

Eğitim Örgütlerinde İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Kullanımına Etik İklim Tipinin Etkisinde Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü

Tuğrul OĞUZHAN¹, Ünsal SİĞRİ²

Özet

Bireyler açısından elde edilebilecek maddi ve sosyal faydaları artırmak, saygı elde etmek ve kabul gören bir kimlik kazanmak günümüz örgüt yaşantısında büyük önem arz etmektedir. Bu sebeple bireylerin başkalarının değerlendirmelerini ve davranışlarını etkileyebilecek imajları oluşturmaya çalışırken kullandıkları yöntemler değişebilmekte, farklı etik iklimlerde farklı taktikler uygulanabilmektedir. Yöneticilerinden performanslarıyla ilgili olumlu geri bildirim alma, istedikleri ödülleri elde etme gibi amaçlar doğrultusunda lider ile kurulan etkileşim bu taktiklerin kullanımında farklılıklar yaratabilmektedir. Bu çalışmanın amacı; örgütlerde kişinin sosyal ve örgütsel ortamlarda “İzlenim Yönetimi Taktiklerini” (İYT) kullanırken; algılanan “Etik İklim” tipinin (Eİ) etkisinin ortaya konması ve çok boyutlu “Lider Üye Etkileşiminin” (LÜE) bu etkideki aracılık rolünün belirlenmesidir. Çalışma, uygulamalı ve betimsel bir araştırmadır. Çalışmanın modeli, ana değişkenlerin aralarındaki ilişkileri boyutlarıyla ortaya koyacak bir nitelikte tasarlanmıştır. Anket tekniğiyle elde edilen verilerin analizi SPSS18 ve AMOS16 yazılımlarıyla yapılmıştır. Araştırma sonucunda aracılık iklimlerinin İYT kullanımını arttırdığı ve Eİ tiplerinin İYT’ye etkisinde çok boyutlu LÜE’nin genellikle kısmi aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İzlenim Yönetimi Taktikleri, Etik İklim, Lider Üye Etkileşimi

The Effects of Ethical Climate on Impression Management Tactics in Educational Organizations: The Mediating Role of Leader Member Exchange

Abstract

Trying to increase the amount of tangible and social benefits, having a well-accepted reputation and identity is highly important from the point of organization members. Therefore, while impressing the other’s behaviors and evaluations, it is possible to use different kinds of impression management tactics especially in different ethical climates. In addition, the leader member exchange, which helps getting positive feedbacks and awards, may create differentiation while using those tactics. The purpose of this study is to analyze the effects of Ethical Climate (EC) types on Impression Management Tactics (IMT) and to define the mediator role of Leader Member Exchange (LMX). The model of the study was defined to explain the relations among the variables. The analysis was made by using the SPSS18 and AMOS16 software packages. At the end of the study, it can be said that Ethical Climate types, especially Instrumental Ethical Climate effect IMT positively and increases the use of IMT and LMX has generally partial mediating role in those effects.

Keywords: Impression Management Tactics, Ethical Climate, Leader Member Exchange

¹ Kara Harp Okulu Dekanlığı İşletme Bölüm Başkanlığı, Ankara-TÜRKİYE
E-posta: toguzhan@kko.edu.tr

² Başkent Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi, Ankara-TÜRKİYE

Giriş

Bireyler, sosyal varlıklar olarak yaşantılarını sürdürdükleri her ortamda etkileşim kurarak ailesini, çevresindeki veya örgütündeki arkadaşlarını, yönetici veya liderlerini etkilemeye ve amaçlarına ulaşmaya çalışmaktadırlar. Bu etkileşimin daha çocukluk yıllarından itibaren başladığı düşünüldüğünde arkadaşlar, öğretmen, okul yöneticisi ve hatta çevrenin etkili olabileceği bir ortam olan okullar büyük bir önem arz edecektir. Toplumun tüm kesimini ilgilendiren ve herkesin bir şekilde etkileşimde bulunduğu ortamlar okullardır. Sosyal bir sistem olan okullarda da etkileşimleri ve öğrencilerde yaşantı çeşitlerini sağlama bakımından sınıftaki en önemli kişi öğretmendir. Bu yönüyle okul içerisinde öğretmenler söylediği sözler, yaptığı işler ve kullandığı araçlar vasıtasıyla hem öğrencilerin, hem velilerin, hem de öğretmen arkadaşlarının tutum ve davranışını etkilemekte ve de yöneticileri tarafından da bu davranışları itibariyle değerlendirilmektedirler.

Öğretmenlerin okul başarısını arttırmadaki kişisel yetenek ve becerileri yanında okul ortamındaki güven, saygı, karşılıklı olarak yerine getirilecek görevler ve diğerlerini önemseme gibi değişkenler okul başarısı üzerinde önemli rol oynar. Okuldaki etik iklimin öğeleri olarak da kabul edilen bu değişkenler, öğretmenlerin hedef kitlelerini etkilemek için İYT'yi kullanmasında bir etken olacaktır. Bu kapsamda literatürde Eİ-İYT ilişkisini araştıran bir çalışmaya rastlanmamış olup bu çalışmayla birlikte Eİ tiplerinin İYT'yi nasıl yordayacağı tespit edilmeye çalışılmıştır.

İYT ile LÜE ilişkisi kapsamında yapılan çalışmalarda, lidere yakın ve uzak olma yönü değerlendirilmiş ve lidere yakın olan grupların lider üzerinde pozitif etki bıraktıkları için, güveni zedeleyeceği kaygısıyla İYT'yi kullanmayacağı; lidere uzak olan grupların ise lideri etkilemek için İYT'yi kullanacağı tespit edilmiştir (Erdem, 2008). Okul ortamında da uygun İYT'nin kazandırılmasında en etkin rol bir lider olarak okul yöneticilerine düşmektedir. Okul yöneticilerinin oluşturacağı etkileşim, okulun hedeflerini gerçekleştirebilmesi, okulun daha yenilikçi bir örgüt olma yolunda gelişmesi ile öğretim ve öğrenimin niteliği üzerinde dolaylı bir etkiye sahiptir. Bu araştırmada çok boyutlu LÜE'nin İYT kullanımını nasıl etkilediği ve Eİ tiplerine göre İYT kullanımında liderle olan etkileşimin aracılık rolü olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Teori ve Hipotezler

İzlenim Yönetimi Taktikleri

Başkalarının kişi hakkında edindikleri izlenimi etkileme süreci olarak tanımlanan “izlenim yönetimi”, insanın sosyal bir varlık oluşu nedeniyle

ortaya çıkan ve şekillenen bir kavramdır. İzlenim yönetimi, sosyal etkileşimlerin var olduğu her ortamda, kişiye yönelik davranışların, sosyal kimlik yapılandırması kapsamında kişi tarafından şekillendirilmeye çalışılmasıdır (Gardner ve Martinko, 1988; Leary ve Kowalski, 1990; Rosenfeld ve ark., 1995; Leary, 1996; Bolino ve Turnley, 1999; Demir, 2002; Basım ve ark., 2006a).

Bolino ve Turnley (1999), Jones ve Pittman taksonomisini kullanarak yaptıkları ölçek çalışmaları sonucunda, izlenim yönetimi taktikleri olarak “kendine acındırmaya çalışma (KAÇ)”, “niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma (NTKS)”, “kendini örnek bir çalışan gibi göstermeye çalışma (KÖÇG)”, “kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma (KÖZF)”, “yağcılık yaparak kendini sevdirmeye (YYKS)” olarak adlandırılan beş taktik tespit etmişlerdir.

Niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye taktiği (self-promotion) başarılı çalışanların diğer çalışanlar üzerinde daha etkili olabilmek, saygısını kazanmak (Basım ve Tatar, 2006) ve kabiliyetlerinin sonucunda yarattıkları iyi algılanışla yükselmek (Leary, 1996; Rosenfeld ve ark., 1995; Tabak ve ark., 2010) veya yetenekleriyle iyi bir ücret hak ettikleri imajını yaymak (Sığrı ve ark., 2011) için kullandıkları bir taktiktir. Bu şekilde yeteneklerin sergilenmesi ile yaratılan imaj, yöneticiler ve diğer çalışanların bunu görmelerini ve bu konuda performans beklentilerinin oluşmasını sağlamaktadır (Jones, 1990). Niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye (self-promotion) taktiğinin en hassas yönü niteliklerini tanıtmaya ile kendini beğenmişlik arasındaki dengenin çok iyi ayarlanmasıdır. Eğer niteliklerini tanıtmaya davranışı kendini beğenmişlik seviyesine ulaşırsa hem yeteneklerin bir önemi kalmayacak hem de ukalalık boyutundaki sergilenen davranışlar nitelikler yönüyle elde edilen gücün de kaybedilmesine neden olabilecektir (Tatar, 2006; Jones, 1990).

Kendini örnek bir çalışan gibi göstermeye çalışma (exemplification) taktiğinde, bireyler vatandaşlık davranışının vicdan boyutuna ait davranışlar sergilerler. Zaman mefhumu gözetmeden çalışma, hayatını işine adanma gibi davranışlar ile erdemli, faziletli olarak ahlaki değerlere bağlılıkla tanınma, bu taktiği uygulayanların özelliklerindedir (Basım ve Tatar, 2006; Leary, 1996; Rosenfeld ve ark., 1995; Tabak ve ark., 2010). Bu taktiği kullananlarda görülen yoğun çalışma temposu ve beklenenden fazla performans sergilenmesi amirlerde baskı oluşturarak ödüllendirme yapılmasını sağlama amacı taşımakta ve bu yöntemle bireyler istediklerini elde etmeye çalışmaktadır (Feldman ve Klich, 1991). Bu taktiği kullananların yapacağı en küçük olumsuz davranışlar bile bireyin imajına zarar verebilmektedir (Basım ve Tatar, 2006; Jones, 1990; Leary, 1996; Tabak ve ark., 2010).

Yağcılık yaparak kendini sevdirmeye taktiği (ingratiation), bireyin diğerlerinin hoşuna gidecek davranışları yaparak onları etkilemeye çalıştığı taktiktir. Genellikle astlar tarafından üstlerini etkileme amaçlı olarak kullanılmaktadır. Bu davranış genel olarak olumlu olarak kabul edilirken kime karşı uygulandığı ve hangi ortamda nasıl uygulandığı önem kazanmaktadır. İzleyiciler tarafından çok basit fark edilebilecek bir davranış olup, yöneticiler tarafından da menfaat için yapılmış sahte davranışlar şeklinde algılanabilir (Rosenfeld ve ark., 1995).

Kendine acındırmaya çalışma (supplication) taktiği, bireyin başkalarının yardımına ihtiyacı olduğu, aciz durumda olduğu izleniminin verilmesi için tasarlanmış taktiktir (Demir, 2002). Bu taktiğin kullanımıyla yöneticiler veya diğer çalışanlar tarafından acınan bireyler ilk olarak verdikleri zayıflık ve acizlik izlenimiyle üzerlerindeki ağır iş yükünden kurtulmaya çalışmaktadır. Bundan da öte yaptıkları her işte başarısızlık dâhilinde acizlik ve zayıflıklarını bir gerekçe olarak göstermekte ve bunu bir kaçış yöntemi olarak uygulamaktadırlar (Leary, 1996). Ancak yaratılan bu imaj örgüt ortamında bireylerin olumsuz olarak değerlendirilmesine de yol açabilir (Basım ve Tatar, 2006).

Kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma (intimidation) bireylerin karşısındaki insanların istedikleri şekilde davranmalarını sağlayabilmek için kullandığı olumsuz bir taktik olarak ele alınabilir (Meydan, 2011). Bu taktiğin özünde tehdit etme, zorlama söz konusudur. Mevki, makam, statü gibi sosyal yetkilerden elde edilen gücün gereksiz veya gerektiğinden daha aşırı kullanılması sonucunda kudretli bir kişi izlenimi verme amacını taşır (Sığrı ve ark., 2011). Bu taktik, sosyal bir güç elde etme veya zayıf ve yetersiz görünümü bastırma gibi sebeplerden kullanılmakta ve baskıcı, tehditkar bir görünüm sergilenmektedir (Basım ve Tatar, 2006; Leary, 1996; Rosenfeld ve ark., 1995). Örgütlerde tehdit unsurunun kullanılması, örgüt üyeleri arasında korku ve güvensizliğe yol açabilmekte, örgüt çalışanlarını bölebilmektedir (Crane ve Crane, 2004; Rosenfeld ve ark., 1995).

İzlenim yönetimi taktiklerinin oluşturulması ve kullanımı kapsamında Türkiye’de yapılan çalışmalarda Demir (2002), Ünalı (2005), Sığrı ve ark. (2011) kullanıma düzeyleri, sıklıkları ve bu taktiklere ilişkin tercihleri etkileyen faktörler incelenmiştir. İYT ile çeşitli örgütsel değişkenlerin ilişkisi kapsamında ise iş performansı (Akgün, 2009), liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı (Erdem, 2008), kişilik faktörleri (Tabak ve ark., 2010), tükenmişlik (Meydan, 2011) gibi değişkenlerle yapılan çalışmalar mevcuttur.

Etik İklim

Victor ve Cullen tarafından geliştirilmiş olan etik iklim teorisi, etik sorunlarla nasıl başa çıkılacağı ve etik açıdan doğru bir davranışın ne olduğu

ile ilgili ortak bir anlayışın geliştirilmesini içerir. Bu maksatla, çalışanların örgüt içinde kabul edilebilir olan ve olmayan davranışlarla ilgili görüşlerinin ve örgüt içinde olması gereken etik davranışlarla ilgili beklentilerinin belirlenmesi üzerinde durur (Malloy ve Agarwall, 2001; Victor ve Cullen, 1988; Wimbush ve ark., 1997).

Örgüt içerisindeki politikalar, prosedürler, ödül sistemleri ile diğer resmi veya gayri resmi sistemlerden etkilenen etik iklim, çalışanların herhangi bir durumda karşılaştıkları olayları değerlendirmelerine ve alternatifleri seçmelerine yardım eder (Weber, 1995).

Victor ve Cullen'in (1988) çalışmalarında örgütsel karar verme için kullanılan etik kriterleri ve etik kararlar için bir referans olarak kullanılan analiz odağı kapsamında etik iklimin tipolojisi için iki boyut kullanılmıştır. Bu iki boyutun sonucu olarak dokuz teorik etik iklim boyutu ortaya çıkar (Özyer, 2010).

Etik kriterleri boyutu, örgütsel kararlar için kullanılan etiksel kriterlerden oluşup, kişisel veya ortak çıkarları en üst düzeye çıkarmak veya ilkelere bağlılık gibi ahlaki muhakemede kullanılan temel kriterler açısından farklılık göstermektedir (Victor ve Cullen, 1988). Bu kriterler, egoizm, iyilikseverlik ve ilkelilik olarak sınıflandırılmaktadır.

Egoizm temel olarak, karar veren kişilerin başkalarının çıkarlarını veya ihtiyaçlarını önemsemeyerek (Parboteeah ve ark., 2005) çoğunlukla kendilerinin ihtiyaçlarını tatmin eden sonuçlara sahip alternatifleri araştırması (Barnett ve Schubert, 2002); kişisel çıkarların maksimum seviyeye erişmesine dayanır (Weber, 1995). Egoizm ikliminde, bireysel çıkarlar karar verme için ahlaki düşüncenin beklenen temel kaynağı haline gelir. Aynı bölümde veya örgütte bulunan diğer kişilerin ihtiyaçları ve çıkarları önemsizdir (Cullen ve ark., 2003).

İyilikseverlik ikliminde karar vericiler, birey ihtiyaçlarının daha az tatmini anlamına gelse bile, örgüt normları doğrultusunda ortak çıkarları yükselten alternatifleri araştırarak belirli bir sosyal grubun çıkarlarını yükseltmeyi destekler ve toplum için en iyi olanı ister (Kim ve Miller, 2008). İyiliksever iklimi algılayan kişi, karara katılan diğer kişiler için en iyi sonucu sağlayacak kararları verir. Bu algı ile bireyler kurumlarının, başkalarının refahını sağlayacak samimi çıkarlara sahip olduğunu değerlendirirler (Cullen ve ark., 2003).

İlkelilik bakış açısı, yasalara, kurallara, politikalara ve prosedürlere bağlı kalmak için (örgütün etik kodu, hükümet politikaları veya toplum yasaları gibi) görev unsuruna odaklanır ve ahlaki ilkelere bağlılığı ifade eder (Rasmussen ve ark., 2003). Bireyler, doğru ve yanlış evrensel ve

değişmeyen ilkeleri ile ilişkili olan eylemleri değerlendirdikten sonra etik kararlar verirler.

Victor ve Cullen, üç etik kategorisini kullanarak “Araççılık, Başkalarının İyiliğini İsteme, Kanun ve Kodlar, Kurallar ve Bağımsızlık” olarak adlandırılan beş farklı örgütsel etik iklim öne sürmüşlerdir. Bireylerin kendi kişisel ilgi ve yararlarının her zaman baskın olduğu araççılık iklim boyutu egoizm kriterini içerir. Başkalarını dikkate alarak önemseme ve daha iyi durumda olmasını öngören başkalarının iyiliğini isteme iklim boyutu ise iyilikseverlik kriterini içermektedir. Tüm meslek grupları ve otoritelerce kabul edilen kanun veya profesyonel kodlar ile uyumlu olmanın baskın olduğu kanun ve kodlar iklim boyutu ise ilkelilik kriteri ile ilişkilendirilebilir. Şirket politikalarına uygun hareket etmenin baskın olduğu kurallar iklim boyutu da benzer şekilde etik teorinin ilkelilik kriterini içermektedir. Kişinin kendi kişisel ve ahlaki inançlarının baskın olduğu bağımsızlık iklim boyutu da ilkelilik kriterini kapsar (Kaplan ve Ögüt, 2011; Sims ve Kroeck, 1994).

Bazı teorisyenler tarafından İzlenim Yönetimi davranışları hain, çıkarıcı ve sahtekâr davranışlar olarak görüldüğü için (Rosenfeld, 1997) bu davranışların etik olup olmadığı, aldatmacaya veya sahtekârlığa mı dayalı olduğu; dürüstlük kapsamında nasıl değerlendirileceğiyle ilgili olarak çalışmalar yapılmıştır. Shulman (2007) izlenim yönetiminin tamamıyla aldatmacaya yönelik olduğunu belirtirken, Buchanan ve Badham (1999) izlenim yönetiminin başkalarını etkilemek için bilinçsizce bir gayretin gösterildiği süreci ifade ettiğini belirterek normal karşılama gerektiğini belirtmişlerdir (Provis, 2010). İYT'nin yönetici gözünde daha iyi bir performans sergileme amacından farklı kullanıldığı varsayımı düşünüldüğünde, çalışanlar, ilave kazanımlar sağlama maksadıyla sahte izlenim yönetimi davranışlarını uygulayabilecektir (Ferris ve ark., 1994; Wayne ve Kacmar, 1991; Wayne ve Liden, 1995).

Giacalone ve Rosenfeld (1989 ve 1991) çalışmalarında, izlenim yönetimi teorisinin iki asır öncesindeki gibi sahte, aldatmacaya yönelik, abartı davranışlara odaklanma kapsamından, örgütsel davranış içerisinde incelenen genel bir yapıya doğru büyük bir dönüşüm yaşadığını belirtmişlerdir. Bu yaklaşımdan yola çıkarak İYT'yi sahte, aldatmaca davranışlar olarak kabul etmek yerine, İYT'nin sosyal bir oluşum içerisinde doğal ve bilinçli bir etkileme aracı olarak kullanıldığında etik kavramından ve bu kavramın oluşmasının en önemli unsuru olan etik iklimden nasıl etkilendiğinin incelenmesi önem arz etmektedir. Yapılan literatür taramasında liderlerin özelliklerinin, lider davranışlarının ve liderlik uygulamalarının örgütün etik ikliminin algılanıp benimsenmesinde etkili olduğu tespit edilmiştir (Victor ve Cullen, 1988; Sims, 2000; Schwepker, 2001; Dickson ve ark., 2001; Mendonca, 2001; Sims ve Brinkman, 2002).

Parboteeah ve ark. (2010) tarafından yapılan çalışmada yüksek kalitede LÜE için gerekli olan iletişim ve personel güçlendirme ile etik iklim arasında güçlü pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Erdogan ve Bauer (2010) çalışmalarında etik iklimin lider üye etkileşiminin iş davranışı, iş gören ile ilişkiler ve işten ayrılma davranışlarına etkisinde güçlü bir aracılık rolü olduğunu tespit etmiştir. Etik iklim tiplerinin İYT'yi nasıl etkilediğine dair çalışmanın olmadığı görülmüştür. Teori ve görgül araştırmalardan yola çıkılarak algılanan Eİ tipinin çok boyutlu LÜE'ye ve İYT'ye etkilerini belirleyebilmek için oluşturulan hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H1: Algılanan Eİ tipinin LÜE boyutlarına anlamlı etkisi vardır.

H2: Algılanan Eİ tipinin İYT kullanımına anlamlı etkisi vardır.

Lider Üye Etkileşimi

Lider-üye etkileşim teorisi, etkileşime konu olan tarafları ve bunlar arasında birbirine bağlı olan davranış kalıplarını kapsayan, girdileri karşılıklı olarak paylaşıp ortak bir kültür ve değer yaratan bileşenler ve bunlar arasındaki ilişkiler sistemini inceleyen bir yaklaşımı ifade etmektedir (Scandura, Graen ve Novak, 1986).

Liderlikle ilgili teoriler, lider ile astların kişilik özellikleri arasındaki farkı dikkate almayarak daha çok hangi durumda liderin izleyicilerine yönelik hangi davranış biçimini sergilediğini açıklamaktadır. Çok boyutlu LÜE teorisi, liderlerin çalışma grupları içindeki tüm grup üyeleriyle benzer bir liderlik tarzı çerçevesinde etkileşimde bulunmadığı varsayımını açıkça ortaya koymaktadır (Liden ve Graen, 1980; Baron ve Greenberg, 1989; Liden ve Maslyn, 1998; Castro ve Cogliser, 1999; Bauer ve Green, 1996; Case, 1998; Erkuş, 2011).

LÜE teorisinin çok boyutlu düşünülmesi varsayımının, temelleri rol teorisi ve sosyal değişim teorisine dayanmasıdır. Rol teorisine göre lider ile üyeler arasındaki karşılıklı dikey ikili ilişkiler rol geliştirme sürecine dayanır Sosyal değişim teorisine göre ise örgütte farklılaşmış dikey ilişkilerin gelişimi örgütün kültürel ve sosyal yapısı içindeki karmaşık rol oluşumunu ve sosyal değişim sürecini içermektedir (Dienesch ve Liden, 1986; Bauer ve Graen, 1996; Case, 1998).

Sosyal değişim teorisine göre etkileşim tarafların ikili ilişkileri ile başlar ve bu etkileşim bir güven ortamının, saygı çerçevesinin oluşturup oluşturulamayacağına dair testlerle devam eder. Eğer bu etkileşim memnuniyetle sonuçlanmışsa ilişki devam ettirilir veya etkileşim sonlandırılır (Cevrioğlu, 2007).

Dienesch ve Liden (1986) yapmış oldukları çalışmada, LÜE'nin geçerliliğini; katılım, bağlılık ve duygusal etkileşim olmak üzere üç boyutta

incelemişler ve etkileşimin kalitesini anlamak için bu boyutlara bakmanın gerekli olduğunu iddia etmişlerdir. Liden ve Maslyn (1998), LÜE ile ilgili yapmış oldukları çalışmalarında bu üç boyutu destekler nitelikte profesyonel saygı adını verdikleri dördüncü bir boyut geliştirmişlerdir (Davis ve Gardner, 2004).

Katılım; her bir üyenin, liderle olan ikili etkileşiminde, ortak amaç için dolaylı veya dolaysız şekilde ortaya koyduğu iş odaklı aktivitelerin miktarı, kalitesi ve yönü ile ilgili algılamalardır. Bu etkileşim sonucunda performansı ile yakın gruba dâhil edilen ast, liderin istediği doğrultuda performans göstermeyen astlara oranla liderle daha yüksek kalitede iletişim kurar (Dienesch ve Liden, 1986; Liden ve Maslyn, 1998).

Bağlılık, lider ile üyenin birbirlerinin davranış ve karakterlerini desteklediklerini toplum içinde göstermeleri olup liderin üyeye hangi tipte işleri vereceğini kararlaştırması yönünde destek sağlar (Dienesch ve Liden, 1986; Liden ve Maslyn, 1998).

Duygusal etkileşim boyutu, etkileşimin karşılıklı duygulara dayalı olan bir anlayış ve sevgi ile bireyler arası etkileşim ve çekicilikten kaynaklandığını öne sürer. Bu boyut, iş dışındaki problemler için de esneklik ve duygusal destek sağlanabileceğini savunan, arkadaşça ve sıcak bir ortamı ifade eden ve liderin çevresinde sevdiği kişilerin olmasını savunan boyuttur (Dienesch ve Liden, 1986; Erkuş, 2011; Erdem, 2008).

Profesyonel itibar, etkileşimin işle ilgili uzmanlıklar ve profesyonel yetenekler doğrultusunda oluşturulduğu, karşılıklı ilişki içerisindeki her bir üyenin kendi statüleri ile ilgili organizasyon içerisinde veya dışarısında kazanmış oldukları mesleki itibarı ifade eden; izleyicilerin, lider ile çalıştıkları ortamda veya daha öncesinde elde ettikleri deneyimleri, kazandıkları ödüller ve profesyonel saygınlıkları ile algılanacağını vurgulayan boyuttur (Erdem, 2008; Liden ve Maslyn, 1998; Erkuş, 2011; Cevrioğlu, 2007).

Yapılan pek çok çalışmada yöneticiler tarafından etik iklimin yaratılmasının, herkes için iyi olacak eylemlerin seçilmesini ve eylemlere adalet, saygı, açıklık, sevgi vb. evrensel değerlerin dâhil edilmesini sağlayacağı ifade edilmiştir (Barnett ve Vaicys, 2000; Barnett ve Schubert, 2002). Bu şekilde takipçiler, lider ve yöneticiler tarafından yönlendirilecek etik iklim tipine göre davranışlarını belirleyeceklerdir.

İzlenim yönetimi davranışı ve bireyin örgüt politikalarıyla ilgili beklentileri arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Yani, birey davranışlarında ne kadar kontrollü olursa, örgütten o kadar fazla yarar elde etmektedir (Valle, 1997). Örgütlerde belirli bir kariyere sahip olmak isteyen

çalışanlar diğerleri arasından sivrilme ve liderin dikkatini çekmek için izlenim yönetimi stratejilerini kullanırlar (Higgins, Judge ve Ferris, 2003). Hiyerarşik mesafelerin fazla olduğu örgütlerde izlenim yönetimi davranışına daha fazla başvurulurken, hiyerarşik mesafenin kısa olduğu örgütlerde bu davranışlara daha az başvurulmaktadır (Zaidman ve Drory, 2001). Hiyerarşik mesafenin fazla olması nedeniyle çalışan, hedefin dikkatini çekecek davranışlar yapma eğiliminde olacak ve bu nedenle izlenim yönetimine daha fazla başvuracaktır.

Lider ve astı arasında gerçekleşen değişim ilişkisinde ast, liderin kendisi hakkındaki izlenimlerini etkilemek için davranışlarını kontrol altında tutar. Lider, kendine uzak olan grup üyeleri ile çok fazla iletişim kurmadığı için onlarla ilgili daha az fikre sahip olacaktır. Lidere yakın olmayan grup içerisinde bulunan üyeler, lideri etkilemek için izlenim yönetimi davranışına başvururken yakın grup üyeleri liderde pozitif izlenimler oluşturdukları için güvene dayalı iletişime zarar vermemek adına izlenim yönetimi davranışında bulunmayacaklardır (Palmer vd., 2001). Bu kapsamda lider üye etkileşiminin kalitesi İYT'nin kullanımında çeşitli boyutlarıyla etkili olacaktır. Teori ve görgül araştırmalardan yola çıkılarak çok boyutlu LÜE'nin İYT üzerine etkisini ve Eİ tiplerinin İYT üzerindeki etkisinde LÜE'nin aracılık rolünü test etmek üzere tasarlanan hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H3: Algılanan LÜE boyutlarının İYT'nin kullanımında anlamlı etkisi vardır.

H4: Algılanan Etik İklim Tipinin İYT kullanımına etkisinde LÜE kalitesinin aracılık rolü vardır.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın evreni, Ankara ilinde resmi eğitim veren ilköğretim, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerdir. 2012-2013 MEB Ankara İl Millî Eğitim Müdürlüğü eğitim istatistiklerine göre resmi eğitimde görevlendirilen öğretmen sayısı 47730'dur. Araştırmanın, örnekleme, MEB'liğinin istatistiklerine göre evreni temsil edecek sayıda tipik durum örnekleme yöntemiyle ulaşılabilecek öğretmenlerden oluşturulmuştur. Çalışmanın yapıldığı okullardaki ana kütlede %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 381 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992). Bu kapsamda ulaşılan toplam 550 öğretmene anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 472 tanesi geri dönmüş, 455 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların %58,90'ı kadın (n=268), %41,10'u (n=187) erkektir. Eğitim durumuna göre katılanların %81,50'si lisans mezunu olup %18,50'si lisansüstü eğitim derecesine sahiptir. Örneklem %32,10'unun 20-30 yaş (n=146), %38,20'si 31-40 yaş, %22,90'u 41-50 yaş aralığındadır. Araştırmaya katılanlardan %81,10'u (n=369) bir lider takip etmediğini ifade etmiştir. Yöneticilik beklentisi olarak ise araştırmaya katılanların %15,40'ı (n=70) yüksek ihtimalle yöneticilik beklediğini ifade ederken düşük bekleyenlerin oranı %50,80 (n=231) olmuştur.

Araştırmanın Ölçekleri

Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Ankette cevaplanması gereken 3 farklı ölçek bulunmaktadır. Anket toplam olarak 60 sorudan oluşmaktadır. Ölçeklerle ilgili bilgi aşağıda verilmiştir.

İzlenim yönetimi taktikleri ölçeği: Jones ve Pittman (1982) tarafından ortaya konulan izlenim yöntemleri taktikleri esas alınarak, Bolino ve Turnley (1999) tarafından geliştirmiştir. Ölçek, beş basamaklı Likert tipinde “Vazifemi yapmama yardım edecekse iş arkadaşlarıma gözdağı veririm”, “Kendimi işe adanmış görünmek için mesaiye zamanından önce giderim”, “İşlerin yoğun olmadığı zamanlarda bile meşgul görünmeye çalışırım” gibi ifadeler içeren 22 maddeden oluşmakta ve beş faktörlü yapı içermektedir. Soru ölçeğinin ölçtüğü izlenim yönetimi taktikleri alt boyutları şunlardır: 1. Niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye (1,6,11,16'ncı sorular), 2. Yağcılık yaparak kendini sevdirmeye (2,7,12,17'nci sorular), 3. Kendini örnek bir çalışan göstermeye (3,8,13,18'inci sorular), 4. Kendi önemini zorla fark ettirmeye (4,9,14,19,21'inci sorular) ve 5. Kendine acındırmaya çalışma (5,10,15,20,22).

Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin 5 faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin birinci faktör için .616-.847 arasında; ikinci faktör için .637-.722 arasında; üçüncü faktör için .678-.823 arasında; dördüncü faktör için .319-.817; beşinci faktör için .592-.828 arasında; arasında değiştiği belirlenmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .929 olarak tespit edilmiştir. Alt boyutların Cronbach alfa değerleri Tablo 2'de parantez içinde belirtilmiştir.

Etik İklim Ölçeği: Victor ve Cullen (1988) tarafından geliştirilmiş olan etik iklim ölçeğinin orijinali dokuz boyutludur ancak yazarlar çalışmalarında yaptıkları faktör analizi sonucunda soruların beş faktörde toplandığını belirlediklerini ifade etmektedirler. Söz konusu ölçek üzerinde daha sonra yapılan çalışmalarda altı boyutta bulunmuştur. Literatürde bu ölçek vasıtasıyla etik iklimi hem altı boyutta hem de beş boyutta ölçen çalışmalara rastlamak mümkündür. Soru ölçeğinin ölçtüğü etik iklim alt boyutları şunlardır: 1. Başkalarının iyiliğini isteme (1,2,3,4,5,6,7'nci sorular), 2. Kanun

ve kodlar (8, 9, 10, 11'inci sorular), 3.Kurallar (12, 13, 14, 15'inci sorular), 4. Araççılık (16, 17, 18, 19, 20, 21, 22'nci sorular), ve 5. Bağımsızlık (23, 24, 25, 26'nci sorular).

Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda ölçeğin 5 faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin birinci faktör için .542- .810 arasında ; ikinci faktör için .78- .815 arasında; üçüncü faktör için .469- .659 arasında; dördüncü faktör için .548- .634 arasında; beşinci faktör için .646- .781 arasında değiştiği belirlenmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı.906 olarak tespit edilmiştir. Alt boyutların Cronbach alfa değerleri Tablo 2'de parantez içinde belirtilmiştir.

Lider Üye Etkileşimi Ölçeği: Çalışmada lider-üye etkileşim kalite düzeyini ortaya koyan belirleyiciler olarak Liden ve Maslyn (1998: 56) tarafından geliştirilen “Çok Boyutlu Lider-Üye etkileşimi-12” (LMX-MDM-12) üye ölçeğinde yer alan değişkenler kullanılmıştır. Söz konusu ölçek, lider-üye ilişkilerinin kalite düzeyini çok boyutlu olarak ortaya koymaktadır (Baş ve ark., 2010). Ölçek lider üye ya da yönetici ile ast arasındaki etkileşimi her biri 3 sorudan oluşan etki, bağlılık, katkı ve profesyonel saygı olmak üzere dört boyutta ele alan 12 unsur içermektedir (Cevrioğlu, 2007; Greguras ve Ford, 2006).

Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda ölçeğin 4 faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin birinci faktör için 819-.845 arasında; ikinci faktör için 785-.798 arasında; üçüncü faktör için 833-.882 arasında; dördüncü faktör için 804-.863 arasında değiştiği belirlenmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı 908 olarak tespit edilmiştir. Alt boyutların Cronbach alfa değerleri Tablo 2'de parantez içinde belirtilmiştir.

Tablo1: Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonucunda Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

Değişken	$\Delta\chi^2$	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	SRMR	CFI	TLI	IFI
		<5	<.08	<.08	>.90	>.90	>.90
İzlenim Yönetimi Taktikleri Ölçeği	473,430	3,265	0,07	0,0478	0,929	0,907	0,93
Etik İklim Ölçeği	405,052	2,250	0,05	0,0487	0,952	0,939	0,953
Lider Üye Etkileşimi	131,549	2,173	0,06	0,0335	0,975	0,964	0,975

Bulgular

Araştırmada elde edilen verilere SPSS 18 ve AMOS 16.0 programında analizler yapılmıştır. İlk aşamada katılımcıların algıladıkları Etik iklim, Lider Üye Etkileşimi ile İzlenim Yönetimi Taktikleri kullanımlarına ait değerlendirmelerine ilişkin elde edilen verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve korelasyon değerleri verilmiştir (Tablo 2).

Tablo 2: Ölçeklere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
BİS	3,718	0,779	(,812)													
KANUNKOD	3,880	0,941	,616**	(,872)												
KURAL	3,573	0,856	,612**	,713**	(,784)											
ARAÇÇILIK	2,794	0,822	,248**	,350**	,429**	(,799)										
BAĞIMSIZLIK	3,081	1,020	,363**	,257**	,338**	,416**	(,833)									
ETKİ	3,414	0,964	,472**	,372**	,420**	,129**	,167**	(,872)								
BAĞLILIK	2,490	1,045	,162**	,065	,207**	,224**	,193**	,337**	(,794)							
KATKI	2,660	1,184	,316**	,117*	,310**	,289**	,325**	,413**	,600**	(,887)						
PSAYGI	3,417	0,987	,385**	,288**	,364**	,144**	,229**	,703**	,472**	,613**	(,870)					
YYKS	2,126	0,893	,065	,028	,139**	,427**	,210**	,035	,372**	,308**	,117*	(,767)				
NTKS	2,569	0,909	,182**	,250**	,315**	,443**	,316**	,247**	,268**	,315**	,310**	,603**	(,713)			
KÖÇG	1,632	0,922	-,104*	-,106*	,037	,349**	,139**	-,100*	,442**	,289**	,049	,663**	,477**	(,844)		
KÖZF	1,931	0,872	,014	,011	,126**	,403**	,241**	-,003	,317**	,313**	,175**	,543**	,572**	,709**	(,774)	
KAÇ	1,698	0,827	-,074	-,139**	-,002	,346**	,089	-,073	,371**	,292**	,059	,698**	,468**	,702**	,623**	(,863)

*p< .05 ** p< .01 () Güvenilirlik

BİS: Başkalarının İyiliğini İsteme İklimi; KANUNKOD: Kanun ve kodlar iklimi; ARAÇÇILIK: Araççılık iklimi; KURAL: Kurallar iklimi; BAĞIMSIZLIK: Bağımsızlık iklimi; PSAYGI: Profesyonel Saygı; ETKİ: Duygusal Etkileşim; KATKI: Katılım etkileşimi; BAĞLILIK: Bağlılık etkileşimi; YYKS: Yağcılık Yaparak Kendini Sevdirmeye; NTKS: Niteliklerini Tanıtarak Kendini Sevdirmeye; KÖÇG: Kendini Örnek Çalışan Gösterme; KÖZF: Kendi Önemini Zorla Fark Ettirme; KAÇ: Kendine Acındırmaya Çalışma.

Araştırma sonucunda tüm demografik gruplar içerisinde NTKS taktiği kullanımının en yüksek olduğu; LÜE kapsamında hemen hemen tüm gruplarda PSAYGI boyutunun skorlarının daha yüksek olduğu; algılanan Eİ tipi olarak evrensel kanun ve kodların hâkim olduğu KANUNKOD ikliminin hemen hemen her grupta en yüksek skorlarla algılandığı ve ARAÇÇILIK iklimlerinin en düşük skorlar aldığı görülmektedir. Hemen hemen tüm değişkenlerin birbiri ile anlamlı ilişkiler içinde olduğu Tablo 2’de görülmektedir.

Değişkenler arası korelasyon analizinden sonra değişkenler arası doğrudan ilişkileri, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki açıklama güçlerini ortaya koymak amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

Regresyon analizleri yapılmadan önce bağımsız değişkenler arasında normallik, doğrusallık ve çoklubağlantılılık olup olmadığı araştırılmıştır.

Verilerin doğrusal olduğu ve normal dağılım gösterdiği, ayrıca değişkenler arasında çoklubağlantılılığın olmadığı görülmüştür. Tüm analizlerde demografik değişkenlerin kontrol edilmesi maksadıyla, cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş, çalışma süresi, lider takip etme durumu ve yöneticilik beklentisi hiyerarşik regresyonun birinci aşamasında regresyon analizine dâhil edilmiştir. Böylelikle demografik değişkenler kontrol altına alınarak, bağımsız değişkenlerin ayrı ayrı bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Tablo 3'te sırasıyla yapılan testlerde TEST1 ile *H1*, TEST2 ile *H2*, TEST LÜE-İYT ile *H3*, TEST 3 ile *H4* (Aracılık etkisi) test edilmiştir.

Test sonuçları incelendiğinde aşağıdaki hususlar tespit edilmiştir:

Öğretmenlerin, yöneticilik beklentisinin değişkenlerin tamamının analize dâhil edildiği modelde İYT kullanımını pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği,

BİİS ikliminin NTKS taktiğinin kullanımına direkt olarak etkisi görülmezken LÜE aracılığındaki son modelde negatif ve anlamlı olarak ($\beta = -0,126$; $p < 0,01$) etkilediği,

KANUNKOD ikliminin çalışanların İYT'yi kullanmasına direkt etkisi kapsamında KAÇ ($\beta = -0,301$; $p < 0,01$), KÖÇG ($\beta = -0,222$; $p < 0,01$), YYKS ($\beta = -0,148$; $p < 0,05$) taktiklerini negatif ve anlamlı etkilediği; LÜE aracılığındaki son modelde ise KAÇ taktiği dışında anlamlı bir etki yaratmadığı; KAÇ ($\beta = -0,203$; $p < 0,01$) taktiğine negatif ve anlamlı bir etkisi olduğu,

KURAL ikliminin direkt olarak veya LÜE aracılığındaki modelde İYT'ye etkisi olmadığı,

ARAÇÇILIK ikliminin çalışanların İYT'yi kullanmasına etkisi kapsamında, direkt olarak ve LÜE aracılığındaki modellerde tüm taktiklerin kullanımını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği,

BAĞIMSIZLIK ikliminin direkt olarak KÖZF ($\beta = 0,170$; $p < 0,01$), KÖÇG ($\beta = 0,111$; $p < 0,05$) ve NTKS ($\beta = 0,179$; $p < 0,01$) taktiklerini pozitif ve anlamlı etkilerken, LÜE aracılığındaki son modelde KÖÇG üzerindeki anlamlı etkisinin kaybolduğu tespit edilmiştir.

LÜE boyutlarının, algılanan Eİ tipleri ile İYT kullanımı arasındaki aracılık etkisini, rolünü açıklamak amacıyla Baron ve Kenny (1986)'nin önerdiği üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu yöntemle göre, aracılık etkisinden söz edilebilmesi için üç şartın var olması gerekmektedir:

1) Bağımsız değişkenin (Eİ tipleri) aracı değişken (LÜE

boyutları) üzerinde bir etkisi olmalıdır. TEST 1 bu maksatla gerçekleştirilmiştir. TEST 1 sonucunda LÜE boyutlarını $P < 0,01$ ve $P < 0,05$ seviyesinde anlamlı olarak etkileyen Eİ tipleri Tablo 3 TEST 1 bölümünde yıldızla işaretlenmiştir.

2) Bağımsız değişken (Eİ tipleri) bağımlı değişken (İYT) üzerinde etkili olmalıdır. TEST 2 bu maksatla gerçekleştirilmiştir. TEST 2 sonucunda İYT'yi $P < 0,01$ ve $P < 0,05$ seviyesinde anlamlı olarak etkileyen Eİ tipleri Tablo 3 TEST 2 bölümünde yıldızla işaretlenmiştir.

3) Aracı değişken (LÜE boyutları) ikinci adımdaki regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin (Eİ tipleri) bağımlı değişken (İYT) üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin (LÜE boyutları) de bağımlı değişken (İYT) üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır. Aracı değişken teste dâhil edildiğinde TEST 2'de tespit edilen Eİ tiplerinin İYT üzerindeki yordama etkisinin azalması veya anlamlı bir etkinin anlamsız hale gelmesi gerekmektedir. TEST 3 bu maksatla gerçekleştirilmiştir.

Eİ tipleri ile aracılığı araştırılan LÜE boyutları, teste birlikte dâhil edilerek İYT üzerine etkilerine bakıldığında, liderle kurulan ETKİ ve BAĞLILIK etkileşimlerinin KÖÇG ($\beta_{ETKİ} = -0,204$; $p < 0,01$ ve $\beta_{BAĞLILIK} = 0,379$; $p < 0,01$), KÖZF ($\beta_{ETKİ} = -0,205$; $p < 0,01$ ve $\beta_{BAĞLILIK} = 0,142$; $p < 0,01$), KAÇ ($\beta_{ETKİ} = -0,165$; $p < 0,01$ ve $\beta_{BAĞLILIK} = 0,263$; $p < 0,01$) taktiklerini anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Anlamlı ilişkinin tespitinden sonra ikinci aşamada aracılık rolü incelemesi sonunda ETKİ ve BAĞLILIK etkileşimlerinin BİİS, KANUNKOD ve BAĞIMSIZLIK iklimlerinin KÖÇG taktiğine olan anlamlı etkisini anlamsız hale getirdiği ve her iki LÜE boyutunun da bu yönüyle tam aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir.

Lider ile kurulan ETKİ ve BAĞLILIK etkileşimlerinin, Eİ tiplerinin KÖZF ve KAÇ taktikleri üzerindeki etkisini azaltarak kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir.

BAĞLILIK etkileşiminin aracılığı ile YYKS taktiğinin kullanımına KANUNKOD ikliminin etkisi anlamlı iken anlamsız hale gelmiş ve LÜE'nin bu boyutunun tam aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Lider ile kurulan BAĞLILIK etkileşimi, diğer Eİ tiplerinin YYKS taktiği üzerindeki etkilerini azaltarak kısmi aracılık rolü üstlenmiştir.

LÜE boyutlarından PSAYGI boyutunun ($\beta = 0,135$; $p < 0,05$), tam bastırma etkisi ile BİİS ikliminin NTKS taktiği üzerindeki etkisini anlamlı hale getirdiği ($\beta = -0,126$; $p < 0,05$); KANUNKOD, ARAÇÇILIK iklimlerinin NTKS taktiği üzerindeki etkisini ise kısmi bastırma etkisi ile artırdığı tespit edilmiştir. Eİ tiplerinin KÖZF taktiği üzerindeki etkisi, PSAYGI boyutunun ($\beta = 0,150$; $p < 0,05$) modele dahil edilmesiyle azalmış ve PSAYGI boyutunun kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir.

Tablo 3: İzlenim Yönetimi Taktiklerini yordayan değişkenlerin hiyerarşik etkileri

TEST 1	β			
	PSAYGI	KATKI	BAĞLILIK	ETKİ
CİNSİYET	0,006	-,096*	-,029	0,02
EĞİTİMDURUM	0,036	,119**	,089*	-,069
LİDERTAKİP	-,079	-,130**	-,178	-,06
YÖNETİCİBEKLENTİ	,148**	0,085	,117*	0,097
YAŞ	-,038	-,055	-,145*	-,124*
GÖREVSÜRESİ	,134*	0,083	-,019	0,109
BİİS	,239**	,238**	0,1	,347**
KANUNKOD	-,062	-,389**	-,226**	-,003
KURAL	,252**	,367**	,248**	,230**
ARAÇÇILIK	-,089	0,094	,104*	-,07
BAĞIMSIZLIK	,105*	,201**	,136**	-,018
R2	0,221	0,308	0,219	0,276
Uyarlanmış R2	0,201	0,291	0,2	0,258
F	18,325**	27,334**	10,867**	27,742**

TEST LUE-IYT	β				
	KAÇ	KÖZF	KÖÇG	NTKS	YYKS
CİNSİYET	-,136**	-,144**	-,141**	-,08	-,134**
EĞİTİMDURUM	0,069	0,069	0,052	-,023	-,024
LİDERTAKİP	0,048	0,033	0,016	-,012	-,064
YÖNETİCİBEKLENTİ	,200**	,228**	,261**	,194**	,166**
YAŞ	-,042	-,088	-,032	0,006	0,019
GÖREVSÜRESİ	0,036	,183**	0,072	0,128	0,102
ETKİ	-,196**	-,220**	-,238**	0,071	-,085
BAĞLILIK	,304**	,190**	,421**	0,093	,306**
KATKI	,183**	,152*	,116*	0,109	,157**
PSAYGI	-,084	0,1	-,097	0,101	-,015
R2	0,28	0,25	0,381	0,186	0,237
Uyarlanmış R2	0,264	0,233	0,367	0,168	0,219
F	20,184**	13,534**	32,472**	11,272**	15,977**

TEST 2	β				
	KAÇ	KÖZF	KÖÇG	NTKS	YYKS
CİNSİYET	-,130**	-,148**	-,144**	-,084	-,136**
EĞİTİMDURUM	,114**	,138**	,117**	0,029	0,03
LİDERTAKİP	-,025	-,043	-,075	-,091*	-,146**
YÖNETİCİBEKLENTİ	,153**	,186**	,221**	,162**	,115*
YAŞ	-,056	-,089	-,053	-,019	-,011
GÖREVSÜRESİ	-,017	,137*	0,008	0,105	0,038
BİİS	-,007	-,078	-,133**	-,067	-,009
KANUNKOD	-,301**	-,128	-,222**	0,087	-,148*
KURAL	0,092	0,087	0,132	0,09	0,053
ARAÇÇILIK	,366**	,295**	,298**	,260**	,376**
BAĞIMSIZLIK	0,02	,170**	,111*	,179**	0,091
R2	0,281	0,294	0,323	0,284	0,277
Uyarlanmış R2	0,263	0,276	0,306	0,267	0,259
F	16,233**	16,990**	16,122**	22,407**	18,383**

TEST 3	β				
	KAÇ	KÖZF	KÖÇG	NTKS	YYKS
CİNSİYET	-,109**	-,136**	-,124**	-,083	-,121**
EĞİTİMDURUM	0,067	,100*	0,066	0,023	-,003
LİDERTAKİP	0,024	-,012	-,019	-,068	-,102*
YÖNETİCİBEKLENTİ	,132**	,163**	,201**	,130**	,096*
YAŞ	-,034	-,086	-,023	0,00	0,017
GÖREVSÜRESİ	0,00	,139*	0,041	0,08	0,055
ETKİ	-,165**	-,205**	-,204**	0,054	-,087
BAĞLILIK	,263**	,142**	,379**	0,044	,260**
KATKI	0,102	0,046	0,04	0,012	0,054
PSAYGI	-,016	,150*	-,05	,135*	-,055
BİİS	0,003	-,068	-,098	-,126*	-,005
KANUNKOD	-,203**	-,07	-,124	0,111	-,072
KURAL	0,031	0,044	0,083	0,028	0,003
ARAÇÇILIK	,316**	,275**	,236**	,270**	,333**
BAĞIMSIZLIK	-,037	,122**	0,053	,158**	0,05
R2	0,354	0,338	0,438	0,317	0,33
Uyarlanmış R2	0,332	0,315	0,419	0,293	0,307
F	10,008**	11,641**	8,838**	16,770**	12,279**

*p< .05 ** p< .01

Aracılık testleri sonucunda elde edilen bulgular Tablo 4'te gösterilmiştir. Yapılan hiyerarşik regresyon analizinden sonra elde edilen sonuçlara göre elde edilen hipotez test sonuçları Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 4 Aracılık Etkisi Bulguları

	ETKİ			BAĞLILIK				PSAYGI	
	KÖÇG	KÖZF	KAÇ	YYKS	KÖÇG	KÖZF	KAÇ	NTKS	KÖZF
BİİS	TA	KA	KA	KA	TA	KA	KA	TB	KA
KANUNKOD	TA	KA	KA	TA	TA	KA	KA	KB	KA
KURAL	KA	KA	KA	KA	KA	KA	KA	KA	KA
ARAÇÇILIK	KA	KA	KA	KA	KA	KA	KA	KB	KA
BAĞIMSIZLIK	KA	KA	KA	KA	KA	KA	KA	KA	KA

KA:Kısmi Aracılık, KB:Kısmi Bastırma; TA: Tam Aracılık, TB:Tam Bastırma

Tablo 5: Hipotez Test Sonuçları

H1		PSAYGI	KATKI	BAĞLILIK	ETKİ
	BİİS	,239**	,238**	0,1	,347**
	KANUNKOD	-0,062	-,389**	-,226**	-0,003
	KURAL	,252**	,367**	,248**	,230**
	ARAÇÇILIK	-0,089	0,094	,104*	-0,07
	BAĞIMSIZLIK	,105*	,201**	,136**	-0,018

H2		KAÇ	KÖZF	KÖÇG	NTKS	YYKS
	BİİS	-0,007	-0,078	-,133**	-0,067	-0,009
	KANUNKOD	-,301**	-0,128	-,222**	0,087	-,148*
	KURAL	0,092	0,087	0,132	0,09	0,053
	ARAÇÇILIK	,366**	,295**	,298**	,260**	,376**
	BAĞIMSIZLIK	0,02	,170**	,111*	,179**	0,091

H3		KAÇ	KÖZF	KÖÇG	NTKS	YYKS
	ETKİ	-,196**	-,220**	-,238**	0,071	-0,085
	BAĞLILIK	,304**	,190**	,421**	0,093	,306**
	KATKI	,183**	,152*	,116*	0,109	,157**
	PSAYGI	-0,084	0,1	-0,097	0,101	-0,115

Desteklenmeyen hipotezler koyu ile belirtilmiştir.

Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada, örgütte algılanan etik iklim tipinin, izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımını nasıl etkileyebileceği ve çalışanların liderleri ile kurdukları etkileşimin bu etkide nasıl bir aracılık rolü üstleneceği araştırılmıştır. Model kapsamında boyutlarıyla birlikte etik iklim tiplerinin izlenim yönetimi taktiklerine etkisi kapsamında alt boyutlarıyla birlikte 25 hipotez; etik iklim tiplerinin lider üye etkileşimi boyutlarına etkisi kapsamında alt boyutlarıyla birlikte 20 hipotez, lider üye etkileşimi boyutlarının izlenim yönetimi taktiklerine etkisi kapsamında alt boyutlarıyla birlikte 20 hipotez test edilmiştir. Ayrıca lider üye etkileşimi boyutlarının aracılık rolü de test edilmiştir.

Yöneticilik beklentisinin tüm taktikleri pozitif etkilemesi ve bu etkideki görece en büyük etkinin kendini örnek bir çalışan gösterme taktiğinde görülmesi öğretmenlerin yöneticilik pozisyonuna atanabilmek için erdemli, faziletli davranışlar sergilediğini ifade etmektedir. Bu çalışmada, yöneticilik beklentisinin izlenim yönetimi taktikleri kullanımına etkisinin lider üye etkileşiminin aracı rol üstlendiği modelde azalması, lider ile etkileşimin taktiklerin kullanımındaki etkisini ve gücünü göstermektedir ki sahtekârlığın önlenmesi adına olumlu bir durum olarak değerlendirilebilir.

Diğerlerini etkileme kavramının özünde kişisel çıkarların ön plana çıkarılması ihtiyacı olduğu düşünüldüğünde, bu işi başarmak için taktiklerin kullanımını arttıracak iklim tipinin de araççılık ikliminin olması gayet doğaldır. Lider ve yöneticilerin kendi menfaatleri için hizmet edecek gruplar yaratma amacıyla bu iklimi teşvik etmeleri taktiklerin doğru kullanımdan sapmasına neden olabilecektir. Öyle ki bu iklim tipinde çalışanlar tarafından yoğun olarak yağcılık, acıdırma ve tehdit taktiklerinin kullanılması, örnek personelin işinden soğumasına ve aidiyet, bağlılık gibi duyguların kişisel menfaatler karşısında yok olmasına sebebiyet verebilecektir. Okul ortamında yöneticiler tarafından araççılık iklimi yaratılması, bu yönüyle hem yönetici hem de öğrencileri etkileyecektir. Yapılan çalışmada, araççılık iklimlerinin taktiklerin kullanımını pozitif yönlü etkilediği tespitiyle birlikte lider üye etkileşimi boyutlarından duygusal etkileşim, katılım ve profesyonel saygı boyutlarının bu etkiyi azaltıcı kısmi aracılık rolü üstlenmesi etkileşimin doğru olarak kurulduğunu göstermektedir ki okul müdürlerinin astları ile bu etkileşimleri yükseltmesi olumsuz etkilerin daha da azalmasını sağlayacaktır.

Çalışma sonucunda kanun, kod ve kuralların hâkim olduğu iklimlerde çalışanların başkalarının değerlendirmelerini etkilemek için izlenim yönetimi taktikleri kullanımına önem vermedikleri, belirtilen kanun, kural ve prosedürleri ve görev tanımlarını uygulayarak iş ortamında gerçek değerlerini diğerlerine aktarabildiklerini söylemek mümkündür.

Kendini örnek çalışan gösterme taktiği üzerindeki etkiler lider ile kurulan etkileşim aracılığında anlamsız hale gelirken araççılık iklimlerinin etkisinin azalsa da anlamlı olarak devam etmesi, araççılık iklimlerinde bu taktiğin amir üzerinde baskı oluşturma amaçlı kullanılabileceğinin bir göstergesidir şeklinde değerlendirilebilir.

Bağımsızlık iklimlerinde bireyler kendi prensiplerini ve inandıklarını kabul ettirmek isteyeceklerdir ki bu da tehdit ve baskıcı davranışların artmasına neden olacaktır. Çalışmada da bu iklim tipinin tehdit taktiklerini pozitif etkilediği tespiti, okulun prensip ve değerlerinden uzaklaşılmasına neden olabilir ki bu da yetiştirilen öğrencilerde meydana getirilmek istenen davranış değişikliklerinin okul kültüründen uzaklaşarak bireyselleşmesine neden olabilecektir. Lider üye etkileşiminin bu etkide de aracı rolü olması önemli olup etkileşim artırılarak tehdit taktiklerinin en aza indirilmesi bireysel prensipler yerine okulun prensiplerinin uygulanmasını sağlayacaktır.

Araççılık ikliminin acındırma, yağcılık ve örnek çalışan gösterme taktiklerinin kullanımını pozitif ve anlamlı etkilemesi okul ortamında istenilen bir durum değildir. Her ne kadar lider üye etkileşiminin kısmi aracılık rolü görülse de bu etkilerin anlamlılığını kaybetmediği çalışmada tespit edilmiş olup bu yönüyle okul yöneticilerin araççılık iklimi yaratmama konusunda çok hassas davranmaları gerekir. Eğer bu iklim okul ortamında algılanırsa, olumsuz taktiklerin kullanımı önlenemeyecektir. Araççılık ikliminin olumsuzluklarına rağmen niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye taktiğinin kullanımını pozitif yönde etkilediği tespiti ise olumlu bir durum olup özellikle lider ile kurulan profesyonel saygı etkileşiminin bu etkiyi bastırma etkisi ile yükseltmesi öğretmenlerin niteliklerini arttırmalarını ve eğitim ortamının kalitesinin yükselmesini sağlayacaktır.

Liderle kurulan sıcak ve arkadaş ortamındaki duygusal etkileşimin okulda algılanan etik iklim tipi ne olursa olsun acındırma ve tehdit taktiklerinin kullanımında aracılık rolü üstlenmesi ve etkiyi azaltması örgütte herkesin kabul edeceği olumlu bir durumdur. Liderle duygusal etkileşimin yağcılık, acındırma ve tehdit taktiklerine negatif yönlü etkisi, yakın gruplara dâhil edilmek isteyen astların bu taktikleri kullanmasını azaltacak ve bu da yöneticilerin güvenebileceği yakın grupları belirlenmesinde yardımcı olacaktır.

Çalışanlar, örgütte rollerin dağıtımını esnasında iyi rolleri alabilmek için bağlılık etkileşimi kurmaya çalışacaktır. Bu yönüyle bağlılık etkileşiminin örnek personel olma gayretlerini arttırma, kendini işine adanma ve zaman mefhumu gözetmeksizin çalışma gibi davranışları arttırması olumlu karşılanabilir. Ancak bu etkileşim sonucunda özellikle yağcılık, acındırma ve tehdit içeren taktikleri kullanan personelin rol dağıtımında ayrıcalıklar

kazanması ihtimali olup, rol dağıtımında performans kriterlerinin öneminin azalmasına sebebiyet verebilecektir ki bu durum yöneticilerin rol dağıtımında hatalar yapmasına sebep olabilecektir. Çalışma sonucunda liderle kurulan bağlılık etkileşiminin algılanan tüm iklim tiplerinde, niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye taktiği dışındaki izlenim yönetimi taktikleri kullanımı üzerinde görülen aracılık rolü olumlu olup yöneticilere rollerin doğru dağıtılmasında destek sağlayacaktır.

Öğretmen adil, dürüst, saygılı, sevgi dolu olmalıdır. Örgütüne okuluna yasalara bağlı, insan haklarına inanan ve insanlara değer veren güven verici bir karaktere sahip olmalıdır (Geçer, 2002). Mesleki anlamda yeterliliklerini sağlamış, kendini mesleki anlamda geliştiren öğretmenler, bu kutsal mesleğin ne kadar büyük bir sorumluluk gerektirdiğinin bilincinde olmalıdır (Hesapçoğlu, 2008). İyiliksever iklimin algılandığı okul ortamında lider ile kurulan profesyonel saygı ve itibar etkileşiminin niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye taktiğinin kullanımını anlamlı hale getirmesi, taktiğin ukalalık boyutuna ulaşmayacak şekilde kullanılacağını göstermektedir ki bu durum istenen öğretmen modelini yaygınlaştıracak ve gelecek nesillerin kaliteli yetişmesine katkı sağlayacaktır. Bu nedenle okuldaki yöneticilerin ve öğretmenlerin her ne kadar deneyimli, başarılı, tecrübeli olurlarsa olsun yöneticilerini, kıdemli öğretmenleri ve izleyenlerini, yani yeni öğretmenler ile öğrencilerini, etkilemek için bu taktiği mutlaka kullanmaları gerekmektedir.

Yapılan çalışmanın örgüte katkısı olarak sınırlı sayıdaki örneklem değerlendirildiğinde okul ortamında olumsuz olarak değerlendirebilecek olan kendine acındırmaya çalışma veya önemini zorla fark ettirme gibi taktiklerin daha az kullanıldığı ama niteliklerini tanıtmaya veya örnek bir çalışan gösterme gibi olumlu taktiklerin de pek fazla kullanılmadığı görülmüştür. Bu kapsamda davranış değişikliği yaratılmak istenen hedef kitlenin etki altına alınabilmesi için olumlu taktiklerin kullanımının artırılması ve de yöneticiler tarafından bunun desteklenmesi gerektirir. Okul ortamında yoğunlukla algılanan iklim tipinin ilkelilik iklimi doğrultusunda olması ise doğru ve yanlışların benimsetilmesi yönüyle evrensel bir duruşun sergilenebilmesini sağlayacaktır. Öğretmenin gelecek nesilleri kaliteli bir şekilde yetiştirmesi isteniyorsa, yöneticiler tarafından iyiliksever ve ilkelilik iklimlerinin desteklenmesi, yaratılan kaliteli bir lider üye etkileşimi ile okul örgütünün tüm bireylerinin bu etik iklimi hissetmelerinin sağlanması ve rol modeli olarak öğretmenlerin olumlu izlenim yönetimi taktiklerini kullanarak hedef kitleyi istenilen davranış kalitesine ulaştırmayı amaçlaması gerekmektedir.

Araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırmanın tek kurumda yapılmış olması araştırmanın önemli bir kısıdıdır. Bu nedenle farklı

kurum ve sektörlerde yapılacak araştırmalardan farklı sonuçlar elde edilebilir. Bunun yanı sıra araştırmada kullanılan veriler eğitim kurumunun belli bir coğrafi bölgesindeki çalışanlarından elde edilmiştir. Farklı coğrafi bölgelerdeki çalışanlardan elde edilecek daha fazla sayıdaki verilerle daha açıklayıcı sonuçlara ulaşılması mümkün olabilir. Bundan sonra bu alanda araştırma yapacak akademisyenlere kültür öğelerinin izlenim yönetimi taktikleri kullanımına etkisi ve bu etkide algılanan örgütsel politikaların ve politik davranışın aracılık rolünü yapısal eşitlik modelleri ile analiz etmeleri önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Akgün, T. (2009). İzlenim Yönetimi Taktikleri İle İş Performansı Değerleme Puanları Arasındaki İlişki: Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Barnett, T., Schubert, E. (2002). Perceptions of the Ethical Work Climate and Covenantal Relationships *Journal of Business Ethics*, 36(3): 279-290.
- Barnett, T., Vaicys, C. (2000). The Moderating Effect of Individuals' perceptions of ethical work climate on ethical judgments and behavioral intentions. *Journal of Business Ethics*, 27(4): 351-362.
- Baron, R.M., Kenny, D.A. (1986). The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: 1173-1182.
- Baron, R.A., Greenberg, J. (1989). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*, 3th Ed., Allyn Bacon Inc., Boston.
- Basım, H.N., Tatar, İ. (2006). Kamuda İzlenim Yönetimi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *Amme İdaresi Dergisi*, 39(4): 225-244.
- Basım, H.N., Tatar, İ., Şahin, N.H. (2006a). İzlenim Yönetiminde Kendilik Algısı, Kontrol Odağı, Mesleki Hedeflere Ulaşma Düzeyi ve Stres: Bir Kamu Sektörü Örneği. *Türk Psikoloji Dergisi*, 21(58): 1-14.
- Baş, T., Keskin, N., Mert, İ.S. (2010). Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe'de Geçerlik Ve Güvenilirlik Analizi", *Ege Akademik Bakış*, 10(3): 1013-1039.
- Bauer, T.N., Graen, S.G. (1996). Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test. *Academy of Management Journal*, 39(6): 1538-1567.

- Bolino, M.C., Turnley, W.H. (1999). Measuring Impression management in organizations: A scale development based on the Jones and Pittman Taxonomy. *Organizational Research Methods*, 2(2): 187-206.
- Buchanan, D., Badham, R. (1999). *Power, Politics, and Organizational Change*. Sage, London.
- Case, R. (1998). Leader Member Exchange Theory and Sport: Possible Applications. *Journal of Sport Behavior*, 21(4): 387-396.
- Castro, S.L., Coglisier, C.C. (1999). Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices. *Leadership Quarterly*, 10(1): 63-114.
- Cevrioğlu, E. (2007). Lider-üye etkileşimi ile bireysel ve örgütsel sonuçları arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Crane, E., Crane, F.G. (2004). Usage and effectiveness of impression management strategies in organizational settings, *Journal of Group Psychotherapy Psychodrama and Sociometry*, 55(1): 25-34.
- Cullen, J.B., Parboteeah, K.P., Victor, B. (2003). The Effects of Ethical Climates on Organizational Commitment: A two-study analysis. *Journal of Business Ethics*, 46: 127-141.
- Davis, W.D., Gardner, W.L. (2004). Perceptions of Politics and Organizational Cynicism: An Attributional and Leader-Member Exchange Perspective, *The Leadership Quarterly*, 15: 439-465.
- Demir, K. (2002). Türkiye'deki Resmi ve Özel Lise Öğretmenlerinin İzlenim Yönetimi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dickson, M.W., Smith, D.B., Grojean, M.W., Ehrhart, M. (2001). An Organizational Climate Regarding Ethics: The Outcome of Leader Values and the Practices that Reflect them. *Leadership Quarterly*, 12: 197-208.
- Dienesch, R.M., Liden, R.C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development, *Academy of Management Review*, 11(3): 618-634.
- Erdem, F.S. (2008). Organizasyonlarda Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinde, İzlenim Yönetimi Davranışının Rolü: Kayseri'de Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

- Erdogan, B., Bauer, T.N. (2010). Differentiated leader–member exchanges: The buffering role of justice climate. *Journal of Applied Psychology*, 95(6): 1104.
- Erkuş, A. (2011). Çok Boyutlu Lider-İzleyici Etkileşiminde Kişilik Özelliklerinin Ve Güç Kaynaklarının Rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1): 127-152.
- Feldman, D.C., Klich, N.R. (1991). “Impression Management and Career Strategies”, Ed. Giacalone, R. A. ve P. Rosenfeld, *Applied Impression Management*, Londra: Sage, 67-79.
- Ferris, G.R., Judge, T.A., Rowland, K.M., Fitzgibbons, D.E. (1994). Subordinate Influence and the Performance Evaluation Process: Test of a Model’, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 58: 101-135.
- Gardner, W.L., Martinko, M.J. (1988). Impression Management in Organizations. *Journal of Management*, 14(2): 321-338.
- Geçer, A.K. (2002) Öğretmen Yakınlığının Öğrencilerin Başarıları, Tutumları ve Güdülenme Düzeyleri Üzerinde Etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Giacalone, R.A., Rosenfeld, P. (eds.) (1989). *Impression Management in the Organization*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- Giacalone, R.A., Rosenfeld, P. (eds.) (1991). *Applied Impression Management: How Image Making Affects Managerial Decisions*, Sage, Newbury Park, CA.
- Greguras, G.J., Ford, J.M. (2006). An Examination of the Multidimensionality of Supervisor and Subordinate Perceptions of Leader-Member Exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79: 433-465.
- Hesapçioğlu, M. (2008). Öğretim İlke ve Yöntemleri Eğitim Programları ve Öğretim. (Genişletilmiş 6. Baskı), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Higgins, C.A., Judge, T.A., Ferris, G.R. (2003). “Influence Tactics and Work Outcomes: A Meta-Analysis”, *Journal of Organizational Behavior*, 24: 89-106.
- Jones, E.E., Pittman, T.S. (1982). Toward a general theory of strategic self-presentation, *Psychological perspectives on the self*, 1: 231-262.
- Jones, E.E. (1990). *Interpersonal Perception*, W. H. Freeman Comp., New York.

- Kaplan, M., Ögüt, A. (2011). Otel işletmelerinde Etiksel İklim Algılamaları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Kapadokya Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 30: 191-206.
- Kim, N.Y., Miller, G. (2008). Perceptions of the ethical climate in the Korean tourism industry. *Journal of Business Ethics*, 82: 941-954.
- Leary, M.R., Kowalski, R.M. (1990). Impression Management: A Literature Review and Two-Component Model. *Psychological Bulletin*, 107: 34-47.
- Leary, M.R. (1996). *Self-Presentation, Impression Management and Interpersonal Behavior*, Westview Press, Oxford.
- Liden, R., Graen, G. (1980). Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership, *Academy of Management Journal*, 23(3): 451-465.
- Liden, R.C., Sparrowe, R.T., Wayne, S.J. (1997). Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future”, G.R. Ferris (Der.), *Research in Personal and Human Resources Management*, Greenwich, CT: JAI Press Inc., 15: 47-119.
- Liden, R., Wayne, S.J., Stilwell, D. (1993). A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78: 662-674.
- Liden, R.C., Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1): 43-72.
- Malloy, D.C., Agarwal, J. (2001). Differential Association and Role-Set Configuration: The Impact of Significant Others upon the Perception of Ethical Climate in a Sports Organization. *Journal of Sport Management*, 15(3): 195-218.
- Meydan, C.H. (2011). Örgütsel Ortamda Tükenmişliğin İzlenim Yönetimi Taktikleri İle İlişkisi”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(2): 287-307.
- Mendonca, M. (2001). Preparing for ethical leadership in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18: 266-276.
- Özyer, K. (2010). Etik İklim Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmininin Düzenleyici Rolü. *Yayınlanmamış Doktora Tezi Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.*
- Palmer, R.J., Welker, R.B., Campbell, T.L., Magner, N.R. (2001).

- Examining the Impression Management Orientation of Managers. *Journal Of Managerial Psychology*, 16(1): 35-49.
- Parboteeah, K.P., Cullen, J.B., Victor, B., Sakano, T. (2005). National culture and ethical climates: A comparison of U.S. and Japanese accounting firms. *Management International Review*, 45(4): 459-481.
- Parboteeah, K.P., Chen, H. C., Lin, Y. T., Chen, I. H., Lee, A. Y., Chung, A. (2010). Establishing organizational ethical climates: how do managerial practices work?. *Journal of Business Ethics*, 97(4): 599-611.
- Provis, C. (2010). The Ethics of Impression Management. *Business Ethics*, 19(2): 199-212.
- Rasmussen, K., Malloy, D., Agarwal, J. (2003). The ethical climate of government and non-profit organization simplicants for public-private partnerships. *Public Management Review*, 5(1): 83-97.
- Rosenfeld, P., Giacalone, R.A., Riordan, C.A. (1995). *Impression Management in Organizations*. Routhledge, New York.
- Rosenfeld, P. (1997). Impression Management, Fairness, and the Employment Interview. *Journal of Business Ethics*, 16(8): 801-808.
- Scandura, T.A., Graen, G.B., Novak, M.A. (1986). "When Managers Decide Not to Decide Autocratically: An Investigation of Leader-Member Exchange and Decision Influence. *Journal of Applied Psychology*, 71: 579-584.
- Schwepker, C.H.J. (2001). Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turn over in the Sales Force. *Journal of Business Research*, 54(1): 39-52.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods for Business*, John Wiley and Sons, Inc., Canada.
- Shulman, D. (2007). *From Hire to Liar: The Role of Deception in the Workplace*. ILR Press, Ithaca, NY.
- Sığrı, Ü., Tabak, A., Türköz, T. (2011). Eğitimciler Açısından İzlenim Yönetimi Stratejileri. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1): 64-78.
- Sims, R.L., Kroeck, G.K. (1994). The Influence of Ethical Fit on Employee Satisfaction, Commitment and Turnover. *Journal of Business Ethics*. 13: 939-947.
- Sims, R.R. (2000). Changing an Organization's Culture Under New Leadership. *Journal of Business Ethics*, 25: 65-78.

- Sims, R.R., Brinkman, J. (2002). Leaders as Moral Role Models: The Case of John Gutfreund at Salomon Brothers. *Journal of Business Ethics*, 35: 327-339
- Tabak A., Basım, H.N.,Tatar, İ., Çetin, F. (2010). İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Rolü: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 10(2): 541-559.
- Tatar, İ. (2006). İzlenim Yönetiminde Kendilik Algısı ve Stres: Kara Kuvvetlerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ünaldı, S. (2005). Emniyet Örgütü Yöneticilerinin İzlenim Yönetimi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Valle, M. (1997). Perceptions of Organizational Politics and Subsequent Behaviors. *Psychological Reports*, 81: 945-946.
- Victor, B., Cullen, J.B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Climates., *Administrative Science Quarterly*, 33: 101-125.
- Wayne, S.J., Kacmar, K.M. (1991). The Effects of Impression Management on the Performance Appraisal Process?. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 48: 70–88.
- Wayne, S.J., Liden, R.C. (1995). Effect of Impression Management on PerformanceRatings: A Longitudinal Study, *Academy of Management Journal*, 38(1): 232-261.
- Weber, J.(1995). Influences Upon Organizational Ethical Subclimates: A Multidepartmental Analysis of a Single Firm. *Organizational Science*, 6(5): 509-523.
- Wimbush, J.C., Shepard, J.M., Markham, S.E. (1997). An Empirical Examination of the Multi-dimensionality of Ethical Climate in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 16: 67-77.
- Zaidman, N., Drory, A. (2001). Upward Impression Management in the Work Place Cross-Cultural Analysis. *International Journal of Intercultural Relations*, 25: 671-690.