



**KARABÜK ÜNİVERSİTESİNDE GÖREV ALAN  
İDARİ PERSONELİN İZLENİM YÖNETİMİ  
DAVRANIŞLARI İLE ÖRGÜTSEL ADALET  
ALGISI ARASINDAKİ FARKIN İNCELENMESİ**

**2024  
YÜKSEK LİSANS TEZİ  
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR**

**Ghaith Sabhan Khalaf KHALAF**

**Tez Danışmanı  
Doç. Dr. İsa DOĞAN**

**KARABÜK ÜNİVERSİTESİNDE GÖREV ALAN İDARİ PERSONELİN  
İZLENİM YÖNETİMİ DAVRANIŞLARI İLE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI  
ARASINDAKİ FARKIN İNCELENMESİ**

**Ghaith Sabhan Khalaf KHALAF**

**Tez Danışmanı  
Doç. Dr. İsa DOĞAN**

**T.C.  
Karabük Üniversitesi  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü  
Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında  
Yüksek Lisans Tezi  
Olarak Hazırlanmıştır**

**KARABÜK  
Ocak 2024**

Ghaith Sabhan Khalaf KHALAF tarafından hazırlanan “KARABÜK ÜNİVERSİTESİNDE GÖREV ALAN İDARİ PERSONELİN İZLENİM YÖNETİMİ DAVRANIŞLARI İLE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ARASINDAKİ FARKIN İNCELEMESİ” başlıklı bu tezin Yüksek Lisans Tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. İsa DOĞAN .....

Tez Danışmanı, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı

Bu çalışma, jürimiz tarafından Oy Birliği ile Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir. 16/01/2024

**Ünvanı, Adı SOYADI (Kurumu)**

**İmzası**

Başkan : Dr. Öğr. Üyesi Cemal ÖZMAN (BARÜ) .....

Üye : Doç. Dr. İsa DOĞAN ( KBÜ) .....

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Musa ŞAHİN ( KBÜ) .....

KBÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu, bu tez ile, Yüksek Lisans Tezi derecesini onamıştır.

Doç. Dr. Zeynep ÖZCAN .....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

*“Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak elde edildiğini ve sunulduğunu; ayrıca bu kuralların ve ilkelerin gerektirdiği şekilde, bu çalışmadan kaynaklanmayan bütün atıfları yaptığımı beyan ederim.”*

Ghaith Sabhan Khalaf KHALAF

## ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

### KARABÜK ÜNİVERSİTESİNDE GÖREV ALAN İDARİ PERSONELİN İZLENİM YÖNETİMİ DAVRANIŞLARI İLE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI ARASINDAKİ FARKIN İCELENMESİ

Ghaith Sabhan Khalaf KHALAF

Karabük Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı

Tez Danışmanı:

Doç. Dr. İsa DOĞAN

Ocak 2024, 74 sayfa

Bu araştırmanın amacı Karabük Üniversitesi'nde görev alan idari personelin izlenim yönetimi davranışları ile örgütsel adalet algısı arasındaki farkın incelenmesidir. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden biri olan ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Karabük Üniversitesi'nde görev alan 635 idari personel, örneklemini ise 250 idari personel oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini belirlenen 250 idari personele ulaşmak için kolaylıkla bulunabilen örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Belirlenen araştırma evren sayısını temsil edebilecek örneklem sayısı için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak "Kişisel Bilgi Formu", Bolino ve Turnley (1999) tarafından geliştirilen ve Basım ve diğerleri (2006) tarafından türkçeye uyarlanan 5 boyut, 22 maddeden oluşan "İzlenim Yönetimi Ölçeği (İYÖ)", Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilmiş ve Yıldırım (2002) tarafından Türkçeye uyarlanan 3 alt boyut, 20 maddeden oluşan "Örgütsel Adalet Ölçeği (ÖAÖ)" kullanılmıştır. Elde edilen

verilerin incelenmesinde SPSS-24 paketi kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarında idari personelin eğitim durumu değişkeni ile izlenim yönetimi ölçeği alt boyutlarından olan; niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye, kendini örnek bir personel gibi göstermeye çalışma ve kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma ile eğitim durumu lise olan idari personellerin lehine, eğitim durumu değişkeni ile örgütsel adalet ölçeği toplamı ve alt boyutları olan; dağıtımsal adalet, adil işlem ve adil etkileşim ile ön lisans mezunu personellerin lehine, görev süresi değişkeni ile izlenim yönetimi ölçeği alt boyutlarından olan; kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma ile 11-20 yıl aralığında çalışan idari personellerin lehine, görev süresi değişkeni ile örgütsel adalet ölçeği toplamı ile görev süresi 20 yıl ve üzerinde olanların lehine anlamlı farklılık bulunurken; adil işlem alt boyutunda 1-10 yıl aralığında olanların lehine anlamlı farklılık bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** İdari personel, İzlenim yönetimi, Örgütsel adalet

**Bilim Kodu:** 130102

## **ABSTRACT**

**M. Sc. Thesis**

### **INVESTIGATION OF THE DIFFERENCE BETWEEN IMPRESSION MANAGEMENT BEHAVIORS AND ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION OF ADMINISTRATIVE STAFF AT KARABÜK UNIVERSITY**

**Ghaith Sabhan Khalaf KHALAF**

**Karabük University**

**Institute of Graduate Programs**

**Department of Physical Education and Sports**

**Thesis Advisor:**

**Asist. Prof. Dr. İsa DOĞAN**

**January 2024, 74 pages**

The aim of this research is to examine the difference between the impression management behaviors of administrative staff working at Karabük University and their perception of organizational justice. The relational survey model, one of the quantitative research methods, was used in the research. The population of the research consists of 635 administrative personnel working at Karabük University, and the sample consists of 250 administrative personnel. Easily available sampling method was used to reach 250 administrative personnel who were determined as the sample of the research. It has been determined that the number of samples that can represent the determined research population is sufficient. The data collection tool in the research was the "Personal Information Form", the "Impression Management Scale (IMS)" consisting of 5 dimensions and 22 items developed by Bolino and Turnley (1999) and adapted into Turkish by Basım et al. (2006), Niehoff et al. The

'Organizational Justice Scale (OAS)', which consists of 3 sub-dimensions and 20 items, developed by Moorman (1993) and adapted into Turkish by Yıldırım (2002), was used. SPSS-24 package was used to examine the data obtained. In the research results, the variable of educational status of the administrative staff and the sub-dimensions of the impression management scale; Trying to make oneself liked by promoting one's qualifications, showing oneself as an exemplary personnel, and trying to make people realize their own importance by force, in favor of the administrative personnel whose education level is high school, the sum of the educational status variable and the organizational justice scale and its sub-dimensions; Distributive justice, fair transaction and fair interaction are in favor of associate degree graduates, with the tenure variable being one of the sub-dimensions of the impression management scale; While there is a significant difference in favor of administrative personnel who have been working for 11-20 years by trying to force people to realize their own importance, and in favor of those with a tenure of 20 years or more in terms of the sum of the tenure variable and the organizational justice scale; A significant difference was found in the fair transaction sub-dimension in favor of those in the 1-10 year range.

**Keywords:** Administrative personnel, Impression management, Organizational justice

**Science Code** : 130102



## **TEŞEKKÜR**

Yapmış olduğum bu alıőmanın her aşamasında tecrube ve destekleriyle alıőmanın Őekillenmesinde bryk emeği olan, beni ybllandiren kıymetli danıőmanım Doç. Dr. İsa DOĞAN'a teőekkürb bir borç bilirim.

Ghaith Sabhan Khalaf KHALAF

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
KABUL.....	ii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
TEŞEKKÜR.....	viii
İÇİNDEKİLER .....	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xii
ÇİZELGELER DİZİNİ .....	xiii
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xiv
BÖLÜM 1 .....	1
GİRİŞ .....	1
1.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	3
1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....	3
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....	3
1.4. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ .....	3
BÖLÜM 2 .....	4
KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....	4
2.1. İzlenim Yönetimi Kavramı.....	4
2.2. İzlenim Yönetimi Modelleri.....	6
2.2.1. Leary ve Kowalski Modeli .....	6
2.2.2. Gardner ve Martinko'nun İzlenim Yönetimi Modeli .....	7
2.2.3. Sampson İzlenim Yönetimi Modeli.....	8
2.2.4. Rosenfeld, Giacalone ve Riordan Modeli .....	9
2.2.5. Martinkonun İzlenim Yönetimi Modeli.....	10
2.2.6. Bozeman ve Kacmar'ın Siberetik İzlenim Yönetimi Modeli.....	11
2.2.7. Rao, Schmidt ve Murray Modeli .....	12
2.2.8. Demir'in Örgütte Çalışanların İzlenim Yönetimi Süreci Modeli .....	13

## **Sayfa**

2.3. İzlenim Yönetimi Stratejileri ve Taktikleri .....	13
2.3.1. Saldırgan ve Savunmaya Yönelik İzlenim Taktikleri.....	15
2.3.2. Savunmaya Yönelik Taktikler .....	20
2.3.3. Bireyin Kendisi Odaklı, İş Odaklı ve Yönetici Odaklı Taktikler .....	22
2.3.4. Kimlik Yönelimli Taktikler .....	25
2.4. Örgütlerde İzlenim Yönetimi Davranışı.....	25
2.4.1. İzlenim Yönetimi ve Örgütsel Kültür .....	26
2.4.2. İzlenim Yönetiminin Başarısızlığı .....	27
2.5. Örgütsel Adalet Algısı Kavramı .....	27
2.5.1. Örgütsel Adalet Alt Boyutları .....	28
2.5.2. Örgütsel Adalet Teorik Yaklaşımları .....	31
2.6. Örgütsel Adalet Algısının İlişkili Olduğu Unsurlar .....	34
2.6.1. Örgütsel Vatandaşlık Kavramı.....	34
2.6.2. Örgütsel Bağlılık .....	35
2.6.3. Örgütsel Güven .....	35
2.6.4. Çalışanın Sağlığı .....	36
2.6.5. İşten Ayrılma Niyeti.....	36
2.6.6. İş Tatmini .....	37
2.6.7. Örgütsel Sessizlik.....	37
2.6.8. Örgütsel Sinizm.....	38
2.7. Kamu Kurumlarında Örgütsel Adaletin Tesisi .....	38
2.8. Örgütsel Psikolojik Sermaye.....	39
2.9. Örgütsel Adalet ve Spor İlişkisi .....	39
BÖLÜM III .....	41
YÖNTEM.....	41
3.1. Araştırma Modeli .....	41
3.2. Evren ve Örneklem.....	41
3.3. Veri Toplama Araçları.....	43
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu .....	43
3.3.2. İzlenim Yönetimi Ölçeği (İYÖ).....	43
3.3.3. Örgütsel Adalet Ölçeği (ÖAÖ).....	43

	<b><u>Sayfa</u></b>
3.4. Verilerin Analizi .....	44
BÖLÜM IV .....	46
BULGULAR VE YORUM.....	46
BÖLÜM V .....	55
TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER .....	55
ÖNERİLER.....	59
KAYNAKLAR .....	60
EK AÇIKLAMALAR.....	70
Ek 1: Etik Kurul Raporu.....	70
Ek 2: Ölçek Kullanım İzinleri .....	71
Ek 3: Anket Formu .....	72
ÖZGEÇMİŞ .....	74

## ŞEKİLLER DİZİNİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
Şekil 1. İzlenim yönetiminin iki ögesi .....	6
Şekil 2. İzlenim yönetimi sürecinde anahtar değişkenler ve başlıca ilişkiler .....	8
Şekil 3. İzlenim yönetiminde sosyal psikoloji sürecinin üç bileşenli modeli .....	10
Şekil 4. İzlenim yönetimi süreci .....	11
Şekil 5. İzlenim yönetiminin sibernetik modeli .....	12
Şekil 6. Örgütte çalışanların izlenim yönetimi.....	13

## ÇİZELGELER DİZİNİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
Çizelge 3.1. Katılımcıların demografik bilgileri .....	42
Çizelge 3.2. Ölçeklerin betimsel istatistikleri .....	44
Çizelge 4.1. Ölçekler arasındaki ilişkiye ait pearson korelasyon analizi sonuçları ...	46
Çizelge 4.2. Katılımcıların cinsiyet değişkeni ile ölçekler arasındaki farklılığa ilişkin t-testi sonuçları .....	46
Çizelge 4.3. Katılımcıların yaş değişkeni ile ölçekler arasındaki farklılığa ilişkin ANOVA sonuçları.....	47
Çizelge 4.4. Katılımcıların eğitim durumu değişkeni ile ölçekler arasındaki farklılığa ilişkin ANOVA sonuçları.....	49
Çizelge 4.5. Katılımcıların kendini tanımladığı gelir düzeyi değişkeni ile ölçekler arasındaki farklılığa ilişkin ANOVA sonuçları.....	50
Çizelge 4.6. Katılımcıların üniversitede bulunduğu pozisyon değişkeni ile ölçekler arasındaki farklılığa ilişkin ANOVA sonuçları.....	52
Çizelge 4.7. Katılımcıların görev süresi değişkeni ile ölçekler arasındaki farklılığa ilişkin ANOVA sonuçları.....	53

## KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
İY	: İzlenim Yönetimi
İYÖ	: İzlenim Yönetimi Ölçeği
NCAA	: Amerikan Kolej Sporları Kurumu
ÖAÖ	: Örgütsel Adalet Ölçeği
TDK	: Türk Dil Kurumu

## BÖLÜM 1

### GİRİŞ

Üniversiteler günümüzde bilgi üretiminin, paylaşımının ve toplumsal gelişmeye katkının merkezi konumundadır. Bu kurumlar, yalnızca akademik personelin değil, aynı zamanda idari personelin de önemli bir rol oynadığı kurumlardır. İdari personel, üniversitelerin günlük işleyişini sağlayan, öğrenci ve akademisyenlerin ihtiyaçlarını karşılayan kritik bir rol üstlenmektedir. Bu nedenle, idari personelin işlerini etkili bir şekilde yönetmeleri ve örgütün hedeflerine katkı sağlamaları son derece kritik bir öneme sahiptir. İdari personelin işlerini etkili bir şekilde yürütebilmeleri, izlenim yönetimi davranışlarına bağlıdır. İzlenim yönetimi, bir bireyin bilinçli veya bilinçsiz olarak diğer insanlar üzerinde yarattığı izlenimi şekillendirmeye yönelik davranışları içerir. İdari personelin, öğrencilerle ve akademik personelle etkili bir iletişim kurabilmeleri, sorunları çözebilmeleri ve güvenilir bir profesyonel izlenim bırakabilmeleri için izlenim yönetimi davranışlarına sahip olmaları son derece önemlidir.

Bununla birlikte, örgütsel adalet algısı da çalışanlar için oldukça önemlidir. Örgütsel adalet algısı, bir çalışanın örgüt içinde uygulanan politika ve uygulamaların adil ve eşit olduğu bir ortamı nasıl algıladığını ifade eder. İdari personelin örgüt içinde adaletin sağlandığını hissetmeleri, motivasyonlarını artırabilir, iş tatminlerini yükseltebilir ve örgüte olan bağlılıklarını artırabilir. Bu nedenle, örgütsel adalet algısı, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini ve iş performanslarını olumlu yönde etkileyebilir. Bu çalışma, Karabük Üniversitesi'nde görev alan idari personelin izlenim yönetimi davranışları ile örgütsel adalet algısı arasındaki farkı araştırmayı amaçlamaktadır. İdari personelin izlenim yönetimi davranışlarının, öğrenciler ve akademik personel ile olan ilişkilerinde nasıl bir etki yarattığını ve bu davranışların örgütsel adalet algısını nasıl etkilediğini anlamak, üniversitenin daha etkili bir şekilde



yönetilmesine ve idari personelin iş tatmini ve bağlılık düzeylerinin artırılmasına katkı sağlayabilir.

Bu çalışmanın temel amacı, idari personelin izlenim yönetimi davranışları ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi incelemek ve bu ilişkinin bir eğitim kurumu olan Karabük Üniversitesi gibi bir kurumda nasıl bir rol oynadığını anlamaktır.

## **1.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU**

Karabük Üniversitesi'nde görev alan idari personelin izlenim yönetimi davranışları ile örgütsel adalet algısı arasındaki farkın incelenmesidir.

## **1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Araştırmanın amacı, şuna kadar yapılan çalışmalardan elde edilen bulgular ışığında idari personellerin izlenim yönetimi davranışları ile örgütsel adalet algılarının farklı değişkenler (cinsiyet, yaş, eğitim durumları, aylık gelir düzeyleri, iş yerindeki pozisyonları ve meslekteki görev süresi) bakımından değişiklik gösterip göstermediğini ortaya koymaktır.

## **1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Çalışma, Karabük Üniversitesi'nde görev alan idari personelin dahil olduğu evren ve örneklem sayısı bakımından diğer çalışmalardan ayrılmaktadır.

Bu çalışmanın, konuyla ilgili mevcut araştırmaların eksikliklerini göz önüne alarak, gelecekteki çalışmalara önemli katkılar sunacağı öngörülmektedir.

## **1.4. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ**

1. Katılımcıların cinsiyet değişkeni ile izlenim yönetimi davranışları ve örgütsel adalet algıları arasında anlamlı farklılık var mıdır?
2. Katılımcıların yaş değişkeni ile izlenim yönetimi davranışları ve örgütsel adalet algıları arasında anlamlı farklılık var mıdır?
3. Katılımcıların eğitim durumu değişkeni ile izlenim yönetimi davranışları ve örgütsel adalet algıları arasında anlamlı farklılık var mıdır?
4. Katılımcıların gelir düzeyi değişkeni ile izlenim yönetimi davranışları ve örgütsel adalet algıları arasında anlamlı farklılık var mıdır?
5. Katılımcıların iş yerindeki pozisyon değişkeni ile izlenim yönetimi davranışları ve örgütsel adalet algıları arasında anlamlı farklılık var mıdır?
6. Katılımcıların meslekteki görev süresi değişkeni ile izlenim yönetimi davranışları ve örgütsel adalet algıları arasında anlamlı farklılık var mıdır?

## BÖLÜM 2

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1. İzlenim Yönetimi Kavramı

İnsanlar, sosyal bir yapıya sahip olduklarından, çevreleriyle doğal bir şekilde etkileşimde bulunurlar. Bu etkileşimler, karşılıklı olarak diğer insanlar hakkında farklı izlenimler edinmelerine veya bırakmalarına neden olur. Bırakılan veya edinilen bu izlenimler, ilişkilerin gelişiminde belirleyici olabilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2009). 1959 yılında sosyolog Erving Goffman tarafından kaleme alınan Erving Goffman the Presentation of Self Everyday Life (Gündelik Yaşamda Benlik Sunumu) başlıklı eser, izlenim yönetimi teorisinin temellerini oluşturmaktadır (Akt. Özdemir, 2006). Goffman'a (1959) göre, toplumsal davranışlara odaklanmak, bireylerin temel güdü ve kişilik özellikleri hakkında bilgi sahibi olmak için doğru bir yoldur (Doğan ve Kılıç, 2009).

1960'lı yıllarda laboratuvar araştırmaları, gerçek ilişkilere dair ölçekleri gözlemlemek amacıyla izlenim yönetimi davranışlarını kontrol etme veya eleme ihtiyacının ortaya çıkmasına neden oldu. 1970'li yıllarda izlenim yönetimiyle ilgili bilgi ve farkındalığın artmasıyla birlikte, bu davranışların insanların genel davranışları üzerinde ne kadar önemli bir rol oynadığı kabul edilmeye başlandı. İzlenim yönetimi, bireyler arası ilişkilerin temel bir bileşeni olarak görülmekte ve bu alandaki çalışmalar, sosyoloji ve psikoloji gibi farklı disiplinlerde eş zamanlı olarak başlamıştır. Birtakım araştırmacılar ise izlenim yönetimi çalışmalarını, seçilmiş olaylar, bireyler ve roller gibi belirli öğelerle sınırlamışlardır (Gardner ve Avolio, 1998). İzlenimlerin olumlu veya olumsuz olması, bireylerin ilişkilerinin gelişiminde kritik bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca, bu izlenimlerin ilişkilerin

sürekli bir şekilde devam ettiğini savunan görüşler de bulunmaktadır (Schlenker, 1980). Tüm benlik sunumu veya izlenim yönetimi çalışmalarında, bu alana öncülük eden kişi olarak Goffman'a atıfta bulunmaktadır (Araz, 1998). Benlik sunumu veya izlenim yönetimi kavramlarına dair yapılan tanımlamalar arasında araştırmacıların farklı yaklaşımları dikkat çekmektedir. Budak (2009), izlenim yönetimini, Goffman'ın bireylerin kitle toplumu içinde, patronlarının, arkadaşlarının, öğrencilerinin vb. gözündeki kabul edilebilir imajlarını bilinçli ya da bilinçsiz biçimde oluşturmak için giriştikleri gayretleri için kullanılan bir ifade olarak tanımlamıştır.

İzlenim Yönetimi bir diğer araştırmacılara göre ise;

Bireyin başkalarının kendisine yönelik gözlemlerini denetleme sürecine "izlenim yönetimi" denir (Leary ve Kowalsky, 1990). Bu, bireyin kendi düşünceleri ya da diğer insanların düşünceleriyle, etkileşim ve bilgi alışverişi sonucunda ortaya çıkan bir değerlendirmeyi içerir (Ünaldı, 2005). İzlenim yönetimi, bireyin davranışları, sözleri ve görünüşüyle çevresindeki kişileri etkilemeyi amaçladığı girişimleri ifade eder (Riordan ve ark., 1994). Aynı zamanda sosyal güç kazanmak amacıyla sosyal etkileşimi sağduyulu ve gayretli bir şekilde yönlendirme pratiğidir. Bu, kişiler arası etkileşimi kolaylaştırmak için kullanılan otomatik yöntemleri içerir (Montagliani ve Giacalone, 1998).

Bir kişinin, diğer kişilerin kendisine ilişkin gözlemlerini kontrol etmek için belli bir imajı, bilinçli yada bilinçsiz olarak oluşturması ve teşhir etme girişimleridir (Kacmar ve Carlson, 1994) şeklinde tanımlanmaktadır.

İzlenim yönetiminin bir şekli olarak ortaya çıkması, davranışların tekrar tekrar uygulanarak alışkanlıklara dönüşmesiyle başlamıştır. Yapılan çalışmalarda, bu pratiğin oldukça eski bir geçmişe sahip olduğu ve Antik Yunanlılara kadar uzandığı gözlemlenmiştir (UitdeWilligen, 2005). Jones ve diğ. (1964), bireylerin şahsiyetlerini sunarken, diğer bireylerin farkındalıklarını kontrol etme uğraşlarına dair yaptıkları çalışmalar, psikoloji alanında izlenim yönetimi kavramına olan ilginin ortaya çıkışında önder olmuştur.

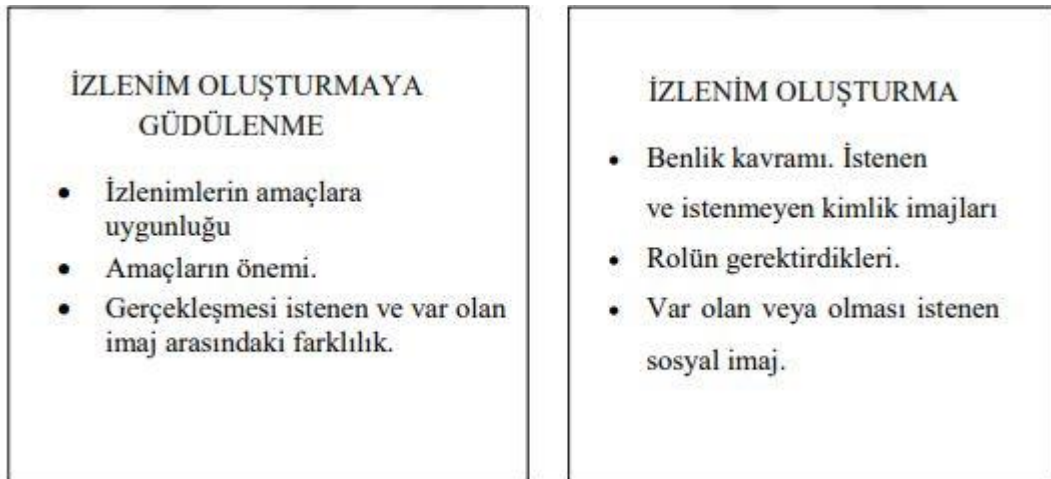
## 2.2. İzlenim Yönetimi Modelleri

İzlenim yönetimi sürecini açıklamak amacıyla birçok farklı model geliştirilmiştir. İzlenim Yönetimi sürecinin aşamalarını içeren bu modeller, aşamalarla uyum içindedirler (Demir, 2002).

### 2.2.1. Leary ve Kowalski Modeli

Leary ve Kowalski (1990) yapmış oldukları çalışmada izlenim yönetimi aşamasına ilişkin öğeleri basit bir modelde toplamıştır. Leary ve Kowalski Modeli'nin öğeleri izlenim oluşturmaya güdülenme ve izlenim oluşturma olarak açıklanmaktadır.

Leary ve Kowalsky, izlenim yönetimine ilişkin kuramsal bir yapı oluşturmakta ve modeldeki unsurları, izlenim oluşturmaya motivasyon (impression motivation) ve izlenim oluşturma (impression construction) olarak belirtmektedirler. Modeldeki bu iki öge değişik prensiplere göre işleyen, bireysel ve bağlamsal özelliklere göre farklılık gösteren alt süreçler olarak ele alınmaktadır. Bireyler öncelikle belli izlenimleri oluşturmaya güdülenmekte ve ardından diğer bireylerin kendisine ilişkin izlenimlerini etkilemek için hareketlerini değiştirmektedirler (Demir, 2002).



Şekil 1. İzlenim yönetiminin iki ögesi

Modeldeki bireyler, teşvik aşamasında izlenimlerin amaçlara uygunluğunu, bu amaçların önem derecesini ve istenen ile mevcut imaj arasındaki farkları dikkate alırlar. İzlenim oluşturma evresinde, karşı tarafın talep ettiği ve talep etmediği kimlik imajlarını oluşturmak için rol gerekliliklerini ve istenilen sosyal imajı yerine getirirler. İnsanlar, sürekli olarak diğer insanlar üzerinde nasıl etki bıraktıklarını gözlemleyerek, bunu yaparken de izlenim oluşturmayı ve buldukları statüyü korumayı amaçlarlar. Belirli izlenimleri oluşturmaya yönlendirilen birey, diğerlerini etkilemek için davranışlarını değiştirebilir (Leary ve Kowalski, 1990).

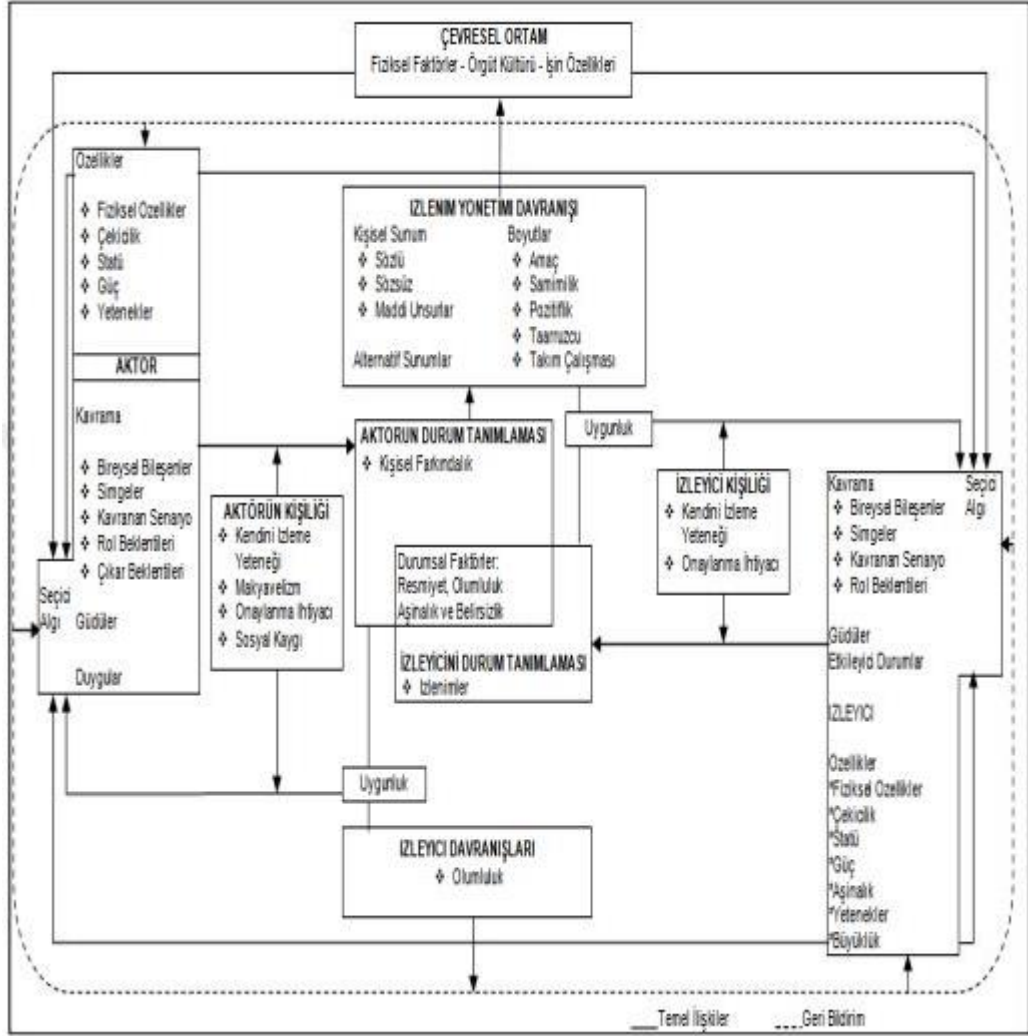
### **2.2.2. Gardner ve Martinko'nun İzlenim Yönetimi Modeli**

Gardner ve Martinko bu taslağı, Goffman'ın sosyal etkileşime dramaturjik bakış açısı ve örgütlerde izlenimlerin yönetimi konusunun sınırları içerisinde geliştirmiştir. Bu model incelendiğinde çalışanlar, örgüt içerisinde diğer çalışanlara karşı pozitif bir izlenim yaratmak amacıyla performans sergileyen aktörler görülmektedir (Gardner ve Martinko, 1988). Buradaki aktörün ve hedefin (izleyicinin) nitelikleri, çevrenin nitelikleri ile birleşerek bir tür uyarıcı görevi üstlenmektedir (Gardner ve Martinko, 1988; akt. Alev, 2018).

Bununla birlikte, duruma uygunluk seviyesi azaldıkça aktörün izlenimlerinin olumsuz olması veya izleyicinin olumsuz tepkiler vermesine yol açabilmektedir. Kısacası aktörün başarısını belirleyen etken izleyicinin verdiği geri dönütlerdir. Bu modeldeki çevresel ortam, fiziksel etmenler, örgüt kültürü ve işin nitelikleri olmak üzere üç kilit değişkenle ifade edilmektedir. (Gardner ve Martinko, 1988; akt. Alev, 2018).

Çevresel ortamın üç ana unsurdan oluştuğu açıklanmaktadır: fiziksel faktörler, örgüt kültürü ve işin özellikleri bunlara örnektir. Fiziksel faktörler olarak mobilyalar, dekorasyon, telefon sesleri, duvarlar ve sertifikalar gibi öğeler ile ofisin konumu sayılabilir. Bunlar, izlenim yönetiminde kullanılan araçlar olarak işlev görmektedir (Özdeveci ve Erdem, 2008). Örgüt kültürü, stratejiler, politikalar, semboller, efsaneler ve hikâyelerle şekillenir ve örgüt içindeki temel değerlere ve normlara uyulmaması, olumsuz izlenimlerin oluşmasına ve örgütsel yaptırımlara yol açabilir.

İşin özelliği, bir bireyin oluşturacağı imajla doğrudan ilişkilidir. Özel yetenekler gerektiren işlerde çalışanlar, daha rutin işlerde çalışanlara kıyasla daha fazla uzmanlaşma eğilimindedir (Trice ve Beyer, 1984). Bu unsurlar, bir bireyin profesyonel algısını ve imajını şekillendirmede önemli rol oynamaktadır.



Şekil 2. İzlenim yönetimi sürecinde anahtar değişkenler ve başlıca ilişkiler

### 2.2.3. Sampson İzlenim Yönetimi Modeli

Sampson (2000), izlenim yönetimini dokuz adımlı bir süreç olarak ele almıştır. Bu adımlar şu şekildedir (Ünaldı, 2005).

1. Hedefi tanımlayarak durumdan neyi elde etmek istediğini belirleme,

2. İzlenim yönetiminde bulunulacakları belirleme,
3. Uygun izlenim yönetimi taktiğini seçme,
4. Seçilen taktiği davranışla sergileme,
5. Geri dönütleri alma,
6. Belirlenen hedefe ne derece ulaşıldığını saptama,
7. Uygulanmış olan taktikleri, alınan geri dönütler incelenerek tekrardan yapılandırma,
8. Yeni hedef belirleme,
9. Sırayla belirtilen bu uygulama aşamalarını tekrar etme.

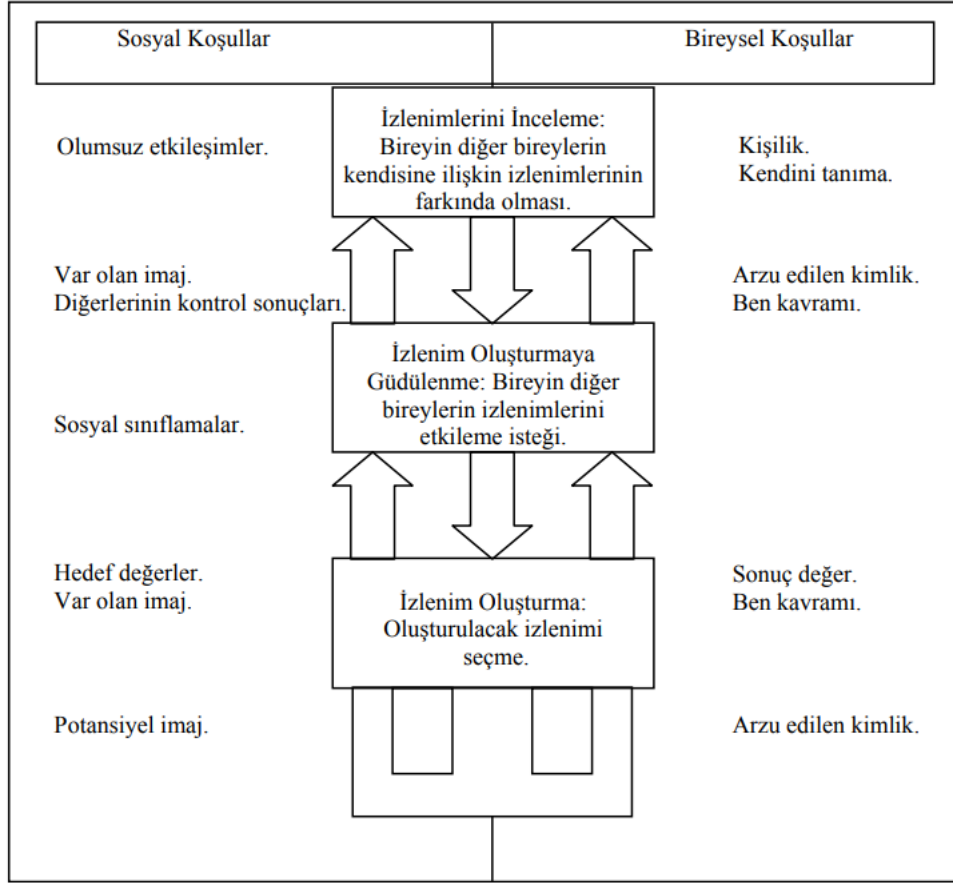
Bu süreç, ilk olarak hedeflerin tanımlanmasıyla başlar ve elde edilmek istenen sonuçları net bir şekilde ortaya koyar. Ardından ikinci aşamada, bu hedeflerin belirlenmesi gereklidir. Üçüncü adımda, uygun strateji ve taktiklerin seçimi yapılır. Dördüncü adımda seçilen taktikler uygulanır. Beşinci aşamada, bu uygulamaların sonuçları ve aldığımız tepkiler değerlendirilir. Altıncı basamakta, hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını belirlemek için bir tespit yapılır. Yedinci adımda, aldığımız geri bildirimler ve tepkiler doğrultusunda uygulanan stratejiler yeniden şekillendirilir. Sekizinci basamakta, yeni hedefler belirlenir ve süreç tekrar başlar. Dokuzuncu aşamada, bu döngü sürekli olarak uygulanarak gelişmeye devam eder.

#### **2.2.4. Rosenfeld, Giacalone ve Riordan Modeli**

Rosenfeld ve ekibinin geliştirdiği izlenim yönetimi modeli, Leary ve Kowalsky'nin modeline benzerken, bazı farklılıklar da sunmaktadır. Bu model, Leary ve Kowalsky'nin izlenim oluşturma ve izlenim oluşturmaya dair motivasyon bileşenlerinin yanı sıra, izlenimlerin izlenmesine de özel bir önem vermektedir (Özdemir, 2006).

Leary ve Kowalski (1990) de izlenimlerini inceleme konusuna değinse de konuyu, izlenim oluşturmaya güdülenme aşamasının içinde değerlendirmiştir. Rosenfeld ve diğerleri ise izlenimlerini incelemeyi ayrı bir aşama olarak değerlendirmiştir (Özdemir, 2006).

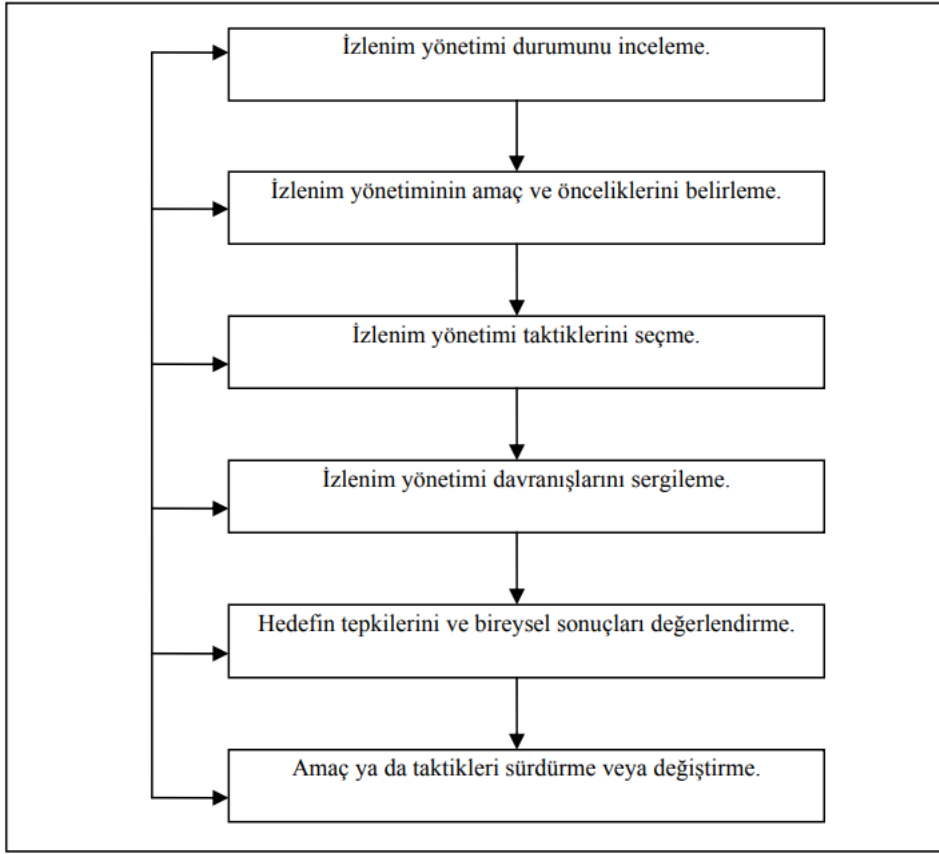




Şekil 3. İzlenim yönetiminde sosyal psikoloji sürecinin üç bileşenli modeli

### 2.2.5. Martinkonun İzlenim Yönetimi Modeli

Martinko (1991), Rosenfeld, Giacalone ve Riordan modeline benzeyen ancak daha ayrıntılı bir izlenim yönetimi modeli geliştirmiştir (Demir, 2002). Martinko tarafından geliştirilen izlenim yönetimi modeline göre, bireyler öncelikle bir durum analizi yapmaktadır. Bu aşamada, durumun yanı sıra izleyici ve kişisel özellikler de detaylı bir şekilde incelenir. Bu incelemeler sonucunda elde edilen verilere dayanarak, izlenim yönetimi amaçları ve öncelikleri belirlenir. Amaçlar belirlendikten sonra, bu amaçlara ulaşmak için en uygun izlenim yönetimi stratejisi seçilir ve bu strateji uygulanır (Ünaldı, 2005). Uygulamanın sonunda, hedefin tepkileri ve sonuçları değerlendirilir. Bu değerlendirme sonucunda başarılı stratejiler sürdürülürken, amaçlar veya stratejiler gerektiğinde değiştirilebilir.

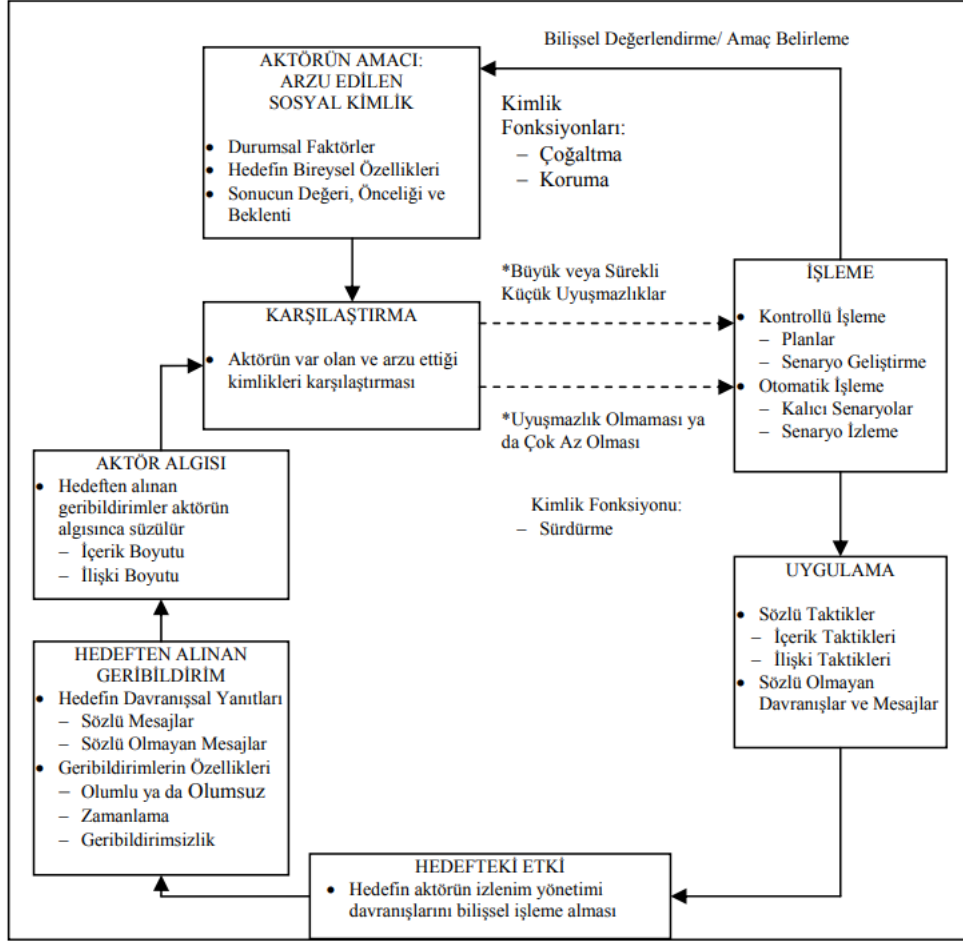


Şekil 4. İzlenim yönetimi süreci

#### 2.2.6. Bozeman ve Kacmar'ın Siberetik İzlenim Yönetimi Modeli

İzlenim yönetiminin siberetik modeli incelendiğinde Bozeman ve Kacmar tarafından geliştirilen bu model, diğer modellerden farklı bir perspektifle incelenmiştir. Bu modele göre izlenim yönetimine olan motivasyon, bireyin kendi sosyal kimlik veya amaçları ile hedefledikleri kişilerden aldığı geri bildirim arasındaki algılanan farklılıktan kaynaklanmaktadır. Bu farklılık, bir karşılaştırma sonucunda meydana gelir.

Aktör, mevcut izlenimi olumluysa mevcut taktikleri sürdürmeye devam ederken, olumsuz bir durumda yeni taktikler arayışına girer. Ardından, hedeften gelen tepkilere bağlı olarak, hem sözlü hem de sözlü olmayan taktikleri kullanarak izlenim oluşturma sürecini tamamlar (Bozeman ve Kacmar, 1997).



Şekil 5. İzlenim yönetiminin sibernetik modeli

### 2.2.7. Rao, Schmidt ve Murray Modeli

Rao ve diğ. (1995), izlenim yönetimi sürecinin dört ana ögeye sahip olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunlar;

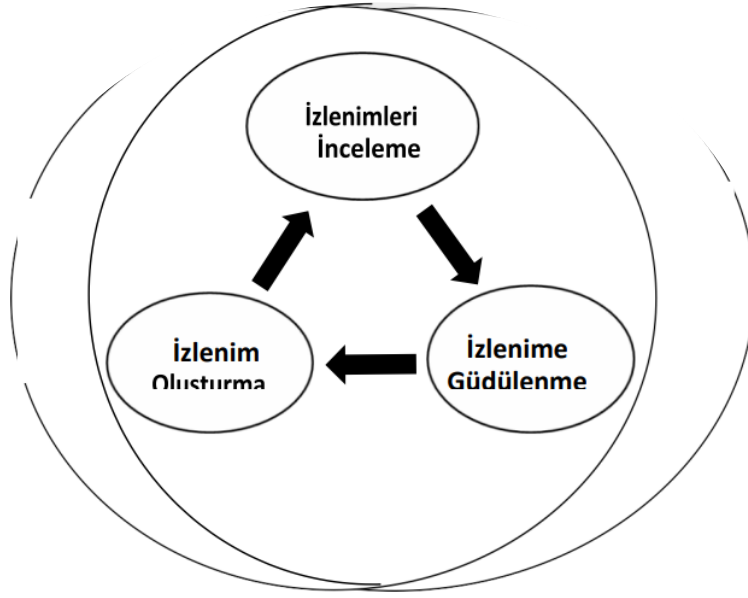
1. İzlenime güdülenme,
2. İzlenim oluşturma,
3. Geri dönüt alma,
4. İzlenim yönetimi gerçekleştirilen örgütsel ortam olarak açıklanmaktadır.

Bu modelde diğer modellerden örnek alınmıştır ancak izlenimleri inceleme aşamasının, sürecin sonunda geri dönüt alma olarak incelenmesi, bu modeli

diğerlerinden ayırmaktadır. Bununla birlikte Rao, Schmidt ve Murray, örgütsel ortamı dördüncü öge olarak sürece dahil etmektedirler (Demir, 2002).

### 2.2.8. Demir'in Örgütte Çalışanların İzlenim Yönetimi Süreci Modeli

Bu örgütsel açıdan ele alınan izlenim yönetimi modeli, önceki modellere göre farklı bir yaklaşım benimsemektedir. Bu model, izlenim yönetimi sürecinin devamlı bir süreç olduğunu daha belirgin bir şekilde dikkat çekmektedir.



Şekil 6. Örgütte çalışanların izlenim yönetimi

### 2.3. İzlenim Yönetimi Stratejileri ve Taktikleri

İnsanlar başka insanların kendilerini ne şekilde algıladıkları ve nasıl değerlendirdikleri konusuna büyük önem vermektedirler. Amaçladıkları hedefe ulaşmak için belirlemiş oldukları imajı izlenim yönetimi üzerinden seyircilere iletmektedirler. İzlenim yönetimi, sosyal etkileşimin yönünü belirlemede etkin bir aracı olarak kullanılmaktadır (O'Callaghan ve Doyle 2001). Birey belirlediği hedeflere ulaşmak için iyi bir izlenim oluşturma peşindedir (Schütz, 1998; Higgins ve ark., 2003).

Bu amaç doğrultusunda bireyler benimsedikleri rollere bürünür ve bunu en samimi ilişkilerinde dahi yaparak bu taktiklere başvururlar (Goffman, 2016). Bunları yapmanın birçok farklı yolu bulunmaktadır. Örneğin; herhangi bir ortamda espri yapma ve şakalaşma gibi davranışlarla insanların hoşlanabileceği bir izlenim yaratabilirsiniz. Bir diğer örnek olarak, etkileyici bir izlenim bırakma stratejisi, mütevazı davranmanın dikkatli bir şekilde kullanılmasıdır. Buna örnek olarak da bir yarış pilotunun tüm zorluklara rağmen yarışı kazanması ve yarış sonunda arkadaki ekip hakkında konuşarak bu durumu örnek olarak gösterebiliriz. İyi izlenim bırakma stratejilerinin yanı sıra, benlik reklamı ve yağcılık da kullanılabilir. Benlik reklamı, kişinin kendi benliği veya davranışları hakkında olumlu bilgiler sunarak olumlu bir izlenim bırakma çabasıdır. Diğer taraftan yağcılık, tam tersine, dinleyici hakkında olumlu ifadeler kullanmayı içerir. Her iki stratejinin amacı farklıdır; benlik reklamı, yeterince beğenilmeyi amaçlarken, yağcılık ise hoşnutluk ve olumlu bir algı yaratmayı hedefler (Taylor ve ark., 2015).

Jones'un 1990'da yaptığı sınıflamaya göre izlenim yönetimi stratejileri, biçimlendirme stratejileri ve biçimlendirmenin ardından kullanılan stratejiler olmak üzere iki ana kategoriye ayrılır. Biçimlendirici stratejiler, kendini sevdirmeye (ingratiation), korkutma (intimidation), örnek olma (exemplification), yardım isteme (supplication) ve niteliklerini övme (self-promotion) olarak adlandırılır. Biçimlendirmenin ardından kullanılan taktikler, kişinin yetenek, yetki, cazibe, dürüstlük, saygınlık ve statüye yönelik izlenimler oluşturma çabalarını içerir (Doğan ve Kılıç, 2009). İzlenim yönetimi taktiklerinin davranışlara yansımada kültürel etkiler, algılanan adalet, kaynakların sınırlılığı, gereksinimler, sosyo-ekonomik ve politik belirsizlik gibi faktörler etkilidir. Çevresel ve kişisel faktörler değiştikçe, izlenim yönetimi stratejileri de değişir ve hatta aynı strateji farklı kültürlerde farklı şekillerde uygulanabilir (Zaidman ve Drory, 2001).

Mohamed, Gardner ve Paolillo (1999) tarafından gerçekleştirilen, büyük ölçekteki kurumsal izlenim yönetimi taktiklerini gruplandırmaya yönelik çalışma, literatürde en sık atıfta bulunulan çalışmalardan biridir (Terrell ve Kwok, 2011; Bolino ve ark., 2008; Sandberg ve Holmlund, 2015).

### **2.3.1. Saldırgan ve Savunmaya Yönelik İzlenim Taktikleri**

Bireyler, çevrelerindeki kişilere olumlu izlenimler bırakma arzusuyla saldırgan izlenim yönetimini kullanır. İnsanlar, var olan olumlu özelliklerinin çevrelerindeki kişiler tarafından fark edilmesini ve anlaşılmasını beklerler. Bu tür beklentiler, kişilerin günlük yaşamda bilinçli olarak bazı eylemler yapmalarına sebep olmaktadır (Ünaldı, 2005). Bireyler, hedeflerine ve mevcut durumlarına göre değişik imajlar göstermeye ve bu amaçla çeşitli yöntemler kullanmaya meyillidirler. Saldırgan imaj yönetimi, pozitif bir imajı desteklemeyi ve geliştirmeyi hedefler, bu da bireyin kariyerini ilerletmesine yardımcı olabilecek bir kimlik geliştirmesine olanak tanır. Saldırgan imaj yönetimi taktikleri arasında, övgü, yalvarış, tehdit, kişisel tanıtım ve örnek oluş gibi stratejiler bulunur (Hardaway, 2010). Genellikle sosyal çevrelerde gösterilen bu davranışlar, sorumlu, çekici, kararlı, iletişim yeteneği yüksek gibi özellikler sergileme niyeti taşır ve bu yöntemlerin etkinliği, alınan geri dönüşlerle belirlenir. (Ünaldı, 2005).

#### **2.3.1.1. Kendini Sevdirmeye (Yağcılık)**

Sıkça kullanılan izlenim yöntemi, kendini beğendirme stratejisidir. Bu yaklaşımla, birey, çevresinde sevilen, beğenilen ve etkileyici bir imaj yaratmayı hedefler (Ünaldı, 2005). İnsanlar benzer düşüncelere sahip olduklarında, birbirlerine daha çok olumlu duygular beslerler ve bu, ortak bir anlayışın gelişmesini kolaylaştırır (Özdemir, 2006; Demir, 2002; Kasar, 2013). Bu durum, hem bireysel ilişkilerde samimiyet ve sıcaklık artışına hem de örgüt ortamında huzur, mutluluk ve tatmin getirir. Soğuk ve uzak tavırlar, rahatsızlık, samimiyetsizlik ve iletişimde problemlere yol açabilir (Kasar, 2011). Bu taktiği benimseyenler, çevrelerinde kendi hakkında olumlu düşünceler uyandırmaya çalışırlar. Zira insanlar, çevrelerindeki kişilerin kendileri hakkında iyi izlenimler beslemesini isterler. Fakat, kendini beğendirme taktiğini sıklıkla kullanan çalışanların, karşı taraf üzerinde olumsuz etki yaratma olasılığı da göz önünde bulundurulmalıdır (Gwal, 2015).

Kendini hoş gösterme taktiklerinden bir tanesi övgüdür (başkalarını yüceltme). İnsanlar, onlara değer veren, takdir eden ve hakkında iyi yorumlar yapan kişilere meyilli olurlar; zira, çevresindekilerin kendileriyle ilgili olumlu görüşlere sahip olmasını bilmek, insan doğasının bir parçasıdır. (Özdemir, 2006; Demir, 2002; Kasar, 2013). Bir kişi, iş yerinde bir terfi söz konusu olduğunda, gerçekleştirdiği iyi işlerin ve alınan övgülerin akılda tutulmasını umar. Yağcılık ise, sevilme ve takdir edilmek amacıyla hoş görünecek davranışlar sergileyerek iltifat etme anlamına gelmektedir (Kılıç ve Doğan, 2011). Başka bir kendini hoş gösterme yöntemi ise kendini övmektir. İnsanlar, olumlu bir etki yaratmak için hedef kitle tarafından beğenilen ve arzu edilen özellikleri keşfedip, bu yönde davranışlar sergileyerek kendilerini bu şekilde ifade ederler. Kendini övme, her zaman pozitif özelliklerle övünmek anlamına gelmez. Kullanılan bir diğer yöntem ise iyilik yapmaktır. İyilik yapan bireyler, genellikle iki nedenle bunu yaparlar: Birincisi, çevresinde sevilme arzusu; ikincisi ise, diğer kişilere nazik davranarak onlarda bir borçluluk hissi ve ilişkiyi devam ettirme isteği uyandırmaktır (Özdemir, 2006; Demir, 2002; Kasar, 2013).

### **2.3.1.2. Niteliklerini Tanıtma (Kişisel Reklam)**

Basım ve Tatar'ın belirttiğine göre, bu strateji, insanların kendi çevrelerindeki kişilere becerilerini ve yeterliliklerini sergileyerek onların takdirini kazanmak ve maaş zammı, terfi gibi avantajlar elde etmek amacıyla bir izlenim yaratmayı hedefler. Bilgili, kabiliyetli, çalışkan ve zeki olmak tüm bireylerin istediği özelliklerdir ve bireyler toplumda bu özelliklerle bilinmek isterler (Basım ve Tatar, 2006). Birey, sahip olduğu özel özelliklerini abartılı bir şekilde vurgulamaya çaba gösterir. Bu yaklaşımın arkasındaki düşünce, sadece başkalarına değil, aynı zamanda kendisi için de bilgi, beceri ve yeteneklerini kanıtlamaktır. Bu davranış, ilerlemeyi hedefleyen bireyler için son derece uygun bir stratejidir. (Maxwell ve ark., 2007). Böylelikle diğer kişilerden üstün olduğunu ispat ederek bireysel tatmine ulaşacaktır (Doğan ve Selçuk, 2009).

Lakin bu her zaman onlara olumlu bir şekilde yansımamaktadır. Çünkü başarılı bireyler, çevrelerindeki insanlar tarafından belirli bir düzeye kadar sevilirler. Ancak belirli bir noktanın üzerindeki başarı, diğerlerinde kıskançlık, kızgınlık ve yetersizlik hissi uyandırabilir, bu da başarıyı çevresi için ürkütücü bir durum haline getirebilir. (Demir, 2002; Ünalı, 2005; Kasar, 2013). Örneğin, eğitim alanında sürekli olarak yeteneklerini sergilemeye çalışan bir öğretmen, diğer eğitimciler tarafından kibirli ve kendine aşırı güvenen olarak algılanabilir. Ayrıca, eğer bir kişi bu tür davranışlarla kendi tanıtımını açıkça yapar ve yeteneklerini sergileyerek herhangi bir ödül kazanırsa, bu durum takipçileri için kişiyle ilgili olumsuz bir izlenim yaratabilir (Crane ve Crane, 2002).

### **2.3.1.3. Gözdağı Verme (Yıldırma)**

Bu stratejiyi benimseyen kişilerin konumu, diğerlerine göre daha üst düzeyde olup, güç merkezinde yer alan taraf (Tatar, 2013) ya da hiyerarşik ilişkilerde, maaş artışı, performans değerlendirmesi ve ödüllerin dağıtımında etkili olan yönetici ise ve üst-ast ilişkilerinin bulunduğu durumlarda uygulanmaktadır (Jaja, 2003). Yani, genellikle bu taktiğin, etkileşimde güçlü pozisyonda olan tarafça kullanıldığı görülebilir. Örnek olarak; öğretmenin öğrenciyeye, işverenin çalışanına, komutanın askerine göz korkutması gibi durumlar verilebilir (Ünalı, 2005). Gözdağı verme stratejisi, kendini sevdirmeye stratejisinin zıttı olarak görülmektedir. Çalışanı tehdit etmek, performans anlamında genellikle olumlu sonuçlar ortaya çıkarsa da bazen performansın olumsuz etkilenmesine sebep olabilmektedir. Bu husus, ekip çalışmasının önemli olduğu örgütlerde görülmektedir (Crane ve Crane, 2002). Yıldırma ya da sindirme adıyla da kullanılan bu taktikte kişi, tehlikeli ve güçlü algılanmayı amaçlamaktadır. Kişi, ekonomik ve psikolojik baskıları ile hedefindeki kişi ya da kişilere gözdağı vererek korkulacak bir kimlik yaratmayı hedeflemektedir (Ersoy, 2011).

Bu stratejiyi benimseyen bireyler, diğerlerinin kendilerini sevmesi ya da beğenmesi konusunda endişelenmez ve karşı tarafın gözünde korkunç ve ürkütücü bir imaj oluşturarak onların kendilerine boyun eğmesini hedefler (Kasar, 2013). Bununla birlikte, çalışanlara gözdağı veren personeller, işini iyi yapan, yetenekli, güç sahibi,



çalışkan gibi görülmesi sebebiyle üstlerinden olumlu geri dönütler almakta ve terfiye uygun görülmektedir (Bolino ve Turnley, 2003). Bu davranış, izlenim yönetimi kapsamında bilinen bir eylem olmasına rağmen, kadınlar bu davranışın olumsuz etkileri konusunda uyarılmaktadır. İlerleme kaydetmek isteyen ve gözdağı verme taktiğini kullanmaya karar veren kadınlar, cinsiyet rollerine aykırı bir davranış sergilemiş olurlar; çünkü bu rol, genellikle erkekler için daha uygun görülmektedir. Gözdağı veren kadınlar, toplumun gözünde daha ılımlı bir izlenim bırakan erkek rollerinden farklı bir rol üstlenerek aksi ve erkeksi bir imaj sergilerler (Willkinson, 2011).

#### **2.3.1.4. Örnek Olma**

Örnek olma davranışında, bireyler dürüst ve ahlaklı bir kimlik oluşturarak diğer kişilerden hayranlık ve saygı kazanmayı hedeflerler. Aslında kişiler, bu taktiği kullanarak çevrelerindeki bireylerin davranışlarında değişiklik yapmaya çalışmaktadırlar (Turnley ve Bolino 2001; Özdemir, 2006). İş dünyasında yaygın olarak uygulanan bu yöntemle, kişiler; erken işe gelerek ve geç çıkarak, işleri evlerine götürerek ve tatil kullanmayarak kendilerini gösterirler. Bunun yanında, zorlu görevleri üstlenmeye hevesli olurlar ve aynı zamanda iş yerindeki diğer kişilere de destek olurlar.

Bu bireylerin davranışları “işkolizm” ile benzerlik gösterse de örnek olma taktiğinin erdemli, insancıl, mesleki ve toplumsal değerlere bağlılık gibi unsurları içerdiği için işkolizmden farklı bir değerlendirmey tabi tutulmalıdır. (Demir, 2002). İşlerine tamamen kendilerini adanmış gözükme isteyen bu bireyler, üstlerinde "karşılığını vermezse suçluluk duyması" izlenimini oluşturmaya çaba sarf ederler. Ancak, bu örnek davranışlar sürekli olmalıdır; aksi takdirde bireyin oluşturduğu imaja zarar verebilir (Basım ve Tatar, 2006). Yöneticiler, örnek olma stratejisini kullanan bireyleri, diğer çalışanlar için mukayese örneği olarak görmektedirler (Demiral, 2016). Ayrıca üstün performans sergileyen bu bireylere ödül verme zorunluluğu hissetmektedirler (Oğuzhan ve Sığı, 2014).

### **2.3.1.5. Yardım İsteme (Yalvarma)**

Yardım isteme taktiği, diğer adıyla yalvarma, kişilerin kendilerini bağımlı, çaresiz, yetersiz veya zayıf bir profil çizerek, karşılardakinden sempati kazanmayı ve istediklerini elde etmeyi amaçlar. "Aman diyene kılıç kalkmaz" ve "Eğilen baş kesilmez" atasözlerinde vurgulandığı gibi, insanlar genellikle yardım talep edene karşı kendilerini yardım etme zorunluluğunda hissederler. İnsanlar genellikle bu taktiği kullanan kişilere karşı kayıtsız kalamazlar; bu nedenle yardım talep eden kişilerin genellikle amaçlarına ulaştıkları gözlemlenmektedir (Demir, 2002).

Kendini muhtaç gösterme, genellikle astın üste uyguladığı ve zayıflıklarını kullanarak sosyal sorumluluktan yararlanmaya çalıştığı taktik olarak karşımıza çıkmaktadır. Sosyal sorumluluk sahibi bireyler, yardıma ihtiyacı olanlara, güçsüz ve zayıflara yardım etme zorunluluğu hissetmektedirler (Basım ve Tatar, 2006). Kişiler yardıma ihtiyacı varmış gibi görünerek zayıflıklarını ve yetersizliklerini vurgulayarak başkalarının vicdani duygularını harekete geçirerek destek almayı ve korunmayı amaçlarlar. Bu taktik aynı zamanda, belirli sorumluluklardan kurtulmak ve olası başarısızlıkların sebebi olarak sunulmak için de kullanılabilir (Tabak ve ark., 2010). Bu stratejiyi sürekli kullanmanın dezavantajları da bulunmaktadır. Aşırı sıklıkta uygulandığında, kişiler işten kaçan olarak algılanabilirler. Bu durumun üstesinden gelmenin yolu ise karşılıklı dayanışmadır (Demir, 2002).

Kendine acındırma stratejisinin genel anlamda negatif izlenim yaratacağı sonucuna varılsa da Longenecker'in (1987) yaptığı çalışmada yöneticilerin kendine acındırıcı davranışlar sergileyen çalışanı üzmemeye gayret ettikleri ve daha yüksek performans değerlemesi yaptıkları ortaya çıkmıştır (Oğuzhan ve ark., 2015).

### **2.3.1.6. Vurgulama**

Vurgulama stratejisi, gerçekleştirilen işlerin olumlu yönlerini öne çıkararak aktarmak istemektir. Bu stratejiyi kullanan bireyler bunu iki farklı yolla yaparlar:

1. Başarıya Sahip Çıkma: Herhangi bir işte, kişi kendi katkısını maksimum düzeye getirmeye çalışır.
2. Büyütme: Bu durumda, kişi yapılan bir işin olumlu yönlerine odaklanır ve başarının önemini en yüksek seviyede göstermeye çabalar (Demir, 2002).

### **2.3.2. Savunmaya Yönelik Taktikler**

Gardner ve Martinko (1988) ile Zivnuska ve diğerleri (2004), bireylerin imajlarını sürdürmeleri amacıyla oluşan ve kötü performanslara yanıt olarak kullanılan stratejileri korumaya dönük stratejiler olarak tanımlamışlardır. Tedeschi ve Norman (1985)'a göre bireyler, sahip oldukları kimlikleri zarar gördüğünde, oluşan hasarı en aza indirmek ve savunma amacıyla izlenim yönetimi stratejileri kullanmak isterler (Akt. Khadyr, 2016). Buna rağmen, bu taktikler hataların üzerini örtmenin en iyi yolunu temsil etmektedir; çünkü kişiler, yaptıkları hataları kabul ederek, karşılarındakilere açık sözlü ve güvenilir bir izlenim bırakabilme yeteneğine sahip olabilirler (Dubrin, 2011).

Savunma odaklı stratejiler arasında; açıklama (raporlama), özür dileme, affetme, kendini kontrol etme, öğrenilmiş çaresizlik, kendini reddetme, alkol ve ilaç bağımlılığı sayılabilmektedir (Hardaway, 2010). Bu yolla birey olumsuz algılamaktan ve yanlış anlaşılmaktan kaçınmaya çalışmaktadır (Demir, 2002). Erdem (2008)'e göre savunmaya yönelik stratejiler, bireylerin yaptıkları eylemlerin sonuçlarına karşı daha az sorumluluk üstlenmelerini sağlar. Bu da istenmeyen sonuçlarla karşılaşma olasılığını azaltır. Ayrıca, etkili bir izlenim yönetimi süreci için, savunmaya yönelik stratejilerin sadece tek başına değil, aynı zamanda saldırgan stratejilerle birlikte kullanılmasının gerekliliği de vurgulanır.

#### **2.3.2.1. Rapor Verme (Hesap Verme)**

Rapor, izleyiciler tarafından olumsuz bir değerlendirmenin ve bu değerlendirmenin bir ceza ile sonuçlanma ihtimalini azaltmak amacıyla olumsuz davranışları açıklamak için kullanılan sözlü bir araç olarak ifade edilmektedir (Demir, 2002). Raporlama;

zorlu anlarda ilgili kişilere yapılacak açıklamalar sırasında kullanılır (Kılıç ve Doğan, 2011), ve durum hakkında bilgilendirme, inkar, özür dileme ya da çözüm önerme gibi sözel davranışları içermektedir. Çünkü rapor vermede amaç haklılığını kanıtlamak değil, olumsuz izlenimlerden kaçınılmasıdır. Olumsuz duruma ilişkin gerekli rapor verilmediğinde birey muhtemelen kınanmakta veya cezalandırılmaktadır (Demir, 2002). Rapor verme, masumiyet gösterme, mazeret üretme ve kendini haklı çıkarma gibi alt boyutlara ayrılır (Doğan ve Kılıç, 2009). Masumiyet, bir çalışanın zor durumla hiçbir ilgisi olmadığını ifade etmesidir (Crane ve Crane, 2002). Çalışanın durumla ilgili olduğu açık ise, mazeret üretme davranışı ortaya çıkar. Bahane üretme taktiğinde, kişi olumsuz durumla bağlantısını kabul eder, ancak olayın görüldüğünden farklı olduğunu belirtmeye çalışır. Kendini haklı çıkarma taktiğinde ise, kişi sorumluluğu üstlenir, fakat kendisini doğru göstermeye çabalar (Singh ve Vinnicombe, 2001).

### **2.3.2.2. Özür Dileme**

"Bahane bulma" stratejisi, bir bireyin zor durumu kabul etmesine rağmen, olayın görüldüğü gibi olmadığını açıklamaya çalışmasını ifade eder. İnsanlar genellikle başarılarını içsel, başarısızlıklarını ise dışsal nedenlere bağlamaya eğilimlidirler. Bu, muhtemelen kendilerine olan saygıyı koruma ihtiyacıyla ilgilidir (Terrell ve Kwok, 2011).

Özür dileme stratejisinde, birey olumsuz bir durumla ilgili dürüst davranarak sorumluluğu üstlenir ve bu olumsuz durumu düzeltmeye çalışmak veya gereken cezayı çekmeye razı olmak ister. Yani kişi, suçunu kabul etmektedir. (Kılıç ve Doğan, 2011). "Masumiyet"; çalışanların karşılaştıkları zor durumla herhangi bir ilişkileri olmadığını iddia etmeleridir (Crane ve Crane, 2002). Eğer çalışanın o zor ve istenmeyen durumla net bir ilişkisi varsa, mazeret üretme davranışı ortaya çıkar. "Bahane bulma" stratejisi, bir bireyin zor durumu kabul etmesine rağmen, olayın görüldüğü gibi olmadığını açıklamaya çalışmasını ifade eder. İnsanlar genellikle başarılarını içsel, başarısızlıklarını ise dışsal nedenlere bağlamaya eğilimlidirler. Bu, muhtemelen kendilerine olan saygıyı koruma ihtiyacıyla ilgilidir (Singh ve Vinnicombe, 2001).

### **2.3.2.3. Açıklama Yapma**

Bazı araştırmacılar, savunma amaçlı açıklama yapma taktiklerini ön hazırlık açıklaması yapma olarak değerlendirmişlerdir. Ön hazırlık açıklaması taktiğiyle bireyler, gelecek olumsuz izlenimleri baştan engelleyip önlemeyi hedeflerler. Örneğin, bazı konuşmalarda "Yanlış anlamadan önce dinle ama..." veya "Benim ne hissettiğimi anlamaya çalış lütfen..." gibi ifadelerle konuşmacı, iyi niyetli olduğu izlenimini yaratmaya çalışır (Araz, 1998). Bu taktiğin bir diğer yararı ise, kişilerin bazen yapmayı planladıkları bir işi, hedef kitlesi olan diğer insanlara önceden açıklamaları ve bu işe verecekleri tepkiler hakkında fikir toplamalarıdır. Bu bilgilerle kişi, düşüncelerini revize edebilir veya işin farklı açılarını değerlendirebilir. Böylece diğer insanların gözünde olumsuz bir imaj oluşturulmasının önüne geçilir (Demir, 2002).

### **2.3.3. Bireyin Kendisi Odaklı, İş Odaklı ve Yönetici Odaklı Taktikler**

Wayne ve Ferris (1990) tarafından oluşturulan bu kategorizasyon, birey merkezli, iş merkezli ve yönetici merkezli izlenim yönetimi stratejileridir (Akgün, 2009). Bu ayırım, izlenim yönetimi davranışlarının odaklandığı hedefe göre yapılır. Hedef belirlendikten sonra, hem saldırgan hem de savunmacı stratejilerden faydalanılır. Diğer yandan, başka türden sınıflandırmalar da mümkündür. Zira, bireyler başkalarını etkilemek amacıyla birçok farklı yöntem başvurabilirler (Özdevecioğlu ve Erdem, 2008).

#### **2.3.3.1. Bireyin Kendisi Odaklı İzlenim Yönetimi Taktiği**

Kişi odaklı stratejiler, çalışanın etkili ve başarılı bir kişi olarak algılanmasını amaçlayan yaklaşımları kapsar (Özdemir Yaylacı, 2006). Bu taktik, sözlü iletişim yoluyla uygulanabileceği gibi, sözsüz çeşitli davranışlarla da hayata geçirilebilir. İş ortamına uygun seçilen giysiler - örneğin, bir bankada resmi veya bir reklam ajansında yaratıcı bir tarzda giyinmek - kişisel imaj oluşturmak için etkili bir stratejidir (Singh ve Vinnicombe, 2001). Bu yöntemlerin kariyer yönetiminde olumlu

sonuçları vardır. Zira lider, çalışanı görmeyecek ya da onun düşüncelerini anlamaya yetecek kadar yoğun olabilir. Bu strateji sayesinde birey, iş yerinde lider tarafından çalışkan, başarılı ve yardımsever olarak tanınmasını sağlayabilir (Kılıç ve Doğan, 2011). Lideri sürekli olarak kendi varlığından haberdar etmeye çalışan bireyler, kişisel tanıtım yapmayanlara göre daha çalışkan olarak algılanabilirler. Bu durum, liderin çalışanları yanılığa düşürerek yanlış değerlendirmesine yol açabilir ve sonuç olarak iş memnuniyetsizliğinin artışı, liderden uzaklaşma, adaletsizlik hissinin yükselmesi ve çalışanlar arası anlaşmazlık gibi, örgütsel verimlilik açısından istenmeyen durumların ortaya çıkmasına neden olabilir (Özdevecioğlu ve Erdem, 2008). Tata'nın (2000) yaptığı "Kültür, Cinsiyet ve Açıklama Yapanın Hiyerarşik Düzeyinin İzlenim Yönetimine Etkisi" adlı çalışmada, kadınlar erkeklere oranla daha çok kendilerini küçümsediklerinden ve tevazulu davrandıklarından, izlenimleri konusunda daha endişeli oldukları sonucuna varılmıştır (Heatherington ve ark., 1998).

### **2.3.3.2. İş Odaklı İzlenim Yönetimi Taktiği**

İş merkezli izlenim yönetimi yaklaşımları, bireylerin yönetici nezdinde olumlu bir izlenim oluşturmak amacıyla kullanılmaktadır. Çalışanlar, performanslarının daha iyi algılanmasını sağlamak için bu yaklaşımlara başvurabilirler. Erken işe gelmek, işten geç ayrılmak veya çok çalışkan görünmek, bu planlardan bazılarıdır (Doğan ve Kılıç, 2009). İş merkezli izlenim yönetimi yaklaşımı ile birey, işle ilgili alanlarda kendini geliştirme ve performansını yükseltmeyi hedeflemektedir (Barsness ve ark., 2005). Bu strateji, lideri aşırı derecede rahatsız etmeksizin ve diğerlerine de şans vererek uygulandığında daha etkili olabilmektedir. Bu durumda lider, çalışanlar arasında dengenin korunmasına özen göstermelidir. Kimseye özel bir muamele yapılmaması, bireylerin birbirlerini eşit olarak algılamalarına yol açar, bu da örgüte olan bağlılığı güçlendirir (Özdevecioğlu ve Erdem, 2008).

Çalışan, mevcut iş yükünü başarabilmek için ekstra performans gösteren bir kişi olarak, kendisine atanmamış ancak iyi sonuçlar getirecek görevlerde de rol almayı arzulamakta, kendi sorumluluğundaki ve olumsuz sonuçlanmış işleri ise daha iyi bir şekilde sunmaya çalışmaktadır. Bu durum, liderin kendisine yönelik olumlu görüşler

beslemesine katkıda bulunacaktır (Xin, 2004). Vinnicombe ve Singh'in (2001) yürüttüğü bir çalışmada, erkeklerin iş odaklı izlenim yönetimi stratejileri kullandığı, kadınların ise yönetici odaklı stratejileri tercih ettiği ortaya çıkmıştır. Ancak Powell'ın yaptığı bir araştırmada kullanılan izlenim yönetimi taktiklerinin cinsiyete göre farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır (Gardner ve ark., 1994).

### **2.3.3.3. Yönetici Odaklı İzlenim Yönetimi Taktiği**

Yöneticiye yönelik izlenim yönetimi yaklaşımları, çalışanın yöneticiyi tatmin etmek amacıyla iş dışı davranışlar sergilemesini içerir. Örneğin; yöneticinin kişisel hayatıyla ilgilenmek ve bu konuda jestlerde bulunmak ya da yöneticiyi etkilemeye yönelik farklı davranışlar göstermek, bu stratejiler arasındadır. Yöneticiye yönelik planlar, bireyin iletişim ve yardımseverlik düzeyini göstermektedir (Özdemir Yaylacı, 2006). Bu stratejiyi kullanan kişiler, genellikle liderlerinin görüşlerine katılıyormuş gibi davranır ve liderlerinin hoşuna gidecek eylemlerde bulunurlar. Bu stratejiler, tamamen lider tarafından beğenilmeye yönelik olup, iyilik etme, övgü, yağcılık gibi davranışları içerir (Singh ve Vinnicombe, 2001). Ancak bu durum lider tarafından fark edildiğinde olumsuz sonuçlar doğabilir. Durumun lider tarafından anlaşılması, çalışan için istenmeyen sonuçlara yol açabilir ve güvensizlik ortamı oluşturabilir. Bu sebeple çalışanların kullandıkları taktiklerde dikkatli olmaları gerekmektedir (Yücel, 2013).

Liden ve Wayne (1995)'e göre, sevgisini ve takdirini belirten, kendisine sürekli iltifatlar yağdıran bir çalışanına, bu davranışı sergilemeyen alt kademelerine kıyasla bir lider daha çok ilgi gösterecek ve kendini ona daha yakın hissedecektir. Bu şekilde, sürekli etrafında bulunan ve iletişimini kesmeyen ast kademenin performansı, lider tarafından diğer çalışanlara göre daha iyi olarak değerlendirilecektir. Çalışanlar açısından da aynı durum geçerlidir. Eğer bir lider, bazı çalışanlarına sürekli övgüler yağdırıyor ve onlara jestlerde bulunuyorsa, bu durumdaki çalışanlar diğerlerine kıyasla liderle daha yakın ilişkiler kuracaklardır (Özdevecioğlu ve Erdem, 2008). Yanlış bir izlenim yaratılması, hem birey hem de örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir.

Bu yüzden, izlenim yönetimi stratejileri uygulanırken bireyin samimi olması ve gerçek kişiliğine uygun bir izlenim yaratması önemlidir (Crane ve Crane, 2002). Çünkü hiç kimse sürekli bir rol yapamayacaktır (Yücel, 2013).

#### **2.3.4. Kimlik Yönelimli Taktikler**

Bozeman ve Kacmar'ın (1997) gerçekleştirdiği kimlik odaklı izlenim yönetimi stratejileri sınıflaması; kimlik oluşturma, kimliği muhafaza etme ve kimlikle uyum sağlama olarak üç bölüme ayrılır. Kimlik oluşturma stratejileri, potansiyel kazanımlara odaklanır ve bir kişinin mevcut sosyal kimliği ile kazanmayı umduğu kimlik arasında bir fark algıladığında bu farkı gidermek için kullanılan planlardır. Bunlar; gözdağı verme, kendini beğendirme, övgü, yardım etme ve prososyal hareketlerdir. Kimliği muhafaza etme taktikleri, kişinin sosyal kimliğine yönelik algılanan herhangi bir tehdit ile ortaya çıkar ve muhtemel zararları engellemeye yönelik eylemlerden oluşur. Bunlar; özür dileme, telafi etme, kendini beğendirme, yardım etme ve fikir birliği eylemleridir. Kişi fazlasıyla olumlu bir izlenim kazandığında ise; bundan memnuniyet duyarak sosyal kimlikle uyum sağlama davranışları sergileyecektir. Bunlar da; karşı gelme, zıt izlenimler ve yardım talep etme eylemleridir (Kan, 2011).

#### **2.4.Örgütlerde İzlenim Yönetimi Davranışı**

İzlenim yönetimi eski yıllardan beri kullanılmasına rağmen örgütlerde son yıllarda incelenmektedir. Çalışma ortamında bireyler, hedeflenen statüyü elde etme, örgütte var olabilme, yüksek performans değerlemeler ve ücretlerinde artış sağlama gibi çıktıları elde edebilmek için izlenimlerini yönetme yoluna başvurumaktadırlar (Higgins ve ark., 2003). Bireyler, hüner ve kabiliyetlerini geliştirme potansiyeline sahip olduklarını ve bu sosyal ile teknik kapasitelerini örgüt hedefleri doğrultusunda kullanma gayretinde olduklarını gösteren izlenimler yaratmalıdırlar. Bireyler, izlenim yönetiminde ne kadar başarılı olurlarsa, kariyerlerini geliştirme olasılıklarını da o derece artırabilirler (Singh ve Vinnicombe, 2001).



İzlenim yönetimi davranışlarının en yaygın uygulandığı örgütsel süreçler; iş mülakatları, kariyer gelişimi, liderlik ve performans değerlendirme süreçleridir (Kan, 2011).

Liderin göremediğini gören ve bu davranışları sergileyen çalışan ise bu durumdan rahatsız olmaktadır (Erdem, 2008). Lider bu farkı gözetmediğinde, örgüt içinde çalışanların doğal davranışları ile başkalarını etkilemek amacıyla sergiledikleri gösterişli davranışlar ayrıştırılamamakta ve bu durum, yanıltıcı performans değerlendirmelerine yol açmaktadır (Crane ve Crane, 2002). Bolino ve arkadaşlarına (2008) göre, izlenim yönetimi kurumlar içinde hem mikro hem de makro seviyede incelenebilir. Mikro seviyede, kurumlarda izlenim yönetimi, bireyin kurumsal çevrede toplumsal etki kazanma, insanlar arası ilişkileri basitleştirme ya da negatif izlenimlerden sakınma gayesiyle, çalışanların iş ortamındaki diğer kişilerin kendilerine yönelik izlenimlerini kasıtlı veya kasıtsız olarak şekillendirme eylemleri olarak ifade edilmektedir (Demir, 2003).

Bireyler hareketlerinde her ne kadar kontrollü olurlarsa olsunlar, örgütten o kadar aşırı fayda elde etmektedirler. Örgüt açısından çalışanın gerçekçi veya yapmacık, hangi şekilde davranışlarını kontrol ediyor olması değil, çalışanın davranışlarının sonucu önem taşımaktadır (Erdem, 2008).

#### **2.4.1. İzlenim Yönetimi ve Örgütsel Kültür**

Robbins'e (1994) göre örgütsel kültür, bir örgütü diğerlerinden ayırmakta ve ortak bir anlayışı temsil etmeyi ifade etmektedir. İzlenimi doğru yönetebilmek için, örgütün değerlerinin de dikkate alınması gerekmektedir. Bu değerler ise kültürlere göre farklılık gösterebilmektedir. Birey, izlenim yönetimi davranışlarını gerçekleştirmeden önce örgütsel yapının uygunluğunu kontrol etmek durumundadır. İY stratejilerinin beklenen sonucu vermesi, örgüt tarafından kabul edilebilir normlara uyum sağlamasıyla ilişkilidir (Demir, 2002). Giacalone ve Montigliani'nin (1998) yaptığı çalışmada, izlenim yönetiminin kültürlerarası uyum sağlayabilme becerisi ile ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır.

#### **2.4.2. İzlenim Yönetiminin Başarısızlığı**

İzlenim yönetimi konusunda, bu stratejilerin hangi amaçlarla, ne şekilde ve hangi yöntemlerle uygulandığı açıklanırken, genellikle bu yöntemlerin hangi koşullarda etkili olduğu üzerinde duruldu. Ancak, insanların günlük hayatta diğerlerinin kendilerine dair algılarını kontrol etme girişimleri her zaman başarılı olmamaktadır. Örneğin, Goffman'ın dramaturjik yaklaşımında ele aldığı sahne oyuncusunun ve seyircinin olayı tanımlama biçimleri, izlenim yönetiminin başarısında kritik bir rol oynamaktadır. İzlenim yönetiminin başarılı olabilmesi için, sahne oyuncusu ve seyircinin olay tanımlarının uyum içinde olması şarttır (Sakin, 2016; Demir, 2002). İzlenim yönetiminin başarısızlıkla sonuçlanmasının bir diğer nedeni, sosyal kaygının etkisi olabilir. Bireylerin izlenim oluşturmak için aşırı bir motivasyona sahip olmaları veya yetenekleri konusunda ciddi şüpheler taşımaları, yüksek düzeyde sosyal kaygıya yol açabilir (Araz, 2005). Araz (2005) araştırmasında örnek olarak bir cenaze töreninde kişinin, oradaki başka bir kişiye davranışlarıyla olumlu bir sinyal gönderdiğinde, karşıdaki kişinin olumsuz bir izlenim edindiğini ifade etmiştir. Bu durum genellikle muhatabın kişi için önemli olduğu anlarda kendini gösterir. Diğer taraftan, muhatabın önemsiz olduğu durumlarda ise bireyler genellikle kendileri hakkında sabit ve olumlu izlenimlere sahip olduklarına inandıkları için izlenim yönetimine daha az odaklanabilirler, bu da etkisiz bir izlenim yönetimine yol açabilir (Araz, 2005).

#### **2.5.Örgütsel Adalet Algısı Kavramı**

Adalet, temelini Adams'ın denge teorisinden almaktadır ve bu teoriye göre Adams, kişiler arası ticaret ilişkilerinde, dengesizlik oluşumlarını adil olmayan durumlarla özdeşleştirmektedir. Adams, dengesizliğin iş dünyasında kızgınlık, tatminsizlik, negatif hisler, suçluluk duygusu ya da farklı biçimlerde yansıyabileceğini ifade etmektedir (Adams, 1965). “Adalet” konseptine değer veren Nozick, Platon, Sokrat, Aristoteles ve Rawls gibi felsefeyle ilgilenen kişilerin bu konuda araştırmalar ve incelemeler yürüttüğü görülmektedir (Greenberg ve Bies, 1992). Örgütsel adalet tabiri ilk olarak Greenberg (1987) tarafından yayınlanan “A Taxonomy of Organizational Justice Theories” adlı makalesinde “çalışma yaşamında adaletin yeri”

ne değinmek maksadıyla kullanılmıştır (Greenberg, 1990). Bir kuruluş içinde adalet merkezli bir sistemin bulunması, çalışanlarda iş memnuniyeti, bağlantı ve sadakat gibi hisler yaratmaktadır (Akanbi ve Ofoegbu, 2013). Adalet, yalnızca bireyleri değil, toplumları, devlet yapılarını, inançları, her seviyedeki örgütleri ve temel değerleri ilgilendiren evrensel bir kavramdır. Toplumlar arası ve dini açıdan, adalet anlayışının her toplum için hayati bir rol oynadığını ifade etmek mümkündür (Bies ve ark., 2001). Ancak, toplum içinde gittikçe karmaşıklaşan ilişkiler ağı, insanların birbirlerine karşı daha fazla korunmasının gerekliliğini göstermektedir. Bu ilişki ağını düzenlemeye yönelik olan hukuk kuralları ise sıkça yetersiz kalmaktadır (Turhan, 2007; Uğurlu, 2012). Çalışanlar, kuralların herkes için eşit bir şekilde uygulanmasını, eşit işe eşit ücret verilmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bazı sosyal olanaklardan kendilerinin de diğerleriyle aynı şekilde yararlanmasını beklemektedirler. Fakat, adalet algısı yalnızca sonuçlar ve bu sonuçların karşılaştırılmasıyla sınırlı değildir. Örgüt içindeki kurallar, bu kuralların nasıl uygulandığı ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algısının temelinde yer almaktadır (Barling ve Michelle, 1993; akt. Özdevecioğlu, 2003). Örgütsel adalet, örgüt içinde çalışanların işyerinde nasıl adil davranıldığına dair algılarını ve bu algının örgütsel sonuçlarını nasıl etkilediğini içeren bir terimdir (Çöp, 2008). Daha kapsamlı bir ifadeyle, örgütsel adalet, bireyin örgütündeki uygulamalara dair adalet algısıdır (Greenberg, 1996; akt. Özdevecioğlu, 2003).

Adalet, bireyin hak ve özgürlüklerini güvence altına alırken hak, hukuk, eşitlik ve iyilik gibi kavramları da bünyesinde taşır. Toplumun sosyal ve yasal düzeninde adaletin tesis edilmesi için değişik yasalar, teoriler ve kanunlara dayanarak adaletin örgütsel adaletin sağlanabileceği boyutlara ulaşılmıştır.

### **2.5.1. Örgütsel Adalet Alt Boyutları**

Bir kuruluşta adalet anlayışının bulunması, uzun vadeli sürdürülebilirlik açısından kritik öneme sahip unsurlardan biridir. Bu yüzden, örgütsel adaletin mevcudiyeti, örgütsel davranışın vazgeçilmezleri arasında sayılmaktadır (Dehkordi ve ark., 2013).

Örgütse adalet; dağıtımsal, işlemsel (Prosedürel) ve nihayetinde ilişkisel adalet şeklinde literatürde üç ayrı açıdan incelenmektedir.

Birtakım araştırmalarda ise prosedür adaletini etkileşime dair unsurların etkilediği dile getirilerek etkileşime yönelik adalet algıları prosedür adaletinin içerisinde incelenmiş ve bu nedenle örgütsel adaletin iki türde incelenmesi gerektiği ifade edilmiştir (Masterson ve ark., 2000).

### **2.5.1.1. Dağıtımsal Adalet**

Örgütsel adalet, ilk çalışmalarda, dağıtım adaleti yönüyle ele alınmıştır (Colquitt ve ark., 2001). Ancak yapılan çalışmalar neticesinde, örgütsel adaletin sadece dağıtımın adil olmasından ibaret olmadığı ve bu dağıtımın yapıldığı süreçlerinde adil olmasına vurgu yapan süreç adaleti, prosedürel adalet ya da işlemsel adalet boyutu ortaya atılmıştır (Greenberg, 1990). Dağıtımsal Adalet, paylaşılacak kaynakların belirlenmiş bir standarda, özel kurallar ve şartlar doğrultusunda hak eden çalışanlara kaynakların dağıtılması sürecidir. Gerçekleştirilen kaynak paylaşımı sonucunda bireyler kendilerine adaletsizlik yapıldığını hissedebilirler. Bu algı, insanların tutumlarını etkileyebilir ve davranışlarını değiştirebilir. Dağıtımsal adalette temel fikir; kazançların paylaşımında çalışanların kendilerine de adil bir şekilde pay verildiğini düşünmesidir (Özdevecioğlu, 2003). Bu bağlamda, karşılaşılan sonuçların ya da mükafatların doğruluğuyla ilgili adalet algısını ifade eder (Deniz ve Demirci, 2015).

Diğer bir deyişle, çalışanlar aynı işlerde benzer performanslar gösterip eşit ödüller alsa bile, örgütsel adalet algılarında farklılıklar olduğunda kurumlar yanlıgılarla karşı karşıya kalabilmektedirler. Bu noktada, tarafsız davranış ve açık dağıtım yöntemleri büyük önem taşımaktadır (Kılıç ve Toker, 2020).

### **2.5.1.2. Süreç (İşlemsel-Prosedür) Adalet**

İlk kez Thibaut ve Walker tarafından tanıtilan prosedürel adalet kavramı, çalışanlara çabalarının karşılığı olarak yapılan ödemelerde, iş şartlarında, performans

değerlendirilmesinin tespiti ve ölçümünde, mali imkanların sağlanmasına yönelik politikaların ve yöntemlerin adil olup olmadığını belirtir (Kahveci ve ark., 2019). Ropanzano ve Konovsky (1991), kazançların tespit edilmesinde hangi yöntemlerin tercih edileceği ve bu süreç içinde oluşan adalet algısını prosedürel adalet olarak adlandırmışlardır. Başka bir ifadeyle, bir kararın uygulanma aşamasındaki dürüstlük prosedürel adalet olarak tanımlanmaktadır.

Bu bağlamda bir örnek vermek gerekirse; Greenberg (1987) ve Kennedy ve ekip arkadaşlarının (2009) ifade ettikleri gibi, çalışanlar bir yükseltme vakasında, yükseltilen şahsı dikkate almadan, doğrudan yükseltme sürecini inceleyebilmekteler. Buradan çıkarılacak sonuç şudur ki, örgütsel bir netice olan getiri adil olabilir, ancak bu getirinin elde edilmesi için gerçekleştirilen süreçler adaletli olmayabilir. Dolayısıyla yönetimin verdiği kararların adil olmasının ötesinde, bu kararların verildiği süreçlerin de adaletli olması şarttır (Lambert, 2003).

### **2.5.1.3. Etkileşimsel Adalet**

Etkileşimsel adalet, yönetimin dağıtımsal kararlarını alma süreçleri ve bu kararları çalışanlara aktarma biçimiyle ilgili bir adalet boyutudur (İçerli, 2010), ancak tanımı ve içeriği açısından prosedürel adaletle benzer niteliklere sahiptir. Bu sebeple, dağıtım ve prosedürel adalet gibi kendine özgü bir kurumsal adalet türü olduğu konusunda genel bir görüş birliği yoktur (Beugre, 1998). Etkileşimsel adalet, karar verenlerin uygulama aşamalarında gösterdikleri hareketlerin adaletli olmasını ifade eder (Chambers, 2002; Colquitt, 2001).

Disiplin ve mükafatların kime ve hangi prosedürle tahsis edildiği, üst kademe yönetimin gösterdiği tutum, izlenen yol, şahıslara karşı benimsenen davranış bu adalet çeşidinin içine dahildir. İlişkisel adaletin etkileri, prosedürel adaletten daha çok önem arz eder (Moorman, 1991). Aynı zamanda, bir kurumda karar verme sürecinde uygulanan tekniklerin ve talimatların alıcılar tarafından nasıl değerlendirildiği ile ilgili etkileşim temelli boyut da bu sınırlar dahilindedir (İşcan ve Sayın, 2010).

Öte yandan, etkileşimsel adalet çeşidini ayrı bir kategori olarak değerlendiren bilim insanlarının, bu boyutun temelini oluşturan prensipleri tanımlama konusunda yetersiz kaldıklarını, dağıtımsal ve prosedürel adalet konseptlerinde olduğu gibi çeşitli prensiplerden bahsedemediklerini ifade etmek mümkündür. Zira adalet türlerini birbirinden farklı kılan şey, kendilerine özgü ilke ve kurallarıdır (Yürür, 2005; Beugre, 1998).

## **2.5.2. Örgütsel Adalet Teorik Yaklaşımları**

Adaletle ilgili çalışmaların kökenleri binlerce yıl öncesine, özellikle Plato ve Aristoteles dönemlerine kadar uzanır. Plato, kendi yaşadığı dönemin politik adalet konusunu incelemiş ve tartışmıştır. Diğer yandan Aristoteles, daha çok bireyler arasındaki kaynakların adil bir şekilde dağıtılmasıyla ilgili analizler yapmıştır. Zaman ilerledikçe, Hristiyan teolojisi bu düşünceleri dini inançlarıyla birleştirmiştir.

### **2.5.2.1.Reaktif-İçerik Teorileri**

Reaktif-içerik yaklaşımları, kuruluşlardaki mükafatlandırmanın, ödül kaynaklarının çalışanlara adil bir biçimde paylaştırılmaması gibi durumlar karşısında çalışanların verecekleri tepkileri incelemeye yöneliktir (Yavuz, 2021). Homans (1961) tarafından kavramsallaştırılmış olan “Dağıtım Adaleti Teorisi”, Adams (1965) tarafından ileri sürülen “Eşitlik Teorisi”, Walster ve Berscheid (1973) tarafından Adams’ın güncellenen ve aynı adla anılan “Eşitlik Teorisi”, Crosby’nin (1976) “Görelî Mahrumiyet/ Yoksunluk Teorisi”, Berger vd. (1972) tarafından ileri sürülen “Statü Değeri Teorisi” ile Jasso (1980) ’nun “Dağıtım Adaleti Teorisi” reaktif içerik teorileridir.

Teoriye istinaden çalışanlar genellikle ilk olarak kazançlarını arttırma yönelimindedirler. Ardından çalışanlar, üyeler arasında kazançları eşit bir şekilde paylaşmak için ortak bir sistem geliştirerek, toplam ödülü maksimize etmeye çalışmaktadırlar. Üçüncü olarak, işçiler örgüt içindeki ilişkilerde eşitlik eksikliği hissettiklerinde daha fazla stres yaşarlar. Son olarak işçiler, eşitsiz davranışları ortadan kaldırmak için kararlı bir şekilde çalışmaya eğilimlidirler.

Crosby (1976) ise Göreceli Yoksunluk Teorisinde; çalışanlar, kazandıkları ödüllerin diğer çalışanlara kıyasla daha düşük olması hâlinde mahrumiyet duygusu tecrübe ederler. Bu durumdan hareketle, kurumsal getirilerden kaynaklanan memnuniyeti açıklamak için, göreceli kazançlar ile toplam kazançların karşılaştırılması gereklidir. Diğer bir ifadeyle, bu teori kurumlarda meydana gelen memnuniyetsizlikleri ele almaktadır (Aktaş, 2010).

### **2.5.2.2.Reaktif-Süreç Teorileri**

Reaktif-içerik yaklaşımları, kişilerin haksız uygulamalara verdikleri tepkileri inceleyen kavramsal adalet teorileridir (Greenberg, 1987). Bu konu üzerine yapılan araştırmalar gözden geçirildiğinde; Homans'ın Dağıtımsal Adalet Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi ve Crosby'nin Göreceli Mahrumiyet Teorisi'nin bu boyutu destekleyen yaklaşımlar arasında bulunduğu anlaşılmaktadır (Uysal, 2014).

Greenberg (1987)'e göre reaktif boyutlar kişilerin adaletsizlik algısı oluşturdukları durumlarda ortaya koydukları tepkilerle, proaktif boyut ise adaleti sağlama yönünde yapılan çalışmalarla bağlantılıdır. Yine içerik boyutu örgütsel çıktılarının adilliğinin değerlendirilmesi ile ilgiliyken, süreç boyutu çıktıların oluşumundaki sürecin adaleti ile alakalıdır.

### **2.5.2.3.Proaktif-İçerik Teorileri**

Proaktif-İçerik teorileri, adil ya da adaletsiz dağıtım sistemlerine karşı çalışanların gösterdiği reaksiyonları inceleyen reaktif-içerik teorilerinin aksine, çalışanların daha adil bir dağıtım mekanizması yaratma çabalarına yoğunlaşmaktadır (Greenberg, 1987). Bu alandaki en önemli yaklaşım, Leventhal'in (1976) Adalet Değerlendirme Modeli'dir. Leventhal, işçilerin gayretleri karşılığında aldıkları terfi, mükafat, maaş gibi kazanımların, harcanan çabalarla uyumlu bir biçimde pay edilmesini istediklerini öne sürmektedir (Erturhan Işkın, 2018).

Mesela çocuklarına adaletli davranmak isteyen hiçbir ebeveyn üç yaşında olan bir çocukla on beş yaşında olan bir çocuğa eşit miktarda yemek vermez; bu çocukların giderleri de birbirinden farklı olabilir. Bu gibi haller annesabaların çocuklarına karşı adaletsiz olduklarını göstermez. Aksine çocuklarının ihtiyaç duyduğu farklı miktarlarda gıda, para, ilgi, zaman vb. somut ve soyut hususlardan, çocuklara ihtiyaç duydukları kadarını temin etmek, hem ebeveynler hem de çocuklar için oldukça tatmin edici bir durum yaratacak; Hem çocuklar hem de aileleri herhangi bir adaletsizlik algılamayacaklardır (İyigün, 2012).

1. Örgüte farklı miktarlarda katkı yapan çalışanlara, ayırım yapılmaksızın, aynı miktarda ödül verilmesi,
2. Çalışanların örgüte yaptıkları katkıyla orantılı bir ödül dağıtımını yapılması,
3. Ödül dağıtımının, çalışanların katkısı göz ardı edilerek, çalışanların ihtiyaçlarına göre yapılması.

Bir diğere proaktif-içerik teorisi Lerner (1977) `ın “Adalet Güdüsü/Motivasyonu Teorisi” dir. Bu teori adalet kavramını etik açıdan ele almıştır. Yine teoriye göre, çalışanların adalet algılarını kontrol ederek örgütsel faydayı maksimize etmeye çalışmak boş bir çabadır (Lerner, 1977).

#### **2.5.2.4.Proaktif-Süreç Teorileri**

Proaktif-Süreç teorileri, adil uygulamaların hayata geçirilmesinde ve örgütsel adaletin sağlanmasında hangi prosedürlerin uygulanması gerektiği sorusuna yanıt arar. Leventhal, Karuza ve Fry (1980) tarafından geliştirilen “Dağıtım Tercihi Teorisi” en çok bilinen proaktif süreç teorisidir. Dağıtım davranışını standardize etmeyi amaçlayan teori, Leventhal`in Adalet Yargı Teorisi`nin geliştirilmiş halidir (Söyük, 2007). Teori ana fikir olarak, dağıtım davranışlarına genel bir kalıp oluşturmaya çalışmaktadır (Yavuz, 2021).



## 2.6.Örgütsel Adalet Algısının İlişkili Olduğu Unsurlar

Örgütsel adalet hakkındaki araştırmalar incelendiğinde örgütsel adalet algısının; örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağıllık, güven, çalışan sağılığı, işgücü dönüşümü, gibi örgütsel sonuçlarla yakın ilişkide olduğu gözlenmektedir (Begley ve ark., 2006).

### 2.6.1. Örgütsel Vatandaşlık Kavramı

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramına ilişkin çalışmaların 1930' lu yıllara dayandığı görülmekle birlikte bu kavramın yönetim bilimi alanına Dennis Wayne Organ tarafından 1983 yılında kazandırıldığı anlaşılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tanımlamalarında doğrudan dikkate alınmamakla birlikte organizasyonun fonksiyonlarını verimli şekilde yerine getirmesine katkı sağlayan gönüllü bireysel davranış olarak tanımlanabilir ve bu özelliğiyle örgütsel adaletin bağlantılı olduğu faktörlerden biridir (Organ, 1988). Çalışanların adalet algılarının pozitif yönde olmasının “örgütsel bağıllığı, verimliliği, örgütte çalışmaya devam etme kararını, örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirdiği, olumsuz algıların ise örgütsel bağıllığı zayıflattığı hatta ortadan kaldırdığı, işten ayrılmaları kolaylaştırdığı, verimliliği düşürdüğü, saldırgan davranışlara yönelttiği” ifade edilmektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010).

Schnake, (1991) örgütsel vatandaşlık davranışının örgütler tarafından her zaman tanımlanamadığını ve bunun üç nedeni olduğunu belirtmiştir. Bunlardan ilki, örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin değerlendirmenin; bu davranışların fark edilirliğinin kolay olmaması ve objektif şekilde ölçülememesi nedeniyle yapılamamasıdır. İkincisi, bazı örgütsel vatandaşlık davranışlarının insanlığa fayda sağlama güdüsüyle çalışanları işinden uzaklaştırmasıdır. Üçüncüsü ise örgütsel vatandaşlık davranışı gösterilmediğinde yaptırımın uygulanamamasıdır.

Çetinkaya ve Çimenci yaptıkları araştırmada dağıtım adaleti boyutları ve örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin boyutlardan bazılarının kapsam dışı kaldığını tespit etmişlerdir. Bununla birlikte prosedür adaletine ilişkin algılar ile etkileşim adaletine

ilişkin algıların özgecilik, nezaket, centilmenlik gibi örgütsel vatandaşlık boyutlarıyla ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir (Çetinkaya ve Çimenci, 2014).

### **2.6.2. Örgütsel Bağlılık**

1990'ların başlarında, örgütsel bağlılık olgusu, insan kaynakları disiplini ve örgütsel davranış alanında yapılan en yoğun araştırmaların aynı zamanda en meydan okuyan konseptlerinden biridir (Cohen, 1993; Morrow, 1993). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık birbirleri ile ilişki içerisindedir. Çalışanların örgütle ilişkilerinin uzun dönemli olması örgütsel bağlılık ile sağlanmaktadır. Örgütlerine bağlı çalışanlar sorumluluklarındaki görev tanımlarının haricinde de görev davranışı sergileyebilmekte ve örgüt itibarını dış çevrelere karşı savunabilmektedirler (Baysal ve Paksoy, 1999). Örnek verecek olursak; prosedür adaleti algısı yüksek olan çalışanların düşük ücret almalarına rağmen örgütsel bağlılıkları bulunabilmektedir (İnce ve Gül, 2005).

Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar, literatürde sıkça yer almaktadır. Örneğin, Allen ve Meyer (1990), yeni işe başlayan personellerin örgütteki ilk aylarında destek mekanizmalarıyla karşı karşıya geldiklerinde duygusal bağlılıklarının geliştiğini vurgulamışlardır.

### **2.6.3. Örgütsel Güven**

Sözlük anlamı itibari ile güven; “*Korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu*” dur (TDK, 2011).

Örgütsel güven McAllister (1995)' in ifadeleriyle, çalışanların birbirlerine yönelik ifadelerinden, davranışlarından ve aldıkları kararlardan emin olmaları şeklinde ifade edilebilir (Axelrod, 2004; akt. Özler ve ark., 2010).

#### **2.6.4. Çalışanın Sağlığı**

Örgütsel adalet çalışan sağlığı ile de bağlantılıdır. Yapılan literatür taramasında adaletsizliğe uğrayan çalışanların stres, depresyon gibi olumsuz duyguların kronikleşmesi neticesinde tıbbi sıkıntılar yaşadığı ortaya çıkmıştır. Örgütsel adaletin yüksek algılanması çalışan sağlığına olumlu etki ederken adaletsizlik çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlığı konusunda risk teşkil etmektedir. Örgütsel adalet ile birlikte düşünülen etik değerlere sahip olma, tutarlı olma, yönetim kararlarının doğru alınması, prosedürel uygunluk gibi unsurlar çalışanların sağlığına etki etmektedir (Elovainio ve ark., 2002).

Bu konuya Greenberg' in uyku deneyi örnek olarak gösterilebilir. Greenberg bu deneyi hemşireler üzerinde toplam dört hastanede gerçekleştirmiştir. Çalışma öncesinde hastanelerdeki hemşirelerin uyku problemi yaşamadığı bilinmektedir. Bu dört hastaneden ikisinde şartlar aynı bırakılırken iki hastanede çalışan hemşirelerin ise çalışma koşulları ile ücretleri değiştirilerek haksız uygulamalara maruz bırakılmışlardır. Çalışmanın sonucunda dağıtım ve prosedür adaletinden yoksun uygulamalara maruz kalan hemşirelerde uyku problemlerinin oluşmaya başladığı gözlenmiştir (Greenberg, 2004).

#### **2.6.5. İşten Ayrılma Niyeti**

Porter ve arkadaşları tarafından çalışanların bir örgütte çalışmama eğilimini işten ayrılma niyeti olarak tanımlanan (Porter, 1974; akt. Karavardar, 2015) işgücü devri, potansiyel insan sermayesini kaybetme maliyeti ve süregelen örgütsel faaliyetlerin sekteye uğraması gibi organizasyonlarda önemli faktörlere etki eden bir kavramdır (Takawira ve ark., 2014).

Adaletle yönelik algıları düşük olan çalışanlar örgüte tepki vererek işten ayrılmaktadırlar. Fakat adalet algısı yüksek düzeyde olan çalışanlar işten ayrılmayı tercih etmemektedir (Posthuma ve ark., 2007).

Kim ve diğeri (2017), çalışanların işten ayrılma niyetinin belirlenmesinde, örgütsel adalet, yönetici adaleti, otoriter örgüt kültürü ve örgüt-çalışan ilişkisinin kalitesi arasındaki ilişkileri araştırmışlardır. Ulaşılan bulgular, örgütsel adalet ve yönetici adaleti ile örgüt-çalışan ilişki kalitesi arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu, otoriter örgüt kültürü ile örgüt-çalışan ilişki kalitesi arasında ise negatif yönde bir ilişkinin var olduğunu ortaya koymaktadır.

#### **2.6.6. İş Tatmini**

İş tatmini, işi hakkında değerlendirme yapan çalışanın, işinden tatmin olup olmaması halidir (Glisson ve Durick, 1988). Güven duygusu bireylerin iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel aidiyet, sorun çözme becerisi, risk üstlenme ve inisiyatif alma, yaratıcılık gibi bir çok farklı hususta etkili olmaktadır (Keleş ve ark., 2011). Karavardar (2015) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel adaletin tüm boyutlarının iş tatminini etkilediği bulunmuştur. Akın ve Aksoy (2020) ise çalışmalarında lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel adalet ve iş tatmininin aracılık rolünü araştırmışlardır. Araştırmada Hatay ilinde imalat ve hizmet sektörlerinde çalışan toplam 574 kişiden oluşan örneklem verileri analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları, nitelikli lider-üye ilişkisinin işi bırakma düşüncesini negatif, kurumsal adaleti ise pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Buna bağlı olarak lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyetine olan etkisinde örgütsel adaletin kısmi aracılık yaptığı tespit edilmiştir.

#### **2.6.7. Örgütsel Sessizlik**

Sessizlik ve ses, 1980' li yıllarda adalet teorisi kapsamında incelenmeye başlanmıştır. Sessizliğin ilk tanımları, sadakat veya endişeler dile getirilmediği takdirde hiçbir şeyin yanlış olmadığı varsayımı ile eş tutulmaktaydı. Ancak bugünün araştırmacıları, örgütte gelişebilecek bir sessizlik ikliminin istenen örgütsel sonuçlara karşı olabileceğini göstermiştir (Bagheri ve ark., 2012). Sessizlik insanların ihtiyaç duyduğu, huzura dair bir olgu olarak algılanır. Sessizlik, genellikle sorunsuzluk ve

uyumla bağdaştırılarak teşvik edilir ve bizim toplumumuzda da desteklenen bir kavramdır (Eroğlu ve ark., 2011).

Morrison ve Milliken örgütsel sessizliği, örgütsel konular veya problemlerle ilgili, çalışanların görüş ve fikirlerini ifade etmemeleri ve kendilerine saklamaları olarak ifade etmişlerdir. Ayrıca sessizliği kolektif bir olgu olarak nitelendirerek sessizlik davranışının, yöneticilerin ve örgüt yapısı ile politikalarının etkisiyle oluşan sessizlik iklimine bağlı olduğunu belirtmişlerdir (Morrison ve Milliken, 2000).

### **2.6.8. Örgütsel Sinizm**

Örgütsel sinizm, örgüt ile çalışanlar arasında oluşan ve örgütsel çıktılara potansiyel etkisi yüksek olabilecek olumsuz bir durumdur (Tokgöz, 2011). İnsan doğasına olumsuz bir bakışı, hayatın mutsuzluk ürettiğini, insanların birbirlerini sömürdüklerini veya sosyal kurumlara güvensizliği ifade etmek için sosyal sinizm kavramı kullanılmaktadır. Sinizme yakınlık değişkenleri tipik olarak duygusal, bilişsel ve davranışsal öğelerin bir karışımını içermektedir (Leung ve ark., 2010).

İkinci olarak örgütsel sinizm; örgütteki bireylerin bir kısmında bulunan, örgütün dürüst olmadığına ve doğruluk, adalet, içtenlik gibi prensiplerin örgüt çıkarları doğrultusunda kullanıldığına ilişkin bir inanç şeklinde tanımlanmaktadır (Bedeian, 2007).

### **2.7. Kamu Kurumlarında Örgütsel Adaletin Tesisi**

Porter vd. (2018) tarafından yapılan bir çalışmada, A.B.D.'de, bir kamu kurumunda işe yeni başlayanların maruz kaldığı işyeri zorbalığı davranışında, örgüt kültürü ve liderüye etkileşiminin etkisi araştırılmıştır. Araştırma bulgularına göre lider-üye etkileşim seviyesi ile işyeri zorbalığı arasında negatif bir ilişki olduğu, lider-üye etkileşim arttıkça işyeri zorbalığında azalma meydana geldiği tespit edilmiştir

Bu durum kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanların genel olarak düşük örgütsel adalet algısına sahip olmaları ile paraleldir. Zira kamu kurumlarının çeşitli sektörlerinde gerçekleştirilen çalışmaların sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Yavuz (2010), Ankara ilindeki bir grup kamu ve özel sektör çalışanının katılımıyla gerçekleştirdiği çalışmada kamu sektörü çalışanlarının daha düşük örgütsel adalet seviyesine sahip olduğunu bulmuştur

## **2.8.Örgütsel Psikolojik Sermaye**

Örgütsel düzeydeki psikolojik sermaye, çalışanların bireysel psikolojik sermaye özelliklerinin örgütün işleyişi ve performansı üzerindeki etkileşimi ve etkilerini ifade eder. Bu etkileşim, olumlu çalışma ortamlarının ve örgütsel destek sistemlerinin varlığı ile güçlenir. Örgütsel psikolojik sermaye, çalışanların öz-yeterlilikleri ve motivasyonları üzerinden örgüte katma değer sağlar ve performansı artırır (Avey ve ark., 2009).

Tüm bu bileşenlerden oluşan örgütsel psikolojik sermaye, çalışanların bireysel psikolojik sermaye özelliklerinin örgüt düzeyinde toplam etkisini ifade eder ve örgütlerin başarısı ile sürdürülebilirliği açısından kritik bir öneme sahiptir. Tüm bu verilen bilgiler doğrultusunda, spor bilimleri alanında görev alan akademik personelin örgütsel psikolojik sermaye düzeylerinin belirlenerek, çeşitli değişkenler açısından incelenmesi amaç edinilmiştir (Durmuş ve ark., 2023).

## **2.9. Örgütsel Adalet ve Spor İlişkisi**

Diğer tüm örgütlerde olduğu gibi spor örgütlerinde de örgütsel adalet kavramı önemlidir. Sporun kurumsal olarak kendine has yapısı, örgütsel adalet kavramının spora entegrasyonu noktasında çeşitli farklılıklara neden olmaktadır. Bunlardan ilki pek çok sektörden farklı olarak sporda yönetiminde kulüp, federasyon ya da buna benzer kurumlarda çalışan yönetici ve personellerin yanında hakem, antrenör ve sporcu gibi kişilerin oluşudur. Bu durum spor yönetiminde idari yönetim ve teknik yönetim gibi kavramların oluşmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla sporda örgütsel

adalet konusu diğer örgüt veya yapılar ve örgütsel adalet konusundan farklılaşmaktadır (Hums ve ark., 1994).

Örgütsel adalet ve spor ilişkisinin çerçevesini çizen dolayısıyla metodu ve sonuçları bu anlamda önem arz eden bu ilk çalışma kısa adı NCAA olarak bilinen Amerikan Kolej Sporları Kurumunun antrenör ve yöneticilerinin görüşlerini incelemiştir. Diğer yandan konu ile ilgili ülkemizde yapılan çalışmalar incelendiğinde ilk çalışmanın Karademir ve ark. (2010) tarafından yapıldığı görülmektedir. Araştırmacı söz konusu çalışmada spor örgüt çalışanlarının tutum ve davranışlarına etki eden örgütsel adalet algılamalarının, örgütsel ve bireysel başarılarının sağlanmasında, spor yöneticilerinin hassasiyet göstermeleri gereken bir durum olduğunu vurgulamayı amaçlamıştır. Araştırmacı çizdiği kuramsal çerçeve ışığında örgütsel adalet kavramını alt boyutları ile sporla ilişkilerini irdelemiştir.

Sonuç olarak örgütsel adalet, bir örgüt içindeki bireylerin, kararların, kaynakların ve ödüllerin dağılımı ile ilgili algıladıkları adalet duygusunu ifade eder. Bu kavram, örgüt içindeki ilişkileri ve etkileşimleri derinlemesine etkileyen bir faktördür. Spor, diğer bir perspektiften bakıldığında ise, eğlence, rekabet ve toplumsal birleşimi teşvik eden önemli bir araçtır. İşte bu noktada, örgütsel adalet ve spor arasındaki ilişki önemli bir araştırma konusu haline gelmiştir.

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

#### 3.1. Araştırma Modeli

Bu çalışmada, nicel araştırma yöntemlerinden biri olan "ilişkisel tarama modeli" kullanılmıştır. Bu model, mevcut ya da geçmiş bir durumu olduğu gibi inceleyen ve öğrenme sürecini ile bireysel davranış gelişimini destekleyen yöntemlerin bütünü olarak tanımlanır. Genel tarama modelinde, büyük bir veri kümesinden, evrensel bir sonuca ulaşabilmek için örnekler veya örneklem grupları üzerinde tarama yapılır. İlişkisel tarama modeli ise, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi ve bu değişkenlerin birlikte nasıl değiştiğini incelemeyi amaçlar. Bu modelde, değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı ve bu ilişkinin doğası araştırılır (Karasar, 2012).

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni Karabük Üniversitesi'nde görev alan 635 idari personel oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, Karabük Üniversitesi'nde görev alan 250 idari personel oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, belirlenen 250 idari personele ulaşmak için kolaylıkla bulunabilen örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Belirlenen araştırma evren sayısını temsil edebilecek örneklem sayısı için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Erişilmesi kolay olan araştırmaya katılanların gönüllük esasına dayalı olan ve elde mevcut katılımcılara ulaşma yöntemine kolaylıkla bulunabilen örnekleme yöntemi denir (Erkuş, 2013). Çizelge 1'de incelendiğinde araştırma örnekleminde yer alan idari personellerin kişisel bilgilerini yansıtan özelliklerin frekans ve yüzde dağılımları görülmektedir.



Çizelge 3.1. Katılımcıların demografik bilgileri

N=250	Gruplar	N	%
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	111	44,4
	Erkek	19	55,6
<b>Yaş</b>	21-28 yaş	39	15,6
	29-36 yaş	78	31,2
	37-43 yaş	74	29,6
	44 yaş ve üzeri	59	23,6
<b>Eğitim Durumu</b>	Lise	27	10,8
	Ön Lisans	55	22,0
	Lisans	110	44,0
	Lisansüstü	58	23,2
<b>Kendini Tanımladığı Gelir Düzeyi</b>	16.000-19.000 TL	44	17,6
	20.000-23.000 TL	108	43,2
	24.000 TL ve üzeri	98	39,2
<b>Üniversitedeki Pozisyonu</b>	Memur	127	50,8
	Bilgisayar İşletmeni	81	32,4
	Büro Personeli	42	16,8
<b>Görev Süresi</b>	1-10 yıl	138	55,2
	11-20 yıl	79	31,6
	21 yıl ve üzeri	33	13,2
<b>Toplam</b>		<b>250</b>	<b>100,0</b>

Çizelge 3.1. incelendiğinde katılımcıların %44,4'ü kadın, %55,6'sının ise erkek olduğu; %15,6'sının 21-28 yaş aralığında, %31,2'sinin 29-36 yaş aralığında, %29,6'sının 37-43 yaş aralığında ve %23,6'sının 44 yaş ve üzerinde olduğu; %10,8'inin lise, %22,0'sinin ön lisans, %44'ünün lisans ve %23,2'sinin lisansüstü eğitim almış olduğu; %17,6'sının 16.000-19.000 TL, %43,2'sinin 20.000-23.000 TL, %39,2'sinin 24.000 TL ve üzeri gelir düzeyinde kendini tanımladığı; %50,8'inin memur, %32,4'ünün bilgisayar işletmeni, %16,8'inin büro personeli olarak görev yaptığı; %55,2'sinin 1-10 yıl, %31,6'sının 11-20 yıl, %13,2'sinin 21 yıl ve üzerinde görev yaptığını ilişkin cevap verdikleri görülmektedir.

### **3.3. Veri Toplama Araçları**

#### **3.3.1. Kişisel Bilgi Formu**

Araştırma kapsamında idari personellerin demografik özelliklerini ortaya çıkarmak için sorular hazırlanmıştır. personellerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kendini tanımladığı gelir düzeyi, üniversitedeki pozisyonu, görev süresi olmak üzere 6 maddelik kişisel bilgi formu hazırlanarak demografik özelliklerini gösteren bilgiler elde edilmiştir.

#### **3.3.2. İzlenim Yönetimi Ölçeği (İYÖ)**

Bu araştırmada, çalışanların izlenim yönetimi tekniklerinin incelenmesi amacıyla Jones ve Pittman'ın 1982'de geliştirdikleri beş temel taktik kullanılmıştır: kendini tanıtmaya (self-promotion), hoşnut etme (ingratiation), örnek olma (exemplification), tehdit (intimidation) ve yardım talep etme (supplication). Bu sınıflandırma, Bolino ve Turnley tarafından 1999'da oluşturulan bir ölçekle değerlendirilmiştir ve bu ölçek Basım ve diğerleri tarafından 2006'da Türkçeye uyarlanarak geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ölçek, beş boyut ve toplam 22 ifade içermektedir. Çalışmada, ölçeğin genel güvenilirlik katsayısı  $\alpha=.82$  olarak bulunmuş ve alt faktörlerin güvenilirlik katsayıları .57 ile .74 arasında değişmektedir. Yapılan analizler, ölçeğin orijinal yapısına benzer bir faktör yapısını ortaya koymuştur. Bu faktörler; niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma, kendine acındırmaya çalışma, kendi önemi zorla fark ettirmeye çalışma, kendini örnek personel gibi göstermeye çalışma ve işine sahip çıkmaya çalışma şeklinde sıralanmıştır.

#### **3.3.3. Örgütsel Adalet Ölçeği (ÖAÖ)**

Çalışanların örgütsel adalet algılarını ölçmek için Niehoff ve Moorman'ın 1993 yılında geliştirdiği ve Türkçeye Yıldırım (2002) tarafından çevrilen, geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılan bir ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek, Colquitt Örgütsel Adalet Ölçeği ile, literatürde en sık kullanılan ve güvenilir bulunan iki ölçekten

biridir. Özellikle, çalışanların tükenmişlik düzeyini ölçmek için daha az bilinen bir envanter kullanılacak olması göz önüne alındığında, bu kanıtlanmış örgütsel adalet ölçeğinin tercih edilmesi mantıklı görülmektedir. Ölçek, dağıtımsal adalet, adil işlem ve adil etkileşim olmak üzere üç alt boyuttan oluşur ve toplam 20 madde içerir. İlk 5 madde dağıtımsal adaleti, 6'dan 11'e kadar olan maddeler adil işlemi ve 12'den 20'ye kadar olan maddeler adil etkileşimi değerlendirmek üzere tasarlanmıştır. 5'li likert tipinde derecelendirilmiş olup, tüm ifadeler pozitifdir. Alt boyutlardan elde edilen toplam puan, 20 olan ölçekteki toplam madde sayısına bölüldüğünde, genel örgütsel adalet algısı belirlenmiş olur. Puan ne kadar yüksekse, adalet algısı o kadar yüksek kabul edilir.

### 3.4. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında belirlenen amaca ulaşmak toplanan veriler SPSS-24 paket programına işlenmiştir. Verilerin dağılımları incelendiğinde uç değer sorunu yaratacak bir veriye rastlanmamıştır. Tablo 2.'de normallik varsayımının test edilmesi için incelenen çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ile +1 arasında değiştiği görülmektedir. Normallik varsayımının bir ölçüsü olarak çarpıklık ve basıklık katsayılarının -1 ile +1 aralığında olmasının kabul edilebileceği ifade edilmektedir (Morgan ve ark., 2004).

Çizelge 3.2. Ölçeklerin betimsel istatistikleri

	Ölçekler	N	$\bar{X}$	S	Min.	Max.	Skw.	Kurt.	C. Alp.
İYÖ	Niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışmak	250	19,15 (2,39)	6,04	8,00	40,00	,457	,534	,650
	Kendini örnek bir personel gibi göstermeye çalışma	250	7,99 (1,99)	3,88	4,00	20,00	,686	-,514	,727
	Kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma	250	5,66 (1,88)	2,87	3,00	15,00	,955	,201	,719
	Kendini acındırmaya çalışma	250	9,53 (1,90)	4,51	5,00	25,00	,963	,579	,715
	İşine sahip çıkmaya çalışma	250	4,75 (2,37)	2,15	2,00	10,00	,458	-,517	,497
A	Dağıtımsal adalet	250	15,82	4,20	5,00	25,00	,041	-,372	,611

		(3,16)						
<b>Adil işlem</b>	250	17,82 (2,97)	5,17	6,00	30,00	-,033	-,039	,836
<b>Adil etkileşim</b>	250	28,25 (3,13)	8,26	9,00	45,00	,110	-,188	,858
<b>Ölçek toplamı</b>	250	61,89 (3,09)	15,10	20,00	100,00	,013	,154	1,000

Katılımcılardan elde edilen tanımlayıcı istatistik sonuçlarına göre izlenim yönetimi ölçeği Niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışmak (2,39) alt boyutunun en yüksek, Kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma (1,88) alt boyutunun en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet ölçeği dağıtımsal adalet (3,16) alt boyutunun en yüksek, adil işlem (2,97) alt boyutunun en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Katılımcılardan toplanan verilerden elde edilen puan dağılımlarının yapısı incelendiğinde normallik ve homojenlik varsayımlarını karşıladığı, eşit aralıklı ölçek düzeyinde ölçeklenmiş olduğu ve sürekli dağılım gösteren bir veri olmasından dolayı parametrik test varsayımlarını karşıladığı görülmektedir (Köklü ve ark., 2007).

Katılımcıların iki kategorili olan demografik özelliklerine (cinsiyet) göre ölçeklerden aldıkları puanlar arasındaki farklılığı test etmede Independent-Samples (Bağımsız Örneklemeler) t-testi analizi kullanılmıştır. Katılımcıların ikiden fazla kategorili olan demografik özelliklerine (yaş, eğitim durumu, kendini tanımladığı gelir düzeyi, üniversitedeki pozisyonu, görev süresi) göre ölçekten aldıkları puanlar arasındaki farklılığı test etmede One-Way ANOVA (Tek Yönlü Varyans Analizi) kullanılmıştır. Öğrencilerin demografik özellikleri içerisinde iki kategoriden fazla olan değişkenlere göre ölçekten aldıkları puan dağılımları arasında farklılık olduğu durumda hangi kategoriler arasında farklılık olduğunu test etmek için çoklu karşılaştırma testlerinden olan Tukey testi kullanılmıştır.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUM

Çizelge 4.3. Ölçekler arasındaki ilişkiye ait pearson korelasyon analizi sonuçları

N=250		Niteliklerini	Kendini örnek	Kendi	Kendini	İşine sahip
		tanıtarak	bir personel	önemini		
		kendini	gibi	zorla fark	ya çalışma	çalışma
		sevdirmeye	göstermeye	ettirmeye		
		çalışmak	çalışma	çalışma		
Örgütsel Adalet Ölçeği	r	-,033	-,126*	-,034	-,028	-,078
	p	,604	,047	,590	,657	,217

\* $p < 0,05$  Kategoriler: 0-0,30=Düşük ilişki; 0,40-0,60= Orta düzeyde ilişki; 0,70-1,00= Yüksek düzeyde ilişki

Çizelge 4.1. incelendiğinde katılımcıların örgütsel adalet algısı ile izlenim yönetimi davranışları arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Katılımcıların örgütsel adalet algıları ile izlenim yönetimi alt boyutlarından kendini örnek bir personel gibi göstermeye çalışma arasında  $r = -,126$ ,  $p = ,047 < 0,05$  göre negatif yönde orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.4. Katılımcıların cinsiyet değişkeni ile ölçekler arasındaki farklılığa ilişkin t-testi sonuçları

		Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	t	sd	P
İYÖ	Niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışmak	Kadın	111	18,81	6,28	0,80	248	,421
		Erkek	139	19,43	5,84			
	Kendini örnek bir personel gibi göstermeye çalışma	Kadın	111	7,77	3,53	0,80	248	,422
		Erkek	139	8,17	4,14			
	Kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma	Kadın	111	5,90	2,85	1,18	248	,237
		Erkek	139	5,46	2,87			

ÖAÖ	<b>Kendini acındırmaya çalışma</b>	Kadın	111	9,83	4,85	0,94	248	,346
		Erkek	139	9,29	4,23			
	<b>İşine sahip çıkmaya çalışma</b>	Kadın	111	4,88	2,08	0,83	248	,406
		Erkek	139	4,65	2,20			
	<b>Dağıtımsal adalet</b>	Kadın	111	16,27	4,15	1,54	248	,123
		Erkek	139	15,45	4,21			
	<b>Adil işlem</b>	Kadın	111	18,43	5,24	1,55	248	,094
		Erkek	139	17,33	5,08			
	<b>Adil etkileşim</b>	Kadın	111	29,11	8,27	1,47	248	,141
		Erkek	139	27,56	8,22			
	<b>Ölçek Toplamı</b>	Kadın	111	63,82	14,95	1,81	248	,070
		Erkek	139	60,35	15,09			

Çizelge 4.2. incelendiğinde idari personelin cinsiyet değişkeni ile izlenim yönetimi ölçeği alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. İdari personelin örgütsel adalet ölçeği toplamı ve alt boyutları arasında farklılık tespit edilmemiştir. Sorulara verdikleri cevaplarda benzerlik olduğu söylenilebilir.

Çizelge 4.5. Katılımcıların yaş değişkeni ile ölçekler arasındaki farklılığa ilişkin ANOVA sonuçları

		Yaş	N	$\bar{X}$	S	F	p	Post Hoc (Tukey)
İYÖ	<b>Niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışmak</b>	21-28 yaş	39	18,17	5,91	1,60	,189	---
		29-36 yaş	78	20,12	6,09			
		37-43 yaş	74	18,31	5,75			
		44 yaş ve üz.	59	19,57	6,30			
	<b>Kendini örnek bir personel gibi göstermeye çalışma</b>	21-28 yaş	39	8,07	4,68	0,37	,770	---
		29-36 yaş	78	7,62	3,65			
		37-43 yaş	74	8,09	3,83			
		44 yaş ve üz.	59	8,30	3,72			
	<b>Kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma</b>	21-28 yaş	39	5,28	2,91	0,43	,732	---
		29-36 yaş	78	5,84	3,03			
		37-43 yaş	74	5,54	2,62			
		44 yaş ve üz.	59	5,81	2,95			
<b>Kendini acındırmaya çalışma</b>	21-28 yaş	39	9,10	4,97	0,18	,905	---	
	29-36 yaş	78	9,76	5,02				

ÖAÖ	İşine sahip çıkmaya çalışma	37-43 yaş	74	9,51	4,01	2,25	,083	---
		44 yaş ve üz.	59	9,54	4,17			
		21-28 yaş	39	3,94	1,97			
		29-36 yaş	78	4,84	2,26			
		37-43 yaş	74	4,89	2,04			
	Dağıtimsal adalet	44 yaş ve üz.	59	5,00	2,18	4,43	,005*	1-3
		21-28 yaş	39	17,76	4,27			
		29-36 yaş	78	15,50	3,95			
		37-43 yaş	74	14,89	4,05			
	Adil işlem	44 yaş ve üz.	59	16,11	4,28	3,80	,011*	1-4
		21-28 yaş	39	19,66	5,25			
		29-36 yaş	78	18,43	4,96			
		37-43 yaş	74	17,29	5,28			
	Adil etkileşim	44 yaş ve üz.	59	16,44	4,87	4,50	,004*	1-4
		21-28 yaş	39	30,61	8,30			
		29-36 yaş	78	29,78	8,47			
		37-43 yaş	74	27,62	7,69			
	Ölçek toplamı	44 yaş ve üz.	59	25,47	7,94	4,47	,004*	1-4
		21-28 yaş	39	68,05	15,36			
		29-36 yaş	78	63,71	14,39			
37-43 yaş		74	59,81	14,65				
		44 yaş ve üz.	59	58,03	15,10			

\*p<,05, Kategoriler: 21-28 yaş=1; 29-36 yaş=2; 37-43 yaş=3; 44 ve üzeri yaş=4.

Çizelge 4.3. incelendiğinde, idari personelin yaş değişkeni ile izlenim yönetimi ölçeği alt boyutları arasında herhangi bir farklılık tespit edilmemiş ve idari personelin yaş değişkeni ile örgütsel adalet ölçeği toplamı  $F=4,47$ ,  $p=,004<,05$  ve alt boyutları olan; dağıtimsal adalet  $F=4,43$ ,  $p=,005<,05$ , adil işlem  $F=3,80$ ,  $p=,011<,05$  ve adil etkileşim  $F=4,50$ ,  $p=,004<,05$ 'göre 21-28 yaş aralığındaki personellerin lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Çizelge 4.6. Katılımcıların eğitim durumu değişkeni ile ölçekler arasındaki farklılığa ilişkin ANOVA sonuçları

		Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	S	F	p	Post Hoc (Tukey)
İYÖ	Niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışmak	Lise	27	21,62	6,07	3,95	,009*	1-2
		Ön lisans	55	17,14	5,70			
		Lisans	110	19,66	6,56			
		Lisansüstü	58	18,94	4,67			
	Kendini örnek bir personel gibi göstermeye çalışma	Lise	27	10,59	4,56	6,27	,000*	1-2
		Ön lisans	55	6,81	3,45			
		Lisans	110	7,80	3,72			
		Lisansüstü	58	8,27	3,72			
	Kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma	Lise	27	6,70	3,45	2,68	,047*	1-2
		Ön lisans	55	5,16	2,80			
		Lisans	110	5,39	2,67			
		Lisansüstü	58	6,15	2,88			
Kendini çalışmaya acındırmaya çalışma	Lise	27	11,59	4,52	2,26	,081	---	
	Ön lisans	55	9,52	5,44				
	Lisans	110	9,09	4,40				
	Lisansüstü	58	9,43	3,49				
İşine sahip çalışmaya çıkmaya çalışma	Lise	27	4,66	2,46	0,79	,496	---	
	Ön lisans	55	4,52	1,85				
	Lisans	110	4,70	2,27				
	Lisansüstü	58	5,12	2,03				
ÖAÖ	Dağıtımsal adalet	Lise	27	16,96	4,67	3,34	,020*	2-4
		Ön lisans	55	17,01	4,17			
		Lisans	110	15,32	4,12			
		Lisansüstü	58	15,08	3,88			
	Adil işlem	Lise	27	17,14	3,54	3,83	,010*	2-4
		Ön lisans	55	19,85	5,69			
		Lisans	110	17,39	5,13			
		Lisansüstü	58	17,01	4,97			
	Adil etkileşim	Lise	27	27,29	6,71	2,74	,044*	2-4
		Ön lisans	55	31,03	8,95			
		Lisans	110	27,61	8,08			
		Lisansüstü	58	27,27	8,19			
Ölçek toplamı		Lise	27	61,40	11,44	3,98	,009*	2-4



Ön lisans	55	67,90	16,49
Lisans	110	60,33	14,94
Lisansüstü	58	59,37	14,34

\*p<,05, Kategoriler: Lise=1; Ön lisans=2; Lisans=3; Lisansüstü=4.

Çizelge 4.4. incelendiğinde, idari personelin eğitim durumu değişkeni ile izlenim yönetimi ölçeği alt boyutlarından olan; Niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışmak  $F=3,95$ ,  $p=,009<,05$ , Kendini örnek bir personel gibi göstermeye çalışma  $F=6,27$ ,  $p=,000<,05$ , Kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma  $F=2,68$ ,  $p=,047<,05$ 'e göre eğitim durumu lise olan idari personellerin lehine anlamlı farklılık olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.4. incelendiğinde, idari personelin eğitim durumu değişkeni ile örgütsel adalet ölçeği toplamı  $F=3,98$ ,  $p=,009<,05$  ve alt boyutları olan; dağıtımsal adalet  $F=3,34$ ,  $p=,020<,05$ , adil işlem  $F=3,83$ ,  $p=,010<,05$  ve adil etkileşim  $F=2,74$ ,  $p=,044<,05$ 'göre ön lisans mezunu personellerin lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Çizelge 4.7. Katılımcıların kendini tanımladığı gelir düzeyi değişkeni ile ölçekler arasındaki farklılığa ilişkin ANOVA sonuçları

	Gelir	N	$\bar{X}$	S	F	p	Post Hoc (Tukey)	
İYÖ	Niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışmak	16.000-19.000 TL	44	20,47	4,79	1,35	,260	---
		20.000-23.000 TL	108	18,72	5,21			
		24.000 TL ve üzeri	98	19,04	7,24			
	Kendini örnek bir personel gibi göstermeye çalışma	16.000-19.000 TL	44	8,43	4,48	0,36	,697	---
		20.000-23.000 TL	108	7,96	3,58			
		24.000 TL ve üzeri	98	7,83	3,93			
	Kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma	16.000-19.000 TL	44	6,20	2,90	1,42	,243	---
		20.000-23.000 TL	108	5,36	2,40			
		24.000 TL ve üzeri	98	5,74	3,28			
	Kendini acıdırmaya çalışma	16.000-19.000 TL	44	10,59	4,67	2,56	,079	---
		20.000-23.000 TL	108	9,75	4,32			
		24.000 TL ve üzeri	98	8,82	4,58			
İşine sahip çıkmaya	16.000-19.000 TL	44	5,27	2,41	2,14	,120	---	

ÖAÖ	<b>çalışma</b>	20.000-23.000 TL	108	4,49	1,82			
		24.000 TL ve üzeri	98	4,81	2,33			
	<b>Dağıtımsal adalet</b>	16.000-19.000 TL	44	16,72	4,86			
		20.000-23.000 TL	108	15,14	3,63	2,75	,066	---
		24.000 TL ve üzeri	98	16,15	4,38			
		16.000-19.000 TL	44	18,72	4,80			
	<b>Adil işlem</b>	20.000-23.000 TL	108	17,57	4,80	0,83	,436	---
		24.000 TL ve üzeri	98	17,68	5,69			
		16.000-19.000 TL	44	28,90	9,13			
	<b>Adil etkileşim</b>	20.000-23.000 TL	108	27,18	7,71	1,61	,201	---
		24.000 TL ve üzeri	98	29,14	8,38			
		16.000-19.000 TL	44	64,36	16,13			
	<b>Ölçek toplamı</b>	20.000-23.000 TL	108	59,90	13,19	1,78	,170	---
		24.000 TL ve üzeri	98	62,97	16,41			
		16.000-19.000 TL	44	64,36	16,13			

Çizelge 4.5. incelendiğinde, idari personelin yaş değişkeni ile izlenim yönetimi ölçeği alt boyutları arasında herhangi bir farklılık tespit edilmemiştir.

Çizelge 4.5. incelendiğinde, idari personelin yaş değişkeni ile örgütsel adalet ölçeği toplamı ve alt boyutları arasında herhangi bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Çizelge 4.8. Katılımcıların üniversitede bulunduğu pozisyon değişkeni ile ölçekler arasındaki farklılığa ilişkin ANOVA sonuçları

	Pozisyon	N	$\bar{X}$	S	F	p	Post Hoc (Tukey)	
İYÖ	Niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışmak	Memur	127	19,28	5,75	0,47	,624	---
	Bilgisayar İşletmeni	81	19,38	6,47				
	Büro Personeli	42	18,33	6,10				
	Kendini örnek bir personel gibi göstermeye çalışma	Memur	127	8,05	3,79	0,84	,920	---
		Bilgisayar İşletmeni	81	7,85	3,94			
		Büro Personeli	42	8,09	4,11			
	Kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma	Memur	127	5,84	3,01	1,24	,289	---
		Bilgisayar İşletmeni	81	5,24	2,50			
		Büro Personeli	42	5,90	3,07			
	Kendini acıdırmaya çalışma	Memur	127	9,98	5,00	1,53	,218	---
		Bilgisayar İşletmeni	81	8,86	3,81			
		Büro Personeli	42	9,47	4,13			
	İşine sahip çıkmaya çalışma	Memur	127	4,87	2,25	0,41	,663	---
		Bilgisayar İşletmeni	81	4,66	2,07			
		Büro Personeli	42	4,57	2,02			
ÖAÖ	Dağıtımsal adalet	Memur	127	15,81	3,98	1,86	,157	---
		Bilgisayar İşletmeni	81	15,29	4,32			
		Büro Personeli	42	16,83	4,50			
	Adil işlem	Memur	127	17,76	5,37	1,33	,265	---
		Bilgisayar İşletmeni	81	17,33	4,84			
		Büro Personeli	42	18,92	5,10			
	Adil etkileşim	Memur	127	28,91	8,24	1,35	,261	---
		Bilgisayar İşletmeni	81	27,02	8,26			
		Büro Personeli	42	28,64	8,26			
	Ölçek toplamı	Memur	127	62,49	15,22	1,57	,208	---
		Bilgisayar İşletmeni	81	59,65	14,31			
		Büro Personeli	42	64,40	15,97			

Çizelge 4.6. incelendiğinde, idari personelin üniversitede bulunduğu pozisyon değişkeni ile izlenim yönetimi ölçeği alt boyutları arasında herhangi bir farklılık tespit edilmemiştir.

Çizelge 4.6. incelendiğinde, idari personelin üniversitede bulunduğu pozisyon değişkeni ile örgütsel adalet ölçeği toplamı ve alt boyutları arasında herhangi bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Çizelge 4.9. Katılımcıların görev süresi değişkeni ile ölçekler arasındaki farklılığa ilişkin ANOVA sonuçları

	Görev süresi	N	$\bar{X}$	S	F	p	Post Hoc (Tukey)	
İYÖ	Niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışmak	1-10 yıl	127	19,47	5,69	0,45	,633	---
		11-20 yıl	81	18,83	6,26			
		20 yıl ve üzeri	42	18,57	6,95			
	Kendini örnek bir personel gibi göstermeye çalışma	1-10 yıl	127	8,07	4,08	1,41	,246	---
		11-20 yıl	81	8,29	3,72			
		20 yıl ve üzeri	42	6,96	3,27			
	Kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma	1-10 yıl	127	5,63	2,81	3,26	,040*	2-3
		11-20 yıl	81	6,13	3,10			
		20 yıl ve üzeri	42	4,63	2,24			
	Kendini acındırmaya çalışma	1-10 yıl	127	9,74	4,69	0,57	,565	---
		11-20 yıl	81	9,46	4,47			
		20 yıl ve üzeri	42	8,81	3,86			
İşine sahip çıkmaya çalışma	1-10 yıl	127	4,66	2,09	0,99	,371	---	
	11-20 yıl	81	5,02	2,23				
	20 yıl ve üzeri	42	4,48	2,23				
ÖAÖ	Dağıtımsal adalet	1-10 yıl	127	16,24	4,18	1,68	,189	---
		11-20 yıl	81	15,18	4,21			
		20 yıl ve üzeri	42	15,54	4,12			
	Adil işlem	1-10 yıl	127	18,72	5,06	4,85	,009*	1-3
		11-20 yıl	81	16,70	4,96			
		20 yıl ve üzeri	42	16,69	5,50			
	Adil etkileşim	1-10 yıl	127	29,11	8,53	2,10	,124	---
		11-20 yıl	81	27,65	7,39			
		20 yıl ve üzeri	42	26,09	8,77			
	Ölçek toplamı	1-10 yıl	138	64,08	15,14	3,38	,036*	3-2
		11-20 yıl	79	59,55	14,07			
		20 yıl ve üzeri	33	58,33	16,19			

\*p<,05, Kategoriler: 1-10 yıl=1; 11-20 yıl=2; Lisans=3; 21 yıl ve üzeri=4.

Çizelge 4.7. incelendiğinde, idari personelin görev süresi değişkeni ile izlenim yönetimi ölçeği alt boyutlarından olan; kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma  $F=3,26$ ,  $p=,040<,05$ 'e göre 11-20 yıl aralığında çalışan idari personellerin lehine anlamlı farklılık olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.7. incelendiğinde, idari personelin görev süresi değişkeni ile örgütsel adalet ölçeği toplamı  $F=3,38$ ,  $p=,036<,05$ 'e göre görev süresi 20 yıl ve üzerinde olanların lehine anlamlı farklılık bulunurken; adil işlem alt boyutunda  $F=4,85$ ,  $p=,009<,05$ 'göre görev süresi 1-10 yıl aralığında olanların lehine anlamlı farklılık bulunmuştur.

## BÖLÜM V

### TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde bulgular kısmında elde edilen veriler yorumlanarak, benzer araştırmalarda elde edilen sonuçlarla birlikte analiz edilmiştir. Yapılan araştırmada Karabük Üniversite'sinde görev alan idari personelin izlenim yönetimi davranışları ile örgütsel adalet algısı arasındaki farkın incelenmesi amaç edinilmiştir.

Bu amaç doğrultusunda, katılımcılardan elde edilen tanımlayıcı istatistik sonuçlarına göre izlenim yönetimi ölçeği “niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışmak” alt boyutunun en yüksek, “kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma” alt boyutunun en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, üniversite idari personelinin izlenim yönetiminde genellikle daha yapıcı ve daha az zorlayıcı yöntemlere başvurduklarını düşündürülebilir. “niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışmak” alt boyutunun en yüksek ortalamaya sahip olması, bu grubun yeteneklerini ve başarılarını öne çıkararak olumlu bir izlenim bırakma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Öte yandan, “kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma” alt boyutunun en düşük ortalamaya sahip olması, bu grubun agresif ya da baskın bir izlenim yaratma eğiliminden kaçındığını göstermektedir. Bu durumun, idari personelin iş yerinde iş birliği ve olumlu çalışma ortamının ortaya çıkmasında etkili olduğu söylenilebilir. Literatürde benzer bulgular yer almaktadır (Özmen ve Haşçeltik, 2019). Örgütsel adalet ölçeğinin de “dağıtımsal adalet” alt boyutunun en yüksek, “adil işlem” alt boyutunun en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. “Dağıtımsal adalet alt boyutunun en yüksek ortalamaya sahip olması, üniversite idari personele, kaynak ve ödül dağılımının adil olarak yapıldığını göstermektedir. Personelin iş yükü, maaş, terfi ve diğer ödüllerin dağıtımında eşitlik ve hakça bir dağılım olduğuna inandıklarını da işaret edebilir. Böyle bir durumda, personelin motivasyonu ve iş tatmini olumlu yönde etkilenir, çünkü çalışanlar kendilerini değerli ve adil bir şekilde muamele gördüklerini hissederler. Diğer yandan, “adil

işlem” alt boyutunun en düşük ortalamaya sahip olması, idari personelin karar alma süreçlerindeki adalet algısının daha düşük olduğunu düşündürebilir. Bu durum, kararların alınış şekli, iletişim süreçleri ve çalışanların kararlara katılımı gibi faktörlerde adil bir yaklaşımın tam olarak yerine getirilmediği fikrini ortaya atabilir. Bu da personel arasında hayal kırıklığına, güvensizliğe ve iş yerindeki genel memnuniyetsizliğe yol açabilir. Literatürde benzer bulgular yer almaktadır (Ünlü, 2013).

İdari personelin, örgütsel adalet algısı ile izlenim yönetimi davranışları arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Katılımcıların örgütsel adalet algıları ile izlenim yönetimi alt boyutlarından kendini örnek bir personel gibi göstermeye çalışma arasında negatif yönde orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Bu negatif ilişki, örgütsel adalet algısının yüksek seviyelerde olduğu durumlarda personellerin kendilerini örnek bir personel olarak göstermeye yönelik çabalarının azaldığını gösterebilir. Diğer bir ifadeyle, çalışanlar, örgüt içinde adil bir şekilde muamele gördüklerinde, izlenim yönetimi açısından kendilerini ideal veya üstün bir personel olarak sunma gerekliliğini daha az duyuyor olabilirler. Bu durum, çalışanların örgüt içindeki adil ortamdan duydukları memnuniyetin ve güvenin, izlenim yönetimi yaklaşımlarını nasıl etkilediğini göstermede etkili olabilir.

Araştırma sonuçları, idari personeller arasında cinsiyete dayalı olarak izlenim yönetimi ölçeği alt boyutları arasında herhangi bir anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Üniversite idari personelinin izlenim yönetimi stratejilerini cinsiyetlerine göre farklı şekillerde uygulamadıkları anlamına gelebilir. Bu durum kadın ve erkek personelin kendilerini ifade etme, imajlarını yönetme ve iş yerindeki etkileşimlerde benzer yaklaşımlar sergiledikleri anlamına da gelebilir. İzlenim yönetimi, bireylerin kendilerini nasıl sundukları ve başkaları tarafından nasıl algılandıklarını etkileyen önemli bir faktördür. Alanyazında bu araştırmanın bulgularını destekler nitelikte çalışmaların bulunduğu tespit edilmiştir (Yıldız ve ark., 2016; Göker ve Sağsan, 2019).

İdari personeller arasında cinsiyete dayalı olarak örgütsel adalet ölçeği toplamı ve alt boyutları arasında da herhangi bir anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Bu durum üniversite idari personelinin örgütsel adalet algısının cinsiyetler arası eşit bir şekilde dağıldığını göstermektedir. Kadın ve erkek personeller arasında; kaynakların dağılımı, karar alma süreçleri gibi konularda benzer algılar olduğu anlamına da gelebilir. Aynı zamanda, üniversitenin de cinsiyet eşitliği konusunda etkili politikalar uyguladığını ve adil bir çalışma ortamı sağlamada başarılı olduğu düşünülebilir. Yapılan bazı çalışmalar da bu araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir (Gürcü, 2012; Ünlü, 2013; Kurudirek, 2014; Mavibaş ve Belli, 2018).

İdari personelin yaş değişkenine bağlı olarak, izlenim yönetimi ölçeğinde herhangi bir farklılık bulunmazken; örgütsel adalet ölçeği toplamı ve alt boyutları olan; dağıtımsal adalet, adil işlem ve adil etkileşim arasında 21-28 yaş aralığındaki personellerin lehine anlamlı farklılık bulunmuştur. Genç personellerin örgütsel adalet algısının, diğer yaş gruplarına göre daha olumlu olduğunu işaret edebilir. Bu, genç personellerin, örgüt içerisindeki kaynakların dağılımı (dağıtımsal adalet), karar alma süreçlerindeki adillik (adil işlem) ve meslektaşlar ve yöneticilerle olan etkileşimlerindeki adalet (adil etkileşim) konusunda daha olumlu deneyimler yaşadıklarını gösteriyor olabilir. Bunun sebebi olarak, genç personeller, örgüt içindeki değişikliklere ve yeniliklere daha açık olabilir ve bu da onların örgütsel adalet algısını olumlu yönde etkileyebilir. Kariyerlerinin başlangıç aşamasında oldukları için, örgüt tarafından sunulan fırsatlar ve kaynaklar konusunda daha az beklentiye sahip olabilirler, bu da onların adalet algısını olumlu etkileyebilir. Ancak, genç personellerin olumlu örgütsel adalet algısı, diğer yaş gruplarının karşılaştığı potansiyel adaletsizliklerin göstergesi de olabilir. Bu nedenle, yönetimin, özellikle daha yaşlı çalışanların örgütsel adalet algısını iyileştirmek için özel stratejiler geliştirmesi oldukça önemlidir.

Araştırma sonuçları, idari personeller arasında eğitim durumuna dayalı olarak izlenim yönetimi ölçeği alt boyutlarından niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışmak, kendini örnek bir personel gibi göstermeye çalışma, kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma arasında eğitim durumu lise olan idari personellerin lehine anlamlı farklılık bulunmuştur. Lise mezunu personelin bu stratejileri daha fazla benimsemesi, iş yerindeki pozisyonlarını güçlendirmek ve profesyonel olarak kabul görmek için ekstra çaba sarf etme ihtiyacından kaynaklanıyor olabileceği düşünülebilir.



İdari personeller arasında eğitim durumuna dayalı olarak örgütsel adalet ölçeği toplamı ve alt boyutları arasında ön lisans mezunu personellerin lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Ön lisans mezunu personellerin beklenti ve memnuniyet seviyeleri, örgütsel adalet algısını etkileyebilir. Ön lisans mezunu personeller, kariyer yolları ve rol tanımları açısından belirli beklentilere sahip olabilir ve bu beklentiler örgüt tarafından karşılandığında, adalet algısının yüksek olabileceği konusunda algı oluşturabilir. Literatürde mevcut araştırmanın bulgularının destekleyen çalışmaların varlığı söz konusudur (Arslan ve Demirci, 2015; İrdem, 2020).

Araştırma sonuçları, idari personeller arasında görev süresine dayalı olarak izlenim yönetimi ölçeği, kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma alt boyutunda 11-20 yıl aralığında çalışan idari personellerin lehine anlamlı farklılık bulunmuştur. Görev süresi 11-20 yıl arasında olan personeller, kariyerlerinin orta aşamasında bulunuyor olabilirler ve bu dönemde kendilerine olan güvenlerinin artması muhtemeldir. Bu artan özgüven, kendi önemlerini daha net bir şekilde ifade etmelerine ve iş yerinde daha aktif ve etkili roller üstlenmeye yönelmelerine neden olabilir. Aynı zamanda, bu görev süresine sahip bireyler, örgüt içinde belirgin bir etki ve tanınırlık seviyesine ulaşmış olabilirler, bu da onları kendi değerlerini ve başarılarını daha fazla vurgulamaya ve bu başarıları daha görünür kılmak için ekstra çaba sarf etmeye teşvik edebilir. Bu durum, iş yerindeki varlıklarını ve katkılarını daha belirgin hale getirmelerine yardımcı olabilir.

İdari personelin görev süresi değişkeni ile örgütsel adalet ölçeği toplamı arasında görev süresi 20 yıl ve üzerinde olanların lehine anlamlı farklılık bulunurken; adil işlem alt boyutunda, görev süresi 1-10 yıl aralığında olanların lehine anlamlı farklılık görülmüştür. Görev süresi 20 yıl ve üzerinde olan uzun süredir görevde olan personellerin, örgüt içindeki kaynakların dağılımı, karar alma süreçleri ve etkileşimlerdeki adalet algısının daha olumlu olduğunu gösterebilir. Uzun süreli görev, bu personellerin örgüt içindeki sistemleri ve süreçleri daha iyi anlamalarını ve bu sistemlere daha fazla güvenmelerini sağlamış olabilir. 1-10 yıl görev süresine sahip, kısa süreli görevde olan personellerin, işlemlerdeki adaleti, yani karar alma süreçlerindeki şeffaflık, katılımcılık ve eşitlik konusunda daha olumlu değerlendirdiklerini gösterebilir. Bu grup, belki de yeni ve taze bakış açılarına sahip olabileceğinden dolayı onların adil işlem algısını etkilemede algı yaratabilir.

## ÖNERİLER

Araştırmanın amacı kapsamında ulaşılan bulgulara dayalı olarak ortaya çıkan sonuçlar doğrultusunda araştırma sistematığı ve bulgular ışığında konuyla ilgili üniversiteye ve temel araştırmacılara sunulan önerilere aşağıda yer verilmiştir:

1. Araştırma Karabük Üniversitesi'nde görev alan idari personel üzerinde yürütülmüş olup bu anlamda sınırlılık içermektedir. Alan yazına katkı sağlaması açısından farklı illerdeki üniversitelerde görev alan idari personele uygulanması önerilebilir.
2. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeğin yanına farklı ölçekler eklenerek aralarında ilişkiler incelenebilir. Aynı zamanda demografik bilgilere de eklenen ölçekler dikkate alınarak eklemeler yapılabilir.
3. Yapılacak araştırmacılara bu araştırmanın bulgularından hareketle en temel öneri araştırma modellerinde öncelikle nitel araştırma sonrasında ise karma modelde tasarlayacakları araştırma türleri önerilebilir.
4. Personellerin kendi performanslarını objektif bir şekilde değerlendirmelerine ve kariyer hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak adına, düzenli geri bildirim ve değerlendirme süreçlerinin oluşturulması sağlanabilir.
5. Örgüt içinde kapsayıcı bir kültürün teşvik edilmesi ile, çeşitliliği ve farklı bakış açılarını destekleyen bir iş yeri kültürü, tüm personelin adil bir şekilde muamele gördüğünü ve değerlendirildiğini hissetmelerine katkıda bulunabilir.
6. Örgütsel adalet ve izlenim yönetimi konularında eğitim ve farkındalık programlarının hayata geçirilmesi, çalışanların bu iki kritik konunun önemini kavramaları ve kendi stratejilerini etkin bir şekilde geliştirmelerini sağlayabilir.

## KAYNAKLAR

Adams, J. S., "Inequity in Social Exchange", L. Berkowitz, (Ed.) *Advances in experimental social psychology* 2. Baskı, *Academic Press*, New York, 267-299 (1965).

Akgün, T., "İzlenim yönetimi taktikleri ile iş performansı değerlendirme puanları arasındaki ilişki: Bir uygulama", Yüksek Lisans Tezi, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul, 65-67 (2009).

Akın, Ö., ve Aksoy, M., "Lider-üye etkileşiminin, işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel adalet ve iş tatmininin aracı rolü: Bir araştırma", *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 10 (2): 549-582 (2020).

Aktaş, E., "Performans değerlendirme sistemlerinin örgütsel adalet algısı üzerine etkisi", Yüksek Lisans Tezi, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İzmir (2010).

Allen, N. J. ve Meyer, J. P., "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1): 1-18 (1990).

Araz, A., "Kişilerarası İlişkilerde Benlik Sunumu: Maskelerimiz mi Gerçek Yüzümüz mü?", *Varlık Yayınları*, İstanbul, 56-57 (2005).

Bagheri, G., Zarei, R. ve Aeen, M. N., "Organizational silence (basic concepts and its development factors)", *Ideal Type of Management*, 1 (1), 47-58. (2012).

Barling, J. ve Michelle, P., "Interactional, formal, and distributive justice in the workplace: An exploratory study", *The Journal of Psychology*, 127 (6): 649-656 (1993).

Barling, J. ve Phillips, M., "Interactional, formal, and distributive justice in the workplace: An exploratory study. *the Journal of Psychology*, 127 (6), 649-656 (1993).

Barsness, Zoe I., Diekmann Kristina A. ve Seidel, Marc-David L., "Motivation and opportunity: The role of remote work, demographic dissimilarity, and social network centrality in impression management", *Academy of Management Journal*, 48 (3), 401-419 (2005).

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

Baysal, A. C. ve Paksoy, M., "mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde meyer-allen modeli", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28 (1), 7-15 (1999).

Begley, T. M., Lee, C. ve Hui, C., "Organizational level as a moderator of the relationship between justice perceptions and work-related reactions. *journal of*

organizational behavior: the international journal of industrial”, *Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27 (6): 705-721 (2006).

Berger, J. Zelditch, M. Anderson, B. ve Cohen, B. P., “Structural aspects of distributive justice: A status-value formulation. Berger, J. Zelditch, M. ve Anderson, B. (Ed.), Sociological Theories in Progress, 2. Baskı *Houghton Mifflin*, Boston 21-45 (1972).

Beugre C.D., “Managing Fairness in Organizations, Westport, *Greenwood Publishing Group*, 1998.

Bies, R. J., “Interactional (in) Justice: The Sacred and The Profane”, *Advances in Organizational Justice*, 89-118 (2001).

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

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

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

Budak, S., “Psikoloji Sözlüğü”, *Bilim ve Sanat Yayınları*, Ankara (2009).

Çetinkaya, M. ve Çimenci, S., “Örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: Yapısal eşitlik modeli çalışması”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12 (23), 237-278 (2014).

Chambers, B. A., “Applicant reactions and their consequences: review, advice and recommendations for future research”, *International Journal of Management Reviews*, 4 (4), 317-333 (2002).

Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A., “Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütler için önemi”, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10 (19), 194- 213 (2010).

Cohen, A., “Organizational commitment and turnover: A meta-analysis”, *Academy of Management Journal*, 36 (5), 1140–1157 (1993).

Colquitt, J. A., “On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure”, *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 386-400 (2001).

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. ve Ng, K. Y., “Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research”, *Journal of Applied Psychology*, 86 (3): 425-445 (2001).

Çöp, S., “Türkiye’de ve polonya’da turizm sektörü çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarına ilişkin bir uygulama”, *Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı*, (2008).

Crane, Erinn ve Crane, Frederick G., “Usage and effectiveness of impression management strategies in organizational settings”, *Journal of Psychotherapy Psychodrama & Sociometry*, 55 (1), 25-34 (2002).

Crosby, F., “A model of egoistical relative deprivation”, *Psychological Review*, (83): 85-113 (1976).

Crosby, F., “A model of egoistical relative deprivation”, *Psychological Review*, (83): 2, 85–113 (1976).

Dehkordi, R., S., Mohammadi, vd., “Relationship of Organizational Justice and Organizational Commitment of The Staff in General Directorate of Youth and Sports in Chahar Mahal Va Bakhtiari Province”, *European Journal of Experimental Biology*, 3/2013, (3), ss.696-700.

Demir, K., “Türkiye’de resmi ve özel lise öğretmenlerinin izlenim yönetimi”, Doktora Tezi, *Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, (2002).

Demir, K., “Türkiyedeki resmi ve özel lise öğretmenlerinin izlenim yönetimi. kuram ve uygulamada eğitim yönetimi”, 33 (33): 82-107 (2003).

Demiral, Ö., “İzlenim yönetiminin olumsuz örgütsel sonuçlara etkisi ve performans değerlemenin aracılık rolü: Türkiye’deki lider şirketlerden ampirik bulgular”, *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9 (1): 43-66 (2006).

Deniz, M. ve D., Demirci, “Örgütsel adalet algısıyla örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma”, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (12): 36-55 (2015).

Doğan, S. ve Kılıç, S., “Örgütlerde izlenim yönetimi davranışı üzerine kavramsal bir inceleme”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (3), 53-83 (2009).

Dubrin, A. J., “Impression management in the workplace: Research, theory and practice”, *Malaysian Management Journal*, (15): 73-76 (2011).

Durmuş, G., Doğan, İ. ve Doğan, P. K., “Spor bilimleri alanında görev alan akademik personelin örgütsel psikolojik sermaye düzeylerinin incelenmesi”, *Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi*, 6 (1-Cumhuriyet’in 100. Yılı Özel Sayısı), 173-187 (2023).

Erdem, F. S., “Organizasyonlarda lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerinde, izlenim yönetimi davranışının rolü: Kayseri’de hizmet sektöründe bir araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, *Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Kayseri, (2008).

Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U. C., “Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: işgören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2), 97-124 (2011).

Ersoy, H. T., “İzlenim yönetiminin kurum imajına etkileri”, Doktora Tezi, *Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı*, İzmir, (2011).

Erturhan Işkın, H., “Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık, örgütsel sinizm ve örgütsel intikam üzerine etkisi: Sivas cumhuriyet üniversitesi sağlık hizmetleri uygulama ve araştırma hastanesinde bir araştırma”, Doktora Tezi, *Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Sivas, (2018).

Gardner, W. ve Mortinko, M., “Impression management in organization”, *Journal of Management*, (14), 323 (1988).

Gardner, William L. ve Avolio, Bruce J., “The charismatic relationship: A dramaturgical perspective”, *Academy of Management Review*, 23 (1):32-58 (1998),

Gardner, William L. ve Martinko, Mark J., “Impression management in organizations”, *Journal of Management*, 14 (2): 321-338 (1988).

Garnder, William L. ve Martinko, Mark J., “Impression Management: An Observational Study Linking Audience Characteristics with Verbal SelfPresentations”, *Academy of Management Journal*, 31 (1): 42-66 (1988).

Glisson, C. ve Durick, M., “Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations”, *Administrative Science Quarterly*, 61-81 (1988).

Goffman, E., “Günlük Yaşamda Benliğin Sunumu”, B, Cezar (Çev.), *Metis Yayıncılık*, İstanbul (2016).

Goffman, E., “The moral career of the mental patient”, *Psychiatry*, 22 (2): 123-142 (1959).

Greenberg, J., “A taxonomy of organizational justice theories”, *The Academy of Management Review*, (12): 9-22 (1987).

Greenberg, J., “Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow”, *Journal of Management*, 16 (2): 399-432 (1990).

Greenberg, J., “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, *The Academy of Management Review*, 12 (1): 9-22 (1987).

Gwal, R., “Tactics of impression management: Relative success on workplace relationship”, *The International Journal of Indian Psychology*, 2 (2), 37-44 (2015).

Hardaway, H. E., “Dispositional resistance to change and impression management behavior”, Doctor of Philosophy, *The University of The Incarnate Word*, (2010).

Heatherington, L., Burns, A. B. ve Gustafson, T. B., “When another stumbles: gender and self-presentation to vulnerable others”, *Sex Roles: A Journal of Research*, 38 (11-12): 889-914 (1998).

Higgins, C. A., Judge, T. A. ve Ferris, G. R., “Influence tactics and work outcomes: A meta-analysis”, *Journal of Organizational Behavior*, 24 (1), 89- 106 (2003).

Homans, G. C., “Social behavior: Its elementary forms”, *Social Forces*, 40 (2):180-181 (1961).

Hums, M.A., Chelladurai, P., “Distributive justice in intercollegiate athletics: Development of an instrument”, *Journal of Sport Management*, (8): 190–199 (1994).

İçerli, L., “Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım ve girişimcilik”, *Kalkınma Dergisi*, 5 (1): 67-92 (2010).

İnce, M. ve Gül, H., “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Çizgi Kitabevi*, Konya, 77 (2005).

İyigün, N. Ö., “Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (21): 49-64 (2012).

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

Jasso, G., “A new theory of distributive justice”, *American Sociological Review*, (45): 3-32 (1980).

Jones, E. E., “Ingratiation”, *Appleton-Century-Crofts*, New York (1964).

Jones, E. E., “Interpersonal Perception”, *W.H. Freeman and Company*, New York 313 (1990).

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

Kahveci, G., Karagül Kandemir, İ., ve Bayram, S., “Öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük algıları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Elementary Education Online*, 18 (2): 788-807 (2019).

Kan, N., “İzlenim yönetiminin performans değerlendirme üzerindeki etkisi: akdeniz bölgesinde faaliyet gösteren 4-5 yıldızlı otel işletmelerine yönelik bir araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, *Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı*, Çanakkale 44-47 (2011).

Karademir, T. ve Çoban, B., “Sporun yönetsel yapısında örgütsel adalet kuramına bakış”, *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, (4): 48-62 (2010).

Karavardar, G., ‘‘Örgütsel adaletin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi’’, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11 (26): 139-150 (2015).

Kasar, A., ‘‘Örgüt içi kişilerarası iletişimde ikna ve izlenim yönetimi’’, Yüksek Lisans Tezi, *Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul (2011).

Kasar, A., ‘‘Patronunuzu Nasıl İkna Edersiniz? Çalışan-Yönetici İletişiminde İkna Teknikleri ve İzlenim Yönetimi’’, *Babiali Kültür Yayıncılığı*, İstanbul (2013).

Keleş, H. N., Özkan, T. K. ve Bezirci, M., ‘‘A study on the effects of nepotism, favoritism and cronyism on organizational trust in the auditing process in family businesses in Turkey’’, *International Business & Economics Research Journal*, 10 (9): 9-16 (2011).

Khadyr, A., ‘‘Extrinsic Motivation Orientation as a Predictor of Impression Management Among Academics in Istanbul, Turkey’’, Yüksek Lisans Tezi, *Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul (2016).

Kılıç, S. ve Doğan, S., ‘‘Örgütlerde İzlenim Yönetimi Davranışı’’ Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar, (Ed. Ö. Yeniçerive Y. Demirel), *Ekin Yayınları*, 195-221 (2011).

Kılıç, S. ve Toker, K., ‘‘Örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi’’, *Journal of Yasar University*, (15) 58: 288-303 (2020).

Kim, S., Tam, L., Kim, J. N. ve Rhee, Y., ‘‘Determinants of employee turnover intention: Understanding the roles of organizational justice, supervisory justice, authoritarian organizational culture and organization-employee relationship quality’’, *Corporate Communications: An International Journal*, 22 (3): 308-328 (2017).

Konovsky, M.A., ‘‘Understanding procedural justice and its impact on business organizations’’, *Journal of Management*, (26): 489-511 (2000).

Lambert, E., ‘‘The impact of organizational justice on correctional staff’’, *Journal of Criminal Justice*, (31): 155-168 (2003).

Leary, M. R. ve Kowalsky. R.M., ‘‘Impression management: A literature review and two-component model’’, *Psychological Bulletin*, 107 (1): 34-47 (1990).

Lerner, M. J., ‘‘The justice motive: Some hypotheses as to its origins and forms’’, *Journal of Personality*, (45): 1-52 (1977).

Leventhal, G. S., Karuza, J. ve Fry, W. R., ‘‘Beyond fairness: A theory of allocation preferences’’, Mikula, G. (Ed.), *Justice and Social Interaction*, içinde (ss. 167-218), New York: Springer-Verlag (1980).

Leventhal, G.S., ‘‘The distribution of rewards and resources in groups and organizations’’, *Advances in Experimental Social Psychology*, (9): 91-131 (1976).



Longenecker, C.O., Sims, H.P. ve Gioia, D.A., “Behind the mask: The politics of employee appraisal”, *Academy of Management Executive*, (1): 183–193 (1987).

Martinko, M. J., ‘‘Impression Management: Looking To The Future’’, (ed. P.A. Giacalone; P. Rosenfeld), Applied Impression Management. *Sage Pub.*, London (1991).

Maxwell, G.A., Ogden, S.M. ve McTavish, D., “Enabling the career development of female managers in finance and retail”, *Women in Management Review*, 22 (5): 353- 370 (2007).

Mohamed, A. A., Gardner, W. L., ve Paolillo, J. G., ‘‘A taxonomy of organizational impression management tactics’’, *Journal of Competitiveness Studies*, 7 (1): 108 (1999).

Montagliani, A. ve Giacalone, R.A., ‘‘Gösterim yönetimi ve kültürler arası uyum’’, *Sosyal Psikoloji Dergisi*, 138 (5): 598-608 (1998).

Montagliani, Amy ve Giacalone, R.A., “Impression management and cross cultural adaptation”, *Journal of Social Psychology*, 138 (5): 598-608 (1998).

Moorman, R. H., ‘‘Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship. *Journal of Applied Psychology*, (76): 845–855 (1991).

Morrison, E. W. ve Milliken, F. J., ‘‘Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world’’, *Academy of Management Review*, 25 (4): 706-725 (2000).

Morrow, P., ‘‘The Theory and Measurement of Work Commitment’’, *Greenwic: Ct: Jal*, (1993).

O’Callaghan, F. ve Doyle, J., ‘‘What is the role of impression management in adolescent cigarette smoking?’’, *Journal of Substance Abuse*, 13 (4): 459-470 (2001).

Oğuzhan, T. ve Sığrı, Ü., “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 (2014).

Oğuzhan, T., Köksal, K. ve Turgut, E., “İzlenim yönetimi taktiklerinin, örgüt içi sosyal konuma etkisi: Kamu üniversitesinde bir çalışma”, *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 25 (2): 89-107 (2015).

Organ, D. W., ‘‘Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome’’, *Lexington Books/DC Heath and Com.* (1988).

Özdemir Yaylacı, G., ‘‘Organizasyonlarda kişilerarası ilişkilerde etki taktikleri ve kullanımına ilişkin literatür çalışması’’, *Bilig - Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, K13 (36): 93-112 (2006).

Özdemir, N. G., “Sanal topluluklarda izlenimi yönetme”, Yüksek Lisans Tezi, *Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara (2006).

Özdevecioğlu, M. ve Erdem F. S., “İzlenim Yönetimi Davranışı: Örgütsel Açından Teorik Çerçeve”, Mahmut Özdevecioğlu ve Himmet Karadal (Ed.), *Örgütsel Davranışta Seçme Konular*, (2008).

Özdevecioğlu, M., “Algılanan örgütsel adaletin bireyler arası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (21): 77–96 (2003).

Özler, D. E., Atalay, C. G., ve Şahin, M. D., “Örgütlerde sinizm güvensizlikle mi bulaşır?”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2): 47-57 (2010).

Porter, T. H., Day, N. ve Meglich, P., “City of discontent? The influence of perceived organizational culture, LMX, and newcomer status on reported bullying in a municipal workplac”, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 30 (2): 119-141 (2018).

Posthuma, R. A., Maertz Jr, C. P. ve Dworkin, J. B., “Procedural justice' s relationship with turnover: Explaining past inconsistent findings”, *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28 (4): 381-398 (2007).

Riordan, C. A., Gross, T. ve Maloney, C. C., “Self-monitoring, gender, and the personal consequences of impression management”, *The American Behavioral Scientist*, 37 (5): 715-725 (1994).

Robbins, S. P., “Örgütsel Davranışın Temelleri”, (S. A. Öztürk, Çev.) *Anadolu Üniversitesi, Etam A.Ş.*, Eskisehir, (1994).

Sakin, E., “Türkiye’de çevrim içi arkadaşlık servisi siteleri kullanıcılarında benlik sunumu”, Yüksek Lisans Tezi, *İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul (2016).

Sandberg, M. ve Holmlund, M., “Sürdürülebilirlik raporlamasında izlenim yönetimi taktikleri”, *Sosyal Sorumluluk Dergisi*, 11 (4): 677-689 (2015).

Schlenker, B.R., “Impression Managemen”, *Brooks / Cole*, Monterey (1980).

Schnake, M., “Organizational citizenship: A review, proposed model, and research agenda”, *Human Relations*, 44 (7): 735-759 (1991).

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

Sempson, E., “Doğru İzlenim Bırakma”, Çev: E. Sabri Yarmalı, *Damla Yayınevi*, İstanbul (2000).

Signh, V. ve Vinnicombe, S., "Impression management, commitment and gender: Managing others' good opinions", *European Management Journal*, 19 (2): 183-194 (2001).

Söyük, S., "Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi ve İstanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma", Doktora Tezi, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul (2007).

Tabak, A., Basım, N., Tatar, İ. ve Çetin, F., "İzlenim yönetimi taktiklerinde beş faktör kişilik özelliklerinin rolü: Savunma sanayiinde bir araştırma", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, (10) 2: 539-557 (2010).

Takawira, N., Coetzee, M. ve Schreuder, D., "Job embeddedness, work engagement and turnover intention of staff in a higher education institution: An Exploratory Study. *Journal of Human Resource Management*, 12 (1): 1 (2014).

Tatar, S., "İzlenim yönetimi davranışlarında kişilik özelliklerinin rolü: Konaklama işletmeleri çalışanlarına yönelik bir araştırma", Yüksek Lisans Tezi, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İzmir (2013).

Taylor, S. E., Peplau, L. A. ve Sears, D. O., "Sosyal Psikoloji", A, Dönmez (Çev). *İmge Kitabevi*, Ankara (2015).

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

Terrell, K. H. ve Linchi, Kwok., "Organizational impression management behaviors in social media", *A Perspective of a Social Networking Site*, (2011).

Trice, H. M., ve Beyer, J. M., "Studying organizational cultures through rites and ceremonies", *The Academy of Management Review*, 9 (4): 653-669 (1984),

Turhan, M., "Genel ve mesleki lise yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi", Doktora Tezi, *Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Elazığ (2007).

Turnley, H. ve Bolino, M.C., "Achieving desired images while avoiding undesired images: Exploring the role of self-monitoring in impression management", *Journal of Applied Psychology*, 86 (2): 351-360 (2001).

Uğurlu, C. T., "İlköğretim okulu öğretmenlerinin yönetici etik liderlik davranışına ilişkin algıları", *CÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 36 (2): 203-213 (2012).

Ünaldı, S., "Emniyet örgütü yöneticilerinin izlenim yönetimi", Yüksek Lisans Tezi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, Ankara (2005).

Uysal, M., "Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları (altındağ ilçesi örneği)", Yüksek Lisans Tezi, *Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, Ankara (2014).

Walster, E., Berscheid, E. ve Walster, G. W., ‘‘New directions in equity research’’, *Journal of Personality and Social Psychology*, (25): 151-176 (1973).

Wayne, S. J. ve Ferris, G. R., ‘‘Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study’’, *Journal of Applied Psychology*, (75): 487-499 (1990).

Wayne, S.J. ve Liden R.C., ‘‘Effects of impression management on performance Ratings: A longitudinal study’’, *Academy of Management Journal*, (38): 232-260 (1995).

Wilkinson, N.T., ‘‘A phenomenological study of the perception of the impact of impression management behavior and political practices on the advancement of women in finance’’, *Capella University*, (2011).

Xin, K. R., ‘‘Asian american managers: An impression gap? an investigation of impression management and supervisorsubordinate relationship’’, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40 (2): 160-181 (2004).

Yavuz, E., ‘‘Kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları üzerine bir karşılaştırma çalışması’’, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, (11): 302-312 (2010).

Yavuz, H., ‘‘Çalışanların nepotizm ve örgütsel adalet algısı ilişkisi: Ankara'da bir alan araştırması’’, Yüksek Lisans Tezi, *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü*, Ankara (2021).

Yürür, Ş., ‘‘Ödüllendirme sistemleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin analizi ve bir uygulama’’, Doktora Tezi, *Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı*, Bursa (2005).

Zaidman, N. ve Drory, A., ‘‘Upward impression management in the work place cross-cultural analysis’’, *International Journal of Intercultural Relations*, 25 (6): 671- 690 (2001).

Zivnuska, S., Kacmar, K.M., Witi, L.A., Carlson, D.S. ve Bratton, V.K., ‘‘Interactive effects of impression management and organizational politics on job performance’’, *Journal of Organizational Behavior*, 25 (5): (2004).

## EK AÇIKLAMALAR

### Ek 1: Etik Kurul Raporu



T.C.  
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL ve BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU  
KARARLARI

TOPLANTI TARİHİ :19.06.2023  
TOPLANTI NO : 2023/05

Karabük Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu toplanmış ve aşağıdaki kararı almıştır.

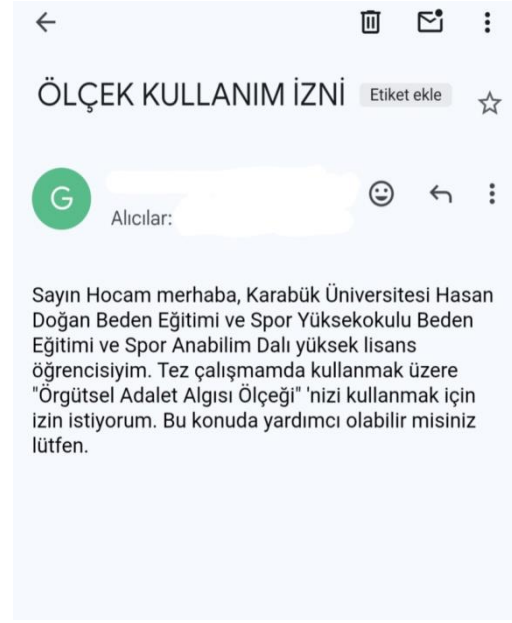
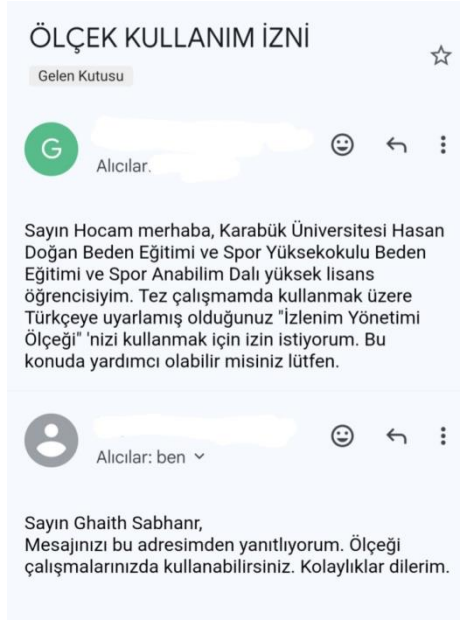
**Karar 23:**

02/06/2023 tarihli Doç. Dr. İsa DOĞAN'ın Etik Kurul form ve ekleri görüşüldü.

Karabük Üniversitesi Öğretim Üyesi Doç. Dr. İsa DOĞAN danışmanlığında yürütülen "**Karabük Üniversitesinde Görev Alan İdari Personelin İzlenim Yönetimi Davranışları ile Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki Farkın İncelenmesi**" konulu çalışma kapsamında uygulanmak üzere ekte sunulan çalışmasının etik kurallara uygunluğu oy birliği ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Elif ÇEPNİ  
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurul Başkanı

## Ek 2: Ölçek Kullanım İzinleri



### Ek 3: Anket Formu

**Değerli Katılımcı;**

Bu anket çalışması " Karabük Üniversitesinde Görev Alan İdari Personelin İzlenim Yönetimi Davranışları ile Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki Farkın İncelenmesi" konulu Tez çalışmam için gerçekleştirilmekte ve tamamen bilimsel amaçla yapılmaktadır. Katılarınız için teşekkür ederim.

**Ghaith Sabban Khalaf KHALAF**  
Doç. Dr. İsa DOĞAN

Cinsiyet: K ( ) E ( ) Yaş: 21-28 ( ) 29-36 ( ) 37-44 ( ) 45 ve üzeri ( )

Eğitim Durumu: Lise ( ) Ön lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )

Aylık Gelir Düzeyi: 12.000TL-15.000TL ( ) 16.000TL-19.000TL ( ) 20.000TL-23.000TL ( ) 24.000TL ve üzeri ( )

İş Yerindeki Pozisyon: .....

Meslekteki Görev Süresi: .....

<b>ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ</b>					
Lütfen aşağıdaki ifadeleri katılım durumunuza göre işaretleyiniz					
1.Çalışma programın adildir.					
2.Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.					
3.İş yükümün adil olduğu kanısındayım.					
4.Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımların adilolduğunu düşünüyorum.					
5.İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.					
6.İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.					
7.Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.					
8.Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.					
9.Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.					
10.İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizinuygulanır.					
11.Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararlarınüst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.					
12.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.					
13.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önemverirler.					
14.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.					
15.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.					
16.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.					
17.Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.					
18.Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.					
19.İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.					
20.Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.					

Madde No	İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİ ÖLÇEĞİ  İzlenim yönetimi; bir bireyin diğerlerinin kendisine ilişkin izlenimlerini kontrol etme amacıdoğrultusunda kullandığı yöntemlerdir.	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1.	İş deneyimim veya eğitimimden gururla söz ederim.					
2.	Cana yakın görünmek için meslektaşlarıma iltifat ederim.					
3.	Mesai sonrası iş yerinde kalarak çok çalışkan olduğumun anlaşılmasını sağlarım.					
4.	Vazifemi yapmama yardım edecekse iş arkadaşlarıma gözdağı veririm.					
5.	İnsanların işimi bitirmeme yardım etmelerini sağlamak için, gerçekte bildiğimden daha az biliyormuş gibi davranırım.					
6.	İnsanlara yetenek veya niteliklerimi duyururum.					
7.	Dostça davrandığımı göstermek için meslektaşlarıma özel yaşamlarına ilgi gösteririm.					
8.	İşlerin yoğun olmadığı zamanlarda bile meşgul görünmeye çalışırım.					
9.	İş arkadaşlarıma, eğer benimle yakın olmazlarsa, işlerinin zorlaşacağını hissetmelerini sağlarım.					
10.	Bazı yerlerde muhtaç görünerek insanların yardımını veya şefkatini elde etmeye çalışırım.					
11.	İş yerinde önemli biri olduğumdan başkalarına bahsederim.					
12.	İyi bir insan olduğumu düşünmeleri için meslektaşlarıma başarılarından dolayı överim.					
13.	Kendimi işe adanmış görünmek için mesaiye zamanından önce giderim.					
14.	Vazifemi yapmamı engellediklerinde meslektaşlarımla güçlü bir şekilde mücadele ederim.					
15.	Bir başkasının yardımını alabilmek için konuyu anlamıyormuş gibi yapabilirim.					
16.	İnsanların, başarılarıma farkına varmalarını sağlarım.					
17.	Dost olduğumu göstermek için meslektaşlarıma özel yardımlar yaparım (iltimas geçerim).					
18.	Kendimi işe adanmış görünmek için gece / hafta sonları iş yerine giderim.					
19.	İşimde beni engelleyen iş arkadaşlarımla şiddetli ve saldırgan bir şekilde mücadele ederim.					
20.	Başkalarının, işimi bitirmeme yardım etmeleri için yardıma ihtiyacım varmış gibi davranabilirim.					
21.	İstenilen şekilde davranmalarını sağlamak için meslektaşlarıma tehdit edebilirim.					
22.	Hoşlanmadığım bir görevlendirmeden kaçınmak için, gerçekte bildiğimden daha az biliyormuş gibi davranabilirim.					



## ÖZGEÇMİŞ

Ghaith Sabhan Khalaf KHALAF 2017 yılında Tikrit University College'de beden eğitimi ve spor bölümüne girmeye hak kazanmış, 2021 yılında mezun olmuştur. 2022 yılında Karabük Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimine başlamıştır. Tikrit University Dış Hekimliği Fakültesinde görev yapmaktadır.