

İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİNİN SOSYAL KAYTARMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

The Moderating Role of Leader-Member Exchange in the Effect of Impression Management Tactics on Social Loafing

Tuğba KAYIKCIOĞLU^{1*} | Adnan ÇELİK²

¹ Dr., Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, Türkiye, tgb.kayikcioglu@gmail.com, ORCID: 0000-0001-7292-6054

² Prof. Dr., Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Konya, Türkiye, adnancelik@selcuk.edu.tr, ORCID: 0000-0002-8538-9937
^{*}Sorumlu yazar

ÖZ

Araştırmada yoğun iş temposuna sahip perakende sektörü çalışanlarının izlenim yönetimi taktiklerinin sosyal kaytarmaya olan etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü test edilmeye çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda Konya ili perakende sektöründe faaliyet gösteren zincir marketlerde görev yapan çalışanlara anket uygulanmıştır. Araştırma orta düzey yönetici, alt düzey yönetici ve çalışan pozisyonlarındaki 394 katılımcı ile yürütülmüştür. Kolayda örnekleme yöntemiyle elde edilen veriler; frekans, normallik testleri, geçerlik ve güvenilirlik analizleri ile korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Hipotez testleri için SPSS Process Macro 1 eklentisi Model 1'den yararlanılmıştır. Korelasyon analizi bulgularına göre ölçeklerin birbirleri ile pozitif yönde ilişki içerisinde oldukları tespit edilmiştir. Bununla birlikte bazı alt boyutlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı saptanmıştır. Ayrıca regresyon analizi bulgularına göre izlenim yönetimi taktiklerinin ve lider-üye etkileşiminin sosyal kaytarmaya istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etki ettiği tespit edilmiştir. Düzenleyici etkinin test edilmesi sonucunda da izlenim yönetimi taktiklerinin sosyal kaytarmaya etkisinde lider-üye etkileşiminin niteliğinin düzenleyici bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle lider-üye etkileşimi arttıkça izlenim yönetimi taktikleri sosyal kaytarmayı daha çok artırmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İzlenim Yönetimi Taktikleri, Sosyal Kaytarma, Lider-Üye Etkileşimi

ABSTRACT

This research, the moderating role of leader-member exchange in the effect of impression management tactics on social loafing of retail sector employees with a busy work schedule was tested. Accordingly, a survey was conducted with employees working in chain markets operating in the retail sector in Konya province. The research was conducted with 394 participants in middle-level manager, lower-level manager and employee positions. The data obtained using convenience sampling method were subjected to frequency, normality tests, validity and reliability analyses, and correlation analysis. SPSS Process Macro 1 plug-in Model 1 was used for hypothesis testing. According to the correlation analysis findings, it was determined that the scales were positively correlated with each other. However, it was determined that there was no statistically significant relationship between some sub-dimensions. In addition, according to the regression analysis findings, it was determined that impression management tactics and leader-member exchange had a statistically significant and positive effect on social loafing. As a result of testing the moderating effect, it was found that the quality of leader-member exchange had a moderating effect on the effect of impression management tactics on social loafing. In other words, as leader-member exchange increases, impression management tactics further increase social loafing.

Keywords: Impression Management Tactics, Social Loafing, Leader-Member Exchange

Geliş Tarihi: 16 Ekim 2025

Kabul Tarihi: 20 Şubat 2026

Yayın Tarihi: 20 Mayıs 2026

Atf: Kayıkcioglu, T. ve Çelik, A. (2026). İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Sosyal Kaytarma Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Düzenleyici Rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 29 (2026), 135-151.

** Bu çalışma, Prof. Dr. Adnan ÇELİK danışmanlığında, Tuğba KAYIKCIOĞLU tarafından yürütülmüş olan "İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Sosyal Kaytarma Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Düzenleyici Rolü" başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

1. GİRİŞ

Son yıllarda rekabet koşullarının giderek zorlaştığı ve alternatiflerin her geçen gün çoğaldığı perakende sektöründeki örgütlerin, rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmeleri ve başarılı olabilmeleri ancak sahip oldukları insan kaynağının etkili ve verimli bir performans gösterebilmelerine bağlı hale gelmiştir. Bu bakımdan ele alındığında çaba gösteren ve yüksek performans sergileyen her bir çalışan, perakende sektöründe faaliyet gösteren örgütler için hayati bir öneme sahiptir. Lakin bir örgütün başarısını sadece çalışanların katkılarıyla değerlendirmek yeterli değildir. Örgütün başarısında çalışanlarla birlikte onları çalışmaya sevk eden liderin de büyük önemi bulunmaktadır. Çünkü çalışanları bir örgütün misyon ve amaçları doğrultusunda harekete geçiren, onların davranışlarına yön veren ve çalışmalarını için teşvik eden kişi liderdir. Nitelik ve yetenekleri itibarıyla lider, sahip olduğu etkileme gücü sayesinde çalışanları istediği şekilde organize edebilir, kendi istek ve arzularıyla rollerini yerine getirmelerini sağlayabilir. Burada önemli olan husus liderin çalışanlar üzerindeki etkinliğidir. Liderin etkinliği ise liderin kendine bağlı çalışma grubundaki çalışanların her biriyle var olan ilişkisinin kalite düzeyi ile doğrudan ilişkilidir.

Örgütsel davranış alanında, lider ile çalışma grubunda yer alan her bir çalışan/izleyici arasındaki ilişki ve bu ilişkinin kalitesi "lider-üye etkileşimi teorisi" çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu araştırmada düzenleyici değişken olarak incelenen lider-üye etkileşimi teorisi, liderin çalışma grubundaki her bir izleyici ile farklı ilişkiler kuracağını ve her biriyle farklı kalitede etkileşim içerisinde olacağını öne sürmektedir. Buradaki etkileşimin kalitesi; sınırlı kaynak ve zaman baskısı (Bauer ve Green, 1996: 1539), kişisel farklılıklar (Kinicki ve Vecchio, 1994: 76), ilk tanışmadaki izlenimler gibi bazı faktörlere göre şekillenmektedir ve buna bağlı olarak yüksek ya da düşük kaliteli etkileşim şeklinde nitelendirilebilecek ilişkiler gelişmektedir. Bir örgütte liderle kurulacak etkileşimin yüksek ya da düşük kalitede gerçekleşmesinin çalışanların tutum ve davranışları üzerinde önemli etkileri olabilmektedir. Sadece düşük kaliteli etkileşimin olumsuz sonuçlar doğuracağı düşünülse de, bazı araştırmalar (Harris ve Kacmar, 2006: 65; Liden vd., 2006; Scandura, 1999; Yu ve Liang, 2004: 251) yüksek kaliteli etkileşimin olduğu durumlarda bile olumsuz olarak değerlendirilebilecek durum ve davranışların ortaya çıkabileceğini belirtmektedir.

Nitekim her örgütte, liderinin ilgi ve desteğini fırsata çeviren ve aralarındaki yakınlığı ve samimiyeti suistimal eden çalışanların olacağı muhtemel

görülmektedir. Bununla birlikte lidere yakın olan çalışanların bir üstünlüğe ve ayrıcalığa sahip olmanın avantajını kullanarak tembellik yapmaya, işi boşlamaya ya da işten kaytarmaya yeltenecekleri düşünülmektedir. Araştırmanın bir diğer değişkeni olan sosyal kaytarma, grup çalışmalarında görülen örgütsel performans ve verimlilikte düşüşe neden olan negatif örgütsel davranışlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Sosyal kaytarma, bireyin grup çalışmasına dâhil olduğunda bireysel çaba ve performansını azaltmasıyla ortaya çıkan bir davranıştır. Bireylerin grup çalışmalarında bireysel çaba ve performans düzeylerini azaltmalarının pek çok nedeni bulunmaktadır. Özellikle kendi performansının grup içerisinde fark edilmeyeceği hissi ya da işlerin gruptaki diğer bireyler tarafından yerine getirileceği düşüncesi bireyleri bu davranışa yönlendirebilmektedir.

Araştırmanın son değişkeni olan izlenim yönetimi taktikleri ise bireyin, çevresindekilerin kendisine ilişkin algılarını yönetebilmek için başvurduğu davranış biçimleridir. İzlenim yönetimi taktikleri aracılığıyla birey, örgüt içinde çalışma arkadaşları, lider veya yöneticileri üzerinde kendi isteği yönünde izlenimler oluşturabilmektedir. Liderine yakın olmayı hedefleyen bir birey yetenekli, becerikli ve çalışkan olduğuna dair bir algı yaratmak ve liderinin dikkatini çekmek istediğinde belirli davranış kalıpları uygulayabilmektedir. Aynı zamanda birey belirli stratejiler uygulayarak işten kaytarmak gibi olumsuz görülen bazı davranışlarını da saklamaya çalışabilmektedir. Burada önemli olan husus, bireyin sergilediği davranışlarının arkasında yatan gerçekliğin ne olduğudur. Bu bakımdan izlenim yönetimi taktikleri olumlu bir kavram gibi görünse de manipülasyon amaçlı kullanıldığında örgütler için olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir.

Çalışanlar, kendilerinden beklenenin tam olarak bilinmediği ya da gösterilen performansın değerlendirilmesinde kişisel katkıların net olarak hesaplanmadığı durumlarda izlenim yönetimi taktiklerini kullanabilmektedirler. Bu durum, bireylerin üstlerinin dağıtım kararlarını etkilemeye ve çabalarını artırmaksızın mevcut performans düzeyleri üzerinden olumlu değerlendirme alma eğilimlerine imkân tanımaktadır (Köksal ve Gürsoy, 2019: 50). Bu davranışların özünde diğerlerinin eylemi gerçekleştirene yönelik değer yargılarını etkilemek ve düşüncelerini manipüle etmek gibi amaçlar yatmaktadır (Düger, 2021: 236). Bu bağlamda izlenim yönetimi, bireysel çıkarları öncelediği durumlarda karşı tarafa zarar verici bir değişken olarak ele alınabilmektedir. Sosyal kaytarma ise bir diğer olumsuz değişkendir. İzlenim yönetimi taktikleri yoluyla bir işi

yapıyormuş gibi görünerek sorumluluk almaktan kaçan bireylerin varlığı örgütler açısından sorun yaratabilmektedir. Aynı zamanda bu ilişkide lider-üye etkileşiminin kötüye kullanımı da söz konusu olabilmektedir. Bütün bu değerlendirmeler ışığında sosyal kaytarmaya etki edebilecek izlenim yönetimi taktiklerinin, lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü ile tespit edilebileceği beklenmektedir. Bu araştırma, izlenim yönetimi taktikleri ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide lider-üye etkileşiminin olası düzenleyici etkisini tespit etmeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın problemi ise zincir market işletmelerinde çalışanların kullandıkları izlenim yönetimi taktiklerinin, sosyal kaytarma davranışları üzerindeki olası etkilerinin tespit edilmesi ve lider-üye etkileşiminin düzenleyici bir rolünün olup olmadığı sorusuna yanıt aramaktır. Literatürde araştırma değişkenlerini birlikte ele alan bir çalışma ile karşılaşılması araştırmanın özgün yönünü ortaya koymaktadır. Bu çalışmada öncelikle kavramsal çerçeveye yer verilmiş daha sonra metodoloji ve bulgular incelenerek sonuç ve önerilerde bulunulmuştur.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İzlenim Yönetimi Taktikleri

İzlenim yönetimi ile ilgili ilk sistematik çalışma 1959 yılında Sosyolog Erving Goffman ile başlamıştır (Basım ve Tatar, 2008: 70). İzlenim yönetimi kavramını ilk kez ele alan Goffman'ın (Bozeman ve Kacmar, 1997) çalışmaları izlenim yönetimi teorisi ve araştırmalarının temelini oluşturmuştur (Xin, 1997: 335). Goffman izlenim yönetimini sosyal etkileşimin bir unsuru olarak görmüş (Alga ve Özdemir, 2018: 312), tiyatro metaforunu kullanarak izlenim yönetimi kavramını benliğin seyirci karşısındaki performansı olarak tanımlamıştır (Merkl-Davies, 2016).

İzlenim yönetimi, "bir bireyin başkalarının kendisine yönelik izlenimlerinin kontrolünü sağlamak için bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde belli bir imaj oluşturması ve bu imajı ortaya koyması"dır (Kacmar ve Carlson, 1994: 682). Başka bir tanımlamaya göre izlenim yönetimi, bir bireyin diğer insanların kendisi hakkında geliştirdiği algıları yönlendirmek veya şekillendirmek amacıyla sergilediği tüm davranışlarıdır (Tedeschi ve Riess, 1981: 3). Birey; örgütsel ve toplumsal yaşamında arzuladığı imajı oluşturabilmek, belirlediği kimliği herkese kabul ettirebilmek, diğer bireylerle etkileşimlerinde başarılı olabilmek için bilinçli ve bilinçsiz birtakım çabalara girmekte ve izlenim yönetimi davranışlarında bulunmaktadır (Topçu Ersoy, 2011: 6). Tüm bu

davranışlarına yön verirken de izlenim yönetimi taktiklerine başvurmaktadır (İçerli ve Bilen, 2023: 58).

Bazı araştırmacılar, bireylerin başvurdukları izlenim yönetimi taktiklerini belirleyerek bu taktikleri sınıflandırma girişiminde bulunmuşlardır. Jones ve Pittman (1982) ilk sınıflandırmayı yapan araştırmacılar olup belirledikleri bu taktikleri "kendini sevdirmeye, niteliklerini tanıtma, örnek davranışlar sergileme, kendini acındırmaya çalışma ve tehdit etme" şeklinde beş grupta sınıflandırmışlardır. Daha sonra birçok araştırmacı da (Bozeman ve Kacmar, 1997; Crane ve Crane, 2002; Schütz, 1998; Tedeschi ve Norman, 1985) izlenim yönetimi taktikleri ile ilgili farklı sınıflandırmalar yapmıştır (Alev, 2018: 63-64). Ancak Bolino ve Turnley (1999), Jones ve Pittman'ın (1982) sınıflandırmasında yer alan taktiklerin örgüt ortamında çalışanların çoğunlukla başvurdukları temel taktikler olduğunu belirterek bu sınıflandırmayı benimsemişlerdir (Basım vd., 2006: 2).

Jones ve Pittman'ın (1982) taktik sınıflandırmasını temel alan Bolino ve Turnley 1999 yılında bir ölçek (İzlenim Yönetimi Ölçeği) geliştirmişler ve bu ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik çalışması sonucu ortaya çıkan faktörleri de "izlenim yönetimi taktikleri" olarak belirlemişlerdir. Bir ölçek dâhilinde geçerliği ve güvenilirliği doğrulanan ve literatürde en yaygın şekilde kullanılan bu taktikler sınıflandırması ise; niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye, yağcılık yaparak kendini sevdirmeye, kendini örnek çalışan göstermeye, kendi önemini zorla fark ettirmeye ve kendine acındırmaya çalışma şeklindedir (Acaray ve Günsel, 2017: 529; Oğuzhan, 2015: 25; Ulukapı Yılmaz, 2021: 22).

Niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye; bireyin kendisini zeki, yetenekli ve yeterli göstermek amacıyla kendisi hakkında başkalarına olumlu şeyler söylemesiyle ilgilidir. Birey, bu taktiği kullanarak genel anlamda yetenekli ya da özel beceri gerektiren alanlarda yeterli olduğunu göstermeye çalışmaktadır (Accra Jaja, 2003: 82).

Yağcılık yaparak kendini sevdirmeye; bireyin diğer bireylere şirin görünmek ve takdirlerini kazanmak amacıyla onlarla aynı fikirlere sahipmiş gibi davranması, sürekli onları övmesi ve onların hoşlarına gidecek eylemlerde bulunmasıdır (Işık, 2020: 327).

Kendini örnek çalışan göstermeye; bireyin çalıştığı örgüte bağlı ya da kendini işine fazlasıyla adanmış biri gibi görünmek için olması gerekenden fazlasını yapmasıdır (Yemenici, 2021: 70). Birey, ideal bir çalışan gibi görünmeye, görevinden daha fazlasını

yapmaya ya da yapıyor gibi göstermeye yönelik davranışlarda bulunmaktadır (Arif vd., 2011: 714).

Kendi önemini zorla fark ettirme; bireyin tehlikeli biri olarak algılanmak suretiyle sosyal güç kazanmaya çalıştığı bir taktiktir. Birey kendi çıkarlarına hizmet etmesi adına başkalarına sert, kötü, korkutucu ya da tehditkâr biri imajını oluşturmayı amaçlayabilir (Çetin ve Basım, 2010: 258). Bu taktik teorik anlamda değerlendirildiğinde yağcılık yaparak kendini sevdirme taktığının tam zıttı olarak görülmektedir.

Kendine acındırmaya çalışma; birey bu taktikle zayıf ve eksik yönlerini ön plana çıkararak, diğer bireylerin kendine acımasını sağlayıp onlardan istediği desteği ve yardımı elde etmeye çalışmaktadır (Acar ve Karavelioğlu, 2022: 111). Ayrıca birey eğer kendine verilen görevi başaramayacağına inanırsa bu taktiği kullanarak kendisi hakkında yetersiz ya da beceriksiz izlenimi oluşturabilir ve böylece sorumluluk almaktan kurtulabilir. Her ne kadar kısa vadede birey için fayda sağlasa da bu taktik uzun vadede olumsuz sonuçlar doğurabilir (Basım ve Tatar, 2006: 235-236).

2.2. Sosyal Kaytarma

Sosyal kaytarma olgusundan ilk kez söz eden ve literatüre kazandıran araştırmacılar Latané, Williams ve Harkins'tir (İlgin, 2013: 241). Latané, Williams ve Harkins 1979 yılında yürüttükleri çalışmada "sosyal kaytarma" olgusunu tanımlamışlar (Emül ve Karaca, 2023: 239) ve sosyal kaytarmayı; bireyler, sosyal kurumlar ve toplumlar üzerinde olumsuz sonuçlar doğuran, verimlilikte azalmaya neden olan bir tür "toplumsal hastalık" olarak nitelendirmişlerdir (Latané vd., 1979: 831). Kavramdan ilk kez 1979 yılında bahsedilse de kavramın temelini 1880'li yıllara dayandığı bilinmektedir. Fransız ziraat mühendisi Maximilian Ringelmann 1882-1887 yılları arasında gerçekleştirdiği ve sosyal psikolojik anlamda ilk deney olarak kabul edilen çalışmasıyla sosyal kaytarmanın temellerini atmıştır (Emül ve Karaca, 2023: 238).

Sosyal kaytarma, "bireylerin bir grubun içinde başkalarıyla çalışırken tek başlarına çalışma durumlarına göre daha az üretme eğilimleri"dir (Harcum ve Badura, 1990: 629). Başka bir tanımlamaya göre sosyal kaytarma "bireyin tek başına çalışırken gösterdiği performans ve sahip olduğu motivasyonun grup içinde farklılık göstermesi ya da azalması durumu"dur (Liden vd., 2004: 285). Sosyal kaytarma, bireylerin kalabalık gruplar halinde çalışırken ortaya koydukları bireysel çabalarının ayırt edilemeyeceğini düşüncülerinden dolayı ortaya çıkabilen

bir davranıştır. Grup çalışmalarında sosyal kaytarma davranışı bazen bilinçli bazen de bilinçsiz olarak gelişebilmektedir (Güçer vd., 2017: 17; Özek, 2014: 15).

Sosyal kaytarmanın temel kökeninin her ne kadar motivasyon kaynağı olduğu konusunda fikir birliği sağlanmış olsa da (Köprülü ve Usta Kara, 2021: 61), bu davranışın ortaya çıkmasına pek çok etken neden olabilmektedir. Konu üzerinde çalışmalar yapan Liden ve diğerleri (2004: 287-289) sosyal kaytarmanın öncüllerini bireysel ve grupsal düzeyde olmak üzere iki ana kategoride incelemiştir. Hem bireysel hem de grupsal açıdan değerlendirildiğinde bu davranışın ortaya çıkmasına pek çok etkenin neden olabileceği görülmektedir. Özellikle grup çalışmalarının yoğun olduğu örgütlerde kaytarma davranışının engellenmesi veya tamamen ortadan kaldırılabilmesi için öncelikle bu davranışın nedenlerinin ya da öncüllerinin belirlenmesi gerekmektedir. Zira bu davranış hem bireysel performansı hem de örgüt verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir.

2.3. Lider-Üye Etkileşimi

Liderlik konusunu açıklığa kavuşturmaya yönelik çeşitli teori, model ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu teori, model ve yaklaşımların çoğunluğu ise liderin izleyicilerine karşı nasıl davranış sergilemesi gerektiği üzerinde durmakta ve liderin tüm izleyicilerine benzer tarzda davrandığını varsaymaktadır (Özutku vd., 2008: 194). Ancak bir liderin tüm izleyicilerine aynı liderlik tarzında bulunması ya da eşit davranması pek mümkün değildir (Yu ve Liang, 2004: 252). Çünkü bir liderin her bir izleyicisi ile kuracağı birebir ve karşılıklı ilişkiler farklı türde etkileşimlerin ortaya çıkmasına neden olacak ve bu etkileşimlere bağlı olarak da lider, her bir izleyicisine farklı davranış stilleri sergileyecektir. Dolayısıyla bu varsayım geliştirilen teori, model ve yaklaşımların lider davranışlarına yönelik varsayımlarıyla örtüşmemektedir. Bu durum, bazı araştırmacıları harekete geçirerek yeni bir teorinin geliştirilmesine ve alan yazına kazandırılmasına zemin hazırlamıştır.

Alternatif bir yaklaşım olarak geliştirilen lider-üye etkileşimi teorisi alan yazında modern liderlik teorileri arasında yer almaktadır. Teorinin asıl çıkış noktası Dikey İkili Bağlantı Modeli (Vertical Dyad Linkage Model)'dir. Bu model lider ile izleyici/ast arasındaki ilişkiyi ya da etkileşimi dikey ikili bir grup çerçevesinde ele almaktadır (Dansereau vd., 1975). Model 1975 yılında Graen, Dansereau ve Haga tarafından geliştirilerek Lider-Üye Etkileşimi (Leader-Member-Exchange) Teorisi olarak yeniden adlandırılmıştır. Lider-üye etkileşimi teorisi, liderlerin tüm izleyicileriyle aynı ya da benzer liderlik tarzında

bulunmadıklarını, liderlerin her bir izleyiciyle farklı türde bir ilişki geliştirdiklerini ileri sürmektedir (Gerstner ve Day, 1997: 827; Liden ve Masly, 1998: 43; Schriesheim vd., 1999: 63). Bu yönüyle teori, geleneksel liderlik teorilerinden farklı olduğunu ortaya koymaktadır.

Klasik liderlik yaklaşımları, durumsallık perspektifi temelinde liderlerin hangi durumlarda hangi biçimde davranış sergileyeceklerini incelemektedir. Buna karşılık lider-üye etkileşimi teorisi, liderin bütün astlarına aynı şekilde davranmak yerine her biriyle farklı düzey ve biçimlerde ilişki geliştirmesi gerektiğini öne sürmektedir. Teori ayrıca, bu ilişkilerin karşılıklı saygı ve güven temelinde, güçlü bir etkileşim sonucunda oluştuğunu varsaymaktadır (Avcı ve Turunç, 2012: 46). Lider-üye etkileşimi teorisinde, lider ile astları arasındaki ilişkilerde çeşitli dereceler söz konusudur. Bu teoriye göre liderin zaman ve kaynakları kısıtlı olduğundan, astları ile olan etkileşimlerinin tek düze olması beklenemez. Bu durum, liderin küçük bir grupla özel ilişkiler geliştirmesini muhtemel kılmaktadır. Liderin daha çok ilgisini çeken, güvenilir ve özel imtiyazlara sahip olan bu küçük grup "benimsenenler", bu grubun haricinde tutulanlar ise "dışlananlar" olarak adlandırılmaktadır (Göksel ve Aydın, 2012: 249). Deluga ve Perry (1991: 239) ise "benimsenenler-dışlananlar" ayrımı yerine liderler ile astlar arasındaki ilişkiyi "yüksek kaliteli (yüksek nitelikli) ilişki-düşük kaliteli (düşük nitelikli) ilişki" şeklinde tanımlamışlardır.

Lider-üye etkileşimi sürecinde üyelere, lider tarafından basit rol sorumlulukları sunulmaktadır ve üyenin bu sorumlulukları yerine getirme düzeyleri değerlendirilmektedir. Rol sorumlulukları yerine getirildikçe de lider tarafından üyeye daha çok sorumluluk ve serbestlik getirilmektedir. Lider ile yüksek nitelikli etkileşim içinde olan üye (benimsenenler) daha fazla etkileşimde bulunduğu için daha fazla güce sahip olmakta ve diğer üyelere (dışlananlar) kıyasla liderin daha yakın ilgisini görmektedir (Çetin vd., 2012: 16).

Lider-üye etkileşiminin çok boyutluluğunu ilk kez gündeme taşıyan Dienesch ve Liden (1986) olmuş ve lider-üye etkileşim ilişkilerinin üç boyuta dayandığını ileri sürmüşlerdir. Araştırmacılar bu üç boyutu; "etki", "bağlılık" ve "katkı" olarak adlandırmışlardır (Erkuş, 2011: 131). Daha sonra Liden ve Maslyn (1998), araştırmalarında lider-üye etkileşimi ilişkilerinin daha detaylı bir şekilde ele alınması için bu üç boyuta bir boyut daha eklenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bunun üzerine Liden ve Maslyn (1998), Dienesch ve Liden'in (1986) çalışmaları sonucunda geliştirdikleri lider-üye etkileşimi

boyutlandırmasına "profesyonel saygı" boyutunu da ekleyerek dört boyutlu bir model ortaya koymuşlardır (Dienesch ve Liden, 1986: 625; Liden ve Maslyn, 1998: 43; Yıldız vd., 2008: 100).

Etki boyutu; lider ve astlarının karşılıklı olarak etkilennemelerini ifade etmektedir (Kaşlı, 2009: 42). Bu boyutta kişiler arasında beğeniye ve çekiciliğe dayalı karşılıklı bir etkileşim söz konusudur (Liden ve Maslyn, 1998: 46-50).

Bağlılık boyutu; izleyicinin liderine ve örgüte yönelik aidiyet hissini, sadakat düzeyini ve karşılıklı ilişkilere yönelik duygusal yakınlığını ifade etmektedir.

Katkı boyutu; üyelerin ikili ilişkilerinde karşılıklı olarak sergiledikleri iş odaklı faaliyetlere ilişkin algılarını ifade etmektedir. İş odaklı faaliyetler değerlendirilirken önemli olan, astın karşılıklı ilişkide aldığı sorumluluk ile iş tanımının ötesinde gerçekleştirdiği işin boyutudur (Uğurluoğlu vd., 2013: 3).

Profesyonel saygı boyutunda ise lider ile izleyiciler arasında işle bağlantılı uzmanlık, yetkinlik ve mesleki becerilere dayalı karşılıklı bir etkileşim söz konusudur. Bununla birlikte, hem liderin hem de izleyicilerin yürüttükleri görevler doğrultusunda, örgüt içinde ya da dışında sahip oldukları imaj ve itibar da bu boyutun önemli bir unsurunu oluşturmaktadır (Erkuş, 2011: 132).

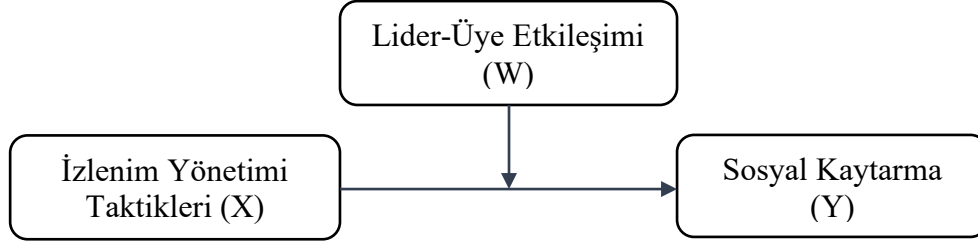
3. METODOLOJİ

3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Turan (2018), araştırmasında izlenim yönetimi taktikleri ve lider üye etkileşiminin duygusal emek üzerindeki etkilerini incelemiştir. Oğuzhan ve Sıgı (2014) ise izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımına, etik iklim tipinin etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolünü ele almışlardır. Meydan ve Kahraman (2012) çalışmalarında sosyal kaytarma davranışı gösteren kişilerin, bu davranışlarını gizlemek için izlenim yönetimi taktiklerinden yararlandıklarını ileri sürmüşlerdir. Yıldız vd. (2016) tüm izlenim yönetim taktiklerinin sosyal kaytarma davranışı üzerinde istatistikî olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu saptanmışlardır. Çiçek (2021) ise lider-üye etkileşiminin bir sonucu olarak izlenim yönetimi taktiklerini ele aldığı bir çalışmada, lider-üye etkileşiminin katkı boyutunun izlenim yönetimi taktiklerini olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Ek olarak örgüt ikliminin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde izlenim yönetimi taktikleri ve lider-üye etkileşiminin aracılık rolünü (Mumcu, 2018) ve

izlenim yönetimi taktiklerinin örgütsel sinizme etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolünü (Mumcu, 2021) test eden araştırmalar da bulunmaktadır. Ayrıca lider-üye etkileşiminin sosyal kaytar-maya (Soo-Hee ve Young-tae, 2016) negatif yönde etki ettiği ve örgütsel vatandaşlıkla sosyal kaytar-ma ilişkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici bir rolünün olmadığı (İlgin, 2010) araştırmacıların bul-guları arasında yer almaktadır.



Şekil 1. Araştırmanın Kavramsal Modeli

Araştırma modeli ve literatürden derlenen incelemeler doğrultusunda araştırmada ileri sürülen hipotezler ise aşağıdaki gibidir.

H1: İzlenim yönetimi taktiklerinin sosyal kaytar-ma üzerinde pozitif etkisi vardır.

H2: İzlenim yönetimi taktiklerinin sosyal kaytar-ma üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü vardır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Nicel desende tasarlanan bu araştırma kesitsel tiptedir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden faydalanılmıştır. Veri toplama formu 4 kısımdan oluşmaktadır. Formun ilk kısmında cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, mesleki çalışma süresi, medeni durum ve çalışılan pozisyonlardan oluşan demografik bilgilere yönelik 6 soru bulunmaktadır.

Veri toplama formunun ikinci kısımda izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımını ölçmek için Bolino ve Turnley (1999) tarafından geliştirilen, Basım ve diğerleri (2006) tarafından Türkçeye uyarlanan “İzlenim Yönetimi Taktikleri Ölçeği” kullanılmıştır. 22 maddeden oluşan ölçek 5’li Likert tipte, “Hiçbir Zaman’dan Her Zaman” dereceli şekli ile kullanılmıştır.

Veri toplama formunun üçüncü kısmında “Kendi Sosyal Kaytarması Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek George (1992) tarafından ilk olarak “İş Arkadaşı Sosyal Kaytarma Algısı Ölçeği” ismiyle 10 madde şeklinde geliştirilmiştir. Liden ve diğerleri (2004) bu ölçekten esinlenerek 3 madde daha eklemiş ve ölçeği 13 maddelik hale getirmiştir. Ölçeğin Türkçeye uyarlamasını da Ülke (2006) gerçekleştirmiştir. Büroğlu (2018) ise ölçeği çalışanların iş arkadaşlarını değerlendirmesi yerine kendilerini değerlendirmelerine yönelik

Buradan hareketle araştırmının bağımsız değişkeni izlenim yönetimi taktikleri, bağımlı değişkeni sosyal kaytar-ma ve düzenleyici değişkeni ise lider-üye etkileşimi olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda araştırmının kavramsal modeli Şekil 1’deki gibi tasarlanmıştır.

uyarlamıştır. Ölçek 5’li Likert tipte, “Kesinlikle Katılmıyorum’dan Kesinlikle Katılıyorum” dereceli şekli ile kullanılmıştır.

Veri toplama formunun son kısmında ise lider-üye etkileşimini ölçmek için Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen “Çok Boyutlu Lider-Üye Etkileşimi-12” ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek Cevri-oğlu (2007) tarafından Türkçeye uyarlanarak güvenilirliği sağlanmıştır. 12 maddeden oluşan ölçek 5’li Likert tipte, “Tamamen Katılmıyorum’dan Tamamen Katılıyorum” dereceli şekli ile kullanılmıştır. Oluşturulan veri toplama formu ile sağlanan verilere ilk olarak tanımlayıcı istatistikler, güvenilirlik analizi, normallik testleri, korelasyon analizi ve geçerlik analizi için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Daha sonra Hayes (2018) Process Makro eklentisindeki Model 1 aracılığı ile araştırma hipotezleri sınanmıştır.

3.3. Araştırma Evreni ve Örneklem

İzlenim yönetimi taktiklerinin sosyal kaytar-maya etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolünün test edildiği bu araştırmanın evrenini, Konya ili perakende sektöründe faaliyet gösteren zincir market işletmelerindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Bu bağlamda Erkmen ve Ağar (2023) tarafından hazırlanan Türkiye İş Kurumu İşgücü Piyasası Araştırması Konya İli 2023 Yılı Sonuç Raporu verilerine göre Konya’da toptan ve perakende ticaret sektöründe toplam 26.136 çalışan bulunmaktadır. Ancak araştırmanın evrenini oluşturan perakende sektöründe faaliyet gösteren zincir marketlerde çalışanların toplam sayısı tam olarak belirlenemediğinden dolayı örneklem büyüklüğünü belirlemede 26.136 çalışan sayısı esas alınmıştır.

Sosyal bilimler alanında evren hakkında bilgi olmadığı veya evren sayısının tam olarak belirlenemediği durumlarda ise %95 güven aralığı ve %5 hata payı varsayımlarına dayanarak minimum örneklem büyüklüğü hesaplanmaktadır (Aktaran, Günel, 2025: 279). Bu doğrultuda yapılan hesaplamalar sonucunda bu araştırmanın örneklemini %95 güven aralığı ve %5 hata payı ile en az 379 perakende sektörü çalışanı oluşturmaktadır.

Araştırmada örnekleme ulaşabilmek için kolayda örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Kasım-Aralık 2024 aylarında araştırmaya katılmaya gönüllü 427 zincir market çalışanına ulaşılmıştır. Veri toplama formu, araştırmacı tarafından yüz yüze görüşme metoduyla katılımcılara uygulanmıştır. Ancak bazı katılımcıların iş yoğunluğu nedeniyle görüşmeye katılamaması üzerine anket formları kendilerine bırakılmış, uygun olduklarında doldurmaları istenmiş ve formlar daha sonra araştırmacı tarafından toplanmıştır. Temin edilen formlardan 33'ü tekdüze ya da eksik olduğundan dolayı elenerek geriye kalan 394 formdan elde edilen veriler ile araştırma yürütülmüştür.

3.4. Araştırmanın Bulguları

Demografik dağılımların tespiti için gerçekleştirilen frekans analizi sonucuna göre; katılımcıların çoğunluğu kadın (%51), 18-25 yaş aralığında (%40,9), 5 yıldan az iş deneyimine sahip (%60,4), medeni durumu bekâr (%60,9), lisans eğitim düzeyinde (%42,4) ve çalışan pozisyonunda (%70,1) görev yapmaktadır. Katılımcılara ait demografik bilgiler Tablo 1'de detaylı bir şekilde gösterilmektedir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Dağılımları (n=394)

Değişken	%	Sıklık
Cinsiyet		
Kadın	%51,0	201
Erkek	%49,0	193
Yaş		
18-25	%40,9	161
26-35	%34,0	134
36-45	%19,8	78
46-55	%4,3	17
56 ve üzeri	%1,0	4
Çalışma Süresi		
5 yıldan az	%60,4	238
5-10 yıl	%25,6	101
11-15 yıl	%8,4	33
16 yıldan fazla	%5,6	22

Medeni Durum		
Evli	%39,1	154
Bekâr	%60,9	240
Eğitim Düzeyi		
Ortaokul ve altı	%6,9	27
Lise	%24,1	95
Ön lisans	%16,7	66
Lisans	%42,4	167
Lisansüstü	%9,9	39
Pozisyon		
Çalışan	%70,1	276
Alt Düzey Yönetici	%12,1	48
Orta Düzey Yönetici	%17,8	70

Normallik testleri çok değişkenli analizlerden önce uygulanması gereken testlerin başında yer almaktadır. Normallik testleri için farklı yöntemler yer almakla birlikte en sık kullanılanları arasında çarpıklık ve basıklık katsayılarının olduğu söylenebilir (Özdamar, 2015: 249). Normallik testi sonucunda elde edilecek katsayıların +1,5 ve -1,5 aralığında yer alması dağılımın normalden aşırı bir şekilde uzaklaşmadığı şeklinde yorumlanmaktadır (Çokluk vd., 2016: 16; Tabachnick & Fidell, 1989: 79). Tablo 2'de ölçekler ve alt boyutlar için elde edilen çarpıklık ve basıklık katsayılarına yönelik bulgular sunulmuştur.

Tablo 2. Ölçek ve Alt Boyutların Çarpıklık-Basıklık Katsayıları

Ölçekler / Alt Boyutlar	Çarpıklık Katsayısı	Basıklık Katsayısı
İzlenim Yönetimi Taktikleri		
Niteliklerini Tanıtarak Kendini Sevdirmeye	,993	,448
Niteliklerini Tanıtarak Kendini Sevdirmeye	,380	-,971
Yağcılık Yaparak Kendini Sevdirmeye	,543	-,698
Kendini Örnek Çalışan Gösterme	1,117	,300
Kendi Önemi Zorla Fark Ettirme	1,290	,712
Kendine Acındırmaya Çalışma	1,265	,818
Sosyal Kaytarma		
	,892	,553
Lider-Üye Etkileşimi		
Etki	-,816	-,101
Bağlılık	-,075	-,788
Katkı	-,104	-,857
Profesyonel Saygı	-,751	-,290

Tablo 2'de elde edilen bulgular doğrultusunda ölçekler ve alt boyutlarının çarpıklık ve basıklık katsayıları +1,5 / -1,5 değerleri aralığında yer almasından dolayı verilerin normal dağıldığı kabul edilmiştir.

Bir ölçeğin güvenilirliği, ölçümün tutarlılığını ortaya koymaktadır. Çeşitli güvenilirlik yöntemleri bulunmakla birlikte en yaygın kullanılanları arasında Cronbach's Alpha analizi sayılabilir. Bu analiz ölçek

ve boyutlar için ayrı ayrı uygulanmaktadır. Elde edilen katsayıların en az ,70'in üzerinde yer alması güvenilirlik için yeterli düzeyde kabul edilmektedir

(Gürbüz ve Şahin, 2016: 156; Yaşlıoğlu, 2017: 78). Tablo 3'te ölçeklerin ve alt boyutlarının Cronbach's Alpha katsayıları yer almaktadır.

Tablo 3. Ölçekler ve Alt Boyutlarının Güvenirlik Değerleri

Ölçekler	Alt Boyutlar	Maddeler	Alt Boyut Cronbach's Alpha	Ölçek Cronbach's Alpha
İzlenim Yönetimi Taktikleri	Niteliklerini Tanıtarak Kendini Sevdirmeye	1, 6, 11, 16	,898	,952
	Yağcılık Yapararak Kendini Sevdirmeye	2, 7, 12, 17	,858	
	Kendini Örnek Çalışan Göstermeye	3, 8, 13, 18	,888	
	Kendi Önemini Zorla Fark Ettirmeye	4, 9, 14, 19, 21	,928	
	Kendine Acındırmaya Çalışmaya	5, 10, 15, 20, 22	,927	
Sosyal Kaytarma	-	1-13	-	,878
Lider-Üye Etkileşimi	Etki Boyutu	1, 2, 3	,904	,923
	Bağlılık Boyutu	4, 5, 6	,842	
	Katkı Boyutu	7, 8, 9	,853	
	Profesyonel Saygı	10, 11, 12	,937	

Tablo 3'te yer alan değerler doğrultusunda izlenim yönetimi taktikleri ölçeği için elde edilen Cronbach's Alpha katsayısı ,952, sosyal kaytarma ölçeği için hesaplanan Cronbach's Alpha katsayısı ,878 ve lider-üye etkileşimi ölçeği için hesaplanan Cronbach's Alpha katsayısı ise ,923 olarak tespit edilmiştir. Bu değerlerin yüksek düzeyde olması ölçeklerin güvenilir olduğuna ve yüksek iç tutarlılığın sağlandığına işaret eder.

Korelasyon, iki değişkenin birbirleri arasındaki ilişki hakkında bilgi veren bir kavramdır. Bu değişkenlerden birinin birim değeri artarken diğerinin de artması pozitif ilişkiye işaret ederken tersi durumda negatif ilişkinin varlığı söz konusudur (Gürbüz, 2021b: 28). Negatif ve pozitif yönlü 0-0,3 aralığı düşük, 0,3-0,7 aralığı orta ve 0,7-1 aralığı ise yüksek düzeyde bir ilişkiye işaret eder (Gürbüz ve Şahin, 2016: 256). Tablo 4'te Pearson korelasyon analizi sonuçları listelenmiştir.

Tablo 4. Pearson Korelasyon Analizi Bulguları

Ölçekler / Alt Boyutlar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1-İzlenim Yönetimi Taktikleri	1											
2-Niteliklerini Tanıtarak Kendini Sevdirmeye	,723**	1										
3-Yağcılık Yapararak Kendini Sevdirmeye	,826**	,632**	1									
4-Kendini Örnek Çalışan Göstermeye	,865**	,525**	,696**	1								
5-Kendi Önemini Zorla Fark Ettirmeye	,823**	,416**	,515**	,653**	1							
6-Kendine Acındırmaya Çalışmaya	,834**	,403**	,572**	,680**	,704**	1						
7-Sosyal Kaytarma	,568**	,349**	,431**	,436**	,513**	,563**	1					
8-Lider-Üye Etkileşimi	,234**	,321**	,305**	,180**	,120*	,054	,227**	1				
9-Etki	,211**	,358**	,239**	,166**	,118*	,001	,114*	,806**	1			
10-Bağlılık	,264**	,237**	,314**	,215**	,165**	,162**	,345**	,791**	,462**	1		
11-Katkı	,184**	,206**	,276**	,135**	,071	,086	,206**	,813**	,424**	,669**	1	
12-Profesyonel Saygı	,107*	,246**	,167**	,073	,041	-,068	,078	,848**	,740**	,456**	,559**	1
Ortalama	2,15	2,72	2,36	1,97	1,98	1,86	2,32	3,35	3,67	3,01	3,08	3,64
Standart Sapma	0,85	1,13	1,07	1,03	1,04	0,98	0,81	0,92	1,12	1,11	1,13	1,16

* Korelasyon $p < 0,05$ düzeyinde anlamlıdır. ** Korelasyon $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

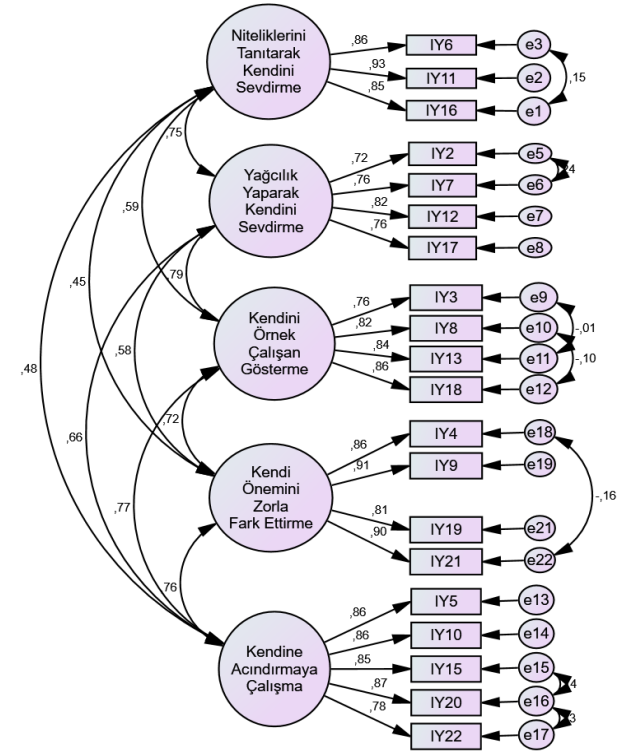
Tablo 4’te gösterilen Pearson korelasyon analizi bulgularına göre izlenim yönetimi taktikleri ölçeği ile sosyal kaytarma arasında orta düzeyde ($,568$) ve pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. İzlenim yönetimi taktikleri ile lider-üye etkileşimi arasındaki pozitif yönlü ilişki ise zayıf ($,234$) düzeydedir. Sosyal kaytarma ve lider-üye etkileşimi arasındaki ilişki de pozitif yönlü ve zayıf düzeydedir ($,227$). Öte yandan lider-üye etkileşiminin katkı boyutu ile izlenim yönetimi taktiklerinin kendi önemi zorla fark ettirme ve kendine acındırmaya çalışma boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Benzer şekilde lider-üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutu ile izlenim yönetimi taktiklerinin kendini örnek çalışan gösterme, kendi önemi zorla fark ettirme, kendine acındırmaya çalışma ve sosyal kaytarma arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Ölçeklerin diğer alt boyutları ise birbirleri ile çeşitli düzeylerde pozitif yönlü ilişki içerisindedir.

Öte yandan tutum ya da algının tespit edilmesinde ölçeğin yapı geçerliliği test edilmelidir. Geçerlik, ölçümün amacına uygunluğunu ve ölçüm yapılan örneklemin ana kütleye genellenebilmesini ifade etmektedir (Çakmur, 2012: 339-342). Yapı geçerliliğinin test edilmesi için yararlanılan yöntemlerden bir tanesi ise faktör analizidir (Büyüköztürk, 2002: 478). Bu analiz kendi içerisinde açıklayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. AFA; yeni bir ölçek geliştirme çalışmasında, DFA ise hali hazırdaki bir ölçeğin yeni örneklem üzerinde kullanılması durumunda elde edilen verinin orijinal ölçeğin faktör yapısına olan uygunluğunun kontrol edilmesi amacı ile tercih edilen bir yöntemdir (Suhr, 2006: 1). Diğer bir ifade ile bir ölçeğin DFA ile doğrulanması, o ölçeğin geçerliğinin bir kanıtıdır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 326).

Faktör analizi gerçekleştirilmeden önce örneklem büyüklüğünün yeterli sayıda olup olmadığı test etmek için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) testinden, elde edilen verilerin çok değişkenli normal dağılımdan gelip gelmediğini test etmek için Bartlett’s Test of Sphericity testinden yararlanılmıştır. KMO için elde edilecek değer $0,90-1,00$ aralığında olması “mükemmel” düzeyi temsil etmektedir. Bartlett’s Test of Sphericity sonucunda elde edilen X^2 değerinin anlamlı çıkması ise verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğine işaret eder (Çapri, 2006: 69; Kaiser, 1974: 35). Gerçekleştirilen analizler sonrasında “İzlenim Yönetimi Taktikleri Ölçeği” için KMO değeri $,947$ olarak hesaplanmıştır. Bartlett’s Test of Sphericity sonucu ise $X^2=7050,993$, $df=231$ ve $Sig.=,000$ değerlerini üretmiştir. Ayrıca “Sosyal Kaytarma

Ölçeği” için KMO değeri $,905$ olarak hesaplanmıştır. Bartlett’s Test of Sphericity sonucu ise $X^2=2754,838$, $df=78$ ve $Sig.=,000$ değerlerini üretmiştir. Son olarak “Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği” için KMO değeri $,905$ olarak hesaplanmıştır. Bartlett’s Test of Sphericity sonucu ise $X^2=3634,274$, $df=66$ ve $Sig.=,000$ değerlerini üretmiştir. Bu durumda örneklem büyüklüğünün “mükemmel” düzeyde ve yeterli sayıda olduğu, ayrıca elde edilen verilerin normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir.

İlk olarak izlenim yönetimi taktikleri ölçeği için birinci düzey çok boyutlu (faktörlü) DFA modeli test edilmiştir. Oluşturulan model Şekil 2’deki gibidir.

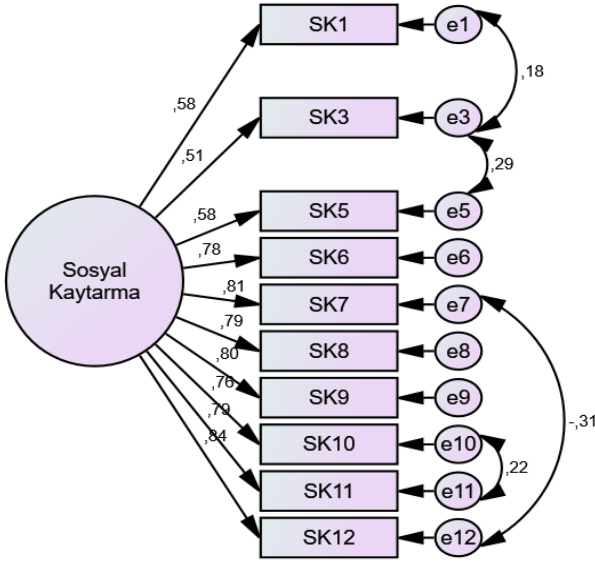


Not: “IY” kısaltması ile ifade edilen maddeler ölçek madde numaralarıdır.

Şekil 2. İzlenim Yönetimi Taktikleri Ölçeği Birinci Düzey Çok Boyutlu DFA Modeli

Şekil 2’de görüldüğü üzere ölçek maddelerinin standart katsayıları $0,72$ ile $0,93$ değerleri arasında yer almaktadır. Bu katsayıların $0,40$ değerinden yüksek olması, maddelerin bağlı bulunduğu boyuta iyi derecede uyum sağladığının bir göstergesi olarak kabul edilebilir (Başar, 2016: 150). Ancak ölçeğin 1. ve 14. maddeleri bu değerlerin çok altında kaldığı için analizden çıkarılmıştır. Dolayısı ile ilerleyen analizler 20 madde ile yürütülmüştür. Ayrıca boyutlar arasındaki korelasyonların katsayıları ise $0,45$ ile $0,79$ değerleri arasındadır. Bu değerler, boyutlar arasında çoklu bağlantı yaşanmadığına işaret eder (Aksu vd., 2017: 142).

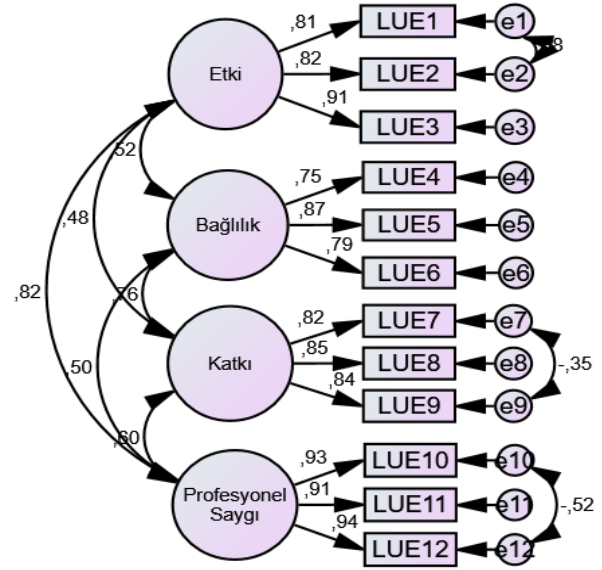
Daha sonra araştırmada kullanılan sosyal kaytarma ölçeği için tek boyutlu DFA modeli test edilmiştir. Oluşturulan model Şekil 3'teki gibidir.



Not: "SK" kısaltması ile ifade edilen maddeler ölçek madde numaralarıdır.

Şekil 3. Sosyal Kaytarma Ölçeği Tek Boyutlu DFA Modeli

Şekil 3'te görüldüğü üzere ölçek maddelerinin standart katsayıları 0,51 ile 0,84 değerleri arasında yer almaktadır. Bu katsayıların 0,40 değerinden yüksek olması, maddelerin bağlı bulunduğu boyuta iyi derecede uyum sağladığının bir göstergesi olarak kabul edilebilir (Başar, 2016: 150). Ancak ölçeğin 2., 4. ve 13. maddeleri bu değerlerin çok altında kaldığı için analizden çıkarılmıştır. Dolayısı ile ilerleyen analizler 10 madde ile yürütülmüştür. Şekil 4'te ise lider-üye etkileşimi ölçeği için birinci düzey çok boyutlu DFA modeli test edilmiştir. Oluşturulan model Şekil 4'teki gibidir.



Not: "LUE" kısaltması ile ifade edilen maddeler ölçek madde numaralarıdır.

Şekil 4. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Birinci Düzey Çok Boyutlu DFA Modeli

Şekil 4'te görüldüğü üzere ölçek maddelerinin standart katsayıları 0,75 ile 0,94 değerleri arasında yer almaktadır. Bu katsayıların 0,40 değerinden yüksek olması, maddelerin bağlı bulunduğu boyuta iyi derecede uyum sağladığının bir göstergesi olarak kabul edilebilir (Başar, 2016: 150). Ayrıca boyutlar arasındaki korelasyonların katsayıları ise 0,48 ile 0,82 değerleri arasındadır. Bu değerler, boyutlar arasında çoklu bağlantı yaşanmadığına işaretidir (Aksu vd., 2017: 142).

DFA sonucunda birçok uyum iyiliği indeksi üretilmekle birlikte hangilerinin baz alınacağı konusunda ortak bir karar bulunmamaktadır. Ancak Gürbüz (2021a: 40), 250'den büyük örneklem ve Maximum Likelihood hesaplama yöntemi ile elde edilen hesaplamalarda Tablo 5'teki uyum iyiliği indekslerinin baz alınmasını önermektedir.

Tablo 5. Ölçeklerin Doğrulamalı Faktör Analizi Modeli Uyum İyiliği İndeksleri

İndeks	İzlenim Yönetimi Taktikleri	Sosyal Kaytarma	Lider-Üye Etkileşimi	İyi Düzey Referans Değerler	Kabul Edilebilir Düzey Referans Değerler
χ^2/df	2,734	3,251	1,942	<3	$3 < (\chi^2/df) < 5$
RMSEA	,066	,076	,049	<,05	<,08
SRMR	,036	,030	,031	<,05	<,08
NFI	,937	,957	,976	>,95	>,90
CFI	,959	,969	,988	>,95	>,90

Not: χ^2/df = Ki kare / serbestlik derecesi, RMSEA = Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü, SRMR = Standartlaştırılmış Ortalama Hataların Karekökü, NFI = Standart / Normleştirilmiş Uyum İndeksi, CFI = Karşılaştırılmalı Uyum İndeksi.

Kaynak: Gürbüz, 2021a: 38.

Tablo 5'te yer alan bulgular doğrultusunda izlenim yönetimi taktikleri ve lider-üye etkileşimi ölçeklerinin χ^2/df değerinin iyi düzey değerler arasında, sosyal kaytarma ölçeğinin ise kabul edilebilir düzey

değerde olduğu tespit edilmiştir. RMSEA değeri açısından değerlendirildiğinde izlenim yönetimi taktikleri ve sosyal kaytarma ölçeklerinin kabul edilebilir düzey değerlere sahip olduğu, lider-üye

etkileşimi ölçeğinin ise iyi düzeyde bir değer aldığı görülmüştür. SRMR indeks değerleri her üç ölçek için de iyi düzeydedir. NFI değerleri izlenim yönetimi taktikleri ölçeği için kabul edilebilir düzey, sosyal kaytarma ve lider-üye etkileşimi ölçekleri için iyi düzeydedir. Son olarak CFI değeri her üç ölçek için de iyi düzeyde değerler almıştır. Tüm bulgular birlikte ele alındığında her üç ölçeğin de elde edilen veriler ile yapı geçerliliğinin doğrulandığı kabul edilmiştir.

Araştırmada düzenleyici etki modeline yönelik hipotezler geliştirilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkinin hangi durumlarda değişiklik gösterdiğini düzenleyici etki analizleri tespit etmektedir. Düzenleyici (moderator) değişken, tahmin değişkeni ile sonuç değişkeni arasındaki ilişkinin kuvvetini etkileyen bir değişkendir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 80). Etkileşimsel (interaction) değişken olarak da tanımlanan düzenleyici değişken farklı değerler aldıkça bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiler de değişmektedir (Gürbüz, 2021b: 21).

Araştırma kapsamında önerilen teorik model için 2 hipotez ileri sürülmüş olup bu hipotezler Hayes (2018) tarafından geliştirilen Process Macro Model 1 vasıtasıyla analize tabi tutulmuştur. Bu doğrultudaki analiz sonuçları Tablo 6'daki gibi raporlanmıştır.

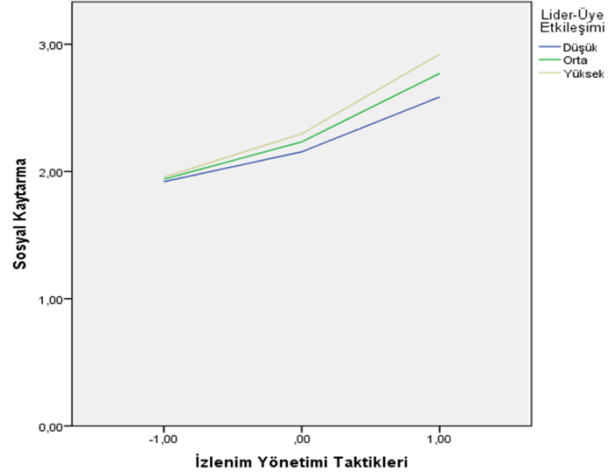
Tablo 6. Process Macro Model 1 Regresyon Analizi Bulguları (n=394)

Değişkenler	Standardize Edilmemiş Beta Katsayısı	Güven Aralığı	Standart Hata	T
Sabit	2.32*	[2.26, 2.39]	.036	65.16
(X) İzlenim Yönetimi Taktikleri	.48*	[.39, .57]	.045	10.65
(W) Lider-Üye Etkileşimi	.11*	[.03, .18]	.039	2.74
X.W	.11**	[.01, .21]	.047	2.21

Not: R = .58, R² = .34, *p < .001, **p < .05

Tablo 6'daki sonuçlara göre regresyon analizine dâhil edilen tüm tahmin değişkenlerinin, sosyal kaytarma üzerindeki değişimin %34'ünü açıkladığı görülmüştür. Sosyal kaytarmaya, izlenim yönetimi taktiklerinin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde pozitif yönde (b= .48, p< .001) ve lider-üye etkileşiminin de pozitif yönde (b= .11, p< .001) etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca izlenim yönetimi taktiklerinin ve lider-üye etkileşiminin, sosyal kaytarma üzerindeki etkileşimsel etkisinin (düzenleyici etki) anlamlı olduğu görülmüştür (b= 11, p< .05).

Gerçekleştirilen eğim analizi neticesinde düzenleyici değişken olan lider-üye etkileşiminin etkileri grafik olarak aşağıda gösterilen Şekil 5'teki gibidir.



Şekil 5. Lider-Üye Etkileşiminin Düzenleyici Etkisinin Grafikselleştirilmesi

Şekil 5'te yer alan düzenleyici etkinin ayrıntıları incelendiğinde, izlenim yönetimi taktiklerinin orta düzeyde görülmeye başlaması ile (yüksek: $y=2,42+0,57*x$, orta: $y=2,34+0,49*x$, düşük: $y=2,24+0,39*x$) sosyal kaytarma eğiliminin arttığı tespit edilmiştir. Etki büyüklükleri ise yüksek: $R^2=0,82$, orta: $R^2=0,07$ ve düşük: $R^2=-0,85$ değerine sahiptir. Bu artışı, lider-üye etkileşiminin yüksek olması daha da hızlandırmaktadır. Diğer bir ifadeyle, lider-üye etkileşimi arttıkça izlenim yönetimi taktiklerinin sosyal kaytarma üzerindeki artırıcı etkisi de güçlenmektedir. Sonuç olarak, izlenim yönetimi taktiklerinin sosyal kaytarma üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin niteliğinin düzenleyici bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu durumda H₂ hipotezi kabul edilmiştir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Perakende sektörü çalışanlarında izlenim yönetimi taktiklerinin sosyal kaytarmaya etkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolünün incelendiği bu araştırma 394 katılımcı ile yürütülmüştür. Nicel araştırma deseni tasarlanan bu çalışmada anket tekniğinden yararlanılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemiyle elde edilen verilere ilk olarak demografik bilgilerin tespiti için frekans analizi uygulanmıştır. Frekans analizi sonuçlarına göre katılımcıların çoğunluğu kadın (%51), 18-25 yaş aralığında (%40,9), 5 yıldan az iş deneyimine sahip (%60,4), medeni durumu bekâr (%60,9), lisans eğitim düzeyinde (%42,4) ve çalışan pozisyonunda (%70,1) görev yaptığı tespit edilmiştir. Araştırma bulgularına göre katılımcıların çoğunluğunun kadın ve genç yaş

grubunda olması ve görece az iş deneyimine sahip olması perakende sektörünün doğası ile açıklanabilir. Perakende sektöründe faaliyet gösteren zincir market işletmelerinde, yapılan işler genellikle basit ve rutin niteliktedir. İşler çoğunlukla fiziksel güçten ziyade düzenli, dikkatli ve hızlı çalışmayı gerektirmektedir. Görevlerin çoğu deneyim ve uzmanlık gerektirmemektedir. Bu durum perakende sektörünün, çalışma hayatına yeni atılan gençler için kolay erişilebilir bir istihdam alanı olmasını sağlamaktadır. Ayrıca raf yerleşimi, reyon düzeni ve mağaza temizliği gibi görevler toplumda çoğunlukla kadın işi olarak görülebilmektedir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde araştırma kapsamında yer alan katılımcıların demografik bilgileri perakende sektörünün özellikleriyle örtüşmektedir.

Korelasyon analizi bulgularına göre izlenim yönetimi taktikleri ile sosyal kaytarma arasında orta düzeyde ve pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Benzer şekilde izlenim yönetimi taktiklerinin alt boyutları ile sosyal kaytarma arasında da orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Mumlu Karanfil ve Güneri (2024) izlenim yönetimi taktikleri ile sosyal kaytarma arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit ederken, Meydan ve Kahraman (2012) da izlenim yönetim taktikleri ile sosyal kaytarma arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Yıldız vd., (2016) ile Bingöl vd.'nin (2022) bulgularında da, izlenim yönetimi taktiklerinin alt boyutları ile sosyal kaytarma arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bu durumda alan yazından elde edilen bulguların araştırma bulguları ile örtüştüğü söylenebilir. Araştırmadan elde edilen bulguların perakende sektöründe görülmesinin nedeni, sektörün kendine özgü örgütsel yapısı ve işin niteliğiyle ilişkili olabilir. Görünür performansın yüksek ve bireysel performans değerlendirmelerinin genelde öznel algılara dayalı olduğu işletmelerde çalışanlar yöneticilerini olumlu yönde etkilemek amacıyla izlenim yönetimi taktiklerine başvurabilmektedirler. Bu taktikler yoluyla bireysel hedeflerine ulaşabilen çalışanlar, zamanla gerçek çaba ve performans düzeylerini azaltma eğiliminde bulunarak sosyal kaytarma davranışı sergileyebilmektedirler.

Öte yandan, grup çalışmalarının yoğun olduğu zincir market işletmelerinde çalışanların, görev tanımlarının belirsiz olması ve birden fazla sorumluluk üstlenmeleri bireysel katkıların net olarak belirlenmesini güçleştirmektedir. Bu durum, çalışanların bireysel katkılarının açık ve objektif bir biçimde değerlendirilemeyeceğini düşünmelerine ve dolayısıyla daha az çaba göstermelerine yol açabilmektedir.

Ayrıca zincir market işletmelerinde performansın bireysel değil de grup temelli değerlendirilmesi çalışanlarda “çok çalışsam bile çabam grup içinde fark edilmeyecek” algısı yaratabilmektedir. Bu algı, çalışan davranışlarına da yansiyabilmektedir. Örneğin; reyon düzenleme gibi grup halinde yürütülen işlerde bazı çalışanların bilinçli olarak yavaş çalışması, işi ağırdan alması ve diğer çalışanların reyon düzenleme işini tamamlamalarını beklemeleri gibi sosyal kaytarma davranışları ortaya çıkabilmektedir. Bununla birlikte, çalışanlar düşük performans düzeylerinin görünürlüğüne azaltmak amacıyla diğer çalışanların ve yöneticilerin algılarını izlenim yönetimi taktikleri aracılığıyla yönlendirebilmekte, düşük katkı ve performanslarını maskeleyebilmektedirler. Bu bağlamda, perakende sektöründe faaliyet gösteren zincir market çalışanlarında hem izlenim yönetimi taktiklerinin hem de sosyal kaytarma davranışlarının görülmesi doğal ve beklenen bir durum olarak değerlendirilmektedir.

Analiz sonucunda, izlenim yönetimi taktikleri ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu, fakat bu ilişkinin zayıf düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Mumcu (2018) banka çalışanları, Turan'ın (2018) ise sağlık çalışanları ile yürüttüğü araştırmada izlenim yönetimi taktikleri ile lider-üye etkileşimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı bulgulanmıştır. Bu bağlamda mevcut araştırmanın bulguları alan yazındaki bulgulardan ayrılmaktadır. Araştırmada izlenim yönetimi taktikleri ile lider-üye etkileşimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmasının ve alan yazındaki bazı araştırmalardan (Mumcu, 2018; Turan, 2018) ayrışmasının nedeni örneklem kitlelerinin farklılığından veya kamu-özel sektör ayrımından kaynaklı olabilir.

Perakende sektöründe faaliyet gösteren zincir market işletmelerinde; esnek ve uzun çalışma saatleri, yoğun iş temposu ve zaman baskısı gibi koşullar yaygın görülmektedir. Bu bağlamda sektör, genellikle yüksek çalışan sirkülasyonuna sahiptir. Böylesi dinamik bir yapıya sahip bu sektörde çalışan bireyler; işe tutunabilmek, iş ortamında kabul görebilmek, terfi ve ödül olanaklarından faydalanabilmek gibi çeşitli amaçlarla birtakım stratejilere başvurabilmektedirler. Çalışanlar, izlenim yönetimi taktiklerini kullanarak kendilerini daha yetenekli, sorumluluk sahibi, çalışkan ve örgütüne bağlı bireylermiş gibi tanıtp yöneticilerinin zihninde olumlu algılar oluşturabilmektedirler. Bu doğrultuda, liderle kurulan etkileşimin artmasıyla birlikte iş süreçlerinin daha kolay ilerleyebileceğini düşünebilmektedirler. Ancak söz konusu işletmelerin kendine özgü çalışma koşulları nedeniyle yöneticiler ile çalışanlar

arasında derin, güvene dayalı ve güçlü ilişkilerin kurulması zor olabilmektedir. Ayrıca iş gören devir hızının yüksek olması durumu, lider ile çalışan arasındaki ilişkilerin çoğu zaman yüzeysel ve kısa süreli kalmasına neden olabilmektedir. Bununla birlikte bu işletmelerde işlerin standart olması, performansın somut çıktılara (örneğin, raf düzenleme, kasa işlemleri, stok takibi, temizlik işleri gibi) dayalı olarak değerlendirilmesi izlenim yönetimi taktiklerinin gücünü sınırlayabilmektedir. Bu bağlamda, araştırmanın gerçekleştirildiği sektör ve hedef kitle dikkate alındığında izlenim yönetimi taktikleri ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkinin pozitif yönde olmasına rağmen zayıf düzeyde kalması kaçınılmaz bir durum olarak değerlendirilebilir.

Bir diğer analiz bulgularına göre, sosyal kaytarma ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişki pozitif yönlü fakat zayıf düzeydedir. Perakende sektörü özelinde değerlendirecek olursak; aşırı iş yükü, görevlerin belirsiz ve çok yönlü oluşu (reyon düzeni, stok takibi, kasa işlemleri, müşteri ilişkileri, temizlik vb. gibi) ve yoğun çalışma temposu çalışanlarda hem fiziksel hem de zihinsel yorgunluğa sebep olabilmektedir. Bu durum çalışanlarda isteksizliğe ve motivasyon kaybına yol açabilmektedir. Yapılan araştırma sonuçları yüksek kaliteli lider-üye etkileşiminin çalışanların; iş tatminini, örgütsel bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırdığı, onların işe yönelik tutum ve davranışları ile performanslarını olumlu yönde etkilediği yönünde (Sürücü, 2021: 257) olsa da çalışanların sahip oldukları kişisel özellikler veya içinde buldukları çalışma koşulları olumsuz bir davranış olarak nitelendirilen sosyal kaytarma davranışının ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilmektedir. Bununla birlikte, lider ile çalışan arasındaki etkileşimin yüksek kalitede olmasının bazı çalışanlarda aşırı özgüven ve rahatlık duygusuna yol açabileceği, bu durumun ise zamanla performans düşüşüyle sonuçlanabileceği düşünülmektedir. Ayrıca çalışanlarda, koşullar ne olursa olsun lider tarafından kayırılacağı ya da işten kaytarma davranışlarının görmezden gelineceği yönünde bir algı gelişebilmektedir. Bu algı doğrultusunda çalışanlarda; mola saatlerinin gereğinden fazla uzatılması, mesai saatleri içerisinde özel hayatla ilgili konulara daha fazla zaman ayrılması ya da temizlik, koli taşıma ve ürünlerin rafa yerleştirilmesi gibi görevlerin diğer çalışanlara yüklenmesi yönünde davranışlar ortaya çıkabilmektedir. Analiz bulgularına göre iki değişken arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olmasına karşılık zayıf düzeyde bulunması; lider-üye etkileşiminin sosyal kaytarma davranışını açıklamada tek başına güçlü bir belirleyici olmadığını göstermektedir. Çalışanların sosyal kaytarma davranışları üzerinde başka

değişkenlerin (örgütsel adalet algısı, iş tatmini, motivasyon gibi) de önemli bir etkisi olabileceğine işaret etmektedir. Bu bağlamda ele alındığında perakende sektöründe faaliyet gösteren zincir market işletmelerinde, lider-üye etkileşiminin niteliğindeki artışın belirli koşullarda çalışanların sosyal kaytarma davranışlarını tetikleyebilen bir unsur olabileceği değerlendirilmektedir.

Öte yandan bulgular; lider-üye etkileşiminin katkı boyutunun, izlenim yönetimi taktiklerinin “kendi önemini zorla fark ettirme” ve “kendine acındırmaya çalışma” alt boyutlarıyla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki göstermediğini ortaya koymuştur. Benzer şekilde lider-üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutu ile izlenim yönetimi taktiklerinin “kendini örnek çalışan gösterme”, “kendi önemini zorla fark ettirme”, “kendine acındırmaya çalışma” alt boyutları ve sosyal kaytarma arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bununla birlikte ölçeklerin diğer alt boyutlarının birbirleriyle çeşitli düzeylerde pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgular, lider-üye etkileşiminin niteliğinin taktik türüne göre değiştiğini ve lider-üye etkileşiminin tüm alt boyutlarının izlenim yönetimi taktiklerinden aynı düzeyde etkilenmediğini göstermektedir.

Hipotez testleri için gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre regresyon analizine dâhil edilen tüm tahmin değişkenlerinin, sosyal kaytarma üzerindeki değişimin %34'ünü açıkladığı görülmüştür. Sosyal kaytarmaya, izlenim yönetimi taktiklerinin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde pozitif yönde ve lider-üye etkileşiminin de pozitif yönde etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Ek olarak izlenim yönetimi taktiklerinin ve lider-üye etkileşiminin, sosyal kaytarma üzerindeki etkileşimsel etkisinin (düzenleyici etki) anlamlı olduğu görülmüştür. Düzenleyici etkinin ayrıntıları incelendiğinde, izlenim yönetimi taktiklerinin orta düzeyde görülmeye başlaması ile sosyal kaytarma eğiliminin arttığı tespit edilmiştir. Bu artış, lider-üye etkileşiminin yüksek olması daha da hızlandırmaktadır. Diğer bir ifade ile lider-üye etkileşiminin niteliği arttıkça izlenim yönetimi taktiklerinin sosyal kaytarma üzerindeki etkisi de artmaktadır. Araştırma bulgusu, lider-üye etkileşiminin kalite düzeyinin yüksek olmasının her koşulda olumlu çıktılar üretmediğini net bir şekilde ortaya koymaktadır. Bununla birlikte yüksek kaliteli lider-üye etkileşiminin etkilerinin; örgütün yapısına, çalışanların bireysel özelliklerine ve işin niteliklerine göre farklılaşabileceğini açıkça göstermektedir.

Araştırmanın yürütüldüğü perakende sektöründe; görünür performansın yüksek, görev akışının yoğun ve çalışanların sürekli gözlem altında olması, onların izlenim yaratma çabalarını artırmaktadır. Tabii bu durum çalışanların izlenim yönetimi davranışlarının sosyal kaytarma eğilimiyle birlikte ortaya çıkmasını daha olası hâle getirmektedir. Çalışanların sosyal kaytarma davranışlarının önlenmesi noktasında yöneticilere önemli sorumluluklar düşmektedir. Yöneticiler, çalışan davranışlarını yalnızca görünen çaba üzerinden değerlendirmek yerine bu çabanın gerçek performansa ne ölçüde yansıdığını sistematik bir biçimde takip etmelidir. Ayrıca yöneticiler, çalışanların sergilediği izlenim yönetimi davranışlarının altında yatan motivasyonları anlamaya yönelik bir yaklaşım benimsemelidir. Yöneticilerin, çalışanlarla kurdukları ilişkilerde profesyonel sınırları korumaları ve performans değerlendirme süreçlerinde objektif ölçütlere dayanmaları büyük önem taşımaktadır. Bunun yanı sıra işe alım ve terfi süreçlerinde izlenim yaratma davranışlarının belirleyici olması yerine ölçülebilir yetkinlik ve performans göstergelerine dayalı karar mekanizmaları kullanılması önem arz etmektedir.

Bu araştırmanın yalnızca nicel yöntemle gerçekleştirilmiş olması, incelenen davranışların arkasındaki nedenlerin derinlemesine anlaşılmasını kısıtlamaktadır. Bu nedenle gelecekte nitel ya da karma yöntemlerle yürütülecek çalışmaların daha zengin içerikli ve açıklayıcı sonuçlar sunması beklenmektedir. Ayrıca araştırma modelinin aracılık değişkenleri (örgütsel bağlılık, iş doyumunu, tükenmişlik vb.) eklenerek genişletilmesi, sosyal kaytarmanın nedenlerinin daha kapsamlı bir biçimde ortaya konmasına katkı sağlayabilir. Bununla birlikte çalışmada bazı değişkenler arasında beklenen ilişkilerin zayıf veya istatistiksel olarak anlamsız çıkması konunun çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Bu nedenle gelecekte yapılacak çalışmalarda farklı sektörlerde ve daha geniş örneklerle çalışmalar yürütülmesi önerilmektedir.

ETİK BEYAN

Etik Kurul İzni: Bu çalışma için Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Bilimsel Etik Değerlendirme Kurulu'ndan 15.10.2024 tarih ve 16/103 sayılı karar ile etik kurul izni alınmıştır.

Çıkar Çatışması: Yazarlar arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Finansman: Bu araştırma herhangi bir dış fon almamıştır.

Yazar Katkıları: Tüm yazarlar çalışmanın tasarımı, veri analizi ve makale yazımı süreçlerine eşit oranda katkı sağlamıştır.

KAYNAKLAR

Acar, E. & Karavelioğlu, M. B. (2022). Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin kişilik özellikleri ve izlenim yönetimi arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 7(2), 108-127.

Acaray, A., & Günsel, A. (2017). Beş faktör kişilik özellikleri, izlenim yönetimi taktikleri ve öznel iyi oluş arasındaki ilişkinin incelenmesi: Kamu çalışanları üzerine bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 527-546.

Accra Jaja, S. (2003). Impression management metaphors: An agenda for the 21st century african industrial managers. *Management Research News*, 26(12), 73-94.

Aksu, G., Eser, M. T. & Güzeller, C. O. (2017). *Açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi ile yapısal eşitlik modeli uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Alev, S. (2018). Öğretmenlerin genel öz yeterlilik algıları ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi: İzlenim yönetimi taktiklerinin aracılık rolü [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.

Alga, E., & Özdemir, M. (2018). Özel sektör örgütlerinde politik beceri ile izlenim yönetimi ilişkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(31), 309-329.

Arif, A., Rizvi, S. H., Abbas, Q., Akhtar, C. S., & Imran, M. (2011). Impact of impression management on performance rating. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(2), 711-729.

Avcı, U., & Turunç, Ö. (2012). Dönüşümcü liderlik ve örgüte güvenin kariyer memnuniyetine etkisi: Lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2), 45-55.

Basım, H. N., & Tatar, İ. (2006). Kamuda izlenim yönetimi: Karşılaştırmalı bir çalışma. *Amme İdaresi Dergisi*, 39(4), 225-244.

Basım, N., & Tatar, İ. (2008). İzlenim yönetimi. M. Ş. Şimşek & A. Çelik (Ed.), *Çağdaş yönetim ve örgütsel başarımlar-seçme yazılar-* (s. 65-102). Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.

Basım, N., Tatar, İ., & Şahin, N. H. (2006). Çalışma yaşamında izlenim yönetimi: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 9(18), 1-17.

Başar, E. E. (2016). Hane halklarının sürdürülebilir tüketim davranışlarının ölçülmesine yönelik bir ölçek geliştirme çalışması [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567.

Bingöl, D., Yaşın, T., & Dalmış, A. B. (2022). Kamu kurumu çalışanlarında izlenim yönetimi stratejilerinin sosyal

kaytarma üzerine etkisi, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 57(3), 1611-1622.

Biroğlu, E. (2018). *Örgütsel sinizm ve sosyal kaytarma ilişkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (1999). Measuring impression management in organizations: A scale development based on The Jones And Pittman Taxonomy. *Organizational Research Methods*, 2(2), 187-206.

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

Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (32), 470-483.

Cevrioğlu, E. (2007). *Lider-üye etkileşimi ile bireysel ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

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

Çakmur, H. (2012). Araştırmalarda ölçme - güvenilirlik - geçerlilik. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 11(3), 339-344.

Çapri, B. (2006). Tükenmişlik ölçeğinin Türkçe uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 62-77.

Çetin, F., & Basım, H. (2010). İzlenim yönetimi taktiklerinde öz yeterlilik algısının rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (35), 255-269.

Çetin, Ş., Korkmaz, M., & Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 7-36.

Çiçek, I. (2021). A new consequence of leader-member-exchange: Impression management tactics. *Öneri Dergisi*, 16(56), 740-768.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik Spss ve Lisrel uygulamaları* (4. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyadic linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.

Deluga, R. J., & Perry, J. T. (1991). The relationship of subordinate upward influencing behaviour, satisfaction and perceived superior effectiveness with leader-member exchanges, *Journal of Occupational Psychology*, 64(3), 239-252.

Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.

Düger, Y. S. (Mayıs, 2021). Örgütlerde Sosyal Kaytarma Davranışlarının Öncüllerini Belirlemeye Yönelik Sistematik Bir İnceleme: Ulusal ve Uluslararası Literatür Karşılaştırması, *International Marmara Social Sciences Congress*, (s. 233-244), Kocaeli.

Emül, E., & Karaca, A. (2023). Sosyal Kaytarma. B. Hırlak (Ed.), *Örgütsel Davranış Kavramlar ve Araştırmalar-I* (s. 237-260). Gaziantep: Özgür Yayınları.

Erkmen, H. & Açar, N. (2023). *İşgücü Piyasası Araştırması Konya İli 2023 Yılı Sonuç Raporu*. Konya Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü. <https://media.iskur.gov.tr/88130/konya.pdf> Erişim Tarihi: 01.10.2024

Erkuş, A. (2011). Çok boyutlu lider-izleyici etkileşiminde kişilik özelliklerinin ve güç kaynaklarının rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 127-152.

George, J. M. (1992). Extrinsic and intrinsic origins of perceived social loafing in organizations. *Academy of Management Journal*, 35(1), 191-202.

Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.

Göksel, A., & Aydınhan, B. (2012). Lider-üye etkileşimi düzeyinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Görgül bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 247-271.

Güçer, E., Pelit, E., Demirdağ, Ş. A., & Keleş, Y. (2017). Sosyal kaytarmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 14-36.

Günel, Y. (2025). İş yükü algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde tükenmişliğin aracı rolü: Zincir market çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Ekev Akademi Dergisi*, (101), 273-298.

Gürbüz, S. (2021a). *AMOS ile yapısal eşitlik modellemesi* (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gürbüz, S. (2021b). *Aracı, düzenleyici ve durumsal etki analizleri* (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gürbüz, S., & Şahin, F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Felsefe- yöntem-analiz* (3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Harcum, E. R., & Badura, L. L. (1990). Social loafing as response to an appraisal of appropriate effort. *The Journal of Psychology*, 124(6), 629-637.

Harris, K. J. & Kacmar, K. M. (2006). Too much of a good thing: The curvilinear effect of leader-member exchange on stress. *The Journal of Social Psychology*, 146(1), 65-84.

Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis second edition: A regression-based approach* (Second Edition). New York: The Guilford Press.

Ilgın, B. (2010). *Örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşumunda ve sosyal kaytarma ile ilişkisinde, duygusal zeka ve lider*

üye etkileşiminin rolü [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Ilgın, B. (2013). Toplumsal bir hastalık: Sosyal kaytarma. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(3), 238-270.

Işık, M. (2020). İzlenim yönetimi. M. Ş. Şimşek ve diğerleri (Ed.), *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (s. 325-332). Konya: Eğitim Yayınevi.

İçerli, L., & Bilen, G. (2023). Çalışanların politik yeti düzeyleri ile izlenim yönetimi taktikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 7(12), 56-71.

Jones, E. E., & Pittman, T. S. (1982). Toward a general theory of strategic self-presentation. *Psychological Perspectives on The Self*, 1(1), 231-262.

Kacmar, K. M., & Carlson, D. S. (1994). Using impression management in women's job search processes. *American Behavioral Scientist*, 37(5), 682-696.

Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31-36.

Kaşlı, M. (2009). *Otel işletmelerinde işgörenlerin kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisinin incelenmesi* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Kinicki, A. J., & Vecchio, R. P. (1994). Influence on the quality of supervisor-subordinate relations: The role of time-pressure, organizational commitment, and locus of control. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 75-82.

Köksal, K. & Gürsoy, A. (2019). Sosyal kaytarma algısının rol belirsizliği ile politik davranış ilişkisindeki aracılık rolünün yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi* 15(1), 49-59.

Köprülü, M. N., & Usta Kara, I. (2021). Örgütlerde kaytarma davranışı. Usta Kara, I. & Karalar, S. (Ed.), *Negatif yönlü örgütsel davranış* (s. 37-76). İstanbul: Efe Akademi Yayıncılık.

Latané, B., Williams, K., & Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality And Social Psychology*, 37(6), 822-832.

Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.

Liden, R. C., Erdoğan, B., Wayne, S. J. & Sparrowe, R. T. (2006). Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(6), 723-746.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A., & Bennett, N. (2004). Social loafing: A field investigation. *Journal of Management*, 30(2), 285-304.

Merkel-Davies, D. (2016). Impression Management Theory. C.E. Carroll (Ed.), *In The Sage Encyclopedia of Corporate Reputation* içinde. New York: Sage Publications.

Meydan, C. H., & Kahraman Ç. A. (Mayıs, 2012). *Örgütsel ortamda sosyal tembellerin oluşturdukları izlenimler* [Öz].

Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde sunulan bildiri (s. 496-500), İzmir.

Mumcu, A. (2018). *Örgüt ikliminin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde izlenim yönetimi taktikleri ve lider-üye etkileşiminin aracılık rolü* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.

Mumcu, A. (2021). İzlenim yönetimi taktiklerinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(1), 151-165.

Mumlu Karanfil, S., & Güneri, S. (2024). Çalışanların örgütsel adalet algılarının, sosyal kaytarma davranışları üzerindeki etkisinde izlenim yönetimi taktiklerinin aracı rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (82), 171-191.

Oğuzhan, T. (2015). *Algılanan etik iklim boyutları, lider üye etkileşimi ve öz kendilik değerlendirmesinin izlenim yönetimi taktikleri kullanımı üzerindeki etkileri* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Oğuzhan, T., & Sığı, Ü. (2014). Eğitim örgütlerinde izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımına etik iklim tipinin etkisinde lider üye etkileşiminin aracılık rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 355-379.

Özdamar, K. (2015). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi - 1* (10. Baskı). Ankara: Nisan Kitabevi Yayınları

Özek, H. (2014). *Örgütlerde sosyal kaytarma davranışı ile psikolojik iklim ilişkisi ve konuyla ilgili bir araştırma* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özutku, H., Ağca, V., & Cevrioğlu, E. (2008). Lider-üye etkileşim teorisi çerçevesinde, yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.

Scandura, T. A. (1999). Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 25-40.

Schriesheim, C. A., Castro, S. L. & Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113.

Schütz, A. (1998). Assertive, offensive, protective, and defensive styles of self-presentation: A taxonomy. *The Journal of Psychology*, 132(6), 611-628.

Soo-Hee, L., & Young-tae, P. (2016). The effect of flight attendants' self-leadership on social loafing behaviors-focused on the mediating effect of leader-member exchange. *Hotel Resort Research*, 15(4), 339-36.

Suhr, D. D. (2006). *Exploratory or confirmatory factor analysis?* Paper presented at the SAS Users Group International Conference (SUGI31), San Francisco, CA.

Sürücü, L. (2021). Lider üye etkileşimi: Literatür taraması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 17(1), 257-277.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (1989). *Using multivariate statistics* (2. Edition). New York: Harper Collins College Publishers.

Tedeschi, J. T., & Norman, N. (1985). Social power, self-presentation and the self. B. R. Shlenker (Ed.). *The self and social life* (s. 293-322). New York, NY: McGraw-Hill.

Tedeschi, J. T., & Riess M. (1981). Identities, the phenomenal self, and laboratory research. *Impression Management Theory And Social Psychological Research*, 3-22.

Topçu Ersoy, H. (2011). *İzlenim yönetiminin kurum imajına etkileri* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Turan, E. Z. (2018). *İzlenim yönetimi taktikleri lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılığın duygusal emek üzerindeki etkileri* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Bayburt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bayburt.

Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, F., & Demirgil, B. (2013). Lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi: Hastanelerde bir uygulama. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 16(1), 1-21.

Ulukapı Yılmaz, H. (2021). *Akademisyenlerin izlenim yönetim taktiklerinin iş yaşamlarındaki yalmzlıkları üzerindeki etkisinde birey-örgüt uyumunun aracılık rolü* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Ülke, H. E. (2006). *Kişilik ve adalet algılarının sosyal kaytarma üzerindeki rolünün araştırılması* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Xin, K. R. (1997). Asian American Managers: An impression gap? an investigation of impression management and supervisor-subordinate relationships. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 33(3), 335-355.

Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(Özel Sayı), 74-85.

Yemenici, A. D. (2021). *Örgütlerdeki yönetim tarzı algısının çalışanların izlenim yönetimi ve kariyer tatmini ile olan ilişkisi: Düzce ili imalat sektöründe bir araştırma* [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.

Yıldız, G., Özutku, H., & Cevrioğlu, E. (2008). Lider-üye etkileşimine çok boyutlu yaklaşım: Liden ve Maslyn'in dört boyutlu lider-üye etkileşim ölçeğinin psikometrik özelliklerine yönelik görgül bir araştırma. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 3(1), 95-123.

Yıldız, M. L., İşçi, E., & Taşçı, S. (2016). İzlenim yönetimi taktiklerinin sosyal kaytarma üzerine etkisi: sağlık sektöründe bir araştırma. *Aurum Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 103-120.

Yu, D., & Liang, J. (2004). A new model for examining the leader-member exchange (LMX) theory. *Human Resource Development International*, 7(2), 251-264.