DR.PİR ALİ KAYA	3-16
2	ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİ ÜZERİNE ETKİSİ: BİR EĞİTİM ARAŞTIRMA HASTANESİ ÖRNEĞİ - GÜLNUR GÜL, PINAR BOL, NESİLE SELÇUK, DOÇ.DR.AHMET EMİN ERBAYCU	17-30
3	SAĞLIK HİZMETLERİNDE YAŞANAN DÖNÜŞÜM: ESKİŞEHİR ÖRNEĞİ - DR.EMRE KOL	31-57
4	KÜLTÜREL DEĞER ALGILARIN İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİNE ETKİSİ: ALT VE ORTA KADEME YÖNETİCİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA - DOÇ.DR.HARUN ŞEŞEN, YRD.DOÇ.DR.SEMİH SORAN, YRD.DOÇ.DR.M.ONUR BALKAN	58-70
5	PERAKENDE SEKTÖRÜNDE SENDİKALI VE SENDİKASIZ İŞÇİLERİN ADALET(SİZLİK) ALGILARI VE SENDİKACILIK BAĞLAMINDA BİR TARTIŞMA - DR.SADIK KILIÇ	71-84
6	PERFORMANSA DAYALI DÖNER SERMAYE PRİMİ UYGULAMASI VE SAĞLIK ÇALIŞANLARINA ETKİSİ - YRD. DOÇ. DR. SEBİHA KABLAY	85-110
7	TÜRKİYE'DE ANAKENT YÖNETİMİ: BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİ İTİBARIYLA SON DURUM - YRD. DOÇ. DR. ALI İHSAN ÖZEROGU	111-122

İş,Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, yılda dört kez yayınlanan hakemli, bilimsel elektronik dergidir. Çalışma hayatına ilişkin makalelere yer verilen derginin temel amacı, belirlenen alanda akademik gelişime ve paylaşıma katkıda bulunmaktadır. İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 'Türkçe' ve 'İngilizce' olarak iki dilde makale yayınlanmaktadır.

Is,Guc The Jorunal of Industrial Relations and Human Resources is peer-reviewed, quarterly and electronic open sources journal. IsGuc covers all aspects of working life and aims sharing new developments in industrial relations and human resources also adding values on related disciplines. Is,Guc The Jorunal of Industrial Relations and Human Resources is published Turkish or English language.

Editörler Kurulu / Editorial Board

Aşkın Keser (Uludağ University)

K.Ahmet Sevimli (Uludağ University)

Şenol Baştürk (Uludağ University)

Editör / Editor in Chief

Şenol Baştürk (Uludağ University)

Yayın Kurulu / Editorial Board

Yrd.Doç.Dr.Zerrin Fırat (Uludağ University)

Prof.Dr.Aşkın Keser (Uludağ University)

Prof.Dr.Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)

Yrd.Doç.Dr.Ahmet Sevimli (Uludağ University)

Doç.Dr.Abdulkadir Şenkal (Kocaeli University)

Doç.Dr.Gözde Yılmaz (Marmara University)

Yrd.Doç.Dr.Dr.Memet Zencirkıran (Uludağ University)

Uluslararası Danışma Kurulu / International Advisory Board

Prof.Dr.Ronald Burke (York University-Kanada)

Assoc.Prof.Dr.Glenn Dawes (James Cook University-Avustralya)

Prof.Dr.Jan Dul (Erasmus University-Hollanda)

Prof.Dr.Alev Efendioğlu (University of San Francisco-ABD)

Prof.Dr.Adrian Furnham (University College London-İngiltere)

Prof.Dr.Alan Geare (University of Otago- Yeni Zellanda)

Prof.Dr. Ricky Griffin (TAMU-Texas A&M University-ABD)

Assoc. Prof. Dr. Diana Lipinskiene (Kaunos University-Litvanya)

Prof.Dr.George Manning (Northern Kentucky University-ABD)

Prof. Dr. William (L.) Murray (University of San Francisco-ABD)

Prof.Dr.Mustafa Özbilgin (Brunel University-UK)

Assoc. Prof. Owen Stanley (James Cook University-Avustralya)

Prof.Dr.Işık Urla Zeytinoğlu (McMaster University-Kanada)

Ulusal Danışma Kurulu / National Advisory Board

Prof.Dr.Yusuf Alper (Uludağ University)

Prof.Dr.Veyssel Bozkurt (İstanbul University)

Prof.Dr.Toker Dereli (Işık University)

Prof.Dr.Nihat Erdoğan (İstanbul Şehir University)

Prof.Dr.Ahmet Makal (Ankara University)

Prof.Dr.Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)

Prof.Dr.Nadir Suğur (Anadolu University)

Prof.Dr.Nursel Telman (Maltepe University)

Prof.Dr.Cavide Uyargil (İstanbul University)

Prof.Dr.Engin Yıldırım (Anayasa Mahkemesi)

Doç.Dr.Arzu Wasti (Sabancı University)

Tarandığı İndeksler/ Indexes



*Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.*

*All the opinions written in articles are under responsibilities of the outhors.
The published contents in the articles cannot be used without being cited*

“İşGüç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi - © 2000- 2014

“Is,Guc” The Journal of Industrial Relations and Human Resources - © 2000- 2014



KÜLTÜREL DEĞER ALGILARIN İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİNE ETKİSİ: ALT VE ORTA KADEME YÖNETİCİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Doç.Dr.Harun ŞEŞEN

Kara Harp Okulu Dekanlığı, İşletme Bölümü

Yrd.Doç.Dr. Semih SORAN

Özyeğin Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksekokulu

Yrd.Doç.Dr.M.Onur BALKAN

Afyon Kocatepe Üniversitesi, Bayat MYO

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, kültürel değer algılarının izlenim yönetimi taktiklerine olan etkilerini ve aralarındaki ilişkiyi incelemektir. Kullanılan izlenim yönetimi taktiklerinin içinde bulunan kültürün değer algıları tarafından etkileneceği hipotezleri geliştirilmiştir. İki farklı anket izlenim yönetimi taktiklerini ve kültürel değer algılarını ölçmek ve değerlendirmek için kullanılmıştır. Anketler kamu ve özel sektörde çalışan 285 alt ve orta yöneticiye uygulanmıştır. Anketlerden elde edilen veriler SPSS istatistik programında analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, güç mesafesi ve ataerkillik kültürel değer algılarının, tüm izlenim yönetimi taktikleri ile pozitif yönlü ilişkilerinin olduğunu; belirsizlikten kaçınma kültürel değer algısının izlenim yönetiminin kendini sevdirmeye alt boyutu ile pozitif yönlü ve bir ilişkisinin olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: İzlenim yönetimi, kültürel değer algılar, kültür, alt-orta kademe yöneticiler, kendini tanıtm.

ABSTRACT

The main purpose of this study is to search the effect of cultural dimensions on impression management tactics and the relation between them. It is hypothesized that the use of impression management tactics will be effected by existing culture's worth perception. Two different surveys were used in order to measure and assess the impression management tactics and culture. The survey conducted on 285 lower and mid-level managers in public and private companies. Data, obtained from questionnaires analyzed through the SPSS statistical packaged software. The results show that, the power distance and patriarchy factors had a positive effect on all impression management tactics; while avoidance of uncertainty factor had a positive effect on self-promotion factor of impression management.

Key Words: Impression management, cultural worth perception, culture, lower and mid-level managers, self-presentation.

KÜLTÜREL DEĞER ALGILARIN İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİNE ETKİSİ: ALT VE ORTA KADEME YÖNETİCİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA, HARUN ŞEŞEN-SEMIH SORAN- M. ONUR BALKAN

1. GİRİŞ

Yöneticilerin başkaları üzerinde oluşturdukları izlenimler ve bunları nasıl yönettikleri günümüzde eskisine oranla çok daha önem kazanmaktadır. Yönetilen bu izlenimler örgüt içinde ve dışında performansı arttırmak, süreçleri yönetmek ve ortaya çıkacak sorunlara çözümler üretmek açısından değerlendirildiğinde vazgeçilmezlerdir. Birey toplum içerisinde diğer kişi ve gruplarla sürekli olarak iletişim ve etkileşim içerisinde. Bu iletişim ve etkileşim hayatın her parçasında bireyin davranışlarını etkiler ve doğal olarak yönlendirir. Bireyin sergilediği bu davranışlar, diğer insanlar üzerinde bir etki bırakır ve kendisi hakkında bir izlenim oluşturur. Birey, diğer insanlar üzerinde izlenim oluşturmaya yönelik davranışlarını bilinçli veya bilinçsiz şekilde yapabilir. Bu davranışlar sonucunda elde edilen izlenimler, birey ve etki kurulmaya çalışılan kişi veya kişiler arasındaki ilişkinin yönünü ve bu çerçevede kişiler arasında alınacak kararları belirlemede önemli bir rol oynar. Bu nedenle birey bu davranışları sergileyerek kendi arzu ve isteklerini gerçekleştirecek bir izlenim ortamı oluşturmaya çalışır ve davranışlarını bu çerçevede yönlendirir. İzlenim yönetimi adı altında incelenen bu davranışlar, sosyal yaşam içerisinde yer edinmeye çalışan bireylerin uyguladıkları taktikleri meydana getirmektedir. İzlenim yönetimi ile ilgili araştırmalar sosyoloji ve sosyal psikoloji alanlarında başlamış ve gelişmiş olmasına rağmen; günümüzde örgüt ve davranış alanlarında da sıkça incelenmekte ve irdelenmektedir.

İzlenim Yönetimi sadece çalışanlar açısından değil yöneticiler açısından da son derece önemli ve yaygın bir kavramdır. Özellikle çalışanlarla daha fazla etkileşim ve iletişim içerisinde olan alt ve orta kademe yöneticileri izlenim yönetimi taktiklerinin kullanıcı ve maruz kalıcı boyutlarında aktör durumundadırlar. Bu durum, konuya ilişkin olarak daha genelleşebilir bulgulara ulaşma ve karşılaştırmalar yapabilme açısından alt-orta kademe yöneticileri, kültür-izlenim yönetimi araştırmaları çerçevesinde önemli bir grup haline getirmektedir.

İzlenim yönetimi pek çok konu ile beraber incelenmiş ve araştırma konusu olmuştur. Bununla beraber alan yazında kültür bağlamında izlenim yönetimi araştırması bulunduğunu söylemek oldukça güçtür. Kültür, sosyal bir grup tarafından kabul edilmiş yargı ve değer bütünü olarak tanımlanabilir. Bu yargı ve değerler, hangi davranışların “doğru” hangilerinin “yanlış”, hangi düşüncenin “iyi” hangi düşüncenin “kötü” olduğunu belirleyerek, sosyal grubun tutum ve davranışlarını etkilemekte ve belirlemektedir. Dolayısıyla, toplumsal yapı ve bu yapıyı saran kültür, bireylerarasındaki etkileşimde izlenim yönetimi açısından ele alındığında çok önemli bir alan oluşturmaktadır. Mevcut eksikliği gidermenin izlenim yönetimi alanında yapılacak diğer çalışmaların daha sağlıklı değerlendirilmesi açısından alan yazına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Bu bağlamda oluşturulan çalışmamızda, alt-orta kademe yöneticilerden toplanan veriler ışığında, kültür özelliklerinin izlenim yönetimi taktiklerini nasıl etkilediği ortaya konulmuştur.

2. İZLENİM YÖNETİMİ

Kişiler arasındaki ilk izlenim ve mevcut ortamda bu izlenimleri devam ettirmek ve günümüz toplumlarında ve örgütlerinde oldukça önemlidir. Bu nedenle, toplumda bulunan çoğu kimse başkaları üzerinde oluşturmak istedikleri izlenimleri yönetir (Tedeschi, 1981). İzlenim yönetimi yazınında oluşturulan en temel görüş, Erving Goffman'ın (1959) öncüsü olduğu dram sanatına ait

(dramaturgic) yaklaşımın, sosyal hayatın da bir parçası olduğu, tiyatroya benzeyen dünyada bireylerin etrafındaki kişilere bu tiyatroyu sergilediğini savunan görüşüdür (Çetin ve Basım, 2010). Goffman'ın çalışmaları, izlenim yönetimi teorisi ve araştırmalarının temelini oluşturmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2009). Organizasyon içerisinde bireyler arasındaki ilişkilerde izlenim yönetimi, işleyen sürecin doğal bir unsuru olarak kabul edilebilir. İzlenim yönetimi başka insanların kendileri hakkındaki izlenimlerini etkilemeye çalışması sürecidir (Gardner, 1992). İzlenim yönetimi genel olarak, bireylerin başkaları üzerinde oluşturdukları izlenimleri etkilemeye çalıştıkları bir süreç ya da başkalarına iletilen bilgiler yoluyla onların algılama ve davranışlarını etkilemeye yönelik girişimler olarak ifade edilmektedir (Basım vd., 2006a). Bu anlamda izlenim yönetimi, başka insanlar üzerinde amaçlanan etkiyi bırakmak amacıyla sergilenen davranışlar olarak tanımlanabilir. Bu kapsamda bireyler, karşısındaki kişi tarafından algılanmak istedikleri izlenimi oluşturabilmek amacıyla, çevrelerindeki insanların kimilerine belirli özelliklerini gösterirken; diğerlerine daha farklı özelliklerini gösterecek şekilde davranabilirler. İnsanlar daha kolay ve kısa vadede amaçlarına ulaşmak için izlenim yönetimi taktikleri çalışma arkadaşlarına veya yönetim kademesindeki insanlara karşı kullanmaktadırlar. Amaçlar çeşitlilik göstermekle beraber bireyin kendisi için faydalı olacağını düşündüğü her durum için bu taktikleri uyguladığı görülmektedir. Her ne amaçla olursa olsun bu davranışlar, karşıdaki kişinin statüsü, konumu ve genel mizacı göz önünde tutularak sergilenmekte ve zaman içerisinde değişiklik gösterebilmektedir. İzlenim yönetiminin amacı, kişilerin belirli hedefleri elde etmesinde bu hedeflerle dayanan izlenimlerle ilişkili bilginin yönlendirilmesiyle çevresel izlenimlerin yönetilmesidir (Çetin ve Basım, 2010).

Gerçek ilişkilere ilişkin verileri gözlemlemek amacıyla 1960'lı yıllarda laboratuvar araştırmalarında, izlenim yönetimi davranışlarını eleme ya da kontrol etme ihtiyacı duyulmuştur. İzlenim yönetimine ilişkin 1970'li yıllarda bilgilerin artmasıyla davranışlar üzerinde ne kadar önemli bir rol oynadığı kabul edilmeye başlanmıştır. Bu yıllarda izlenim yönetimi, laboratuvar merkezli, deneysel sosyal psikoloji çalışmalarında yaygın olarak araştırılmıştır. Örgütler ve sosyal topluluklara ilişkin araştırmalarda izlenim yönetimi 1980'lerin ortasında ele alınmaya başlamıştır. Bu yıllarda izlenim yönetimi örgütsel yaşam ve sosyal etkileşimlerde yaygın olarak kullanılan doğal bir davranış olarak kabul edilmekte, hatta etkili iletişimin temeli olarak görülmektedir (Özdemir, 2006). İzlenim yönetimi, 1990'lı yılların başlarında örgüt alan yazında ilgi uyandırmaya başlayan bireyler ve örgütler için negatif ve pozitif etkileri olan sosyal ilişkileri yönetmeyi ifade eden bir kavramdır (Akdoğan ve Aykan, 2008).

İzlenim yönetimi konusunda alan yazında çeşitli taktikler öne sürülmektedir. İzlenim yönetimi taktikleri, bir sınıflandırmaya göre; girişken, saldırgan, korunmaya yönelik ve savunmaya yönelik taktikler olarak isimlendirilirken; diğerinde sadece "girişken ve savunmaya yönelik" olmak üzere iki şekilde sınıflandırılmıştır (Schutz'tan aktaran Basım vd.,2006a). Çalışmamızda ise, örgütsel ortamlarda sıklıkla kullanılan, Jones ve Pittman (1982) tarafından sınıflaması yapılan ve Bolino (1999) tarafından ortaya konulan taktikler benimsenmiştir. Bu izlenim yönetimi taktikleri: Karşısındakini yücelterek kendini sevdirmeye (Ingratiation), Niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma (Self-promotion), Kendini örnek bir personel olarak göstermeye çalışma (Exemplification), Kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma (Intimidation), Kendine acındırma (Supplication) olarak adlandırılmaktadır.

KÜLTÜREL DEĞER ALGILARIN İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİNE ETKİSİ: ALT VE ORTA KADEME YÖNETİCİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA, HARUN ŞEŞEN-SEMIH SORAN- M. ONUR BALKAN

Karşısındakini yücelterek kendini sevdirmeye (Ingratiation): Dışarıya karşı pozitif bir algı oluşturma stratejisini sürdürme sürecidir (Goffman,1959). Kendini sevdirmeye taktiği, en temel ve en yaygın izlenim yönetimi taktiğidir (Meydan, 2011). Sosyal bağlamda başkaları tarafından sevilmenin birçok avantajı bulunmaktadır (Leary ve Kowalski 1990). Bu taktik, sevimli görünmek adına dalkavukluk ve iyilik yapmak olarak tanımlanabilir (Crane ve Crane, 2002). Bu taktik, saldırgan izlenim yönetimi taktiklerindedir ve paylaşılan amaç diğer çalışanlara çekici görünmektir. Bu yüzden çekicilik yönetimi olarak da adlandırılabilir (Schokker, 2007).

Niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma (Self-promotion): Kişilerin genel kabiliyet boyutlarında ve özel yetenekler açısından, kişisel olarak yetenekli ve yeterli olarak görülmelerini sağlamaya yönelik çabalar (Rosenfeld vd., 1995). Böylece hem diğer insanların saygısını kazanmak, hem de “terfi etme” veya “ücret artışı” gibi niceliksel çıkarların elde edilmesinde, bunları hak eden kişi imajını sergilemeye yönelik çabaları kapsamaktadır (Basım vd., 2006). Bazı işlere gönüllü olma ve diğerlerine yardım etme, çalışanların yeteneklerini ve bilgilerini göstermelerine fırsat tanır. Bu gibi davranışlar niteliklerini tanıtmaya stratejisi tarafından motive edilir (Bolino, 1999).

Kendini örnek bir personel olarak göstermeye çalışma (Exemplification): Bireylerin işe adanmış gibi görünmek için görevlerinin üzerinde ve ötesinde çalışmalarını (Turnley, Bolino, 2001). Bu taktiği benimseyen kişi çalışma ortamında mesaiye erken gelen, evine sürekli iş götüren, zorunlu olmadıkça izin almayan ve işiyle özdeşleşmiş bir çalışan izlenimi yaratmak arzusundadır (Rosenfeld vd., 1995; Basım vd., 2006a).

Kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma (Intimidation): Kullanan kişi, tehlikeli bir kişi olarak görülmek suretiyle sosyal güç elde etmeye çalışmaktadır (Rosenfeld vd., 1995; Basım vd., 2006a). Turnley ve Bolino (2001)' e göre bireyler göz korkutucu veya tehditkâr görünerek diğerlerinin onları tehlikeli olarak görmelerini isterler.

Kendine acındırma (Supplication): Başkalarının gözünde muhtaç görünmek için yetersizlik göstermek olarak tanımlanabilir (Crane ve Crane, 2002). Bu taktik aynı zamanda, ağır bazı sorumluluklardan kurtulmak ve muhtemel başarısızlıkların gerekçesi olarak sunulmak için de kullanılabilir (Basım vd., 2006a).

3. KÜLTÜR VE İZLENİM YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

İzlenim yönetiminin sosyoloji, psikoloji, örgütsel davranış alanlarından hareketle pek çok faktörden etkilenebileceği açıktır. Bunlar kişisel özellikler olabileceği gibi çevre, kültür ve örgüt gibi toplumsal özellikler de olabilmektedir. Alan yazında toplumsal kültürel farklılıklara ve kültürel değerlere odaklanan birçok araştırma (örneğin Adler, 1997; Hall, 1976; Hofstede, 1980; Kluckhohn ve Strodtbeck, 1961; Laurent, 1983; Trompenaars, 1993) yapıldığı görülmektedir. Bunlardan belki de en ilgi çeken ve daha sonra yapılan araştırmalarda kullanılan Hofstede (1980)'nin çalışmasıdır. Hofstede, insanların yaşadıkları dünyayı algılama ve yorumlama biçimindeki farklılıkları ortaya çıkaran dört temel boyut tanımlamıştır. Bunları; Bireycilik/Toplulukçuluk (Individualism/Collectivism), Güç Mesafesi (Power Distance), Belirsizlikten Kaçınma (Uncertainty Avoidance) ve Erillik/Dişillik (Masculinity/Femininity) olarak adlandırmıştır. Hofstede, daha sonra

özellikle Çin’de yaptığı araştırmalar sonucunda bu temel boyutlara “zaman oryantasyonu (Long/Short-Term Orientation)” boyutunu da eklemiştir (Hofstede ve Bond, 2008).

Herkes izlenimini yönetmesine rağmen içinde bulunulan kültürden dolayı kullanılan izlenim yönetimi taktikleri farklılık göstermektedir (Rosenfeld, 2002). İzlenim yönetimi taktikleri, birey, grup veya sosyal çevredeki farklılıklar çerçevesinde değişir ve gelişir. Kültür, izlenim yönetiminde bireyler ve toplumlar arasındaki en önemli düzenleyici faktörlerden birisi olarak ele alınabilir. Çalışmamızda Hofstede’nin temel kültür boyutları izlenim yönetim taktikleri açısından ele alınmıştır.

Bireycilik/toplulukçuluk: Hofstede’nin (1980) araştırma bulguları, toplumların bazı faktörler bakımından farklılaştığını göstermiştir; ancak bununla beraber bu farklılığın en önemli boyutunun bireycilik-toplulukçuluk olduğu, sıklıkla ifade edilmiştir. Bireycilik, birey kimliğinin grup kimliğinden üstün olduğunu vurgulayan bir kültür eğilimini ifade ederken; toplulukçuluk, birey ihtiyaçlarından ziyade grup ihtiyaçlarına önem verilen bir kültürü tanımlamaktadır. Bireyciliğin yüksek olduğu toplumlarda “ben” anlayışı hâkimken ve kişisel girişimler, hem kabul edilip hem de ödüllendirilirken; bireyselliğin düşük olduğu toplumlarda “biz” anlayışı hâkim olarak, kişilerin yerine gruplar ön plana çıkmaktadır. Toplulukçuluk ifadesi politik bir anlam taşımamakta, geniş aile bağlarını, koruyucu bir yapıyı ve belirli bir gruba bağlı olmayı ifade etmektedir (Hofstede ve Bond, 2008). Toplulukçuluk kültürünün hâkim olduğu toplum ve örgütlerde rekabet, yarışma ve başarı hırsı ve ihtiyacı daha az beklendiğinden izlenim yönetimi taktiklerinden Kendine acındırma (Supplication) izlenim yönetim taktiği ve Karşısındakini yücelterek kendini sevdirmeye (Ingratiation) izlenim yönetim taktiğinin ön planda olması beklenebilir.

Hipotez-1: Bireylerin toplulukçuluk değer algıları ile izlenim yönetimi taktikleri arasında pozitif bir ilişki vardır

Güç mesafesi: Hofstedeye göre güç mesafesi “bir ülke içindeki kurum ve örgütlerin daha kuvvetsiz üyelerinin gücün eşitsiz dağılmasını ne ölçüde beledikleri ve bunu kabul etmeye ne derece yatkın olduklarını” ölçmektedir (1980). Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda hiyerarşik bir yapı söz konusuken ve güç bir miras gibi aktarılabilenken; güç mesafesi düşük olan toplumlarda eşitliğe önem verilmektedir. Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda Karşısındakini yücelterek kendini sevdirmeye (Ingratiation) izlenim yönetim taktiği daha sık olarak beklenirken, Güç mesafesi düşük olan toplumlarda Kendini örnek bir personel olarak göstermeye çalışma taktiği (Exemplification) beklenebilir. Yöneticiler açısından değerlendirildiğinde ise güç mesafesi yüksek olan örgütlerde kendini sevdirmeye izlenim yönetimi taktiğini kullanmak örgüt içinde ve örgüt dışında performansı artırıcı bir etki sağlayabilir (Luz Yagil’den aktaran Manzur & Jogaratnam, 2008). Güç mesafesinin hâkim olduğu toplumlarda olumlu izlenim yönetimi taktiklerini daha ön planda beklemek doğru bir yaklaşım olacaktır.

Hipotez-2: Bireylerin güç mesafesi değer algıları ile izlenim yönetimi taktikleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

Belirsizlikten kaçınma: Hofstede belirsizlikten kaçınmayı “bir kültürün üyelerinin belirsiz veya bilinmeyen durumların tehdidini ne ölçüde hissettikleri” şeklinde tanımlamıştır (1980; 2001). Dolayısıyla, bir toplumun belirsizlikten kaçınan yapıya sahip olması, o toplumun bireylerinin

KÜLTÜREL DEĞER ALGILARIN İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİNE ETKİSİ: ALT VE ORTA KADEME YÖNETİCİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA, HARUN ŞEŞEN-SEMIH SORAN- M. ONUR BALKAN

herhangi bir işe atılma durumunda belirsizliklerden çekinip, tercihini sağlam durumlar yönünde kullanmasıdır. İzlenim yönetimi taktikleri açısından değerlendirildiğinde, belirsizlikten kaçınma algısının fazla hissedildiği toplumlarda diğer bireylerle rekabet ve yarışma ihtiyacı daha az olacağından Kendine acındırma (Supplication) izlenim yönetim taktiği daha ön planda olabilir. Kendine acındırma (Supplication) izlenim yönetim taktiği, takım çalışmalarının ön planda olduğu ve başarı başarısızlığın çoğunlukla lider pozisyonunda bulunan kişiye yöneltildiği topluluklarda veya takımlarda görülebilir. Bireyler genellikle risk almadan mevcut durumu sürdürme, kendini güçsüz olarak gösterme şeklinde, Kendine acındırma (Supplication) izlenim yönetimi taktiğini uygulayabilirler. Karşısındakini yücelterek kendini sevdirmeye (Ingratiation) izlenim yönetim taktiği de mevcut konumlarını sağlamlaştırmaya çalışan bireyler tarafından kullanılabilir. Böylece karşı tarafa hoş görünerek, belirsiz ortamda kendilerini sağlama almak isteyebilirler. Niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma (Self-promotion) ve Kendini örnek bir personel olarak göstermeye çalışma (Exemplification) ve Kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma (Intimidation) taktiklerini daha rekabetçi topluluklarda bekleyebiliriz. Dolayısıyla belirsizlikten kaçınma algısının yüksek olduğu toplumlarda Niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma (Self-promotion), Kendini örnek bir personel olarak göstermeye çalışma (Exemplification) ve Niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma (Self-promotion) ve Kendini örnek bir personel olarak göstermeye çalışma (Exemplification) çok ön planda olmayacaktır.

Hipotez-3: Bireylerin belirsizlikten kaçınma değer algıları ile izlenim yönetimi arasında pozitif bir ilişki vardır.

Ataerkillik: Ataerkil yaklaşım, eril değerler ile dişil değerlerin toplumdaki yerini ortaya koymaktadır. Eril ve dişil 'in toplum içindeki rolleri ve onlara yüklenen görevler toplumlar arasındaki farklılaşmanın başka bir temel nedenidir. Eril toplumlarda başarı, performans, para ve rekabet gibi değerler ön plandayken; dişil kültürlerde yaşam kalitesi, sıcak ilişkilerin sürdürülmesi, güçsüzleri koruma, çevreye saygı duyma, dayanışma gibi kavramlar önem kazanmaktadır. Örgüt ve toplum açısından değerlendirildiğinde rekabet ve başarı ön planda ise izlenim yönetimi taktikleri beklenecektir. Birey bu izlenim yönetimi taktiklerini sergileyerek başarısını arttırmak, hedeflerine ulaşmak, kendi arzu ve isteklerini gerçekleştirmek adına bir izlenim ortamı oluşturmaya çalışır ve davranışlarını bu çerçevede yönlendirir.

Hipotez-4: Bireylerin ataerkillik değer algıları ile izlenim yönetimi arasında pozitif bir ilişki vardır.

4. YÖNTEM

4.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemini çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan 285 alt ve orta kademe yönetici oluşturmaktadır. Katılımcıların yaş ortalamaları 28,23 (ss = 14,42) olup yaşları 25 ile 58 arasında değişmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin %33,6'sı kadın, %66,4'ü ise erkektir. Katılımcıların kurumlarındaki çalışma süresi ortalama 11,22 yıl (ss = 9,15) olarak bulunmuştur.

4.2. Ölçekler

Toplumsal Kültürel Değerler Ölçeği: Araştırmaya katılan yöneticilerin toplumsal kültürel değerleri Hofstede (1980)'nin tanımladığı boyutlar bağlamında, Chelariu ve arkadaşları (2008) tarafından hazırlanan 21 maddeli bir ölçekle değerlendirilmiştir. Ölçek, kültürel değerleri toplulukçuluk (6 madde), güç mesafesi (5 madde), belirsizlikten kaçınma (6 madde) ve ataerkillik (4 madde) olmak üzere toplam 4 boyutta, 5'li Likert tipi ölçek ile ölçmektedir. Ölçekte "bireyler kişisel tercihlerini grup için feda edebilmelidir", "tüm direktif ve süreçlerin tam olarak takip edilmesi önemlidir" ve "profesyonel bir kariyere sahip olmak, kadınlara nazaran erkekler için daha önemlidir" gibi yargı cümleleri bulunmaktadır. Ölçek boyutlarının güvenilirlik değerleri (Cronbach alfa) Tablo-1'de verilmiştir.

İzlenim Yönetimi Ölçeği: Katılımcıların kullandığı izlenim yönetimi taktiklerini belirlemek üzere, Turnley ve Bolino (2001) tarafından geliştirilen ve Basım ve arkadaşları (2006b) tarafından Türkçeye kazandırılan bir ölçek kullanılmıştır. Niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma (Self-promotion) bu ölçekte alt boyut olarak ele alınmamıştır, dolayısıyla ölçek 4 boyutlu bir ölçektir ve bir organizasyonda, çalışanlar tarafından muhtemel olarak kullanılacak izlenim yönetimi taktiklerini belirlemeye yönelik, 5 basamaklı Likert tipinde 20 soru içermektedir. Ölçek, katılımcıların kullandığı izlenim yönetimi taktiklerini Kendine acındırma (5 madde), Karşısındakini yücelterek kendini sevdirmeye (8 madde), Kendini örnek bir personel olarak göstermeye çalışma (4 madde) ve Kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma (3 madde) olmak üzere toplam 4 boyutta değerlendirmektedir. Ölçek maddeleri "deneyimim veya eğitimimden gururla söz ederim", "Dostça davrandığımı göstermek için meslektaşlarımla özel yaşamlarına ilgi gösteririm" ve "İşimde beni engelleyen iş arkadaşlarımla şiddetli ve saldırgan bir şekilde mücadele ederim" şeklindeki yargı cümlelerinden oluşmaktadır. Ölçek boyutlarına ait Cronbach Alfa güvenilirlik değerleri Tablo-1'de verilmiştir.

Tablo 1: Boyutlar Arası Korelasyonlar, Güvenirlik Katsayıları ve Betimleyici İstatistikler

Boyut	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7	8
1. TÇ	4,57	0,75	(.89)							
2. GM	2,31	0,79	.17*	(.90)						
3. BK	4,55	0,69	.56**	.16*	(.91)					
4. ATA	2,12	0,84	.23**	.60**	.18*	(.88)				
5. KENSEV	2,32	0,86	.10	.44**	.23**	.44**	(.81)			
6. KENACI	1,62	0,96	.03	.57**	.11	.50**	.76**	(.79)		
7. ÖRNPERS	1,73	0,98	.05	.58**	.13	.50**	.82**	.81**	(.78)	
8. ÖNZOR	1,56	0,92	.01	.57**	.11	.48**	.72**	.82**	.88**	(.78)

NOT: Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları parantez içinde verilmiştir.

TÇ: Toplulukçuluk, GM: Güç mesafesi, BK: Belirsizlikten kaçınma, ATA: Ataerkillik, KENSEV: Kendini sevdirmeye, KENACI: Kendini acındırma, ÖRNPERS: Kendini örnek personel gibi gösterme, ÖNZOR: Önemini zorla kabul ettirme.

** p<.01; N=(285)

4.3. Ölçeklerin Geçerliliği

Ankette kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek üzere, AMOS 16 programı ile ölçeklere doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi kapsamında iki bağımsız değişkenden oluşan iki değişkenin de dörder faktörlü olduğu ilişki model test edilmiştir. Sonuç olarak incelenen modelin yapısı doğrulanmıştır [$\chi^2 = 35.61$, $p < .01$; $df = 9$, GFI (goodness of fit index) = .89, CFI (comparative fit index) = .90, RMSEA (root mean square error of approximation) = .04, IFI (incremental fit index) = .89].

5. BULGULAR

Araştırma değişkenlerine ait boyut ortalamaları, standart sapmaları ve korelasyon analizi bulguları Tablo-1'de sunulmuştur. Araştırmaya katılan çalışanların toplulukçuluk puan ortalamaları 4,57 (ss = 0,75), güç mesafesi 2,31 (ss = 0,79), belirsizlikten kaçınma 4,55 (ss = 0,69), ataerkillik 2,12 (ss = 0,84), kendini sevdirmeye 2,32 (ss = 0,86), kendini acındırma 1,62 (ss = 0,96), örnek personel gibi gösterme 1,73 (ss = 0,98) ve önemini zorla kabul ettirme 1,56 (ss = 0,92) olarak bulunmuştur.

Araştırma değişkenlerinin birbirleriyle olan korelasyonları Tablo-1'de gösterilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların toplumsal kültür değerlendirmelerinden toplulukçuluğun hiçbir izlenim yönetimi boyutu ile ilişkisi yokken, belirsizlikten kaçınmanın ise sadece kendini sevdirmeye ile anlamlı ilişkisi bulunmuştur. Güç mesafesi ve ataerkillik ise tüm izlenim yönetimi boyutları ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Yaş ve çalışma süresi gibi demografik değişkenlerin etkileri dikkate alındığında, toplumsal kültürel değerlerin izlenim yönetimi taktikleri üzerinde anlamlı olarak ne kadar etkili olduğunu görmek üzere hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi yapılırken önce birinci adımda demografik değişkenlerin bağımsız etkilerine bakılırken, ikinci aşamada toplumsal kültür boyutları denkleme dâhil edilerek, açıklanan varyansa bakılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo-2'de gösterilmiştir.

Tablo-2'de görüleceği üzere her iki demografik faktör de hem birinci, hem de ikinci adımda hiçbir izlenim yönetimi taktiği üzerinde anlamlı etkiye sahip değildir. İkinci aşamada regresyon denklemine toplumsal kültür boyutları dâhil edildiğinde, güç mesafesi ve ataerkillik boyutlarının tüm izlenim yönetimi taktikleri üzerinde pozitif etkilerinin olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra belirsizlikten kaçınma boyutu ise sadece kendini sevdirmeye üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

Regresyon analizi sonuçlarına göre, güç mesafesi kültürel boyutu kendini sevdirmeye ($\beta = .29$, $p < ,001$), kendini acındırma ($\beta = .45$, $p < ,001$), örnek personel gibi gösterme ($\beta = .45$, $p < ,001$) ve önemini zorla kabul ettirme ($\beta = .47$, $p < ,001$) üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Buna göre güç mesafesi tüm izlenim yönetimi boyutları üzerinde en etkili faktördür. Ataerkillik kültürel boyutu ise kendini sevdirmeye ($\beta = .25$, $p < ,001$), kendini acındırma ($\beta = .23$, $p < ,001$), örnek personel gibi gösterme ($\beta = .24$, $p < ,001$) ve önemini zorla kabul ettirme ($\beta = .20$, $p < ,001$) üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Belirsizlikten kaçınma ise sadece kendini sevdirmeye ($\beta = .19$, $p < ,05$) üzerinde etkilidir. Toplulukçuluk boyutu ise hiçbir izlenim yönetimi taktiği üzerinde etkili değildir.

Tablo 2: Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

	Kendini sevdirmeye		Kendini acındırma		Örnek personel gibi gösterme		Önemini zorla kabul ettirme	
	β	ΔR^2	β	ΔR^2	B	ΔR^2	β	ΔR^2
Adım 1		.02		.05		.02		.04
Yaş	-.13		-.20		-.18		-.19	
Çalışma süresi	-.02		-.02		.02		-.01	
F	2,012		4,442		2,328		3,690	
Adım 2		.29		.42		.40		.41
Yaş	.01		-.06		-.03		-.05	
Çalışma süresi	-.13		-.15		-.10		-.13	
Toplulukçuluk	-.09		-.09		-.10		-.12	
Güç mesafesi	.29***		.45***		.45***		.47***	
Belirsizlikten kaçınma	.19*		.04		.07		.07	
Ataerkillik	.25**		.23**		.24***		.20**	
F	11,670***		20,139***		19,095***		19,416***	

***p<,001 **p<,01 *p<,05

Elde edilen bulgular ışığında, Hipotez-2 (Bireylerin güç mesafesi değer algıları ile izlenim yönetimi taktikleri arasında pozitif bir ilişki vardır) ve Hipotez-4 (Bireylerin ataerkillik değer algıları ile izlenim yönetimi arasında pozitif bir ilişki vardır) kabul edilmiştir. Hipotez-3 (Bireylerin belirsizlikten kaçınma değer algıları ile izlenim yönetimi arasında pozitif bir ilişki vardır), kısmen kabul edilmiştir. Hipotez-1 (Bireylerin toplulukçuluk değer algıları ile izlenim yönetimi taktikleri arasında pozitif bir ilişki vardır) reddedilmiştir.

6.TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmanın amacı, alt ve orta kademe yöneticiler üzerinde toplumsal kültürel algılarının izlenim yönetimi taktiklerine olan etkisini ortaya koymaktır. Elde edilen bulgular, toplumsal kültür algılarının izlenim yönetimi taktiklerini etkilediğini göstermektedir.

Alt-orta kademe yöneticilerin kültür boyutlarını değerlendirmek üzere hazırlanan ölçek maddeleri incelendiğinde “toplulukçuluk” kültür boyutunun diğerlerine göre daha ağır bastığı görülmektedir. Bunun temelinde içinde bulunulan toplumun genel özellikleri ile ilgili olduğu değerlendirilmektedir.

Korelasyon analizi bulguları sonucunda alt-orta kademe yöneticilerin izlenim yönetimi taktiklerinin, kültür alt boyutlarından “güç mesafesi” ve “ataerkillik” alt boyutlarının tüm izlenim yönetimi alt boyutları ile orta düzeyde ilişki içerisinde olduğu görülmüştür. Kültürün “belirsizlikten kaçınma” alt boyutu ise izlenim yönetimi taktiklerinden sadece “kendini sevdirmeye” alt boyutu ile orta düzeyde ilişki içerisindedir.

KÜLTÜREL DEĞER ALGILARIN İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİNE ETKİSİ: ALT VE ORTA KADEME YÖNETİCİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA, HARUN ŞEŞEN-SEMIH SORAN- M. ONUR BALKAN

İzlenim yönetimi taktiklerinden göre “güç mesafesi” regresyon analiz sonuçlarına göre en etkili alt faktör olarak görülmektedir. “Güç mesafesi” değer algısı yüksek olan yöneticilerin kendini sevdirmeye, kendini acındırma, örnek personel gibi gösterme ve önemini zorla kabul ettirme izlenim yönetimi taktiklerini kullandıkları görülmektedir. Güç mesafesi azaldıkça izlenim yönetimi taktiklerinin uygulama alanı da doğal olarak azalmış olacaktır. Güç mesafesinin en etkili faktör olarak çıkması, yöneticilerin örgüt içinde üst ve ast pozisyonlarında bulunan kişilere karşı bu taktikleri uygulamasının yanında; örgüt dışında da bu taktikleri kullanıyor olmasından kaynaklanabilir. Bu şekilde yöneticiler amaçlarına ulaşmak için her yolu kullanmaktadır sonucuna varabiliriz. Sonuç olarak yöneticiler rekabet gerektiren ortamlarda olumlu ve olumsuz izlenim yönetim taktiklerini kullanmakta ve bu şekilde başarılı olacaklarına inanmaktadırlar.

Ataerkillik ile kendini sevdirmeye, kendini acındırma, örnek personel gibi gösterme ve önemini zorla kabul ettirme arasında pozitif ilişki görülmüştür. Bunun nedeni olarak ilişki çıkmasının nedeni olarak toplumdaki eril ve dişil rollerin erilden yana ağır basması ve rekabetçi bir toplum oluşturmasından kaynaklanmaktadır. Ataerkil bir sosyal ortamda yöneticiler performanslarını arttırmak, güçlerini ispatlamak, mevcut sosyal yapının dengesini korumak, bununla beraber aynı anda isteklerine ulaşabilmek adına izlenim yönetim taktiklerini uygulayabilmektedirler. Ataerkillik seviyesi azaldıkça izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımının azalmasının nedeni olarak daha şeffaf ve açık bir kültür yapısının örgüte hâkim olması gösterilebilir.

Madde oranları yüksek çıkmasına rağmen belirsizlikten kaçınma kültür alt boyutu ile izlenim yönetiminin sadece kendini sevdirmeye alt boyutu ile orta seviyede ilişki tespit edilmiştir. Yöneticilerin tehditleri azaltmak için kendilerini çevreye daha hoş göstermek çabası içerisinde oldukları şeklinde değerlendirilebilir. Ancak diğer alt maddelerle bir ilişki bulunmamıştır. Toplulukçuluk ile izlenim yönetimi arasında ilişki bulunamamasının nedeni olarak ben yerine biz anlayışının örgüt içerisinde hâkim olmasının olduğu değerlendirilmektedir.

Tüm alt boyutlar genel olarak değerlendirildiğine kültürün genel olarak izlenim yönetimi taktiklerine olan etkisinin, bireysel olarak başarı ihtiyacı hissettirip hissettirmemesi olduğu söylenebilir. Rekabetçi ve performansa dayalı bir kültür algısı, isteklerine ulaşmak adına bireyleri izlenim yönetimi taktiklerini uygulamaya sevk etmektedir. Bireysellikten toplulukçuluğa geçişin olduğu örgüt ve topluluklarda bu taktiklerin azaldığı şeklinde yorum yapılabilir. Ancak yöneticilerin özellikle örgüt dışında uyguladıkları izlenim yönetimi taktiklerini, birey olarak mı yoksa örgütsel yapının bir parçası olarak kullandığı ayrı bir çalışma konusu olarak ele alınmalıdır. Önümüzdeki zamanlarda yapılacak çalışmaların bu anlamda irdelenmesi yöneticilerin uyguladıkları izlenim yönetimi taktiklerini değerlendirmek açısından önem taşımaktadır.

Tüm bu bulguların yanında çalışmamız bazı sınırlılıklar içermektedir. Bu sınırlılıklardan en önemlisi elde edilen sonuçların genelleştirilmesinde yaşanabilecek sorundur. Çünkü araştırmada kullanılan örneklem sadece belirli sayıdaki alt-orta kademe yöneticileri kapsamaktadır. Örneklem grubunun daha geniş tutulduğu bir araştırma daha sağlıklı sonuçlar sağlayacaktır. Bir diğer sınırlılık ise verilerin kişilerin yalnızca kendi değerlendirmelerini yansıtmasıdır. İleride yapılacak araştırmalarda çoklu kaynaktan elde edilecek bulguları içeren araştırmalar, genellenebilirlik konusunda daha güçlü sonuçlar ortaya koyabilecektir.

KAYNAKLAR

- Adler, N. (1976). *Organisational Behaviour*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Akdoğan, A. ve Aykan, E.(2008). İzlenim Yönetimi Taktikleri: Erciyes Üniversitesinde Görev Yapan Akademisyenlerin İzlenim yönetimi Taktiklerini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Haziran 2008, Sayı 60, 6-21.
- Basım, H. N., Tatar, İ., ve Şahin,N.H. (2006 a), İzlenim Yönetiminde Kendilik Algısı, Kontrol Odağı Mesleki Hedeflere Ulaşma Düzeyi ve Stres: Bir Kamu Sektörü Örneği. Türk Psikoloji Dergisi, 21 (58), 1-14.
- Basım, H. N., Tatar, İ., ve Şahin,N.H. (2006 b). Çalışma Yaşamında İzlenim Yönetimi: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. Türk Psikoloji Yazıları, 9 (18), 1-17.
- Bolino, M.C. (1999), *Citizenship And Impression Management: Good Soldiers or Good Actors?*. *Academy of Management Review* , Vol. 24. No, 1.82-98.
- Chelariu, C., Brashear, T. G., Osmonbekov, T., ve Zait, A. (2008). Entrepreneurial Propensity in a Transition Economy: Exploring Micro-level and Meso-level Cultural Antecedents, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23, 6, 405-415.
- Crane, E, ve Crane, F.G. (2002). Usage and Effectiveness of Impression Management Strategies in Organizational Settings. *Journal of Group Psychotherapy, Psychodrama and Sociometry*, Spring, 25-34.
- Çetin, F., ve Basım, H.N. (2010). İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Öz Yeterlilik Algısının Rolü. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 256 Sayı: 35, 255-269.
- Doğan, S., ve Kılıç, S. (2009). Örgütlerde İzlenim Yönetimi Davranışı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 3, 53-83.
- Gardner, W.L. (1992). *Lessons in Organizational Dramaturgy: The Art of Impression Management*, *Organizational Theory*. 33-46
- Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. Dell Publishing Group.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. New York: Anchor Press, Doubleday.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Newbury Park: Sage.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. California: Sage.

KÜLTÜREL DEĞER ALGILARIN İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİNE ETKİSİ: ALT VE ORTA KADEME YÖNETİCİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA, HARUN ŞEŞEN-SEMIH SORAN- M. ONUR BALKAN

Hofstede, G., ve Bond, M.H. (2008). The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth. *Foundations of Cross Cultural Management*, Vol. 2. - Los Angeles, SAGE, 286-300.

Jones, E.E., ve Pittman, T.S. (1982). Toward a General Theory of Strategic Self-Presentation. *Psychological Perspectives On The Self*, 231-262.

Kluckhohn, F., ve Strodtbeck, F. (1961). *Variations in Value Orientations*. New York: Peterson.

Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Laurent, A. (1983). The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management, *International Studies of Management and Organisation*, 13, 75-96.

Leary, M.R., ve Kowalski, R.M. (1990). Impression Management: A Literature Review and Two-Component Model. *Psychological Bulletin*, Vol. 107, No. 1, 34-47.

Manzur, M., ve Jogaratnam, G. (2007). Impression Management and the Hospitality Service Encounter, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 20:3-4, 21-32, DOI: 10.1300/Jo73v20n03_02

Meydan, C.H. (2011). Örgütsel Ortamda Tükenmişliğin İzlenim Yönetimi Taktikleri ile İlişkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Ekim, 6(2), 287-307.

Özdemir, Nihan Gümrükçü (2006). *Sanal Topluluklarda İzlenimi Yönetme*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Anabilim Dalı, Ankara.

Rosenfeld, P., Giacalone, R., ve Riordan, C. (1995). *Impression management in organizations*. New York: Routledge.

Rosenfeld, P., Giacalone, R., ve Riordan, C. (2002). *Impression Management: Building and Enhancing Reputations at Work*. London: Thomson Learning.

Schokker, M. (2007). *The Use Of Impression Management Tactics in Groups Overtime and The Effect on The Interpersonal Outcomes of Liking, Competence and Performance*. University of Maastricht Faculty of Economics and Business Administration, Maastricht, Master of Organizational Change and Consultancy.

Tedeschi, J. (1981). *Impression management theory and social psychological research*. New York: Academic Press.

Trompenaars, F. (1993). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Economist Books.

Turnley, W.H., ve Bolino, M.C. (2001). Achieving Desired Images While Avoiding Undesired Images: Exploring the Role of Self-Monitoring in Impression Management. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 2, 351-360.