

**T.C.  
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ PROGRAMI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İZLENİM YÖNETİMİ DAVRANIŞLARINDA KİŞİLİK  
ÖZELLİKLERİNİN ROLÜ: KONAKLAMA İŞLETMELERİ  
ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**Selma TATAR**

**Danışman  
Yrd. Doç. Dr. Özgür Devrim YILMAZ**

**2013**

**YÜKSEK LİSANS**  
**TEZ/ PROJE ONAY SAYFASI**

2010800219

**Üniversite** : Dokuz Eylül Üniversitesi  
**Enstitü** : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
**Adı ve Soyadı** : Selma TATAR  
**Tez Başlığı** : İzlenim Yönetimi Davranışlarında Kişilik Özelliklerinin Rolü: Konaklama İşletmeleri Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma  
**Savunma Tarihi** : 16.07.2013  
**Danışmanı** : Yrd.Doç.Dr.Özgür Devrim YILMAZ

**JÜRİ ÜYELERİ**

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Yrd.Doç.Dr.Özgür Devrim YILMAZ	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Yrd.Doç.Dr.İşıl ÖZGEN	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Doç.Dr.Banu Esra ASLANERTİK	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	

Oybirliği

Oy Çokluğu ( )

Selma TATAR tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "İzlenim Yönetimi Davranışlarında Kişilik Özelliklerinin Rolü: Konaklama İşletmeleri Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma" başlıklı Tezi / Projesi ( ) kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU  
Enstitü Müdürü

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**İzlenim Yönetimi Davranışlarında Kişilik Özelliklerinin Rolü: Konaklama İşletmeleri Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma**” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

01/07/2013

Selma TATAR

İmza

## ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

İzlenim Yönetimi Davranışlarında Kişilik Özelliklerinin Rolü: Konaklama İşletmeleri Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma

Selma TATAR

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Turizm İşletmeciliği Programı

Örgütlerde “insan” kavramı giderek daha önemli hale gelmekte ve örgütlerin başarısı artık çalışanların özellikleri ile değerlendirilmektedir. İş yaşamında kişilerin sahip oldukları kişilik özellikleri son yıllarda çok sayıda çalışmada ele alınmış ve kişilik özelliklerini belirlemeye yönelik çok sayıda model geliştirilmiştir. Ancak kişilik özellikleri kapsamlı ve bireysel yönü ile kesin sonuçlara ulaşılması zor konular arasında yer almaktadır. İş yaşamında bireylerin sahip oldukları kişilik özelliklerinin bilinmesi birçok örgütsel davranış konusuna da açıklık getirebilmektedir. Bunlardan biri olan izlenim yönetimi davranışları da bu kapsamda çalışmada yer alan bir diğer konudur.

Çalışmanın birinci bölümünde kişilik kavramının tanımı, kişilik kuramları, kişilik yapısının oluşumu gibi konulara yer verilmekte ve kişiliğin örgütler ve sosyal yaşam için neden önemli olduğuna dair görüşler incelenmektedir. Özellikle son yıllarda yaygın olarak kabul gören “Beş Faktör Kişilik Modeli” bu bölümde detaylı biçimde ele alınmaktadır.

İkinci bölümde; izlenim yönetimi davranışının tanımı, izlenim yönetimi sürecinin modelleri, izlenim yönetimi sürecinde kullanılan stratejilerin neler olduğu izlenim yönetimi davranışlarını oluşturan iş, kişisel ve yönetici odaklı izlenim yönetimi faktörleri incelenmektedir.

**Çalışmanın son bölümünde kişilik özelliklerinin izlenim yönetimi davranışları üzerindeki etkilerini belirlemek için Denizli’de yer alan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde yapılan araştırmaya yer verilmektedir.**

**Anahtar Kelimeler: Kişilik, İzlenim Yönetimi Davranışı, Kişiliğin Beş Faktör Modeli, Konaklama İşletmeleri**

## **ABSTRACT**

**Master's Thesis**

**The Role of Personality Traits in Impression Management Behaviours:**

**A Research Towards Lodging Entreprises**

**Selma TATAR**

**Dokuz Eylül University**

**Graduate School of Social Sciences**

**Department of Tourism Management**

**Tourism Management Program**

In organizations, the “human” concepts is becoming on important issue and nowadays the success of organizations is evaluated with their employees’ characteristics. Personality characteristics are evaluated in many academic enquiries and there are many models which try to identify the personality traits. Nevertheless, personality characteristics are among the subjects which are difficult to reach to a definite conclusion as personality differs from one to another. Understanding personality characteristics in work life helps us also to evaluate other organizational behaviours. Impression management behaviours, one of the new and popular a organization behaviours subjects, is also evaluated in the study with personality characteristics.

In the first part of the study the definition of personality, personality theories and the formation of personality structures are explained and the question “ why personality is important in organizations and; social life” is tried to be answered. Five factor personality model – as well accepted subject in literature- is also studied in details in this chapter.

In the second part, the definition of impression management behaviour, the process of impression management models, the strategies used in impression

**management are explained. Impression management behaviours are studied in three segments as job-oriented, individual-oriented and manager-oriented.**

**Lastly, to indicate the probable effects of personality characteristics on impression management behaviours, a research is held in 4 and 5 star hotels in Denizli.**

**Keywords: Personality, Impression Management Behaviour, Five Factor Model of Personality, Lodging Enterprises.**

**İZLENİM YÖNETİMİ DAVRANIŞLARINDA KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN  
ROLÜ: KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR  
ARAŞTIRMA**

**İÇİNDEKİLER**

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xii
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
EKLER LİSTESİ	xvii
GİRİŞ	1

**BİRİNCİ BÖLÜM**

**KİŞİLİĞİN ÇERÇEVESİ**

1.1. KİŞİLİK KAVRAMI ve TANIMI	3
1.2. KİŞİLİK İLE BENZER KAVRAMLAR	7
1.2.1. Mizaç - Huy Kavramı	8
1.2.2. Karakter Kavramı	8
1.2.3. Benlik Kavramı	9
1.3.KİŞİLİĞİN TEMEL ÖZELLİKLERİ	10
1.4.KİŞİLİĞİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER	11



1.4.1. Kalıtım ve Bedensel Yapı Faktörleri	12
1.4.2. Sosyo - Kültürel Faktörler	12
1.4.3. Aile Faktörü	13
1.4.4. Sosyal Yapı ve Sosyal Sınıf Faktörleri	14
1.4.5. İş Çevresi Faktörü	15
1.4.6. Diğer Faktörler	15
1.5. KİŞİLİK KURAMLARI ve TİPLERİ	16
1.5.1. Kişilik Kuramları	16
1.5.1.1. Sigmund Freud ve Psikanalitik Kuramı	18
1.5.1.2. Carl Gustav Jung ve Analitik Psikoloji	22
1.5.1.3. Alfred Adler ve Bireysel Psikoloji	24
1.5.1.4. Erich Fromm ve Hümanistik Psikanaliz	25
1.5.1.5. Eric Berne'nin Kişilik Kuramı	27
1.5.1.6. Karen Horney ve Bütüncü Psikoloji	28
1.5.1.7. Harry Stack Sullivan ve Bireyler Arası İlişkiler	29
1.5.1.8. Hans Jürgen Eysenck Faktör Kuramı	30
1.5.1.9. Abraham Maslow ve Holistik Kuramı	31
1.5.2. Kişilik Tipleri	33
1.5.2.1. Kretschmer'in Kişilik Tipi	33
1.5.2.2. A ve B Tipi Kişilik	34
1.6. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BAKIMINDAN KİŞİLİK	35
1.7. KİŞİLİĞİN BELİRLENMESİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER	37
1.7.1. Bireysel Görüşme	37
1.7.2. Gözlem	38
1.7.3. Objektif Testler	38
1.7.4. Projektif Testler	39

1.7.5. Beş Faktör Kişilik Modeli	40
1.7.5.1. Dışadönüklük	43
1.7.5.2. Yumuşak Başlılık / Uzlaşılabilirlik	44
1.7.5.3. Sorumluluk	45
1.7.5.4. Duygusal Tutarsızlık / Nörotisizm	46
1.7.5.5. Deneyime Açıklık	47

## İKİNCİ BÖLÜM

### İZLENİM YÖNETİMİ

2.1. İZLENİM YÖNETİMİ KAVRAMI ve TANIMI	51
2.2. İZLENİM YÖNETİMİ MODELLERİ	56
2.2.1. Leary ve Kowalsky'nin İzlenim Yönetimi Modeli	56
2.2.2. Rosenfeld, Giacolone ve Riordan'ın İzlenim Yönetimi Modeli	57
2.2.3. Martinko'nun İzlenim Yönetimi Modeli	58
2.2.4. Sampson'un İzlenim Yönetimi Modeli	59
2.2.5. İzlenim Yönetiminin Siberetik Modeli (Bozeman ve Kacmar)	59
2.2.6. Gardner ve Martinko'nun İzlenim Yönetimi Modeli	61
2.3. İZLENİM YÖNETİMİ STRATEJİLERİ VE TAKTİKLERİ	65
2.3.1. Saldırgan ve Savunmacı İzlenim Yönetimi Stratejileri	67
2.3.1.1. Saldırgan İzlenim Yönetimi Stratejileri	67
2.3.1.1.1. Yağcılık (Kendini Sevdirme)	68
2.3.1.1.2. Kişisel Reklam (Niteliklerini Gösterme)	69
2.3.1.1.3. Örnek Davranışlar Sergileme	70
2.3.1.1.4. Yalvarma (Acındırma)	71

2.3.1.1.5. Gözdağı Verme	71
2.3.1.2. Savunmacı İzlenim Yönetimi Stratejileri	73
2.3.1.2.1. Rapor Verme	73
2.3.1.2.2. Özür Dileme	74
2.3.2. Kişisel Odaklı, İş Odaklı ve Yönetici Odaklı İzlenim Yönetimi Stratejileri	77
2.3.2.1. Kişisel Odaklı İzlenim Yönetimi Stratejisi	77
2.3.2.2. İş Odaklı İzlenim Yönetimi Stratejisi	78
2.3.2.3. Yönetici Odaklı İzlenim Yönetimi Stratejisi	78
2.4. ÖRGÜTLERDE İZLENİM YÖNETİMİ DAVRANIŞI	79
2.5. İZLENİM YÖNETİMİNE İLİŞKİN YÜRÜTÜLMÜŞ ÇALIŞMALAR	82

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### **KİŞİLİĞİN İZLENİM YÖNETİMİ ÜZERİNE ETKİSİ: DENİZLİ İLİ ÇEVRESİNDEKİ 4 VE 5 YILDIZLI OTELLER ÖRNEĞİ**

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	84
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	85
3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	86
3.4. VERİLERİN TOPLANMASI	87
3.5. ARAŞTIRMA KONUSUNA İLİŞKİN GEÇMİŞ ÇALIŞMALARDAN ELDE EDİLEN BULGULAR	88
3.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	88
3.7. ARAŞTIRMA SONUÇLARI VE BULGULARIN ANALİZİ	89
3.7.1. Çalışanlara İlişkin Demografik Verilerin Değerlendirilmesi	90
3.7.2. Kişilik Özelliklerinin Ölçülmesi ve Faktör Analizi	92

3.7.3. İzlenim Yönetimi Davranışının Ölçülmesi ve Faktör Analizi	94
3.7.4. Araştırmanın Genel Güvenilirliği	96
SONUÇ	108
KAYNAKÇA	113
EKLER	

## KISALTMALAR

<	Küçüktür
>	Büyüktür
<b>ANOVA</b>	Analysis of Variance (Varyans Analizi)
<b>H<sub>0</sub></b>	Farksızlık (Null, Sıfır) Hipotez
<b>H<sup>1</sup></b>	Farklılık (Alternatif) Hipotez
<b>KMO</b>	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling
<b>p</b>	Anlamlılık Düzeyi
<b>Sig.</b>	Singificance
<b>SPSS</b>	Statistical Program for Social Science
<b>TÜRSAB</b>	Türkiye Seyahat Acentaları Birliği

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Kişilik Tanımları	s. 6
<b>Tablo 2:</b> Aristo Kişilik Sınıflandırması	s. 16
<b>Tablo 3:</b> A ve B Tipi Kişilik Özellikleri	s. 34
<b>Tablo 4:</b> Beş Faktör Modelin Gelişmesini Sağlayan Teorisyenler ve Modelleri	s. 42
<b>Tablo 5:</b> Beş Faktör Kişilik Envanterindeki Temel Faktörler	s. 48
<b>Tablo 6:</b> Beş Faktör Kişilik Envanterinin 17 Alt Boyut Özellikleri	s. 49
<b>Tablo 7:</b> İzlenim Yönetimi Tanımları	s. 55
<b>Tablo 8:</b> Saldırgan ve Savunmacı Stratejiler - Sergilenen Davranışlar – Durum İlişkisi	s. 75
<b>Tablo 9:</b> Kişilik Özellikleri Örneklem Yeterliliği Testi	s. 92
<b>Tablo 10:</b> Kişilik Ölçeği Dönüştürülmüş Faktör Analizi	s. 93
<b>Tablo 11:</b> İzlenim Yönetimi Davranışı Örneklem Yeterliliği Testi	s. 94
<b>Tablo 12:</b> İzlenim Yönetimi Ölçeği Dönüştürülmüş Faktör Analizi	s. 95
<b>Tablo 13:</b> Kişilik Ölçeği Boyutlarının Güvenilirliği	s. 97
<b>Tablo 14:</b> Kişilik Ölçeği İfadelerinin Güvenilirliği	s. 97
<b>Tablo 15:</b> İzlenim Yönetimi Ölçeği Boyutlarının Güvenilirliği	s. 98
<b>Tablo 16:</b> İzlenim Yönetimi Ölçeği İfadelerinin Güvenilirliği	s. 98
<b>Tablo 17:</b> Kişilik Faktörleri Korelasyon Matrisi	s. 99
<b>Tablo 18:</b> İzlenim Yönetimi Faktörlerinin Korelasyon Matrisi	s. 100
<b>Tablo 19:</b> Kişilik Özellikleri İzlenim Yönetimi Davranışları Genel Korelasyon Matrisi	s. 101
<b>Tablo 20:</b> Yönetici Odaklı İzlenim Yönetimi Davranışı ile Kişilik Özellikleri Regresyon Analizi	s. 102
<b>Tablo 21:</b> İş Odaklı İzlenim Yönetimi Davranışı ile Kişilik Özellikleri Regresyon Analizi	s. 102
<b>Tablo 22:</b> Kişisel Odaklı İzlenim Yönetimi Davranışı ile Kişilik Özellikleri Regresyon Analizi	s. 103
<b>Tablo 23:</b> İzlenim Yönetimi Davranışı ve Cinsiyet İlişkisi	s. 105
<b>Tablo 24:</b> İzlenim Yönetimi ve Yaş Varyans Analizi Tablosu	s. 106

<b>Tablo 25:</b> İzlenim Yönetimi ve Eğitim Düzeyleri Varyans Analizi Tablosu	s. 107
<b>Tablo 26:</b> İzlenim Yönetimi Davranışları ile Eğitim Düzeyi Çoklu Karşılaştırma Tablosu	s. 108
<b>Tablo 27:</b> İzlenim Yönetimi ve İş Deneyimi Varyans Analizi Tablosu	s. 109
<b>Tablo 28:</b> İzlenim Yönetimi Davranışı ve Çalışılan Departman İlişkisi	s. 110
<b>Tablo 29:</b> İzlenim Yönetimi Davranışı ve Çalışılan Görev İlişkisi	s. 111

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Freud'un Kişilik Yapısı	s. 19
<b>Şekil 2:</b> Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	s. 32
<b>Şekil 3:</b> İzlenim Yönetimin İki Ögesi	s. 56
<b>Şekil 4:</b> İzlenim Yönetiminde Sosyal Psikoloji Sürecinin Üç Bileşenli Modeli	s. 57
<b>Şekil 5:</b> İzlenim Yönetimi Süreci	s. 58
<b>Şekil 6:</b> İzlenim Yönetiminin Sibernetik Modeli	s. 60
<b>Şekil 7:</b> İzlenim Yönetimi Süreci: Gardner ve Martinko, (1988: 323)	s. 64
<b>Şekil 8:</b> Kişilik Ölçeği Saçılma Grafiği	s. 94
<b>Şekil 9:</b> İzlenim Yönetimi Ölçeği Saçılma Grafiği	s. 96



## EKLER LİSTESİ

<b>Ek 1:</b> Anket Formu	ek s. 1
<b>Ek 2:</b> Demografik Verilere İlişkin Frekans Analizleri	ek s. 5
<b>Ek 3:</b> Kişilik Özelliklerinin Ölçülmesi ve Faktör Analizi	ek s. 7
<b>Ek 4:</b> İzlenim Yönetimi Davranışının Ölçülmesi ve Faktör Analizi	ek s. 10
<b>Ek 5:</b> Kişilik Ölçeği Boyutlarının Güvenilirliği	ek s. 13
<b>Ek 6:</b> İzlenim Yönetimi Ölçeği Boyutlarının Güvenilirliği	ek s. 15
<b>Ek 7:</b> Kişilik Ölçeği Korelasyon Matris	ek s. 18
<b>Ek 8:</b> İzlenim Yönetimi Davranışı Ölçeği Korelasyon Matrisi	ek s. 19
<b>Ek 9:</b> Genel korelasyon	ek s. 20
<b>Ek 10:</b> Yönetici Odaklı İzlenim Yönetimi Davranışı ile Kişilik Özellikleri Regresyon Analizi	ek s. 21
<b>Ek 11:</b> İş Odaklı İzlenim Yönetimi Davranışı ile Kişilik Özellikleri Regresyon Analizi	ek s. 22
<b>Ek 12:</b> Kişisel Odaklı İzlenim Yönetimi Davranışı ile Kişilik Özellikleri Regresyon Analizi	ek s. 24
<b>Ek 13:</b> İzlenim Yönetimi Davranışı ve Cinsiyet İlişkisi	ek s. 25
<b>Ek 14:</b> İzlenim Yönetimi Davranışı ve Yaş İlişkisi	ek s. 27
<b>Ek 15:</b> İzlenim Yönetimi Davranışı ve Eğitim Düzeyleri İlişkisi	ek s. 34
<b>Ek 16:</b> İzlenim Yönetimi Davranışı ve İş Deneyimleri İlişkisi	ek s. 39
<b>Ek 17:</b> İzlenim Yönetimi Davranışı ve Çalışılan Departman İlişkisi	ek s. 46
<b>Ek 18:</b> İzlenim Yönetimi Davranışı ve Çalışılan Görev İlişkisi	ek s. 56

## GİRİŞ

Örgütsel alanda çalışanların; yönetimin istediği şekilde hareket etmeleri beklenmektedir. Oysa örgüt içerisinde birbirinden farklı yüzlerce kişilik bulunmaktadır. Bu çalışanların bakış açıları, uyumluluk, dengelilik, geçimsizlik, çalışkanlık, yeniliklere açık olma, dışa dönüklük, sakinlik, vb. kişilik özellikleri bulunmaktadır. İşte bu zengin çeşitliliğin yönetilmesi, yönlendirilmesi, tanınması, eğitilmesi ve optimum fayda sağlanabilmesi için yöneticilik niteliklerinin yanı sıra işletmeler, çalışanları aynı amaca yönlendirecek, örgüt ve çalışanların çıkarlarını koruyacak, benimsenmiş, zamanla örgüt kültürünü de etkileyebilecek yazılı veya sözlü bir takım düzenlemeler yapılmasına ihtiyaç duyarlar.

Örgütlerin olumlu ya da olumsuz değişimlerin temelinde insan tutum ve davranışları vardır. Bu tutum ve davranışlar çalışanların kişilik yapılarıyla yakından ilgilidir. Aynı zamanda örgüt kültürü de çalışanların kişiliklerinden etkilenmekte ve şekillenmektedir. Örneğin, iş yerinde parasal sıkıntı çeken arkadaşlarına borç para vererek, üzüntü ve sevinçlerini paylaşarak, meslekî ve sosyal açıdan onu destekleyerek yardımcı olmaya çalışan bireyler örgüt içerisinde bulunan diğer çalışanların da gelişimine katkıda bulunur.

Bu çalışmanın amacı; kişiliğin tanımlanmasında kullanılan “Beş Faktör Kişilik Modeli” (big five) ölçeğine (dışa dönüklük, uyumluluk, özdenetim, duygusal tutarsızlık, gelişime açıklık) göre kişilik özellikleri itibariyle izlenim yönetimi davranışlarında uygulanan stratejilerin anlamlı düzeyde farklılaşıp, farklılaşmadığını, izlenim yönetimi davranışlarında sergilenen değişmelerin kişilik özellikleri ile açıklanıp, açıklanamayacağını belirlemektir. İkinci olarak ise çalışanların;

- a. Cinsiyet ve yaş özelliklerinin,
- b. Eğitim düzeyinin ve işdeneyiminin
- c. Çalışılan departman ve görevin izlenim yönetimi davranışları üzerinde anlamlı bir farklılaşma yaratıp yaratmadığını, izlenim yönetimi davranışlarında

uygulanan stratejilerdeki değişmelerin bu altı değişkene göre açıklanıp açıklanamayacağını ortaya çıkarmaktır.

İlk bölümde kişiliğin tanımlaması yapılarak genel bilgi verilmiştir. Kişilik yapısının nasıl oluştuğu ile ilgili süreçlerden bahsedilmiştir. Kisiliğe yönelik teorilerden bahsedilerek kişilik kuramları ile ilgili genel bilgiler verilmiştir. Daha sonrasında kişiliğin örgütler ve sosyal yaşam için neden önemli olduğuna dair görüşlere yer verilerek, kişilik; örgüt ve sosyal yaşam açısından ele alınmıştır. Özellikle son yıllarda yaygın olarak kabul gören “Beş Faktör Model üzerinde durularak, Beş Büyük Faktör Modelin temel özelliklerinden bahsedilerek hangi özelliklerin hangi kişilik yapısını oluşturduğu açıklanmıştır.

İkinci bölümünde; izlenim yönetimi davranışının tanımı, izlenim yönetimi sürecinin modelleri, izlenim yönetimi sürecinde kullanılan stratejilerin neler olduğ u izlenim yönetimi davranışlarını oluşturan iş, kişisel ve yönetici odaklı izlenim yönetimi faktörleri açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde “İzlenim Yönetimi Davranışlarında Kişilik Özelliklerinin Rolü: Konaklama İşletmeleri Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma” konulu tezin araştırma bölümü bulunmaktadır. Kişilik özelliklerinin izlenim yönetimi taktikleri üzerindeki etkilerini belirlemek üzere ve Denizli ilindeki yapılan araştırmanın amacı ve önemi, örnekle mi, sınırları, verilerin toplanması konusunda bilgiler verilerek, elde edilen sonuçların ortaya konulması sağlanacak ve kurulan modeller doğ rultusunda modeller test edilmiştir. Sonuç kısmında genel değerlendirme yapılarak literatür araştırması sonuçları da dikkate alınarak bir sonuca ulaşılmaya çalışılmıştır. Ayrıca tezin sonunda bu alanda çalışmak isteyen kişilere konu ile ilgili yönlendirme de esas olacak öneriler verilerek, bundan sonraki çalışmalarında bir basamak oluşturmaları amaçlanmıştır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **KİŞİLİĞİN ÇERÇEVESİ**

Çalışmanın birinci bölümünde, kişilik kavramı, tanımları ve temel özellikleri açısından ele alınmakta, kişiliği belirleyen faktörler incelenmekte ve kişilik kuramları ve tipleri açıklanmakta ve son olarak beş faktör kişilik modeli çerçevesinde kişilik özellikleri yer almaktadır.

Kişiliği tanımlama, anlama ve ölçme çabaları uzun yıllardır devam etmektedir. Bu bölümde kişiliğin genel çerçevesi hakkında bilgi verilmektedir. Bu çerçevede kişilik kavramı, farklı tanımları ve temel özellikleri açısından ele alınmakta, kişiliği oluşmasını etkileyen faktörlerin neler olduğu incelenmekte, kişiliği ve kişiliğin gelişimini açıklayan Sigmund Freud'un, Carl Gustav Jung'un, Alfred Adler'in, Erich Fromm'un, Eric Berne'nin, Karne Horney'nin, Harry Stack Sullivan'ın, Hans Jürgen Eysenck'in ve Abraham Maslow'un kişilik kuramları ve Ave B tipi kişilik modelleri ile Kretschmer' in ortaya koyduğu kişilik tipleri, kişiliğin örgütsel yapı içerisinde ne kadar önemli olduğu, kişiliğin değerlendirilmesinde kullanılan yöntemler ve son olarak da bu çalışmada temel olarak ele alınan Beş Faktör Model hakkında bilgiler verilmektedir.

#### **1.1. KİŞİLİK KAVRAMI ve TANIMI**

İnsanların gösterdikleri kişisel farklılıkların anlaşılması ve açıklanmaya çalışılması uzun yıllardır ilgi çeken bir konu olmaktadır. Kişilik alanı, insanların aynı durumlarda neden farklı davrandıklarıyla ilgilenmektedir (Somer ve diğerleri, 2004: 1). Kişilik kelimesi, Latince “persona” kavramına dayanmaktadır. Persona kavramı, tiyatro oyuncularının kullandıkları maskeyi ifade etmektedir ve bu kavramla kişiler arasındaki farklılıklar ve bireyin karakteristik özellikleri anlatılmaktadır (Eroğlu, 2009: 201). Ünlü Romalı düşünür Çiçero (M.Ö. 106 - M.Ö. 43) ise persona kelimesini dört ayrı biçimde ele almaktadır:

1. Kişinin belirli bir biçimde görünmesi, ancak öyle olamaması.
2. Kişinin yaşamında oynadığı rol.
3. Kişinin yaşamında oynadığı rol için gerekli tüm özellikler.

#### 4.Görünüş ve asalet (Sevi, 2009: 1)

Kişilik, kişileri birbirinden ayıran davranışlar bütünü olarak görülmektedir. Kişinin başkalarının değerlendirmesiyle kişiliği, onun belirli özelliklere, rollere sahip olmasını ifade etmektedir. Kişilik çoğu zaman değişken olmadığı için, kişinin davranışı önceden tahmin edilebilmektedir (Demirbilek, 2010: 1). Aiken, genel anlamda kişiliği, bireyin fiziksel, zihinsel, duygusal ve sosyal özelliklerinin bir toplamı olarak tanımlamaktadır. Daha özel anlamda ise, doğuştan gelen ve sonradan kazanılan zihinsel yetenekler, tutumlar, mizaç, duygu, düşünce ve davranışlardaki bireysel farklılıkların bileşiminden oluşan bir bütünlük ve tekliği ifade etmektedir (Somer ve diğerleri, 2004: 1).

Eroğlu'na (2009: 201) göre kişilik, kavram olarak “ferdin yaşama biçimi” şeklinde de tanımlanabilmektedir. Bir kültürün ait olduğu toplumun yaşam tarzını göstermesi gibi, kişilik de kişinin yaşam tarzını ifade etmektedir. Bu yaşam tarzı, iyilik, inanç, gelenekler, sorumluluk, konuşkanlık, keder, göz rengi, zeka, neşe gibi bir çok boyutu barındırmaktadır. Kişilik; bir insanı ilgilendiren her şey, ana rahmine düşüp ölüme kadar devam eden bir süreç olarak ve yaşayan herkesin sahip olduğu bir olgu sayılmaktadır.

Her bireyin karmaşık bir sistem olduğu bilinmektedir. Bu nedenle bir insanı tam anlamıyla anlamak ve tanımak oldukça zor ve uzun bir süreci kapsamaktadır. Bir bireye ait olan tüm özellikler o bireyi anlamaya yardımcı olmaktadır. Kişilik kavramı ve kişilik özellikleri bu noktada önemli bir unsur olarak ele alınmaktadır. Kişilik kavramı, bireyin çevreye olan kendine özgü uyumunu saptayan oldukça sabit özelliklerini ve davranış örüntülerini içine alır. Kişilik bir insanın bütün ilgilerinin, tutumlarının, yeteneklerinin, konuşma tarzının, dış görünüşünün ve çevresine uyum biçiminin özelliklerini kapsayan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Günel, 2010: 44). Buss ve Craik (1985), kişilik psikolojisinin temel ve esas kuramsal görevinin, bir çoğu arasından başlıca olanların belirlenebilmesi olduğunu ifade etmektedirler. Yazarlara göre, kişilik için kavramsal bir çerçeve oluşturmanın temel işlevi, bu eğilimlerin önem ve önceliklerine göre sıralanabilmesine olanak sağlayacak açık bir ölçüt oluşturulmasıdır. Wiggins de, kişilik çalışmalarının temel amacının, insanların belli durumlarda belli şekillerde davranma eğilimlerinin,

sistematik bir biçimde ele alınmasına imkan sağlayacak bir yapı oluşturmak olduğunu belirtmektedir (Sevi, 2009: 2).

Kişilik araştırmalarında son 25 - 30 yıla bakıldığında, kişilik alanı bir nevi Rönesans yaşasa da, 1980 yıllarının başına kadar kişilik alanının pek önemli olmadığı sonucuna varılmaktadır (Parks ve Guay, 2009: 675). Son 30 yıldır yapılan en büyük tartışmaların kişiye karşın duruma ağırlık veren (person – situation) yaklaşımlar arasında olduğu görülmektedir. Bazı kuramcılar bireysel farklılıklarda kişilik özelliklerinin önemini vurgulayıp bu özellikleri esas alan modeller önerirken, bazı araştırmacılar kişilik özelliği yaklaşımına eleştiriler getirmiş ve davranışın belirlenmesinde durumsal özelliklerin önemine dikkat çekmektedirler (Sevi, 2009: 4). Yine de kişilik kuramcılarının, kişiliği açıklamada çok çeşitli yapılar ortaya atması ve bu farklı kuramların birbirine bazen uyum gösterip, bazen de ters düşmesi nedeniyle, bugün hala psikolojide kişilik alanı üzerinde varılabilmiş bir model olmadığını ve tartışmaların devam ettiğini söylemek mümkün olmaktadır (Somer ve diğerleri, 2004: 2).

Demirbilek'e (2010: 9) göre kişilik, bireyden kaynaklanan tutarlı davranış kalıpları ve kişilik içi süreçler şeklinde de tanımlanabilmektedir. Bu tanım iki kısımdan oluşmaktadır. İlk bölüm, tutarlı davranış kalıplarını içermektedir. Örneğin, işinde rekabetçi olan kişinin, sporda da rekabetçi olması yüksek ihtimal gözükmektedir. Tanımın ikinci kısmı, kişilik içi süreci incelemektedir. Kişilik içi süreçler, bireyler arası süreçlerden farklı olarak kişinin nasıl davranacağı ile hissedeceğini etkiler ve bireyin içinde gelişen bütün duygusal, güdüsel ve bilişsel süreçleri kapsamaktadır.

Kişiliğin çok yönlü bir kavram olması ve insan davranışlarıyla ilgili çok sayıda özelliği çağrıştırmamasından dolayı çok sayıda tanımı bulunmaktadır. Bunlardan birine göre kişilik: “zamanın insanlara birer biyolojik ve sosyal özellikler olarak yüklediği ve belirli bir zaman içersinde de sürekliliğini koruyan psikolojik davranışlarındaki (düşünceler, duygular ve eylemlerdeki) farklılıkların ve ortaklıkların hepsini belirleyen eğilim ve karakterlerin tamamına verilen bir ad olarak görülmektedir.” Bu tanım, kişilik teorisine, genel bir davranış teorisi olarak yaklaşmakta, insan özelliklerinin bazılarının birbirine benzemesi, bazılarının da

farklı olmasına işaret etmekte ve kişilik özelliklerinin kısa bir sürede değil, zamanla değişebileceğini göstermektedir (Eroğlu, 2009: 203).

Eren'e göre (2001: 83) kişilik, bireyin kendi açısından, fizyolojik zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisi, yani insanın kendisinde olan bitenleri değerlendirmesi ve kendisine tatmin ve çıkar sağlayacak bir duruma geçmeyi istemesidir. İnsanın kişiliği, diğer insanlar açısından, onun toplum içinde belirli özelliklere ve rollere sahip olmasıdır.

Kişilik kavramı konusunda çalışan tüm araştırmacıların kabul ettiği tek bir kişilik tanımının var olmaması ve kişilik konusunun farklı bilim dallarınca ele alınıp incelenmesi literatürde çok sayıda kişilik tanımının yer almasına neden olmaktadır.

Bu kişilik tanımlarının bazıları Tablo 1'de ele alınmaktadır.

**Tablo 1:** Kişilik Tanımları

Yavuzer, 2001:169	Kişilik bir bireyin tüm ilgi, tavır ve yetenekleriyle dış görünüşünün ve çevresine uyum biçiminin özelliklerini içeren bir kavramdır.
Eroğlu, 2009: 201	Kişilik, kavram olarak ferdin yaşama biçimidir.
Demirbilek, 2010: 9	Kişilik, bireyden kaynaklanan tutarlı davranış kalıpları ve kişilik içi süreçlerdir.
Eren, 2001: 83	Kişilik bireyin kendi açısından, fizyolojik zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisi, başkaları açısından ise bireyin toplum içinde belirli özelliklere ve rollere sahip olmasıdır.
Kulaksızoğlu, 2005: 106	Kişilik, bireyin sosyal ve psikolojik tepkilerinin tümüne verilen addır.
Yörükoğlu, 2000: 81	Kişilik bir bireyi başkalarından ayıran özelliklerin tümünü, çevresine uyum sağlamak için geliştirdiği davranış biçimini belirtir.
Şimşek vd., 2003: 73	Kişilik, bire özgü nesnel ve öznel yanlarıyla başkasından ayıran bedensel, zihinsel ve ruhsal özelliklerin bütünüdür.
Morris, 2002: 452	Kişilik, bireyin kendine özgü, değişik durumlarda ve zaman içinde kalıcı olan duygu, düşünce ve davranış örüntüsüdür.
Atkinson vd. 1999: 484 Tablo 1 (devam ediyor)	Kişilik, bir bireyin fiziksel ve sosyal çevreyle kişisel etkileşime tarzını yansıtan ayırt edici ve karakteristik düşünce, duygu ve davranış örüntülerini kapsar.

Baymur, 1999: 254	Kişilik, bir insanın duyuş, düşünüş, davranış tarzlarını etkileyen faktörlerin kendisine özgü bir örüntüsüdür.
Tınar, 1999: 93	Kişilik, bireye özgü, çok değişken olmayan belirli bir konuda söz konusu bireyin ne davranış göstereceği konusunda tahminlere imkan veren özellikler bütünüdür.
Erdoğan, 2007: 336	Kişilik, bireyin düşünsel ve bedensel özelliklerinde görülen farklılıklar ve bu farklılıkların davranış ve düşünceye yansıyan ölçülebilir kısmıdır.
Sorias, 1998: 723	Kişilik, bir bireyin kendine özgü olan genel psikolojik özellikleri, onun yaşam biçimini oluşturan ve huy haline getirmiş olduğu, bilinçli ya da bilinç dışı tüm düşünce ve davranış kalıplarıdır.
Özkalp ve Kirel, 2001: 82	Kişilik, bireyin belirgin, değişmeyen ve tutarlı olan özelliklerin tümüdür.

Kaynak: Demirbilek, 2010: 10'den uyarlanmıştır.

Goldberg (1993) ve Mooradian'a (2003) göre ise kişilik, insanın çevre ile etkileşiminden doğan özelliklerinin kalıcı eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Araştırma, fiziksel etkiler ve genetik faktörlerin, kişilik özelliklerini etkilediğini gösteren bir çok kanıt bulunmuştur. Bireyin kişiliğine etkide bulunan çevresel bileşen için çok daha az kanıt bulunmasına rağmen, çevresel etkinin, kişiliğe etkisinin olduğu söylenebilmektedir (Parks ve Guay, 2009: 675). Böyle bir yaklaşımla genetik ve çevresel faktörlerin birlikte kişiliği tamamladıklarını söylemek mümkün olmaktadır (Erdoğan, 1983: 238).

## 1.2. KİŞİLİK İLE BENZER KAVRAMLAR

Kişilik kavramı sıklıkla mizaç (huy), karakter ve benlik kavramlarıyla eş kabul edilebilmektedir. Oysa, kişilik yaşam süreci içinde yavaş yavaş oluşmakta ve çeşitli özellikler yaşam içersinde bireyde bir davranış bütünlüğü meydana getirmektedir. Bu bütünü oluşturan birimler ise mizaç (huy) ve karakter olarak sayılmaktadır (Demirbilek, 2010: 5).



### **1.2.1. Mizaç - Huy Kavramı**

Mizaç, duygulara dayalı becerilerin ve alışkanlıkların bütünleştirilmesinin altında yatan duyumsama, bağlantı kurma ve motivasyon süreçleri anlamına gelmektedir. Mizaç (temperament) tabiat, yaratılış ve halk arasında huy olarak da adlandırılmaktadır. Uyarılara doğuştan yapısal olarak belli bir biçimde tepki gösterme eğilimi ve duygusal uyarılara karşı verilen, otomatik yanıtlar olarak tanımlanmaktadır. Mizaç, antik çağda “benlik ve özelliklerinin bireysel ve biricik olusunun biyolojik temeli” olarak tanımlanmıştır. Psiko sosyal araştırmalara göre mizaç kişiliğin, kalımsal olarak geçen, gelişimsel olarak sabit olan, duygusal temelli ve sosyokültürel öğrenmeden etkilenmeyen kişilik içerikleri olarak kabul edilmektedir. Mizaç alanları çocukluktan erişkinlik dönemine değişmeyip sabit kalmaktadır. Çoğunlukla, genetik faktörlerin mizaç tipini belirlediği söylenebilmektedir (Sevi, 2009: 13).

Mizaç, kişilerin duygusal denge durumlarını, duyguların çabuk uyanıp uyanmaması, sürekli olup olmaması, derin duyulup, duyulmaması gibi niteliklerinin tümü olarak açıklanmaktadır. Bu açıdan kişilikle kıyaslandığında daha çok bireyin iç yapısıyla ilgilidir denilebilmektedir (Ergin, 2006: 8). Mizaç, kişinin duygusal yönünü gösterdiğine göre, bu kapsamdaki özelliklerin bir kısmı kalıtım yoluyla önceki nesillerden aktarılırken, bir kısmı da sonradan alışma ve öğrenme yoluyla kazanılmaktadır. Başlıca mizaç tipleri olarak, hafif kanlı (çok sevimli ve neşeli), ağır kanlı (donuk ve sert), melankolik (hüzünlü, sevdalı ve aşırı duygusal) ve asabi (öfkeli, saldırgan ve heyecanlı) tipler sayılmaktadır (Eroğlu, 2009: 214).

Mizaç, kişinin özellik gösteren tutumları, son derece kişisel olan davranış ve düşünceleri olarak düşünülmektedir. Bu durumda mizaç, kişiliği şekillendiren davranış ve düşüncelerin genel eğilimi olmaktadır. Kişinin her fikrin tersini savunması, bir mizaç olduğu gibi kendini devamlı yorgun hissetmesi de bir mizaç olabilmektedir (Erdoğan, 1983: 245). Mizaç da karakter kavramı gibi kişiliğin tümünü değil bir yönünü göstermektedir (Ergin, 2006: 8).

### **1.2.2. Karakter Kavramı**

Karakter, kişiye özgü eğilimlerin bütünü olup kişinin fiziksel, duygusal ve düşünsel etkinliğine çevrenin verdiği değer olarak tanımlanmaktadır. Karakter,

çocuğun büyürken kullandığı savunma mekanizmalarının, mizaç eğilimlerine, çevresel etki ve değişimlerine adapte olmasının bir sonucu olarak düşünülmektedir. Karakterin kalıtımı daha zayıftır ve sosyal ve kültürel öğrenmeden etkilenmektedir. Karakter çocukluktan erişkinliğe doğru ilerlerken adım adım olgunlaşmaktadır. Karakter, istemli amaçlar ve tutumlar çerçevesinde verilen yanıtlar olarak tanımlanmaktadır (Demirbilek, 2010: 6; Sevi, 2009: 26).

Karakter kavramı, kişiliğin sosyal ve ahlaki özelliklerini ifade etmekte ve karakter kelimesi, bireylerin sosyal ve ahlaki davranış yapı farklılıklarını belirtmek üzere kullanılmaktadır. Toplumda sosyal değerlere ve etik kurallara uygun davranan kişilere “karakterli” ifadesi; buna karşılık davranışlarını toplumun değerlerine uydurmayan kişilere de “karaktersiz” ifadesini kullanmak mümkün olmaktadır. Gerçekte, olumsuz kişilik özellikleri göz önünde bulundurularak bazı bireylerin olumsuz davranışlarıyla ilgili söylenen “kişiliksiz” nitelemesi, kişiliğin olmadığı anlamında değil de kişiliğin “karakter” parçasındaki uyumsuzluğu ve olumsuzluğu vurgulamak için yapıyor olmalıdır (Eroğlu, 2009: 214).

R. La Senne’ye göre karakter, “kişinin gücünü oluşturan ve şekillendiren genel özelliklerin tamamıdır.” Diğer bir deyişle karakter, kişiliğin iskeleti durumundadır ve bireyin değişmeyen yönünü göstermektedir. Belirli zaman dilimi içinde kişinin devam ettirdiği kişilik özellikleri karakterin bir görünümünü göstermektedir. Sıcakkanlılık, alınganlık, iyi huyluluk gibi özellikler karakterin belirli yönlerini işaret etmektedir (Demirbilek, 2010: 6; Erdoğan, 1983: 245).

### **1.2.3. Benlik Kavramı**

Kişilikle aynı anlamda kullanılan bir başka kavram da benlik kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır. Benlik ve kişilik arasında, gelişim ve yapı açısından kesin bir sınır çizmek çok zor olmaktadır. Benlik ve kişilik iç içe olmakla birlikte benlik, kişilikten farklı bir özellik taşımaktadır. İnsan kişiliğinin karakter ve mizaç gibi kimi özelliklerinin bir bölümünden, ya da bütününden haberdar olmayabilmektedir. Bu anlamda benlik, bireyin kendini tanıması ile meydana çıkmaktadır. Benlik, kişinin kendi kişiliğiyle ilgili kanılar ve kendi kendini değerlendirme biçimi, yani bireyin özellikleri, değer yargıları, yetenekleri, istek ve idealleriyle ilgili kanaatlerinden oluşmaktadır (Demirbilek, 2010: 6; Ergin, 2006: 9).

Başka bir kaynaktaki tanıma göre ise benlik, insanın kendinin kim olduğuna ve olacağıyla ilgili örgütlenmiş, tutarlı, görüşü ve inancı; kendine biçtiği değeri ifade etmektedir. Bedenimize, bilişsel, dinamik ve duygusal gücümüzle ilgili bilincimiz, benliğimizi bulmamızı sağlamaktadır. Bu bilinç, kendimizi tanımamız ve öğrenmemizle oluşur. Benlik Kavramı' nın gelişmesini Benlik İmgesi de etkilemektedir. Benlik İmgesi, kendimizin nasıl biri olması gerektiğine ilişkin geliştirdiğimiz tasarımlardır ve bu imgenin oluşmasına, örnek aldığımız kişi ve kişilerin etkisi büyük olmaktadır (Başaran, 2008: 58).

### 1.3. KİŞİLİĞİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Kişilik kavramıyla ilgili yapılan farklı tanımlar incelendiğinde tanımların çoğunda kişiliğin üç temel özelliğinin dikkat çektiği görülmektedir. Bunlar:

- a. her bireyin benzersiz oluşu,
- b. kişiliğin tutarlı oluşu,
- c. kişiliğin durağan oluşu olarak özetlenebilmektedir.

Bunların yanında kişilik ile ilgili literatür çalışmalarında kişiliğin birçok özelliği belirtilmektedir. İnsanları başkalarından ayırmaya yarayan kişilik özellikleri, zaman içinde ve dış faktörlerin etkisiyle değişmektedir. Bu sebeple, insanların içinde oldukları sosyal çevre, toplum kuralları, eğitim vb. gibi etkenler kişisel özelliklerin gelişiminde önemli bir rol oynamaktadır. İnsanlara yüklenen kişilik özellikleri, kişinin toplum tarafından kabulünü hızlandırırken, istenmeyen ya da toplumun iyi karşılamadığı özellikler kişiyi toplumdaki uzaklaştırabilmektedir. Bu nedenle kişinin kişisel özellikleri toplum yaşamını büyük ölçüde etkileyebilmektedir. Kişilik tanımları da incelendiğinde bir çok kişilik özelliğinin ortaya çıktığı görülmektedir. Bu özellikler aşağıda verildiği gibi sıralamak mümkündür (Ergin, 2006: 10; Günel, 2010: 45):

- Kişilik, bazı davranışların toplamıdır.
- Kişilik, kişisel dengenin oluşturduğu bir bütündür.
- Kişilik, aynı zamanda özel çevrenin meydana çıkardığı bir olgudur.

- Kişiliğin doğuştan kazanılmış ter bir karakteri vardır ve karakter kişiliğin vazgeçilmez unsurudur.
- Kişilik doğuştan var olan ve sonradan edinilen eğilimlerin bütününden meydana gelir.
- Kişilik kazanılan bu eğilimlerin düzenlenmesidir ve bireylerin eğilimlerini çevreye uydurur.
- Kişilik davranışlara yön verir ve idare eder.
- Kişilik belirli zaman dilimleri içindeki davranışların birleşmesinden oluşur.

Her insanın kişisel özelliğini diğerlerinden ayıran bir takım farklılıklar mevcuttur. Yeryüzünde kişilik kavramı sayılamayacak tipi içermektedir.

Sonuç olarak, yukarıda değinilen özellikler kapsamında kişilik kişinin kendisini tanıyarak çevresine uymasını sağlayan psikofizik bileşkelerin dinamik olarak düzenlenmesi sistemi veya toplumsal yaşam sürecinde kazanılan alışkanlık ve davranış yapısıdır. Kişiliğin sadece bireye özgü özellikleri değil, belirli ölçüde de tüm insanlarda ortak bazı özellikleri yansıttığı söylenebilmektedir (Demirbilek, 2010: 21; Erdoğan, 1983: 247).

#### **1.4.KİŞİLİĞİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER**

Her bir birey birbirinden farklıdır, yani hiçbir birey bir diğerinin aynısı değildir. Bireylerin doğuştan gelen kalıtsal özellikleri hayatlarının ilk yıllarından itibaren girdikleri çevreyle etkileşim sonucunda gelişir ve giderek birey kendine özgü bir hale gelir. Bu anlamda bakıldığında kişilik her bireyde farklıdır ve göreceli olarak sürekli olan düşüncelere, davranışlara, duygulara ve dürtülere ilişkin kalıplardır (Kassin' den aktaran Demirbilek, 2010: 12). Kişiliğin oluşumunu etkileyen faktörleri saptamak oldukça zor olmaktadır. İnsan davranışlarına etki eden her faktörün, aynı zamanda bir kişilik faktörü olduğu söylenebilmektedir. Kişilik kavramının bu kadar çok yönlü ve boyutlu olması nedeniyle kişilik kavramını oluşturan faktörleri birkaç grupta toplamak daha yararlı olmaktadır (Eroğlu, 2009: 204).

### **1.4.1. Kalıtım ve Bedensel Yapı Faktörleri**

Kalıtım, insanın, döllenme sırasında, ana ve babasından gelen kromozomlardaki genler aracılığıyla aldığı ve çevre değişkenleriyle etkileşerek kişilik özelliklerine dönüştürebileceği gizilgücünü belirtmektedir (Başaran, 2008: 58). Kalıtımsal faktörler, kişiliğin oluşumunda önemli bir rol oynamaktadır. Kalıtım yoluyla bireyler, hem kendi tür özelliklerini hem de aile ve soylarına ait bir takım özellikleri kazanmaktadırlar. Kalıtımın kişiliği etkilemesi üzerinde yapılan, özellikle Sheldon, Beldoff ve Eysenck'in çalışmalarından elde edilen sonuçlara göre kalıtım, kişiliğin oluşumunda önemli bir etken olarak belirtilmektedir. Bunun yanında kalıtımsal faktörlerin, kişiliği etkileme derecesi kişiden kişiye değişmektedir. (Eroğan, 1983: 241). Eroğlu'na (2009:206) göre kişinin, anne ve babasından aldığı genlerin birleşimi ise tamamen şansa bağlı olmaktadır. İnsanın taşıdığı özelliklerden hangilerinin kalıtımla geçtiğini belirlemek şu andaki bilgilerle mümkün olmamaktadır.

İnsanın fizik yapısıyla ilgili boy, kilo, saç, göz ve ten rengi, zeka seviyesi, kan grubu, taşıdığı ya da ileride yakalanabileceği hastalıklar, dayanıklılık, inatçılık gibi, çoğu bedensel, kısmen de zihinsel ve duygusal özelliklerde kalıtım payının oldukça yüksek olduğu görölmektedir. Ancak kişiliğin oluşumu sadece kalıtımsal özelliklere bağlanamamaktadır. Örf, adet, inanç, ahlak, düşünce, gibi davranış kalıplarında kalıtımın etkisinin az olması nedeniyle araştırmacılar, kişiliğin oluşumundaki diğer faktörlere yönelip daha çok çevresel faktörler üzerinde çalışmaya başladıkları söylenebilmektedir (Eroğlu, 2009: 207).

### **1.4.2. Sosyo - Kültürel Faktörler**

Bireylerin yaşamlarını sürdürdüğu çevresel koşullar ve sahip oldukları sosyo-kültürel özellikler kişiliklerinin bir parçasını oluşturmaktadır. Bireylerin kişilik gelişimleri, doğumlarından ölümlerine kadar çeşitli sosyal ilişkiler içinde yer almalarıyla mümkün olmaktadır. Çevre koşulları içerisinde insanları en çok etkileyen faktör ise kişilerin içinde buldukları toplumun sosyo-kültürel özellikleri olmaktadır. Her toplumun kendine özgü bir kültürü vardır ve kişinin belli bir kültüre bağlı bir toplumda yetişmesi kişiliğini etkilemektedir. Çoğu zaman bireylerin, bazı kişilik özellikleri, bir seçim olasılığı olmadığından, itirazsız bir şekilde kendi

kültürünün yapısı tarafından şekillendirilmektedir. Örneğin, kişiliğin oluşumunda önemli bir etken olan bireylerin idealleri ve ilgileri, kültürel yapı ile biçimlendirilip bu yapıya göre değerlendirilmektedir.

Doğuştan getirilen bazı özellikler değişmezken, çevresel koşullar değiştikçe kişilerin davranışlarında ve kişiliklerinde görülen ya da görülmeyen bir takım değişimler olabilmektedir. Dolayısıyla, kişiliğin gelişimi yönünden en önemli faktörlerden biri de sosyal çevre olmaktadır. Bireyin belli bir toplumda diğer bireylerle etkileşim içinde yaşaması ve yetişmesi kişiliğini etkilemektedir (Demirbilek, 2010: 14). Örneğin, eğitim amacıyla yurtdışında uzun süre kalan öğrenci ya da öğretmenlerin yaşadıkları kültüre adapte olduklarında davranışlarında bir takım değişiklikler görülmektedir. Bunlardan bazıları olan; yemek yeme ve giyinme şekli, temizlik alışkanlıkları, dini inançlar, ve çalışma şartları kültürün etkisi altında kalmaktadır.

Kültürel yapı ile öğrenme arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Goldstein (aktaran Eroğlu, 2009: 208) öğrenmeyi, pekiştirilmiş tekrarlanma veya tecrübe sonucunda hafızada çok sayıda bilginin yer alması ve davranışta kalıcı değişimlerin meydana gelmesi olarak tanımlamaktadır. Öğrenme kişiliği doğrudan etkilemektedir ve birey bulunduğu kültürel yapı içinde öğrendikleriyle bazı yeni özellikler elde etmekte ve kişiliğini buna göre şekillendirmektedir (Erdoğan, 1983: 242).

### **1.4.3. Aile Faktörü**

Aile, normal şartlar altında, insanların karşılaştığı ilk sosyal grup ve kişilerin sosyo-kültürel değerleri ilk öğrenmeye başladığı yer olmaktadır. Bireyin yetiştiği aile ortamı ve bireyler arası ilişkilerin niteliği kişiliğin oluşumunda rol oynayan temel faktörlerden birisi olarak kabul edilmektedir. Aile ortamında, ana-baba davranış biçimleri çocuklar tarafından örnek davranışlar olarak algılanmaktadır. Birey öncelikli olarak ailesi ve aile içinde yer alan kişiler sayesinde insanlarla iletişime girmektedir ve bu nedenle ilk öğrenme aile içinde yaşanmaktadır. Yapılan bir davranış onaylanmışsa, ilk ödül aileden gelmektedir, onay almayan bir hareket ise cezalandırılmaktadır. Çocuk ilk olarak aile içindeki hareketleri gözlemlemekte ve bu hareketleri taklit etmektedir (Ergin, 2006: 14; Eroğlu, 2009: 209; Sarıtaş, 1997: 533).

Sonuç olarak bakıldığında, aile içi karşılıklı ilişki şekli kişiliğin oluşumunda oldukça önemli bir etken olmaktadır. Anne ve baba arasındaki ilişkilerde saygı ve sevgi ön planda ise, çocuklar bundan olumlu yönde etkilenip olumlu kişilik özellikleri kazanabilmektedir. Aile bireyleri, çocuğa farklı yollarla deneyimlerini aktardıklarından dolayı ailenin yetiştirme biçimi de kişiliği belirleyici bir unsur olmaktadır. Ayrıca kız ve erkek kardeşlerin varlığı, ailedeki çocuk sayısı ve ilk ya da son çocuk olmanın da kişilik oluşumunda etkili olduklarına dikkat çekilmektedir (Demirbilek, 2010: 16; Ergin, 2006: 14).

#### **1.4.4. Sosyal Yapı ve Sosyal Sınıf Faktörleri**

Belirli bir kültürel yapı içinde bulunan farklı alt kültürler ve bu alt kültür özelliklerinin ayrı ayrı kişilik tipleri doğuracağı kabul edilmektedir. Kültürel belirleyiciler genel davranış kalıpları hakkında bilgi verirken, sosyal sınıf ve alt grup belirleyicileri özel davranış kurallarını ortaya koymakta ve kişiliği daha özel bir şekilde etkilemektedir. Bu alt gruplar; aile, cinsiyet, yaş, sosyal sınıflar, meslek ve din gruplarıdır. Söz konusu alt gruplardan her biri, bireylere öğrenip benimseyecekleri sosyal roller atfederek kendi değer ve davranış şekillerini aktarmaktadırlar.

Bireylerin ait olduğu sosyal sınıflar ise onun eğitim olanaklarını, yaşama standardını ve şeklini, düşünce ve eğilimlerini, tüketim kalıplarını ve çeşitli kişisel özelliklerini etkileyebilmektedir. Dolayısıyla, kişiler ait oldukları sosyal sınıfa göre mesleklerini, çalışma arkadaşlarını ve eşlerini seçebilmektedirler. Özetle, üst sosyal sınıfa ait bir kişinin yaşama hazırlanışı ve yaşayış biçimi ile bir alt sosyal sınıfa ait kişinin yaşama biçimi birbirinden farklı olmaktadır. Bu farklılıklar, bireysel farklılıkları da beraberinde getirmektedir (Demirbilek, 2010: 16; Erdoğan, 1983: 242).

Coğrafi çevre içindeki iklim, doğa ve yaşanan bölgenin fiziki durumu bireylerin kişilik özellikleri üzerinde etkili olmaktadır. Bu etkinin, doğrudan değil dolaylı bir etki olduğu söylenmektedir. Çünkü, bireylerin kişilik oluşumunda etkili diğer faktörler üzerinde, özellikle de o toplumun kültürü ve antropolojik yapısı üzerinde, coğrafyanın etkileri bilinmektedir. Genellikle insanlarda, soğuk iklim şartlarında yaşayanların sert ve donuk mizaçlı, sıcak iklim ve kıyı kesiminde

yaşayanların ise sıcak, duygusal ve rahat mizaçları olduğu şeklinde bir kanaat bulunmaktadır. Coğrafi ve fiziki mekan, toplum kültürü aracılığıyla bireylerin kişilik özelliklerini etkilemektedir. Ancak, belirli bir yerde yaşayan bireylerin davranışlarındaki ve kişisel özelliklerindeki farklılıkların, o coğrafyada yaşamaktan değil, o bölgede nesiller boyunca oluşmuş ve daha sonraki gruplara yansımış davranışsal özellikler olabileceğinin de unutulmaması gerekmektedir (Eroğlu, 2009: 209).

#### **1.4.6. İş Çevresi Faktörü**

Tınar'a göre (aktaran Demirbilek, 2010: 18) birincil sosyalleşmenin gerçekleştiği en önemli yer olan ailede kişiliğin temelleri oluşmakta, ikincil sosyalleşme aracı niteliğindeki öğrenim kurumları kişiliğin detaylarını belirleyip kişiye bilgi ve yetenekler kazandırmaktadır. Üçüncül sosyalleştirici olarak değerlendirilmekte olan çalışma yaşamı ise bir yandan kişiliğin detaylarını belirlemeyi sürdürmekte, diğer yandan da uzun süreli etkiler sonucunda kişilik özellikleri üzerinde değişikliklere yol açabilmektedir.

Olumlu iş yaşamı, kişinin olumlu kişilik gelişimi göstermesine yol açabilmektedir. Kişi örgüte geldiğinde kişiliğini de getirmekte, örgütteki çeşitli durumlarda kişiliğini göstermeye çalışmakta ve yönetim tarafından kişilik yapısına uygun görevlerin ona verilmesi motivasyonunu ve iş başarısını arttırabilmektedir (Demirbilek, 2010: 19).

#### **1.4.7. Diğer Faktörler**

Kişiliğin oluşumunda sayılabilecek bu faktörlerin dışında kalan başka etkileyiciler de görülmektedir. Bireyin günlük hayatında karşılaştığı durumlar ve maruz kaldığı psikolojik travmalar, kitle iletişim araçları, teknolojik gelişmeler, vücut yapısı ve fiziksel görünüm, ebeveynlerin çocuktan beklentileri, doğum sırası gibi etkenler kişiliğin gelişmesinde giderek önemini arttırmaktadır (Erdoğan, 1983: 243). Yapılan bir araştırmada, hamilelik döneminde sıklıkla ultrasona maruz kalan çocukların daha sinirli bir kişiliğe sahip oldukları belirtilmektedir. Kitle iletişim araçlarını yoğun bir şekilde kullanarak kullanan ve kullanmayan kişi davranışları arasında, farklılıklar meydana gelebilmektedir. Çocukluk çağındaki bireyler



kendilerine, içinde yaşadıkları toplumlardan bazı yetişkinleri rol-model olarak benimsemektedirler. Dolayısıyla rol-model olarak benimsenen kişilerin tavır ve davranışları, çocukların kişilik özelliklerinin gelişiminde etkili hale gelmektedir. Bird (1999), girişimci liderlerin çoğunluğunun ailelerindeki ilk çocuk olduklarını ortaya koymaktadır (Kaşlı, 2009: 18).

Kişiliğin oluşumunda birçok faktörün rolünün bulunması sebebiyle, süreci tek bir faktöre bağlamak yanlış olmaktadır. Çünkü, kişiliğin oluşumu ve gelişimi bir süreci ifade etmektedir. Süreç, çok çeşitli faktörün etkisiyle uzun yıllar sonra tamamlanmaktadır. Kalıtımsal olarak kişilikte var olan özellikler daha sonra çeşitli bir takım faktörlerin etkileriyle şekillenmektedir (Demirbilek, 2010: 21).

## 1.5. KİŞİLİK KURAMLARI ve TİPLERİ

### 1.5.1. Kişilik Kuramları

İnsanlığın varoluşundan bu yana kişilik üzerinde çeşitli görüş ve düşünceler belirtilmektedir. Kişiliğin araştırılması, her biri farklı kişisel özellikler üzerinde odaklaşan çok sayıda kuramı kapsamaktadır. Bu duruma paralel olarak kişilik alanında daha karmaşık ve farklı görüşlerin sayısı artmaktadır (Eren, 2001: 85).

Kişilik konusundaki ilk görüşler, filozoflar tarafından ileri sürülmektedir. Aristo zamanında kişilik, var olan bazı temel beden salgılarının varlığına dayandırılmakta ve şu şekilde sınıflandırılmaktadır:

**Tablo 2:** Aristo Kişilik Sınıflandırması

<b><u>Beden Sıvısı</u></b>	<b><u>Kişilik Tipi</u></b>
Sıcakkanlı	Sevimli, hoş
Soğuk tabiatlı	Neşesiz, ağır
Kara safra	Bitkin, üzgün
Sarı safra	Çabuk öfkelenen, huysuz

Kaynak: Demirbilek, 2010: 23.

Geçmişten günümüze kadar geliştirilen çok sayıdaki kişilik kuramlarının tümünün ortak amacı; bireyi anlamaktır. Her kuramcı kendi gözüyle kişiliği anlama ve anlatmaya; kişilik yapıları konusunda çalışan araştırmacılar da kişilik alanında bir bütünleşme ve yorumlama amacı için çalışmaktadırlar (Demirbilek, 2010: 23; Eren, 2001: 85).

Kişilik kuramlarının genel yaklaşımı işlevseldir. Kuramların ilgilendiği sorunlar daha çok organizmanın uyumunda etkili olan faktörlerin araştırılması, kişinin yaşamında ve ruh sağlığında etkili olan etmenlerin belirlenmesi, bunların ölçümü ve değerlendirilmesi ve tanımlar olmuştur. Kısaca kişilik kuramları ortalama insanın insan psikolojisiyle ilgili en genel sorunlarını ve bunlara verilebilecek cevapları incelemiştir (Yanbastı, 1996: 11).

Demirbilek'e (2010: 24) göre, kişilik kuramlarının temel özellikleri şu şekilde sıralanabilmektedir:

- Kişilik kuramları, psikoloji tarihi içinde başkaldırıcı bir özellik taşır. Kişilik kuramcıları, yaşadıkları dönemin yenilikçileri olmuşlardır.
- Kişilik kuramlarının genel yaklaşımı işlevseldir. Kişilik kuramcıları, ortalama bir bireyin psikolojisiyle ilgili en genel soruları ve bu soruların cevaplarını araştırmışlardır.
- Kişilik kuramcıları, birey davranışlarında güdülere önem vermişlerdir.
- Kişilik kuramcılarının büyük çoğunluğu, kişinin doğal ortamında ve doğal davranışları içinde ele alınması gerektiğini savunmuşlardır. Ayrıca, davranışların yaşam süresince birbiriyle bağlantılı olarak geliştiğini vurgulamışlardır.
- Kişilik kuramcıları, davranışların çeşitli yönlerini derinlemesine ele alma ve analiz etme yerine, daha çok bütünü yeniden görme ve birleştirme yoluna gitmişlerdir.

Kuramlar gözden geçirildiğinde farklı boyutların öne çıktığı görülmektedir. Örneğin; bazı kuramlarda insan kişiliğini oluşturan, etkileyen önemli faktörlerin:

- a.Amaçlar veya teolojik nitelikleri olduğu ve
- b.Bilinç altı mekanizmalarının davranışlarda birinci planda etkili olduğu
- c.Ödül, etki ve tepki ilişkilerinin davranışları şekillendirdiği

d.Öğrenme ve bağlantı mekanizmalarının başlıca davranış değişkeni olduğu ve kişiliği oluşturduğu

e.Kalıtımın en belirgin kişilik faktörü olduğu

f.Gelişimsel yaşantının ve tarihçenin kişiliği ortaya çıkardığını

g.Holistik (her şeyin temelde birbiriyle ilgili olduğunu varsayma) prensiplerle kişiliğin ele alınması gerektiğini

h.Grup yaşantısının ve çevrenin önemi üzerinde durulduğu ve bunların kişiliği şekillendirdiği

i.Algı ve biliş mekanizmalarının kişilikte en önde rol oynadığı gibi görüşlerin savunulduğu ve kuramların içinde bu görüşlerin bir veya birkaçının vurgulandığını, diğer görüşlere ise aynı önemin verilmediği hatta karşısında durulduğu görülmektedir. Ayrıca bazı kuramların bütünüyle interdisipliner olduğu, hemen her kuramdan bir şeyler

Kişilik konusunda temel nitelikte ve önemli olan bazı kuramlara bakıldığında aşağıdaki kuramlar karşımıza çıkmaktadır.

#### **1.5.1.1. Sigmund Freud ve Psikanalitik Kuramı**

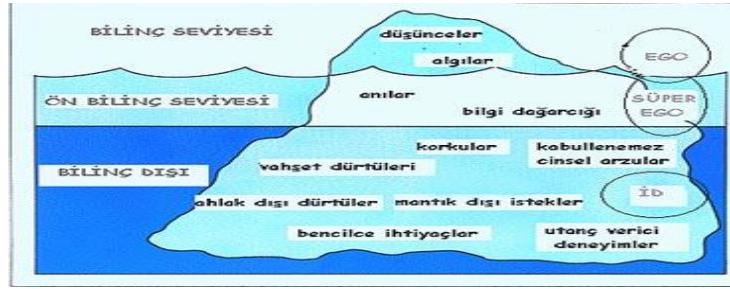
Modern psikolojinin kurucusu olarak kabul edilen Sigmund Freud (1856-1939), psikanalizin kurucusu ve babası sayılmaktadır. Bu anlamda, kişilik gelişimi bakımından psikiyatrye en önemli katkı Freud ve onun izleyicilerinden gelmektedir.

Freud, kişiliğin güdüsü ve bireyin en büyük eksikliğini sevgi olduğunu söylemektedir. Freud, kişiliği duygusal açıdan inceleyerek, kişiliğin bireylerin duygu yapılarından kaynaklandığını savunmaktadır. Freud böylece insanın yalnız mantık tarafından yönlendirildiği düşüncesini yıkmaktadır. Freud, “her ruhsal olay ve davranışın belli bir nedeni vardır” (Psikik Determinizm) varsayımıyla hareket etmektedir. Bu nedenin kökeni ilk bebeklik, çocukluk ve gençlik çağlarına dayanmaktadır. Davranışları belirleyen, bilinçaltı güdüleridir ve ona göre insan bilinçli davranışlarından çok bilinç dışı güçlerle hareket etmektedir. Çoğu kez, bireyin kendisi de bu bilinçdışı davranışlarının kökenine inememektedir (Demirbilek, 2010: 25; Eren, 2001: 85 Eroğlu, 2009: 217).

Freud, bilinci bir buzdağına benzeterek farklı bilinç seviyelerini bu buzdağının suyun altında ve üstünde kalan bölümleriyle, yerlerini su seviyesine göre

betimleyerek bağdaştırmaktadır. Dolayısıyla su seviyesi bilinç eşiği olarak düşünüldüğünde, bu eşiğin altında bilincin en büyük alanını oluşturan bilinçaltının yattığına inanmaktadır. Bilinç ve bilinçaltı arasında bulunan ön bilinç seviyesinde ise o anda farkında olunmayan ancak her an bilince taşınabilen anılarımız ve dünya bilgileri yer almaktadır.

**Şekil 1:** Freud'un Kişilik Yapısı



Kaynak: Tübitak Bilim ve Teknik Dergisi,

<http://www.biltek.tubitak.gov.tr/gelisim/psikoloji/kisilik.htm>, E.T. : 21.03.2012.

- Bilinç Aşaması (Buzdağının su yüzeyinden görünen kısmı): Bilincinde olunan her türlü düşünce ve algılar bilinç aşamasını oluşturmaktadır. Bu düşünce ve algılar farkındalık eşiğinin üzerinde bulduklarından kendilerini bariz bir şekilde belli etmektedirler.
- Ön Bilinç Aşaması (Buzdağında su seviyesinin hemen altı): O anda bilincinde olunmasa da hemen bilince taşınabilecek anılar ve dünya bilgilerini kapsamaktadır. Bu seviye, bilinçle bilinçaltı arasında bir tür geçiş aşaması görevi üstlenmektedir.
- Bilinçaltı (Buzdağının suyun altındaki geri kalan kısmı): Bilinçaltında farkında olunmayan korkular, kabul göremez cinsel arzular, mantık dışı istekler, vahşet eğilimleri, utanç verici tecrübeler, bencilce istekler ve ahlak dışı dürtüler bulunmaktadır. Buzdağı benzetmesinde, buzdağının en büyük alanını oluşturmaktadır. Freud, insanın doğası gereği şiddet ve cinselliğe yönelik utanç verici dürtüler barındırdığını iddia ederek, bilinçaltımızda bu fikir ve dürtülerin barındığını belirtmektedir (Tubitak Bilim ve Teknik Dergisi).

Freud'un en önemli özelliklerinden biri, konuşulması, yazılması hatta düşünülmesi bile iyi karşılanmayan, ayıp sayılan konuların yaşadığı döneme rağmen bilim dünyasında tartışılmasına fırsat vermesi olarak görülmektedir. Freud'un kişilik ile ilgili kuramlarından birisi, kişiliği oluşturan dilimler, ikincisi ise kişiliğin psikoseksüel gelişmesiyle ilgili görüş ve düşünceleri olmaktadır (Eroğlu, 2009: 217).

a. Freud'a göre kişilik yapısı id (alt benlik), ego (benlik) ve süper-ego (üst benlik) şeklindeki üç ruhsal sistemin karmaşık etkileşimine dayanmaktadır. Bu üç temel öge, çoğunlukla insan davranışlarını yönetmektedir. Psikodinamik kişilik kuramının öncüsü Sigmund Freud'a göre id insanların en kaba, en ilkel, kalıtsal dürtü ve isteklerini içermektedir. Ego, id'i kontrol altında tutmaya çalışan kişilik birimini ifade etmektedir. "Süperego", toplumun inandığı doğru ve yanlış kararlarının kaynağını göstermektedir. Süper-ego ile id arasında çatışma vardır ve kaygı ve savunma mekanizmaları bu çatışmadan doğmaktadır.

- **İd**, kişiliğin temel taşı ve içgüdülerin kaynağıdır. İd, zevk ilkesine göre çalışmaktadır. Freud'a göre, libido adı da verilen id, ayıp, günah, suç ve yasak gibi kültürel sınırlamalardan etkilenmemekte ve insanların doğal dürtü ve hislerini temsil etmektedir. Freud'a göre, insan eğilimleri ve sevgi güdülerinin toplandığı yer id yani alt benlik olan dilim olarak görülmektedir.
- **Ego**, kişiliğin düzenleyici, denge ve uyum sağlayıcı parçası sayılmaktadır. İnsanın iç evreni (id) ile dış evreni (süper-ego) arasındaki ilişkileri düzenleyen bilinçli bir arabulucu konumunda bulunmaktadır. Ego, insanın sınırsız arzularını süper egonun sınırlamaları ölçüsünde birey ve toplum dengesini göz önüne alarak cevaplamaya ve gerçeklik ilkesine göre çalışmaktadır. Ego, id' in kısıtlayıcısı ve engelleyicisi, kişiliğin yürütme organı, akılcı ve mantıklı bir kişilik bölümü ve bir bakıma kişiliğin karar organı durumunda bulunmaktadır. Freud'a göre kişinin zihinsel sağlığı ve davranışının düzenliliği ego'nun iyi işlemesine bağlı olarak gerçekleşmektedir.

- **Süper – Ego**, id'in karşıtıdır. Süper-ego, bireylerin kültürel ortamdan aldığı en asil düşüncelerini, dini ve ahlaki değerlerini, örf ve adetlerini, ailelerinden ve öğretmenlerinden öğrendiği bütün iyi özelliklerini temsil etmektedir. Kişiliğin ahlaki ve vicdani yönü durumda bulunmaktadır. Süper-ego birden bire değil zamanla oluşmaktadır. Süper-ego oluşuktan sonra insan davranışlarını, düşüncelerini, eğilim ve duygularını kontrolü altına almaktadır. Süper-ego ile sürekli mücadele içinde olan id, bireyin ne yapmak istediğini göstermektedir. Süper-ego ise, toplumda bireyin ne yapması gerektiğinin belirleyicisi durumunda bulunmaktadır (Can, 2007: 112; Demirbilek, 2010: 28; Eroğlu, 2009: 218).

Freud'un bu kişilik teorisine göre, kişilik id, ego ve süper-ego' dan oluşmaktadır. Ego, id ve süper-ego arasındaki arabuluculuk, her bireyde ayrı seviyelerde dengeye geldiği için her insanın kişiliği de farklı şekilde oluşmaktadır. İd, kişiliğin biyolojik, ego psikolojik ve süper-ego toplumsal bölümlerini oluşturmaktadır (Demirbilek, 2010: 29; Eroğlu, 2009: 218).

**b.** Freud, insan davranışlarının arkasında hep cinsellik faktörünü aramakta ve insanın manevi gelişimini ve kişilik oluşumunu da tamamen bir cinsel gelişme olarak ele almaktadır. Freud, libido ve gelişimini ele almış ve yeni doğmuş bir bebeğin farklı aşamalardan geçerek kişiliğinin geliştiğini belirtmektedir. Freud bu geçilen 5 aşamayı "psikoseksüel gelişim dönemleri" olarak tanımlamaktadır. Ayrıca, yaşamın ilk altı yılına denk gelen gelişim dönemlerinde geçirilen yaşantı izlerinin hiçbir zaman tamamen yok olmadığı ve yetişkinlik yıllarındaki davranışlarını etkilemeye devam ettiğini öne sürmektedir (Demirbilek, 2010: 29; Eroğlu, 2009: 219).

Freud'un çağdaş psikoloji biliminde önemli ve eşsiz bir konumda bulunmasının nedeni sadece üstün edebi gücü ve dehası olmamakta, fikirlerinin derinliği, yeni fikirlere açıklığı, insanı çok geniş ve kapsamlı bir anlayışla ele alması ve kuramının kullanılabilir olması ona bu yeri sağlamaktadır. Üstün bir bilim insanı ve kuramcı olması, dikkatli, sabırlı, disiplinli ve orijinal bir düşünür oluşu onu 20. y.y.' in en önemli psikolog ve psikiyatri durumuna getirmiştir (Yanbastı, 1996: 61).

Özetle, Freud kişiliğin gelişiminde toplumsal faktörlerden çok biyolojik faktörler üzerinde durmaktadır. Bu bakımdan, id, ego ve süper-ego ile bilinçaltı süreçler soyut kavramlar olduğu için ve davranışı belirleyen bir faktör olarak çevre ve bireyler arası ilişkilere önem vermemesi nedeniyle eleştirilmektedir (Demirbilek, 2010: 30).

### **1.5.1.2. Carl Gustav Jung ve Analitik Psikoloji**

Freud'un öğrencileri olan Jung ve Adler, hocalarının seks ve sevgi güdüsünü fazla abarttığını söyleyerek psikanaliz yerine analitik psikolojinin temellerini oluşturmaktadırlar (Ergin, 2006: 17). Carl Jung, içe dönük ve dışa dönük kavramlarını ilk kullanan kişi olarak karşımıza çıkmaktadır. İçe dönük kimseler, düşüncelerini ve ilgilerini iç dünyalarına yöneltmektedirler. Dışa dönük kimseler ise, başkalarıyla beraber olmak istemektedirler (Can, 2007: 114). Jung, özellikle kolektif bilinçaltı kavramıyla sadece psikiyatri alanında değil, sosyoloji alanında da yankılar uyandıracak bir teori ortaya atmaktadır (Eroğlu, 2009: 222).

Jung'a göre, bireyin davranışları geçmişinden etkilenmektedir, ancak geleceğe dönük bir şekilde yapılmaktadır. Böylece kişi gelecekte olmak istediği şekilde hareket etmektedir. Böyle bir durumda, birey kendi geleceğini tayin edecek kişiliğe sahip olmaktadır. Jung, kişinin sürekli kendini yenilediğini ve yaratıcı bir gelişim düşüncesi içinde olduğuna inanmaktadır. O'na göre, kişinin davranışları, bireyselliğin ve kalıtımsallığın yanında, amaçları ve idealleri tarafından şekillenmektedir (Can, 2007: 114).

Jung'a göre insan kişiliğini kavramlaştırma süreci, üç sorunun cevabını kapsamaktadır. Birincisi, Kişilik yapısını meydana getiren bölümler nelerdir? İkincisi, kişiliğe etkinlik kazandıran enerji kaynakları nelerdir? Üçüncüsü, kişilik nasıl oluşur? Bu üç soru, kişilik kavramının yapısal, fonksiyonel ve gelişimsel yönlerini yansıtmaktadır (Eroğlu, 2009: 223). Jung, kişiliğin birbiriyle etkileşimde olan çok sayıda sistemden oluştuğunu söylemektedir. Kişilik bu sistemlerden ve bunların etkileşimlerinden oluşmaktadır. Bu sistemlerin; ego, kişisel bilinçaltı ve onun kompleksleri ve kolektif bilinçaltı ve arketipler, persona, anima ve animus ve gölge olduğunu belirtmektedir:

1) **Ego:** Jung, bilincin bireyselleşme sürecini ego olarak tanımlamaktadır. Egonun, gerçekte ilişki halinde ve gerçeklerle uyuma yönelik olduğunu söylemektedir. Egonun birlik, bütünlük ve süreklilik duygusunu sağladığını ve kişiliğin “benlik” kavramının oluştuğu yer olduğunu belirtmektedir. Jung’ a göre algılama, hatırlama, duyumsama, düşünme ego’nun temel fonksiyonlarını göstermektedir. Bütün insanlarda bu dört işlev mevcut olmasına rağmen bir tanesi daha çok gelişmiş olup insanın bilinçli dünyasında etkili bir rol oynamaktadır. Bu işleve “egemen işlev” denilmektedir. Geri kalan üç işlev, bu egemen işleve yardımcı olmaya çalışmaktadır. Dört işlevden en az belirgin olan ise “zayıf işlev” olarak adlandırılmaktadır. Bu işlev daha çok rüya ve düşlerde anlam bulmaktadır. Bu dört zihinsel fonksiyon iki tür yönelimin doğmasına neden olmaktadır. Bunlardan birisi, zihinsel fonksiyonların içsel ve sübjektif dünyaya yönelmesiyle meydana gelen “içe dönüklük”, diğeri de, bu dört fonksiyonun dış ve objektif dünyaya yönelmesiyle meydana gelen “dışa dönüklük” olarak ifade edilmektedir (Can, 2007: 114; Demirbilek, 2010: 30; Yanbastı, 1996, 48).

2) **Kişisel Bilinçaltı:** Kişinin zamanında bilinçli olan fakat daha sonradan görmemezlikten gelinmiş veya bastırılmış çocuksu düş ve arzularından, yüksek algılarından ve sayısız unutulmuş deneyimlerinden meydana gelmektedir ve sadece o kişiye ait olmaktadır. Burada birikenler, kendilerine ihtiyaç duyulduğunda çok kolay bir şekilde bilinç alanına çıkabilmektedirler. Kişisel bilinçaltının kapsamındaki bazı düşünce ve duygular aralarında gruplaşarak kompleks denilen birtakım durumları oluşturması da söz konusu olmaktadır. Ego ile kişisel bilinçaltı arasında karşılıklı bir iletişim bulunmaktadır. Kişisel bilinçaltına ait anılar kontrolün zayıfladığı bir anda (uyku sırasında) hatırlanabilmektedirler. Bazen içinde bulunan zaman ve mekân bazen de rastlantısal bir ilişki onları ortaya çıkarmaktadır (Can, 2007: 114; Yanbastı, 1996, 49).

3) **Kollektif Bilinçaltı ve Arketipler:** Kollektif bilinçaltı, bireysel bilinçaltının daha derinlerde olan yönü olarak karşımıza çıkmaktadır. Kalıtımsal bir nitelik taşımakta ve insanın evrimsel gelişiminin psişik kanıtı olmaktadır. Kollektif bilinçaltı, kişinin geçmişten gelen duygularının, korkularının, endişelerinin ve çabalarının saklandığı ortak bir bilinçaltı olarak ifade edilmektedir. Jung’un kollektif bilinçaltı kavramında arketiplere rastlanılmaktadır. Arketip, duygusal yönü güçlü,



kalıtımla gelen evrensel bir düşünme şekli olarak tanımlanmaktadır. Bunlar türe ilişkindir ve deneyimlerden oluşmaktadırlar. Akretip, semboller ile belli bir şekilde algılama ve bu algılamaya uygun bir şekilde davranmaktır. Arketip, ırkın dünya ile olan yaşantısının ürünü olmakta ve bu yaşantılar dünyanın her yerinde ve herhangi bir çağda yaşamış olan insan için aynı olarak kabul edilmektedir. Örneğin, yılanla korkma eğilimi, atalarımızdan nesiller boyu yaşantıları sonucu bize aktarılmış ve beyin dokumuza işlenmiş duygu olarak görülmektedir. Bu nedenle, bir insanın bir yılanla daha önce karşılaşmadan, ilk karşılaşmasında yılanla korkmaktadır.

Jung'a göre, bir topluma ait bütün kültürel özellikler, mesela dini inanç, örf ve adetler de, bu şekilde insanları etkilemektedir. Kolektif bilinçaltında bulunan arketipler; persona, gölge, anima, animus ve ben şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Demirbilek, 2010: 32; Yanbastı, 1996, 49). Jung, kişi gelişiminde amaç ve arzuya fazla önem verdiği için Freud' dan ayrılmaktadır. Jung'ın geliştirdiği analitik kuram birçok yönden eleştirilmekte ve kuramın bazı yerlerinde yetersizlikler ve çelişkilerin olduğu ileri sürülmektedir (Demirbilek, 2010: 32-35; Eroğlu, 2009: 224; Yanbastı, 1996, 50).

### **1.5.1.3. Alfred Adler ve Bireysel Psikoloji**

Adler'in bireysel psikoloji teorisine göre kişilik, kişinin kendisine, başka insanlara ve topluma karşı geliştirdiği tutumların ürünü olarak gelişmektedir. Adler, insan davranışlarının, doğumun ilk gününden başlayarak geliştiğini söylemektedir. Ona göre, kişiliğin merkezi bilinçtir, insan bilinçli bir varlıktır ve davranışlarının bilincinde olarak davranmaktadır (Yanbastı, 1996, 72).

Adler, insan davranışlarının arkasındaki temel motifin, "üstünlük ve egemenlik" içgüdüleriyle güç ve prestij motivasyonları olduğunu söylemektedir. Bu noktada Adler, Freud'un görüşünü benimsemekle beraber, üstünlük çabasına verdiği önemle ondan ayrılmaktadır. Adler'e göre, üstünlük duygusu insanların elde etmek istediği esas güçtür ve cinsel dürtülerden kuvvetli olmaktadır. Kişi, diğer insanlardan baskın olmak ve üstünlük geliştirmek için çabalamaktadır. Adler, aşağılık duygusu kavramını oluşturmuştur ve kişilik kapsamında "üstünlük arzusu" nu ön plana çıkarmaktadır. Ona göre insan, sürekli olarak karşılaştığı nesnelere, varlıklara ve çeşitli durumlara hükmetmeye, onları kontrol altına almaya çaba göstermektedir.

Evrensel olarak her bireyde üstün olma arzusu bulunduğunu ve bu içgüdünün herkes tarafından her zaman ve her yerde tatmin edilmesinin imkansız olduğundan bahsetmektedir. Üstün ve güçlü olma duygusundan tatmin olmak için insanların çeşitli iktidar araçlarına (gelir, bilgi, statü, görünüm gibi) sahip olmaları gerekmektedir. Bu araçların, kişisel ve toplumsal olarak dağılımı çoğunlukla eşitsizlikler şeklinde gerçekleştiğinden dolayı, üstün ve güçlü olma duygusu engellenmekte ve birey kendisini aşağılık duygusu içine atmaktadır. Adler, bireydeki bu üstün ve güçlü olma içgüdüsünü engelleyen en önemli nedenler arasında, organ eksikliği, kısa boyluluk, zayıflık, çirkinlik gibi bireylerdeki bir takım bedensel farklılık ve özürleri saymaktadır. Bunlara ek olarak ikinci grup etkenler ise, fakirlik, azınlık olma, yetersiz eğitim ve görgü gibi sosyal faktörlerden meydana gelmektedir (Can, 2007: 113; Eroğlu, 2009: 221).

Adler'in kişilik kuramının temeli; bütünlüğü olan, amaca dönük, yaratıcı bir benlik kavramına dayanmaktadır. Freud'a göre içgüdülere hizmet eden ve gerçekte arabuluculuk yapan fonksiyonlardan oluşan ego kavramına karşı, Adler benlik kavramını ortaya koymakta ve benliği, karar yeteneğine sahip ve kişiye amaçlı bir hayat sağlamaya çalışan bir sistem olarak tanımlamaktadır. Benlik, devamlı olarak kişiye çözüm yolları sağlayacak yaşantıları aramakta ve bunları dış dünyada bulmaya ve yaratmaya çalışmaktadır. Adler'i Freud'dan ayıran diğer bir konu olarak kişiliğin özgünlüğüne verdiği önem sayılmaktadır. Adler çeşitli özellikleri ve değerleriyle her insanın tek ve kendine özgü olduğuna inanmaktadır (Yanbastı, 1996, 72).

#### **1.5.1.4. Erich Fromm ve Hümanistik Psikanaliz**

Erich Fromm, insan davranışı konusunda bir taraftan kişisel farklılıkları anlamak için Freud' dan faydalanıp, diğer taraftan davranış üzerindeki sosyopolitik etkileri de Karl Marx'dan öğrenmekte ve Freud ve Marx'ın görüşlerini birbirine yaklaştırmaya çalışmaktadır. Fromm, kişiliği ekonomik ve kültürel kökenleriyle ele alan ilk kuramcı sayılmaktadır. İnsanın kişiliğinin onun sosyal sınıfı, eğitim durumu, dini ve felsefi alt yapısı, mesleği ve benzer durumlarının bir yansıması olduğunu savunmaktadır (Demirbilek, 2010:38; Deniz, 2007: 21).

Freud; insanın, içgüdülerinin biçimlendirdiği biyolojik bir varlık olduğunu ve toplumla ilişkisinin bu içgüdülerin tatmininden kaynaklandığını savunurken, Fromm;

insanın kültürel, toplumsal bir varlık olduğunu ve temel fizyolojik ihtiyaçları olsa da bunların doyumunun gene toplum tarafından belirlendiğini belirtmektedir (Ayar, 2010: 1). Fromm doğuştan gelen güçlerin varlığını tamamen reddetmemektedir ve buna mizaç demektedir. Karakter ise sosyal etkilerin sonucuyla ve yaşam tecrübeleriyle oluşmaktadır. Kalıcı olan kişilik, bireyin fiziksel yapısı ve mizacını oluşturan kalıtsal yönleriyle sosyal ve kültürel etkenlerin hepsinin ortak ürünü sayılmaktadır. Karakter, insanın topluma her yönüyle dinamik uyumunu göstermekte ve kişinin duygusal ve zihinsel fonksiyonlarını şekillendirmektedir. Her insanın sadece kendisine özgü yönlerini içeren bireysel karakteri olduğu gibi onun başka insanlarla ortak yönlerini kapsayan sosyal karakteri de bulunmaktadır (Yanbastı, 1996, 96).

Fromm, insan davranışına yön veren en önemli faktörün sevgi olduğunu savunmaktadır ve hümanisttir. Fromm, insanın toplumla kurduğu ilişkiye önem vermektedir. Çünkü kişi ve toplum arasındaki ilişki bir takım değişikliklere yön vermektedir. Bu bağlamda, kişi ve toplum arasında dinamik bir ilişki oluşmaktadır (Freud' da statiktir). Çağdaş insanın yaşadığı sorunlar, tarihsel şartlar ve bunların oluşturduğu toplumsal düzenden kaynaklanmaktadır.

Fromm'a göre, bireyin yalnız ve kendi çabasına bağımlı olduğu kapitalist sistemin getireceği sonuçlar; kişisel değerlerin kaybı ve benliğin zedelenmesi olmaktadır. Birey, toplumda, iş yaşamında artan beklentileri karşılamakta zorlanır ve bireysel özün kaybı arttıkça mekanik davranımla ve robotlaşma ile sonuçlanmaktadır (Ayar, 2010: 1-2).

Erich Fromm da toplumsal gereksinimlere biyolojik gereksinimlerin üzerinde bir yer vermektedir. Fromm'a göre, bir gruba ait olma, hayvansal hayatı aşip yaratıcı bir varlık haline gelme, kendine özgü (biricik) bir varlık olma gibi ihtiyaçlar kişi davranışının belirleyicilerinden olmaktadır. Fromm da insan doğasında bireyselleşme ve bağımsızlığa kavuşma yolunda güçlü bir eğilim görmektedir. İnsan, hayatının ilk yıllarında ihtiyaçlarını karşılayan çevresine bağımlılık geliştirmekte, ancak büyüdükçe bu çevreden kopup kişiliğini kazanmak istemektedir. Bireyselliğini kazandıkça, çevre desteğinden uzaklaştığı için kendini yalnız hisseden insan, bu yalnızlıktan kurtulmak için çok kere sosyal otoriteye boyun eğmekte, hatta diktatörler yaratmaktadır. Fromm'a göre, gelmiş geçmiş insan toplumlarından hiçbiri

bağımlılık ve bireyselleşme yolunda kişinin karşılaştığı çatışmaya yeterli bir çözüm getirememiştir. Ancak hümanistik sosyalist bir toplumun kişiye dayanışma içinde bireyselliğini kazanma olanağı verebileceğini savunmaktadır (Kuzgun, 1972: 172).

Bütün büyük düşünürler gibi Fromm da eleştiri açısından payına düşeni almaktadır. En çok eleştirilen yönü toplumsal görüşlerinin ve kişilik hakkında öne sürdüklerinin bilimsel verilere dayanmayışı, tasarımsal oluşu ve kanıtlanamaz olması olarak belirtilmektedir (Yanbastı, 1996: 152).

### **1.5.1.5. Eric Berne'nin Kişilik Kuramı**

Eric Berne, kişiliği duygusal yönüyle açıklayıp üç yönünün olduğunu ileri sürmektedir. Freud'un kişilik dilimleri olan id, super-ego ve ego gibi kavramlardan oldukça esinlenmişe benzeyen Berne'e göre bu üç yön, bireyin yaşamının belli kesitlerine atıfta bulunmakta ve kişiliğin, çocuk, ebeveyn ve olgun yönünü göstermektedir.

Berne, "çocukluk" dilimini, kişinin bir takım kişisel istek ve arzularının bulunduğu, bunlara ulaşmak ve kendini tatmin etmek için dilediğinde davrandığı kısım olarak belirtmektedir. Burada kişi, toplumu dikkate almadan davranışlarının getireceği sonuçları hiç düşünmeden dilediği gibi hareket etmektedir. Kişiler, biyolojik ve sosyolojik bir süreç içinde gelişimlerini sürdürürken, bu çocukluk yönleri gittikçe törpülenerek, daha olgun ve sosyal davranışlara dönüşmektedir. Ancak, insanlar biyolojik olarak çocukluktan çıkıp yaşlandıkları zaman bile, kendi benliklerinde açık veya gizli kalmış bir çocukluk yönü taşımaktadırlar (Eroğlu, 2009: 224-225). Eğer birey sürekli olarak çocuksu davranışlara sahip olursa, bu davranışlar içgüdüsel ve arzu edilmeyen özelliklere dönüşebilmektedir. Bu nedenle, çocuksu davranışlar süreklilik göstermemeli, bireyin hayatında çekicilik, zevk ve yaratıcılık etkeni olarak bulunması gerektiğini söylemektedir.

Kişiliğin "ebeveyn" yönü, her kişinin birer anne ve babası veya onların yerine koyduğu kişiler bulunduğunu ifade etmektedir. Birey, ana ve babasının benlik durumlarını, kendi algıladığı biçimde zihninde yeniden oluşturarak bir anlamda kendi benliğinde bir ebeveynlik biçimlendirmektedir. Geleneklere olan bağlılık da bu yönün kapsamında oluşmaktadır. Normal şartlarda ebeveynlik yönü, çocuk

kişiliğinde oran olarak düşükken yaşlandıkça bunun payı yükselmektedir (Can, 2007: 113). Bu boyut ile bireyler, öğüt verici, disipline edici, yasaklayıcı, koruyucu özelliklere sahip olmaktadır. Bireydeki bu ebeveynlik taraf sıkıcı olabileceği gibi olumlu taraflar da mevcut olabilmektedir. İnsanın doğal olarak yapmak isteyip de yapamadığı şeyler ebeveyn yönü sayesinde bilinçaltına itilip baskı altında saklanmaktadır. Baskılar arttığında veya ebeveyn yönünde herhangi bir nedenle disiplinde bir zayıflama olduğunda, kişinin çocukluk yönü ağır basmakta ve ortama zarar verici olabilmektedir (Eren, 2001: 87).

Kişiliğin “olgunluk” yönü herkeste bulunmaktadır ve yaşamak için gerekli sayılmaktadır. Kişideki olgunluk, gerçeğin objektif biçimde değerlendirilmesini ve insan aklının daha etkin kullanılmasını sağlamaktadır. Bireyin doğal olarak yapmak istediği (çocukluk) ancak yapamadığı şeyler, yetişkin dilim sayesinde bilinçaltına itilip baskı altında muhafaza edilmektedir. Berne’e göre, insan kısmen olgundur ve bu yönünün, başkalarına yol gösterme ve öğütte bulunma hali olduğunu söylemektedir. Kişi, olgunluk, ebeveynlik ve çocukluk yönleri arasında mutlu bir bütünleşme yapabilmesi halinde etkin olacak ve huzur duyacaktır (Can, 2007: 116; Ergin, 2006: 20).

#### **1.5.1.6. Karen Horney ve Bütüncü Psikoloji**

Horney, insan hayatında iki temel eğilimin kişiliğin yönelticisi olduğunu söylemektedir. Bunları kaygı ve korku olarak belirtmektedir. Her birey, farklı nedenlerden kaynaklanan kaygı ve korkularını yenebilmek ve bunları aşabilmek için birçok faaliyette bulunmaktadır. O’na göre, bireyin temel amacı, tehlikeden uzak ve emniyet içinde bir yaşam sürmek anlamına gelmektedir. Birey korkmadan yaşamak istemektedir (Deniz, 2007: 22). Kaygı ve korku yaratan kaynaklarla baş edebilmek için başvurulan çeşitli davranış kalıpları ve taktikler, belirli bir çözüme ulaşamamış olsa bile kişilerin sinirsel gerginlikten kurtulmasını sağlayabilmektedir. Horney’in kaygı ve korkularla baş edebilmek için bireylerin başvurabileceği davranış alternatiflerini on adet olarak belirlemesine karşılık, bunlardan üç tanesi, özellikle toplumsal sistem içerisindeki kişilik türlerinin tespit edilmesi bakımından oldukça önem arz etmektedir. Bunlar:

- Sempatik- dışa dönük: İnsanlara yaklaşarak sevgi ve yakınlık duymak suretiyle kaygı ve korkuları giderme çabaları şeklinde bir kişilik geliştirme.
- Antipatik- içe dönük: İnsanlardan uzak durmak, onlara karışmamak ve yalnız başına hareket ederek kaygı ve korkularından kurtulma çabaları şeklinde bir kişilik geliştirme.
- Saldırgan ve öfkeli: İnsanlara karşı gelmek, onlarla mücadeleye girmek, güçlü ve yenilmez olduğunu göstermek, her şeyi tartışarak ve kavga ederek elde etmeye çalışmak şeklinde kaygı ve korkulardan kurtulma çabalarını oluşturduğu bir kişilik geliştirme (Can, 2007: 117; Eren, 2001: 89).

Horney, çocuklukta yaşanan kişiler arası bozuk ilişkilere değinmekte ve kaygı duygusunu arttıran ailelerde büyümüş çocuklara vurgu yapmaktadır. Horney'in görüşlerinin temelinde anksiyete bulunmaktadır. Horney, anksiyetenin oluşmasında kişiler arası ilişkilerin önemli bir yeri bulunduğunu söylemekte ve anksiyeteyi kişi davranışlarını şekillendiren bir olay olarak kabul etmektedir.

Horney, çevresel ve kültürel faktörlerle gelişen korku ve anksiyetenin temel duygular olarak görüldüğü yeni bir kişilik kuramı ortaya koymaktadır (Demirbilek, 2010: 40-42). Ayrıca kişilik kuramında odak noktasını id'den alarak gerçeğe veya ego' ya yöneltmesi önemli bir katkı olarak kabul edilmektedir. Horney'e yöneltilen eleştiri, kendisinin Freud'u acımasızca eleştirmesine karşın kendi kuramının Freud'un kuramı kadar kapsamlı ve inandırıcı olmaktan uzak olması olarak karşımıza çıkmaktadır (Yanbastı, 1996: 181).

#### **1.5.1.7. Harry Stack Sullivan ve Bireyler Arası İlişkiler**

Sullivan, sosyal etkileşimin kişilik gelişiminde en önemli faktör olduğunu ve kişiye özgü davranışların insanlar arası ilişkilerden ileri geldiğini öne sürmektedir. O'na göre, doğal ve doğuştan var olan güdüler, kişinin içinde yaşadığı topluma ve kültürüne göre gelişmekte, şekillenmekte ve işlevselleşmektedir. Bu yüzden, inceleme birimi insan değil, ilişki ve etkileşim durumu olmaktadır. Kişilik, bir ya da daha fazla kişiyle ilişki durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu bakımdan, diğer kişilerin

somut varlığı gerekli olmamakta, imgesel hatta var olmayan kişiler bile olabilmektedir. Algılama, anımsama, düşünme, düş kurma ve diğer tüm ruhsal süreçler insan ilişkilerini içermektedir. Rüyalar, insanlar arası ilişkileri yansıtmaktadır.

Sullivan'ın kuramında kaygı önem arz etmektedir. Kuramda kaygı, insan varlığının ortak yıkıcı yönü olarak tanımlanmaktadır. Bu bakımdan, kaygı kişinin diğer insanlarla ilişki ve iletişim kurmasını engelleyen başlıca faktör olmaktadır (Demirbilek, 2010: 43; Yanbastı, 1996, 122).

Sullivan, kişiliğin araştırılmasında bireyler arası ilişkilere öncelik tanımakla kişilik kuramlarının çoğunda gözlenen bir boşluğu doldurmada ve davranışların oluşumunda organizmanın dışındaki olaylara gereken önemi vermektedir. Ancak bu yaklaşımında yeterince derinleşememekte ve kuramının Freud' un kuramının yanında sönük kaldığı, yüzeysel olduğu ileri sürülmektedir (Yanbastı, 1996: 207).

#### **1.5.1.8. Hans Jürjen Eysenck Faktör Kuramı**

Kişiliği hiyerarşik açıdan inceleyen Eysenck'in faktör kuramı, insan davranışlarının incelenmesinde değişkenlerin veya faktörlerin belirlenmesi gerektiğini savunmakta ve geniş örneklem grupları üzerinde istatistiksel çalışmaların önemini vurgulamaktadır.

Eysenck, kişiliği kişinin çevreye uyumunu sağlayan karakteri, mizacı, akıllı ve fiziki yapısının az veya çok tutarlı ve dayanıklı organizasyonu olarak tanımlamaktadır. Birey kişiliğinde dört temel boyutun bulunduğunu ifade etmektedir. Bunlar; değerlendirici boyut olarak karakter, etkileyici davranışın bir ürünü olarak ortaya çıkan duygusal boyut anlamında mizaç, kognitif (bilişsel) davranışın bilişsel boyutu olan zeka ve nöroendokrin sistemin ve vücut yapısının somatik boyutu olarak fiziksel yapı olmaktadır.

Kişiliği etkileyen faktör, dördüncü boyuta kadar olan aşamalardaki özelliklerin bireylerde kümelenme biçimini ifade etmektedir. Bu kümelenme her bireyde değişik olacağına göre tip farklılıkları yani kişilik farklılıkları ortaya çıkmaktadır. (Can, 2007: 118; Demirbilek, 2010: 49).

Eysenck'in kuramında treyt ve tip kavramları son derece önemli bir rol oynamaktadır. Treytler gözlenen bireysel davranış eğilimleridir. Bireyin

alışkanlıkları ve tekrar eden davranışlarının düzenliliğini içermektedir. Tip ise treyt sendromlarının oluşturduğu daha genel ve kapsamlı davranış örgütlerini ifade etmektedir.

Eysenck bilim hayatında bir çok eleştiri almış ve psikoterapileri küçümsemesi yadırganmış olup, Ortodoks olmayan orijinal fikirleri yadırganmaktadır. Bunlara rağmen çalışmaları ilgi ve saygıyla karşılanmakta, pek çok araştırmaya ışık tutmaktadır (Yanbastı, 1996: 367).

#### **1.5.1.9. Abraham Maslow ve Holistik Kuramı**

Goldstein ve Adler'in etkisinde kalan Maslow, onun dönemine kadar psikolojinin daha çok insanların zayıf yönleri ve bozukluklar üzerinde durduğunu gözlemlemektedir. İnsanların güçlü yönlerinin yeterince kavranılmadığını, açıklanmadığını ileri sürmektedir. İnsanların özellikle Freud'un kuramında savunulduğu gibi acıdan kaçan bir mekanizma içinde yaşamadığına inanmaktadır. Ona göre insan temelde mutluluk aramaktadır. İnsanın daha güçlü, mutlu, iyimser ve olumlu yönleri Maslow psikolojisinin temeli olmaktadır.

Maslow, insan kişiliğinin olgunlaşma süreci ve bu süreçte hiyerarşik ihtiyaçlar ile çevre ilişkileri ve uyumun önemli rol oynadığını ifade etmektedir (Yanbastı, 1996: 341). Kişiler ihtiyaçlarını gidermek için belirli yönlerde davranmakta ve dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir faktör olmaktadır.

Maslow'un yaklaşımına göre bireylerin ihtiyaçları beş ana grupta toplanabilmektedir. Birinci grup en alt düzeyi ve en ilkel ihtiyaçları kapsamaktadır. Beşinci grup ise en yüksek düzeydeki ihtiyaçları kapsamaktadır. Bu ihtiyaçların oluşturduğu hiyerarşi şu şekilde olmaktadır:

*Fizyolojik ihtiyaçlar:* Yemek yeme, su, uyku, seks

*Güvenlik ihtiyaçları:* Can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma

*Sosyal ihtiyaçlar:* Gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk

*Kendini gösterme ihtiyacı:* Tanınma ve prestij kazanma, kendine güven duyma

*Kendini tamamlama ihtiyacı:* Sahip olunan potansiyeli geliştirme, yaratıcılık



Birey, öncelikle en alt düzeyde bulunan ihtiyaçlarını tatmin etmek için davranışta bulunmaktadır. Tatmin edilen her ihtiyaç grubu, davranışları etkileme özelliğini kaybetmekte ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlar bireyin davranışlarını etkilemeye başlamaktadır. Yaklaşımın yöneticiler açısından anlamı şu olmaktadır: Eğer yönetici, personelin hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o ihtiyaçlarını tatmin edebileceği ortamı yaratarak onların belirli yönde davranmalarını sağlayabilmektedir (Koçel, 2010: 624). İhtiyaçlar hiyerarşisi aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

**Şekil 2:** Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: <http://www.gennaration.com.tr/dosya/ ihtiyaclar-hiyerarşisi-ve-marka/>, E.T. : 08.10.2012.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı dünya çapında bilinmektedir. Ona göre ihtiyaçlarını bu hiyerarşik sıra içinde son basamağa kadar gerçekleştirebilmiş insanlar az sayıda bulunan mutlu kimseler olmaktadır. Maslow, bu tür insanlar üzerinde yaptığı incelemelerde bu ender insanların bazı özellikleri olduğunu belirtmektedir. Bu özelliklerden bazıları: Gerçekçilik, problem-merkezcilik, yaratıcılık, demokratiklik, bağımsızlık ve otonomluk gibi özellikler olmaktadır. Bunun yanında insanların çoğunun, sadece ihtiyaçlarının üç veya dört basamakta doyuma ulaştırabildiklerini ve üst basamaklara çıkmak için yaşam koşullarının yeterli olmadığını ifade etmektedir. Maslow'a yapılan eleştiriler daha çok ütopyik bir kimse olduğu ve bilimselliğinin yani görüşlerinin kanıtlanabilirliği bakımından yapılmaktadır (Yanbastı, 1996: 342).

### 1.5.2. Kişilik Tipleri

Kişilik üzerine çalışan araştırmacıların büyük bölümünün amacı, bireylerin belirli özelliklerini saptamak ve bu özelliklerine göre de kişileri gruplama olmaktadır. Tip kavramı, belirli bir ölçüde belirli bir kişilik özelliğini temsil eden kavram, başka bir yönden ise, özel kişilik modeli olarak düşünülmektedir. Davranışsal açıdan tip kavramından söz edildiğinde, özellikleri ve kişilik belirtilerine göre gruplanmış davranışlar ve sosyal olgular bütünü tip olarak görülmektedir.

Belirli bir sosyal ortamda birçok birey vardır ve bu bireylerin davranışlarının özel bir yapı içinde toplanması her zaman kolay olmamaktadır. Kişilikle ilgili özelliklerin çok çeşitli olması, davranışların sebep ve sonuçlarının bireyler arasında önemli farklılıklar göstermesi, kişisel özelliklerden tipolojik sınıflamalara gitmeyi önemli ölçüde güçleştirmektedir.

Kişiliğin tipolojik açıdan incelenmesinde farklı kıstasların ele alındığı görülmektedir (Eroğlu, 2009: 2).

#### 1.5.2.1. Kretschmer'in Kişilik Tipi

Kretschmer'e göre tip, bireyin psikolojik ve fiziki kalitesi ve karakteristik özelliklerinin birlikte oluşturduğu bir olgudur. Çok etkili olan ve kullanılan Kretschmer'in sınıflandırmasına göre, üç tip bulunmaktadır:

1-Atletik Tip: Uzun boylu veya ortalamanın üstünde bir boya sahip olan, göğüs kafesi kaslı ve geniş, yüz biçimi oval ve uzun olmaktadır. Bu tipin zihinsel özellikleri arasında, tahammül gücünün fazlalığını, lider olma eğilimini, gösterişi sevmeyi, spor ve maceradan hoşlanmayı saymak mümkün olmaktadır.

2- Astenik tip: Uzun ve ince yapılı kişilerdir ve beslenme şartları ne olursa olsun hep zayıf kalmaktadırlar. Kol ve bacakları zayıf, eller kemikli, parmak uçları sivri, kemikleri zayıf ve narin, burnu uzun ve sivri olmaktadır. Astenik tipe sahip olanların bir kısmı çok güçsüz olmakla beraber, bazıları da çok güçlü bir canlılığa sahip olmaktadır. Bu tipin zihinsel özellikleri ise; soğukkanlı, inatçı, içe dönük, alıngan, yalnızlıktan hoşlanan, duygularını frenleyen, kapalı ve az toplumcu olan, sorular soran, idealist olan, alaycı, kindar ve intikamcı, kötümser, soğuğa kaçan bir mizacı bulunmaktadır. Çekingen, soyut etkinliklere yatkın, genellikle gururlu,

bastırma ve komplekslere eğilimli, güçlü bir dikkat toplama yeteneğine sahip, dış hayat zevklerine pek önem vermeyen bir yapıda bulunmaktadır.

3- Piknik tip: Orta boylu, kafatası, göğüs kafesi ve karnı enlemesine gelişmiş, ağır bir görünümü ve dolgun bir yüzü bulunmaktadır. Piknik tipe mensup kişilerin zihinsel özellikleri; dış dünyaya açık, çok toplumcu, yaşamaktan mutluluk duyan, gerçekçi, sıcak bir dostluğu bulunan, sempatik, açık kalpli ve duyguları ateşli, yufka yürekli, kin tutmayan, yemeyi ve içmeyi seven, iyimser, somut etkinlikleri olan ve alçak gönüllü kimseler olmaktadır (Can, 2007: 126).

### 1.5.2.2. A ve B Tipi Kişilik

A tipi ve B tipi kişilik, ilk olarak iki kardiyolog Meyer Friedman ve Rosenman tarafından gözlemlenmektedir. Fikir ilk defa, oturma odasının sandalyelerini tamir eden döşemecinin sandalyelerin çoğunun sadece önden yırtıldığını söylemesi üzerine ortaya çıkmaktadır. Bu durumdan, iki kardiyolog da kalp hastalarının büyük bir kısmının endişeli olduklarını ve otururken zor zamanlar geçirdiklerini anlamaktadırlar. Bu gözlemi başlangıç olarak kullanan ve kendi klinik uygulamalarını da temel alan Friedman ve Rosenman hastalarının iki çok farklı davranış tipi gösterdiği sonucuna varmaktadırlar. Araştırmaları, onları farklılıkların kişilik esaslı olduğu sonucuna götürmektedir (Durna, 2005: 227).

Freidman ve Rosenman tarafından “duygu ve hareket kompleksi” olarak tanımlanan A tipi kişilik ile B tipi kişilik özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır:

**Tablo 3:** A ve B Tipi Kişilik Özellikleri

A Tipi Kişilik Özellikleri	B Tipi Kişilik Özellikleri
Sürekli Hareket Ederler	Zaman ile ilgilenmez.
Hızlı yürür	Sabırlıdır.
Hızlı yer	Eğlenmek için oyun oynar
Hızlı konuşur	Suçluluk duymadan dinlenir
Sabırsızdır	Acelesi yoktur.
İki şeyi aynı anda yapar	İşi hemen bitirme baskısı altında değildir
Boş zamanları yoktur.	Yumuşak başlıdır

Rekabetçidir	Asla acele etmez
Agresiftir	-----
Zaman baskısı hisseder	-----

Kaynak: Boz ve diğerleri, 2012: 218.

Yukarıdaki özelliklerde dikkate alındığında yapılan bazı araştırmalarda stres düzeyi yüksek olanların B tipi kişilikten daha çok A tipi kişilik yapısında olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Yapılan araştırmaların bir bölümünde de A tipi kişilik özelliğine sahip bireylerin B tipine kıyasla stresle baş etmede daha başarılı olduğu görülmektedir (Durna, 2005: 228).

## 1.6. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BAKIMINDAN KİŞİLİK

Çağdaş yönetim anlayışında, bireyleri tanımak, bu bireylerin oluşturduğu grupların sosyo-kültürel özelliklerini bilmek; hatta bazı özelliklerinin gelişim ve değişim zamanlarını önceden kestirmek ihtiyacı bulunmaktadır (Erkoç, 2008: 5).

İşletmelerde insan faktörü diğer üretim sektörlerinden çok daha özel bir yere sahip bulunmaktadır. Çünkü üretim faktörlerini bir araya getiren ve örgütsel yapıyı biçimlendiren yine insan unsuru olmaktadır. İnsan faktörünün örgüt içi ilişkiler açısından çok önemli bir yeri bulunmaktadır. Kişi-örgüt bütünleşmesi denildiğinde, işletme içindeki gruplar ve grupların işletmenin amaçları doğrultusunda hareket edip etmedikleri akla gelmektedir (Erdoğan, 1983: 264).

İşletmelerde farklı kişisel özelliklerde, farklı yeteneklerde, farklı statü ve rollerde insanların olduğu unutulmamalıdır. Bu farklılıkları tek bir amaca yönlendirerek her farkedilen bir değer yaratabilen yöneticiler, lider yöneticiler olmaktadır. Bu farklılıkların, dengeli bir biçimde yönetilebilmesi için örgüt içindeki kişiliklerin özelliklerinin iyi bilinmesi ve geliştirilebilir yönleri ile güçlü yönlerinin ayırımına varılabilmesi gerekmektedir. Bu ayırım neticesinde kişilik özelliklerine göre çalışanların güçlü yönlerinden faydalanılması akılcı ve faydalı olacaktır. Bu kişilik özelliklerinin iş analizinin getirdiği verilerle beraber değerlendirilmesiyle, işe göre personel görevlendirilmesi konusunda doğru kararlar verilebilmektedir.

Çalışanlara verilen görevlerin kişilik özellikleriyle uyumlulaştırılması büyük önem taşımaktadır. Çünkü çalışan, kendisine verilen göreve yönelik olarak beklenen rolü oynamaktadır. Kişilik özellikleri ile rolün bağdaşması kişi üzerinde olumlu bir etki yaratırken, kişilik ve rol çatışması huzursuzluk, endişe ve sonucunda istenmeyen davranışlara neden olmaktadır. Kişilik özellikleri yaptıkları işe uygun olmayan insanların kendi kişiliklerine ve çevrelerine saygıları azalmakta, kendilerini toplumdaki soyutlanmış hissederek yalnızlık ve yabancılaşma duygusunu kapılmakta, kaygı ve gerilimler başlamakta, davranış ve uyum bozuklukları artmaktadır. Böylelikle iş yerinde çatışma ve huzursuzluk kaçınılmaz bir hale gelmektedir. Sonuç olarak kişisel verimin düşmesi nedeniyle örgütsel verimlilikte de düşme gözlenmektedir. Bu açıdan çalışanların kendi kişiliklerine uygun özellikte olan işlerde çalıştırılması örgütlerin hem iç huzuru hem de çalışanların performanslarının yükseltilmesi açısından önemli olmaktadır (Ergin, 2006: 23).

Kişiliğin, kişinin çalıştığı işi ve çevresini algılamasında ve değerlendirmesinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Bireyin davranışları, onun içinde bulunduğu ortam ve çevresindeki kişiler arasındaki devamlı etkileşim sonucu oluşması sebebiyle bireyin kişiliği iş çevresinden etkilendiği gibi aynı zamanda birey de kişiliği ile iş çevresini etkilemektedir (Erkoç, 2008: 7). Birey, bulunduğu sosyal yapı ile kişiliği arasında bir bağ kurabildiğinde, grup normlarına uymada güçlük çekmemekte ve davranışları ile grup ilişkileri arasında bir ilişki kurabilmektedir. Birey bulunduğu sosyal yapı içinde kişiliğine uygun başka kişiler bulunduğunda ve bu kişilerle olan ilişkileri örgütleyicinin belirlediği kalıplar içinde yürüdüğünde örgütsel etkinlik sağlanmış olmaktadır (Ergin, 2006: 23).

Kişilik, bireyin çeşitli durumlara karşı genel davranış kalıplarını ortaya koymaktadır ve kişinin seçeceği meslek ile kişiliği arasında genel bir ilişki bulunmaktadır. Örneğin bir satıcının kişilik özelliği içerisinde empati gücünün yüksek olması gerekmektedir. Kişinin seçtiği iş ile kişiliği arasında uyum, kişisel ve örgütsel başarı için büyük önem taşımaktadır (Erkoç, 2008: 8).

Kişilerarası iletişim biçimi ve grup davranışı, sosyal duyarlılık, kariyer planlaması, sorumluluk, bağımlılık, kontrol etme, risk alma, karmaşıklık ve çatışma durumlarındaki liderlik tarzı ve etkinlik durumu bireyin kişilik özellikleri ile bağlantılı olmaktadır. Sonuç olarak rekabetin bu denli yoğun şekilde yaşandığı

günümüzde insan bir kez daha ön plana çıkmakta ve bu nedenle insanı anlamak, onu yönetmek ve insana yatırım yapmak önem kazanmaktadır (Ergin, 2006: 25, Erkoç, 2008: 8).

## **1.7. KİŞİLİĞİN BELİRLENMESİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER**

Kişilik, daha önce de değinildiği gibi insanların tipik davranışlarını yani insanların çevrelerine nasıl tepkide bulduklarını yansıtmaktadır. Bu nedenle kişilik değerlendirilirken, kişinin “en iyi” davranışı değil, kişinin tipik davranışı yani normal koşullarda o kişinin nasıl davrandığı değerlendirilmektedir.

İşletmeler açısından kişilik değerlendirmesi işletme başarısının en önemli faktörü olarak görülmektedir. Personel seçim sürecinde, standartlaştırılmış kişilik belirleyici ölçeklere çoğunlukla ihtiyaç duymakta ve bunlar yoğun olarak kullanılmaktadır. İşletmelerin bu ihtiyaçlarıyla beraber araştırmacılar birçok kişilik belirleme ölçeği geliştirmekte ve işverenlerin kullanımına sunmaktadırlar. Kişilik belirleme konusundaki ilk çalışmalarda kişilik belirlemeye yönelik ifade veya soruların oldukça fazla olması araştırmacıları yeni arayışlara yönlendirmekte ve faktör analizleri sonucunda kişiliği belirlemede daha az ifadeden oluşan ve genellenebilen standart ölçekler geliştirmeye itmektedir. Bu anlamda ilgili literatürde önemli yer tutan işgörenlerin kişilik özelliklerinin iş yaşamlarına etkilerini belirlemek amacıyla ortaya konulmuş, birçok araştırma tarafından desteklenmiş ve Türkçe’ ye de uyarlanmakta olan belli başlı kişilik belirleme ölçekleri bulunmaktadır (Kaşlı, 2009: 28).

### **1.7.1. Bireysel görüşme**

Bireysel görüşme, birey ile ilgili bilgi toplama, bireyi değerlendirme ve/veya iyileştirme amaçlarına yönelik, günlük konuşmalardan farklı, yüz yüze yapılan bir etkileşim sürecini ifade etmektedir. Kişilik üzerinde sistematik araştırma yapan araştırmacılar, daha çok yapılandırılmış görüşmelere başvurumaktadırlar. Bu tür görüşmelerdeki soruların içerişi ve sırası önceden belirlendiğinden, görüşmeci bu planı izlemektedir. Daha az kişisel olmasına rağmen, bu tür görüşmeler sonucunda görüşmeci kişilerin birbirleriyle kolayca karşılaştırılmalarına imkan veren bilgiler

elde etmektedir. Bu görüşmeler sonucunda, bireyin geçmişinin yanında bilgi düzeyi, eğitimi ve fiziksel görünümü, toplumsallık ve ekip ruhu, heyecanlılık durumu, olgunluğu, yönetme ve kumanda etme yeteneği de öğrenilebilmektedir (Morris, 2002: 478).

### **1.7.2. Gözlem**

Bir bireyin nasıl davrandığının anlamının bir başka yöntemi, günlük ve normal koşullarda onun davranışlarını uzun bir süre gözlemektir. Davranışçılar ve sosyal öğrenim kuramcıları, kişilik değerlendirmesinde bu yolu tercih etmektedirler. Çünkü bu yöntem, kişinin gösterebileceği davranışları incelerken aynı anda durumun ve çevrenin de kişinin davranışını nasıl etkilediğinin görülmesine imkan sağlamaktadır.

Son yıllarda gözlem teknikleri, bütün hataları en aza indirgeyecek biçimde yenilenmektedir. Gözlemlerin çoğu daha sayısal hale getirilmektedir. Gözlem yöntemi özellikle bireysel ölçmelerde tercih edilen bir yöntem olmaktadır. Bireyi tüm yönleriyle ele almakta ve sonuçlar üretmektedir (Morris, 2002: 478).

### **1.7.3. Objektif Testler**

Bir gözlemcinin yorumlarına veya görüşmecinin becerilerine bağlı olmayan ölçme araçları geliştirme çabalarıyla psikologlar, objektif testleri geliştirmişlerdir. Bunlar genellikle standart bir sürece göre uygulanan ve puanlanan yazılı testler olmaktadır (Ergin, 2006: 27).

Objektif testlerden biri olan Cattell 16PF Kişilik Ölçeği, 1949 yılında Cattell tarafından geliştirilen bir ölçektir. Çoktan seçmeli 185 sorudan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan her faktör, 10'lu bir yelpaze üzerinde düşük ve yüksek olmak üzere iki düzeyde değerlendirilmektedir. 16PF Kişilik Ölçeği, 16 “temel kişilik özelliğini” ve beş “genel kişilik eğilimini” ölçmektedir. Bu kişilik özellikleri (boyutları), sıcakkanlılık, sorun çözme, strese tolerans, baskınlık, canlılık, kurallara bağlılık, sosyal girişkenlik, duyarlılık, ihtiyatlılık, soyuta odaklılık, ketumluk, kendini sorgulama, değişimlere açıklık, kendine yeterlik, mükemmeliyetçilik ve gerginlik şeklinde sıralanabilmektedir. 16PF'in genel olarak, personel seçimi, yönetim geliştirme, takım oluşturma-geliştirme, kariyer danışmanlığı-yönetimi ve eğitim

alanlarında kullanıldığı ve olaylarla baş etme tarzlarını, empatiyi, bireylerarası ilişkileri, otoriteye ilişkin tutumları, bilgi işleme süreçlerini, sosyal normlara ilişkin tutumları, mesleki tercihleri, liderlik yeteneklerini ve satış becerilerini-performansını ölçtüğü görülmektedir (Kaşlı, 2009: 30).

Bir diğer objektif test olarak, MMPI - Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri karşımıza çıkmaktadır. Minnesota çok yönlü kişilik envanterinde 566 soru ve 550 kişilik özelliği bulunmaktadır. Sorular 'doğru, yanlış, bilmiyorum' seçeneklerinden biri işaretlenerek yanıtlanmaktadır. Testin, hem uzun ve zaman açısından pahalı olması, hem de iş hayatında davranışı yönlendiren faktörlerle ilgili yeterli bilgi sağlamaması, işgören seçiminde kullanılmasını engellemektedir. Verilen cevaplardan kişinin kişilik özelliklerinin klinik yanını yansıtan 13 boyutlu bir profil elde edilmektedir (Kurtuluş, 2006: 74).

#### **1.7.4. Projektif Testler**

Bireylerin kendi davranışlarını nelerin belirlediğinin farkında olmadıklarına inanan psikodinamik kuramcılar, objektif testlerden pek hoşlanmamakta, objektif testler yerine projektif kişilik testlerini kullanmayı tercih etmektedirler. Bu testlerde kişilere, anlamsız malzeme veya belirsiz resim gösterilerek ne anlama geldiği sorulmakta ya da eksik bir cümle verilip tamamlaması istenmektedir. Pek çok psikolog, kişilerin gizli cinsellik ve aile sorunları gibi bilinçdışı düşünce ve hayallerini yanıtlarında ortaya çıkartarak, kişiliklerini teste yansıttıklarına inanmaktadır (Morris, 2002: 480).

Projektif testlerden en bilineni olan ve teste adını veren İsviçreli psikiyatrist Rorschach mürekkep lekelerini yorumlamayı kişilik değerlendirmesinin anahtarı olarak kabul eden bir çalışma yayınlamıştır. Rorschach testinde her mürekkep lekesi ayrı bir karta basılmakta ve her kart, renk, şekil, gölge ve beyaz alanlar açısından birbirinden farklı olmaktadır. Deneklerden her kartta ne gördüklerini kısa bir sürede anlatmaları istenmektedir. Bütün kartlar yorumlandıktan sonra, test yapılan kişiye her bir kart teker teker yeniden gözden geçirilerek şeklin hangi kısmının yanıtta etkin rol oynadığı sorulmaktadır (Ergin, 2006: 28).

Bir diğer projektif test sistemi de Harvard üniversitesinden H.A.Murray ve arkadaşlarının oluşturduğu, Tematik Algı Testi (the matic apperception-TAT) dir. Bu



test, her birinde çeşitli pozlarda bir veya birkaç insan resminin bulunduğu 20 karttan oluşmaktadır. Bu resimlerdeki durumlar özellikle belirsiz bırakılmıştır. Kişilere, kartlar teker teker gösterilip, her biri hakkında bir öykü oluşturmaları istenmektedir. Bu öykülerde kartlardaki resimlerde nelerin olup bittiğini, kişilerin neler yaptıklarını, düşünce ve duygularının neler olduğunun ve sonucun ne olacağıın anlatılması istenmektedir. (Morris, 2002: 480-481).

### **1.7.5. Beş Faktör Kişilik Modeli**

Beş faktör kişilik ölçeği Benet-Martinez ve John (1998) tarafından “Beş Faktör Envanteri” (The Big Five Inventory) ismiyle geliştirilmiş olup, 44 maddeden oluşmaktadır (Basım ve diğerleri, 2009: 26). Kişiliği beş boyutta açıklama 1960 yıllarında başlamakta, 1980 ve 1990 yıllarında hız kazanmaktadır. 1980 yıllarının sonlarına doğru, kişilik üzerinde çalışan psikologlar, kişilik literatüründeki karmaşık bulguların düzenlenmesi için, anlamlı ve kullanışlı bir sınıflandırma sağlayan ‘Beş Faktör Modeli’nin beş güçlü faktörü üzerinde genel bir anlaşmaya varmaktadırlar (Demirkan, 2006: 58).

Beş faktör modelinin temel varsayımı, insanların gösterdikleri kişisel farklılıkların dünyadaki bütün dillerde kodlanacağı, konuşma diline sözcükler halinde yansıtacağı ve bu sözcüklerden yola çıkarak insanın kişilik yapısını kapsayacak bir sınıflamanın oluşturulabileceğine dayanmaktadır. (Sevi, 2009: 34) Model, kişilik ve ölçümü/değerlendirilmesi konusunda son 20 yıla damgasını vurmuş olup; pek çok sayıda araştırmayla desteklenmekte ve özellikle de kültürlerarası araştırmalarla o kültüre uyumluluğu açısından geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış olan bir ölçek durumunda bulunmaktadır. Beş Faktör Ölçeği’nin geçerliği dünyadaki başka dillerde de araştırılmaktadır. Kişilik tanımlayıcı terimlerle ilgili araştırmalar, Flemenkçe, Almanca, İtalyanca, İspanyolca, Slovakça, İbranice, Macarca, Çince, Filipince (Tagalog), Lehçe ve Rusça’ da yapılmış olup büyük ölçüde ölçeği destekleyen sonuçlar bulunmuştur. Somer, Korkmaz ve Tatar (2002) tarafından yapılan çalışmada Türkçe açısından da beş faktör kişilik ölçeğinin yapı geçerliliği bulunduğu ortaya konulmaktadır. Ölçek, esas olarak, kişilerin kişilik yapılarını tanımlamak için gündelik dilde kullanılan sıfatların faktör analizi sonucunda geliştirilmektedir. Beş faktör kişilik ölçeği, geniş bir yelpazede yer alan

kişilik yapılarını bütünleştirmesi ve böylece değişik eğilimlere sahip araştırmacılar arasında iletişimin kolaylaşması; kişilik özellikleriyle davranışlar arasındaki ilişkilerin sistematik bir biçimde incelenebilmesine imkan yaratması ve kişiliği beş alt faktöre dayandırarak genel bir tanımlama sağlaması bakımından ilgi çekici olmaktadır (Kaşlı, 2009: 29).

Costa ve McCrae (1992) tarafından yapılan çalışmada, beş faktör kişilik modelinin, kişilik özelliklerinin kapsamlı bir modeli olarak geniş bir kabul gördüğü dört kanıtla dayandırılmaktadır. Bu kanıtlar:

- 1) Beş faktörün tümünün davranış biçimlerinde belli olan eğilimlere dayandığı;
- 2) Her bir faktörle ilgili kişilik özelliklerinin çeşitli kişilik sistemlerinde bulunduğu ve doğal dillerdeki kişilik özellikleri tanımları ile tutarlılık gösterdiği;
- 3) Bu beş faktör farklı kültürlerde, farklı şekillerde ifade edilmelerine rağmen farklı yas, cinsiyet, ırk ve dil gruplarında buldukları
- 4) Bu beş faktörün bazı genetik temellere sahip olduğu şeklinde özetlenmektedir . (Sevi, 2009: 37)

Beş faktör kişilik modelinin öncelikle psikoloji ve sosyal psikoloji olmak üzere, pek çok alanda kabul gören bir model olduğu görülmektedir. Bu modelin özellikle yönetim ve organizasyon alanında çok yaygın olarak kullanıldığı söylenmektedir. Örneğin kariyer, yönetim stratejileri, lider-izleyici ilişkisi, etkili liderlik, örgütsel değişim, örgütsel vatandaşlık, dönüştürücü liderlik gibi konularla (Guthrie vd., 1998; Bernerth vd., 2007; Vakola vd., 2004; McCormack ve Mellor, 2002; Leung ve Bozionelos, 2004; Abu Elanain, 2007; Lim ve Ployhart, 2004) kişilik arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılmasında beş faktör kişilik modelinin kullanıldığı görülmektedir (Erkuş ve Tabak, 2009: 217).

Beş faktör kişilik modeli, geçerlik ve güvenilirlik katsayısı en yüksek olan modeldir. Bilinmektedir ki tüm kişilik envanterleri sıfatlara dayalı bir şekilde yapılandırılmaktadır. Herhangi bir kişilik testi hazırlanırken öncelikle kişiliği tanımlayan terimler sözlüklerden çıkarılmaktadır (Webster sözlüğünde 18125 adet kişiliği tanımlayan terim bulunmaktadır). Daha sonra çıkarılan terimlerden net olmayanlar, muğlak olanlar ayrılmaktadır (Sonuç olarak 4063 terim elde edilmiştir). En son yapılan işlem ise 4063 terimi temsil eden sıfatlara dönüştürülerek, bunlardan

istatistik yöntemlerinden faktör analizi çalışmalarının uygulanması ve böylelikle sıfatların belirli gruplar altında sınıflanmasının sağlanması olmaktadır. Bu sınıflama, testlerde/envanterlerde kullanılan boyutların incelenmesi ile ortaya konulmaktadır (Somer vd., 2004: 4). Aşağıda beş faktör model yapısına katkıda bulunan bilim insanlarının bir tablosu bulunmaktadır.

**Tablo 4:** Beş Faktör Modelin Gelişmesini Sağlayan Teorisyenler ve Modelleri

Teorisyen	1	2	3	4	5
<b>Norman (1963)</b>	Dışa yönelim	Uzlaşmacı	Sorumluluk	Duygusal	Kültür
<b>Bogatta (1964)</b>	Güvenli	Hoşagiden	Görev İlgisi	Duygusal	Entelektüel
<b>Eysenck (1970)</b>	Dışa dönük	Psikotik	Psikotik	Nörotik	-----
<b>Gullford (1975)</b>	Sosyal aktivite	Paranoid	Düşünen İçe dönük	Duygusal denge	-----
<b>Buss Plomin (1984)</b>	Aktivite	Sosyallik	Atılganlık	Duygusalılık	-----
<b>Costa Mcrae (1985)</b>	Dışa dönük	Uzlaşmacı	Sorumluluk	Nörotik	Açıklık
<b>Tellegen (1985)</b>	Pozitif duygulanım	-----	Zorlama	Negatif duygulanım	-----
<b>Lorr (1986)</b>	Kişilerarası katılım	Sosyalizasyon seviyesi	Oto kontrol	Duygusal denge	Bağımsız
<b>Hogan (1986)</b>	Sosyal ve hırslı	Sevilen	Sakıntı	Uyuşma	Zeka
<b>Digman (1988)</b>	Dışa dönük	Arkadaşça, kabul	Başarmayı isteyen	Nörotik	Zeka
<b>Zuckerman (1991)</b>	Dışa dönük	-----	Duyarlı	Nörotik	Araştırmacı
<b>Peabody Goldberg</b>	Güç	Sevgi	İş	Duygu	Zeka

Kaynak: Ergin, 2006: 30.

Büyük beşli, insanların kişiliğindeki bireysel farklılıkların deneysel olarak ayrılmış beş geniş ilgi alanı şeklinde sınıflandırılabilirliğini önermektedir (Gosling ve diğerleri, 2003: 506). Beş faktör kişilik ölçeğinde bulunan her boyut, birbirine zıt iki kutuptan oluşmaktadır. Buna göre, beş faktör kişilik modeli; dışadönüklük / içedönüklük, sorumluluk / duyarsızlık, uzlaşılabilirlik /düşmanlık, duygusal denge

/dengesizlik ve deneyime açıklık /geleneksellik boyutlarından oluşmaktadır. Bu boyutlar da alt boyutlardan meydana gelmekte ve ortaya toplam 17 alt boyut çıkmaktadır. Bu boyutlardan dışadönüklük; canlılık, girişkenlik ve içedönüklük alt boyutlarından oluşmaktadır. Uzlaşılabilirlik; yumuşak kalplilik, sakinlik, tepkisellik alt boyutlarından meydana gelmektedir. Sorumluluk; düzenlilik, kurallara bağlılık, heyecan arama alt boyutlarından oluşmaktadır. Duygusal dengeyi ortaya çıkaran alt boyutlar ise, kendine güven ve endişeye yatkınlık olmaktadır. Analitik düşünme, yeniliğe açıklık ve duyarlılık ise deneyime açıklık boyutlarının alt boyutlarıdır. Dışadönüklerde, iş doyumunun ve işten ayrılma eğiliminin yüksek olduğu, sorumluluk düzeyi yüksek işgörenlerin, iş doyumlarının ve güdülenmelerinin yüksek olduğu, işten kaçma ve işten ayrılma eğilimlerininse düşük olduğu görülmektedir (Kaşlı, 2009: 30).

#### **1.7.5.1. Dışadönüklük**

Dışadönüklük faktörünün özellikleri, Eysenck'in, dışadönüklük boyutuyla büyük oranda benzerlik göstermektedir. Bu boyut temelde neşeli, hayat dolu, heyecanlı, girişken, konuşkan ve sosyal olma gibi özelliklerden oluşmaktadır.

McCrae ve Costa'nın geliştirdikleri kişilik envanterinde, dışadönüklük boyutu, sıcaklık, topluluğu sevmeye, aktivite, heyecan arama ve olumlu duygular alt ölçekleriyle temsil edilmektedir (McCrae ve Costa, 1985: 712). Boyut 2 kutuptan oluşmakta ve bir uçta dışadönükler, diğer ucunda da içe dönükler bulunmaktadır. Dışadönükler, enerjik, iyimser, sıcakkanlı, girişken ve oldukça sosyal kişileri göstermektedir. İçe dönükler genellikle bu özellikleri göstermeyen ancak asosyal ve enerjisi olmayan kişiler de olmamaktadır. İçe dönükler soğuk değil çekingen, izleyici değil bağımsız, uyuşuk değil ağır başlı kimseler olmaktadır (Demirbilek, 2010: 59).

Bu boyutun önem taşıyan iki önemli bileşeni hırs/tutku ve arkadaş canlısı olma özelliği olarak öne çıkmaktadır. Dışadönük kişiler; etkin, sempatik, heyecan arayan insanlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Kendini açma (self-disclosure) davranışlarında bulunma eğilimleri de daha yüksek olmaktadır (McCrae ve Costa, 1985: 716). Üstün olma ve ödül kazanma isteği dışadönük kişilerin temel motivasyon etkenleri arasında bulunmaktadır. Dışadönük bireyler stres durumlarında problem odaklı başa çıkma stratejileri kullanma eğiliminde olmaktadır. Diğer insanlarla

birlikte olmaktan zevk alırlar, cesurdurlar, hırslıdırlar, politikacı ya da diğer yüksek görüş derecesine sahip olan liderler olma eğilimi göstermektedirler. İçe dönük bireyler ise utangaç, çekingen, uysal ve sessiz olma eğilimindedirler. Dışadönük bireyler psikolojik yardım alma durumunda daha az zorlanma yaşarlarken, içe dönük bireyler yaşadıkları psikolojik sorunlar kendilerini belli düzeyde zorlayıncaya kadar profesyonel yardıma başvurmamaktadırlar (Demirkan, 2006: 60).

Dışadönüklük boyutu ile ilgili bazı ilginç araştırma sonuçları Amirkhan, Risinger ve Swickert (1995) tarafından sunulmaktadır. Araştırmacılar çalışmalarında başa çıkma mekanizmalarıyla kişilik ilişkisini incelemektedir. Araştırma sonuçlarına göre dışadönüklük, aktif ve doğrudan başa çıkma (ör. Bilgi ya da destek arama) ile ilişkili görülürken, nörotisizm, pasif ve kaçınmalı stillerle (ör. inkar veya suçlama) ilişkili görülmektedir (Somer ve diğerleri, 2004: 17).

#### **1.7.5.2. Yumuşak Başlılık / Uzlaşılabilirlik**

Çeşitli araştırma sonuçlarında güçlü olarak ortaya çıkan ikinci boyut olan yumuşak başlılık, nazik, ince güvenli, saygılı, esnek, açık kalpli, merhametli gibi özelliklerle tanımlanmaktadır. Araştırmacılar yumuşak başlılığın, bireyler arası ilişkilerde etkili olmasının yanında, kişinin kendilik algısını etkilediğini belirtmekte, sosyal tutumlar ve bir yaşam felsefesi geliştirmekte de etkili olduğuna işaret etmektedir (Somer ve diğerleri, 2004: 18).

Yumuşak başlılık boyutu, insanlığın insancıl yönüne dikkat çeken ve hümanist olmayı gerektiren bir boyut olarak karşımıza çıkmaktadır (Digman, 1990: 420). Yumuşak başlı kişiler, dostça yaklaşımları olan, işbirlikçi, güvenilir ve sıcak olmaktadır. Bunların yanında, alçak gönüllü, destekleyici ve diğer insanlarla duygusal yakınlık kurma özelliklerine sahip olmaktadır (McCrae ve John, 1992: 203). Rekabetten çok uzlaşmaya önem vermektedirler (Barrick, Stewart ve Piotrowski, 2002: 46). Kişiler arası çatışmalara girmekten kaçınmakta, çatışmaya girseler bile bu çatışmayı çözmek için güç kullanmak ve baskı uygulamaktan yana olmamaktadırlar (Demirkan, 2006: 60). Bu boyutun olumsuz ucunda yer alan insanlar, soğuk, kavgacı ve kaba olmaktadır. Başkalarına karşı düşmanca ve kayıtsız, ben merkezli, kinici ve kıskançlık duyguları beslemektedirler (Digman, 1990: 420).

Bu boyutun her iki ucunda bulunmanın sosyal olarak avantajlı ve dezavantajlı durumları bulunmaktadır. Yumuşak başlı kişiler, daha sevilen kişiler olabilecekken, uzlaşılabilir olmayan kişiler, gereken bazı durumlarda daha başarılı olabilmektedir. Bu bakımdan yumuşak başlılık faktörünün dengelenmesi bireysel başarıyı artırmaktadır. Ne kontrolün başkalarında olmasına izin verecek kadar uyumlu, ne de şüpheli ve çevresindekilerin görüşlerine aldırış etmeyecek kadar geçimsiz bir yapıda olunmalıdır (Ergin, 2006: 32).

### **1.7.5.3. Sorumluluk**

Başarma isteği olarak da ifade edilebilen ve üçüncü boyut olan sorumluluk boyutu, düzenlilik, sorumluluk sahibi olma, kurallara uyma eğilimi, kendini kontrol edebilme ve amaca ulaşmak için gösterilen kararlı çabaları ifade etmektedir. Bu boyut hem hareket hem de odaklanmayı içermekte ve bu sebeple “aktive edici” ve “ketleyici” olmak üzere iki yönü bulunmaktadır. Aktive edici, harekete geçiren yön, başarı ihtiyacı, çalışmayı sevme, kararlılık ve üretkenlikle ifadesini bulmaktadır. Ketleyici yön ise, daha çok ahlaki titizlik ve tedbirli olma özelliklerinde ortaya çıkmaktadır. Bu faktördeki özelliklerin kendini göstermesinde dürtü önemli bir rol oynamaktadır (Somer ve diğerleri, 2004: 56). Sorumluluk boyutunun olumlu ucunda yer alan kişiler, azimli, iradeli, planları doğrultusunda hareket eden, dakik, güvenilir, dikkatli insanlar olmaktadır. Olumsuz ucunda yer alan bireyler ise, amaçlarına ulaşma konusunda daha uyuşuk, ahlaki ilkelere daha az başvuran, görevlerini erteleyen kimseler olmaktadır (Demirbilek, 2010: 65). Diğer bir yandan sorumlu insanların genellikle işlerinde -özellikle birlikte yapılan işlerde- iyi oldukları görülmektedir. Onların sebatkarlığı, sorumluluğu ve güçlü kararlılık duyguları amaçlarına başarıyla ulaşmalarına yardımcı olmakta ve üstlerinin takdirini kazanmalarını sağlamaktadır. Olumsuz uçta bulunan dürtüsel insanlar ise dikkatsiz, dağınık, düzensizdirler ve kendilerini kontrol edememektedirler (Demirkan, 2006: 61).

Başarı çabası kişiyi harekete geçirmektedir. Kendini organize edebilen, dikkatli olma alışkanlığına sahip ve öz disiplini olan kişiler aynı zamanda ahlaki değerlere sıkıca bağlı olabilmektedir. Bunun yanı sıra sorumluluk boyutunun diğer ucunda bulunan kendini organize edemeyen ve bir yön belirlememiş kişiler de

zorlayıcı bir vicdana ve yaygın bir suçluluk duygusuna sahip olabilecek ancak bu kişilerin öz disiplin ve enerji yetersizliği nedeniyle kendi standartlarını oluşturmakta güçlük çekebileceklerdir. Sorumluluk boyutu ile alkolizm, akademik başarı ve iş başarısı arasındaki korelasyon da dikkat çekmektedir (McCrea ve Costa, 1987: 88).

#### **1.7.5.4. Duygusal Tutarsızlık / Nörotisizm**

Nörotisizm, çeşitli araştırmalarda endişeli, güvensiz, kendisiyle uğraşan, sinirli gibi özellikleri içeren bir boyut olarak karşımıza çıkmaktadır (Somer ve diğerleri, 2004: 25). Bu boyutu taşıyan bireyler sıklıkla nevrotik olarak adlandırılmaktadır. Nevrotik bireyler, uzun süreli olumsuz duygular yaşama ve buna bağlı olarak bazı davranışlar geliştirme eğiliminde olmaktadır. İnsanlarla ilişki kurmada ve bu ilişkileri sağlıklı bir biçimde sürdürmede zorlanmakta ve uzun süreli stres yaşamaktadırlar. Stres yaşadıkları durumlarda duygu odaklı başa çıkma mekanizmaları kullanılmaktadır. Nevrotik kişiler, çok sinirli, gergin, kaygılı, sıkıntılı ve üzgün olmaktadır. Sıkıntılarını zorunlu bir başarı haline çevirme ya da kaygılarının onları umursamazlığa götürmesine izin verme gibi iki yoldan birinden gidebilmektedirler. Her iki türlü bireyi de görmek mümkün olmaktadır. Duygusal tutarlı insanlarda ise sakinlik ve hallerinden hoşnutluk, rahatlık, uysallık, soğukkanlılık, özgüvenleri yüksek ve olumlu duygular yaşama eğilimli oldukları gözlenmektedir (Demirkan, 2006: 62).

Nörotisizmin temelinde kaygı, öfke, depresyon ve diğer psikopatolojik biçimlerin olduğu yönünde geçmişten bugüne araştırmacılar görüş birliğine varmaktadır. Bununla birlikte, nörotisizmin psikiyatrik bir rahatsızlıkla eşit sayılmasının yanlış olabileceği ve nörotisizmin normal kişiliğin beş temel boyutundan birisi olduğu belirtilmektedir. Nevrotik insanlar, kişilerarası ilişki kurmakta ve ilişkilerine bağlı kalmakta zorluk yaşadıkları gibi, aynı zamanda stres durumunda dürtülerini daha az kontrol edebilmekte ve sorun odaklı yerine duydu odaklı başa çıkma şekillerini kullanılmaktadır (McCrea ve Costa, 1987: 90)

Özetle bu boyutta sahip olan insanlar sinirli, olumsuz duygular taşıyan, mutsuz olma eğilimli, yaşam tatminleri düşük ve kendileri hakkında olumsuz düşünen bir kişilik yapısına sahip olmaktadır (Demirbilek, 2010: 59).

### 1.7.5.5. Deneyime Açıklık

Beş faktör kişilik modelinin beşinci boyutu olan deneyime açıklık faktörü üzerinde literatürde tam bir görüş birliği sağlanamamaktadır. Deneyime açıklık genellikle gelişmiş entelektüel özellikler, dünyayı ve kendini gözleme ve farkında olma becerisi, derin algısalılık, duygusal yaşamda zenginlik, yaratıcılık gibi özellikleri kapsamakla birlikte bazı araştırmacılar için geleneksellikten uzak olma tarafını vurgulamaktadır (Somer ve diğerleri, 2004: 61).

Deneyime açık kişiler, hem iç hem de dış dünyaya karşı duyarlı ve düşünsel dünyaları zengin olmaktadır. Bu tip insanlar, edebiyata, sanatsal uğraşlara düşkün, değişiklikten hoşlanan sıra dışı kimseler olmaktadır. Deneyime kapalı kişilerden daha çok olumlu ve olumsuz duygu yaşamaktadırlar. Otoriteyi sorgularlar ve yeni etnik, sosyal ve politik görüşlerle ilgilenmeye hazır bulunmaktadırlar. Bu eğilimler deneyime açık kişilerin ilkesiz olduğu anlamına gelmeyip, deneyime açıklık ve kapalılık düzeyleri durumun gerekliliklerine göre değişebilmektedir (Demirbilek, 2010: 62). Kişilik olarak deneyime açıklık boyutunda yer alan insanlar, kurallar konusunda esnek, geleneksel cinsiyet rollerini reddeden, sınavlara mizahi bir bakışla yaklaşabilen, inisiyatif sahibi, kuralların mutlak ve katı bir biçimde yerine getirilmesi görüşünü kabul etmeyen kişiler olarak karşımıza çıkabilmektedirler. Kendilerini tanımlamada daha çok bağımsızlık ve kendine özgü olma özelliklerini vurgulamaktadırlar. İç görü sahibi, cesur ve çeşitliliği tek tip olmaya tercih etmektedirler. Bu boyutun zıt kutbu olan deneyime kapalı insanlar sığ, basit ve sade kişilerarası ilişkiler konusunda oldukça geleneksel tutumlara sahip, kuralcı, otoriteye itaat eden, yaratıcılıkları düşük, hayal kurma becerileri zayıf ve çeşitliliği sevmeyen bir yapıda bulunmaktadırlar. (McCrae ve Costa, 1985: 713).



**Tablo 5:** Beş Faktör Kişilik Envanterindeki Temel Faktörler

<b>Özellikler</b>	<b>Faktör Adı</b>			<b>Özellikler</b>
Mesafeli, ciddi, dikkat çekmeyen, yalnızlığı seven, kararlarını başkalarına dayandırmayan	<b>İçedönük</b>	<b>DIŞADÖNÜKLÜK (D)</b>	<b>Dışadönük</b>	Canlı, girişken, sosyal, hareketli, coşkulu, rahat, doğal, iyimser
İnsanlara güvenmeyen, işbirliğinden çok yarışmaya eğilimli, bağımsız, mücadeleci, uyanık, tepkisel, şüpheli, kendini düşünen	<b>Dikbaşlı</b>	<b>YUMUŞAK BAŞLILIK / UZLAŞILABİLİRLİK (Y)</b>	<b>Yumuşak Başlı</b>	Çatışmadan kaçınan, hassas, merhametli, geçimli, sakin, insanlara güvenen, işbirliğine yatkın
Esnek, plansız, çabuk, karar veren, fevri, kurallara çok bağlı olmayan	<b>Düşük Sorumluluk</b>	<b>SORUMLULUK / ÖZ-DENETİM (S)</b>	<b>Yüksek Sorumluluk</b>	Düzenli, planlı, amaçlı, kararlı, temkinli, tedbirli, sorumluluk sahibi
Kendine güvenli, engellerle başa çıkmada etkili, sakin, uyumlu, telaşsız	<b>Tutarlı Duygusal Durum</b>	<b>DUYGUSAL TUTARSIZLIK / NÖROTİZİZM (DT)</b>	<b>Değişken Duygusal Durum</b>	Hassas, duygusal, endişeli, gergin, dirençsiz, fevri
Muhafazakar, yeniliğe dirençli, ince düşünmeyen, ilgi alanları sınırlı, geleneksel	<b>Somut – Pratik</b>	<b>DENEYİME AÇIKLIK (DA)</b>	<b>Deneyime Açık</b>	Analitik düşünen, duyarlı, ilgi alanları geniş, yeniliğe açık, yaratıcı

Kaynak: Somer ve diğerleri, 2004: 48.

**Tablo 6:** Beş Faktör Kişilik Envanterinin 17 Alt Boyut Özellikleri

<b>Düşük Puan Özellikleri</b>	<b>Boyutların Adları</b>			<b>Yüksek Puan Özellikleri</b>
Yavaş yaşam akımını tercih eden, ketum, tedbirli, gözlemci, ölçülü, soğuk ve uzak	<b>Sakin</b>	<b>Canlılık (D1)</b>	<b>Canlı</b>	Sıcak, hareketli, konuşkan, neşeli, coşkulu, doğal, hevesli
Geri planda kalmayı tercih eden, dikkat çekmeyen	<b>Çekingen</b>	<b>Girişkenlik (D2)</b>	<b>Girişken</b>	Faal, söz geçiren, dikkat çeken, baskın, yarışmacı, kendine güvenli, rahat
İçe dönük, mesafeli, kapalı, yalnızlıktan hoşlanan, az konuşan, sessiz, kendine yeten, bireysel çalışmayı seven, kendi halinde	<b>Yalnızlığı Seven</b>	<b>Etkileşim (D3)</b>	<b>Yalnızlığı Sevmeyen</b>	İnsanlarla birlikte olmayı seven, yalnızlıktan hoşlanmayan, iletişime açık
Kibirli, kendini beğenmiş, eleştirici, toleransı düşük	<b>Hoşgörüsüz</b>	<b>Hoşgörü (Y1)</b>	<b>Hoşgörülü</b>	Alçakgönüllü, bağışlayıcı, uyumlu, eleştiriye açık, iyimser, insanlarla iyi geçinen, uysal
Çabuk parlayan, zor beğenen, önyargılı, gerektiğinde öfkesini ortaya koymaktan çekinmeyen	<b>Öfkeli</b>	<b>Sakinlik (Y2)</b>	<b>İlmli</b>	Sakin, öfkesini dizginleyen, güven verici, önyargsız, eleştiriye açık
Kinci, şüpheli, inatçı, tartışmacı, sabit fikirli, dik kafalı, uyanık, ihtiyatlı, tetikte olan	<b>Karşıt</b>	<b>Uzlaşma (Y3)</b>	<b>Uzlaşmacı</b>	İnsanlara güvenen, yumuşak huylu, açık kalpli, uysal, birlikte olunması kolay
Kendini önemseyen, insanlara aldırışsız, gerçekçi, gerektiğinde katı olan	<b>Kendine Dönük</b>	<b>Yumuşak Kalplilik / Elseverlik (Y4)</b>	<b>Yumuşak Kalpli – Elsever</b>	Yakın, işbirliğine yatkın, ılımlı, yardımsever, vicdanlı, sıcak, anlayışlı, vefalı, verici, canayakın
Titiz olmayan, pratik, plansız, programsız, düzensizlikten rahatsız olmayan	<b>Düzensiz</b>	<b>Düzenlilik (S1)</b>	<b>Düzenli</b>	Dikkatli, titiz, ayrıntıcı, programlı, dakik, mükemmeliyetçi, planlı
Esnek, denetlemeyi sevmeyen, boyun eğici olmayan, geleneksel olmayan, uçarı	<b>Kurallara Bağlı Olmayan</b>	<b>Kurallara Bağlılık (S2)</b>	<b>Kurallara Bağlı</b>	Otoriteye bağlı, temkinli, görevşinas, geleneksel, muhafazakar, katı, emin-güvenilir, kontrollü

Fazla hırslı ve amaçlı olmayan, kendini sıkıntıya sokmayan, çabuk sıkılan, öz denetimi zayıf	<b>Gevşek</b>	<b>Sorumluluk / Kararlılık (S3)</b>	<b>Sorumlu – Kararlı</b>	Öz disiplinli, amaçlı, azimli, sebatlı, sorumluluk sahibi, güvenilir, başarı motivasyonu yüksek
Temkinli, sağlamcı, kontrollü, tehlikeye duyarlı	<b>Tedbirli</b>	<b>Heyecan Arama (S4)</b>	<b>Heyecan Arayan</b>	Maceracı, aklına geleni yapan, çılgın, riske ve tehlikeye açık olan, ödüle duyarlı
Dengeli, olaylarla başa çıkabilen, kolayca yılmayan, çok hassas olmayan, kolay etkilenmeyen	<b>Duygusal Tutarlı</b>	<b>Duygusal Değişkenlik (DT1)</b>	<b>Duygusal Değişken</b>	Duygusal iniş çıkışları çok olan, çabuk morali bozulan, ruh haline göre davranan, kolay etkilenen, duygusal ruh hali sık değişen
Dayanıklı, güçlü, huzurlu, amaç yönelimli	<b>Rahat</b>	<b>Endişeye Yatkinlik (DT2)</b>	<b>Endişeye Yatkin</b>	Endişeli, kuruntulu, kötümser, kolay incinen, başkalarının onayına ihtiyaç duyan, hassas
Kararlı, güvenli, kendinden emin ve memnun alıngan olmayan	<b>Kendine Güvenli</b>	<b>Kendine Güvensizlik (DT3)</b>	<b>Kendine Güvensiz</b>	Kendisiyle barışık olmayan, kararsız, huzursuz, alıngan, engellerle baş etmekte zorlanan
Fikirlerle uğraşmayan, inceleyici ve araştırmacı olmayan, somut faaliyetlerden hoşlanan	<b>Somut Düşünen</b>	<b>Analitik Düşünme (DA1)</b>	<b>Analitik Düşünen</b>	Kültürlü, inceleyici, araştırmacı, soyut, okumaktan hoşlanan, geniş görüşlü
İnsanlara karşı nazik ve anlayışlı olmayan, nesnel, empati düzeyi düşük, duygularıyla karar vermeyen	<b>Hassas Olmayan</b>	<b>Duyarlılık (DA2)</b>	<b>Duyarlı</b>	İnce ruhlu, sanata ve estetiğe duyarlı, duygulu, nazik, düşünceli, anlayışlı
Değişiklikten hoşlanmayan, yeni fikirlere dirençli, otoriteye bağlı, geleneksel bildik deneymiş durumları tercih eden	<b>Muhafazakar</b>	<b>Yeniliğe Açıklık (DA3)</b>	<b>Yeniliğe Açık</b>	Değişikliği seven, farklı düşüncelere açık, hür düşünceli, deneyimci, yeni durumlara kolay adapte olan

Kaynak: Somer ve diğerleri, 2004: 49.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İZLENİM YÖNETİMİ

Çalışmanın ikinci bölümünde; izlenim yönetimi davranışının tanımı, izlenim yönetimi sürecinin modelleri, izlenim yönetimi sürecinde kullanılan stratejilerin neler olduğu ve bu stratejilerin sınıflandırılması, izlenim yönetimi davranışlarını oluşturan iş, kişisel ve yönetici odaklı izlenim yönetimi faktörleri, organizasyonlarda izlenim yönetimi davranışının nasıl kullanıldığı ve geçmişte konuyla ilgili yürütülen çalışmalar açıklanmıştır.

#### 2.1. İZLENİM YÖNETİMİ KAVRAMI ve TANIMI

Sosyal bir yapıya sahip olan insan, çevresiyle olan ilişkilerinde doğal olarak diğer insanlarla karşılıklı etkileşimde bulunmaktadır. Bu etkileşimin sonucunda, karşısındaki bireyler hakkında çeşitli izlenimler edinmekte ya da çeşitli izlenimler bırakmaktadır. Bırakılan veya edinilen bu izlenimler, ilişkilerin gelişiminde belirleyici olabilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2009: 53). İzlenim, “Bireyin zihninde bazı öğelerin etkileşimi sonucunda oluşan bir imgedir”. Okay’ a göre ise izlenim, “Bireylerin, bir obje, kurum veya başka bir bireye ilişkin düşünceleridir”. Bu tanımlardan yola çıkarak izlenimin, kişinin etkileşimde bulunduğu diğer bireylerle ilgili zihninde oluşan imgeler olduğu söylenebilmektedir. Bireylerin sık sık çevresindeki diğer bireylerin kendisiyle ilgili algılarını izlemesi ve onları yönetmeye çalışma çabası izlenim yönetimi olarak adlandırılmaktadır. İzlenim yönetimi, sosyal etkileşimlerin amaç ve anlamını oluşturan, bireylerin davranışlarını yönlendiren ve diğer bireylerin beklentilerini anlamaya yardımcı olan girişimleri içermektedir. Bu yönüyle izlenim yönetiminin, düzenli ve kontrollü sosyal ilişkileri meydana getirici ve hoş olmayan, utandırıcı, istenmeyen durumlardan kaçınmaya yardımcı çift yönlü bir ritüel olarak sosyal etkileşimlerde önemli olduğu söylenebilmektedir. Çünkü sosyal etkileşimlerin etkin bir biçimde gerçekleşebilmesi için bireylerin birbirleri hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir (Özdemir, 2006: 4).

Kişilerde yaratılan izlenimler, kişinin kendisi hakkındaki yargılamalar, değerlendirmeler ve verilecek kararlarda önemli rol oynamaktadır. Bu bakımdan, diğerlerinin kendisini nasıl algıladıkları ve değerlendirdikleri ile yakından ilgilenen kişilerin, çoğunlukla başkalarının kendisi hakkında izlenim oluşturma süreçlerine etki etmeye çalıştıkları görülmektedir (Basım ve Çetin, 2010: 256). Özellikle hem toplumsal hem de iş yaşamındaki etkileşimlerinde başarılı olmayı, diğer insanlarca onaylanma ve kabullenilmeyi arzulayan bireyler, bu amaçlara yönelik izlenim oluşturmak için bilinçli ve bilinçsiz bir takım çabalara girmektedirler. Kişiler, bu çabalara girdiği anda, izlenimlerini yönetmeye başlamış olmaktadır (Akdoğan ve Aykan, 2008: 7).

İzlenim yönetimi çalışmaları, sosyoloji ve psikoloji alanlarında eş zamanlı fakat birbirinden bağımsız olarak başlamaktadır. İzlenim yönetimi ile ilgili sistematik çalışma 1959'da sosyolog Erving Goffman ile başlamaktadır (Doğan ve Kılıç, 2009: 54). Tüm benlik sunumu ya da izlenim yönetimi çalışmalarında, alanın başlatıcısı olarak Goffman'a atıf yapılmaktadır. Goffman'a göre kişi başkalarıyla birlikte olduğu zaman başkaları onunla ilgili bilgi aramaya veya onunla ilgili sahip oldukları enformasyonu işlemeye başlamaktadır. Diğer kişiler, bireyin sosyo-ekonomik durumu, kendisi ile ilgili benlik kavramı, onlara yönelik tutumu, yeterliliği, güvenilirliği v.b. konularla ilgilenmektedirler; çünkü bütün bu enformasyonlar, başkalarının durumu tanımlamasını, bireyin onlardan bekleyebileceklerini ya da onların bireyden talep edebileceklerini önceden tahmin edebilmelerine olanak sağlamaktadır (Araz, 1998: 8).

Goffman, izlenim yönetimi ile doğrudan ilişkili ilk kitaplardan biri olan "The Presentation of Self in Everyday Life" (Gündelik Yaşamda Benlik Sunumu) adlı eserini yazmıştır. Goffman'ın çalışmaları, izlenim yönetimi teorisi ve araştırmalarının temelini oluşturmaktadır. Goffman, bireylerin temel güdülerini ve kişilik özelliklerini anlamak için toplumsal davranışlara odaklanmanın daha doğru olacağını savunmakta ve kişilerin çevrelerindeki diğer bireylerin kendisine yönelik davranışlarını kontrol etmek için izlenimlerini nasıl yönettiğini incelemektedir. (Özdemir, 2006: 16).

Sosyolog Ervin Goffman sosyal ilişkileri incelerken kişileri, kendilerini izleyen seyircilere karşı oynayan birer aktör olarak tanımlamaktadır (Gardner,

Peluchette ve Clinebell, 1994: 118). “Dramaturjik Metafor” olarak adlandırılan bu modele göre hayat bir tiyatrodur ve bu oyundaki her birey, izleyicileri için farklı roller oynayan birer aktördür (Bozemann ve Kacmar, 1997: 9). Başka bir deyişle insanlar, sosyal kimliklerine göre farklı rolleri oynayan oyuncular olmaktadır (Demir, 2002: 11). Bu aktörler istedikleri imajı oluşturmak ve böylelikle sosyal, psikolojik ve maddi kazançlar sağlamak için davranışlarını kontrol altında tutmaktadırlar (Bozemann ve Kacmar, 1997: 9). Organizasyonlarda aktörler; yöneticiler, liderler, personeller ve müşteriler olarak sınıflandırılabilir (Erdem, 2008: 31).

Goffman ile aynı dönemde Psikolog Edward Jones da izlenimlere ilişkin çalışmalar yapmış olup daha çok kişilerin hangi tür davranışları onayladığı üzerinde yoğunlaşmaktadır (Demir, 2002: 12). Jones’a göre izlenim yönetimi çalışmaları, kişilerarası algının tamamlayıcı bir parçası durumunda bulunmakta ve bireylerin birbirlerine ilişkin algılarını kavrayabilmek için izlenim yönetimini anlamak zorunlu olmaktadır (Leary ve Kowalsky, 1990: 35). Goffman ve Jones izlenim yönetiminin, sosyal etkileşimlerde çoklukla kullanılan bir kavram olduğunu ileri sürmektedirler. Ancak o dönemde çok az teorisyen bu görüşü kabullenmektedir. Sosyal psikologlar genellikle izlenim yönetimini, davranışların aşırı bir çeşidi olarak tanımlamışlardır (Demir, 2002: 12).

İzlenim yönetimi literatürde iki ana kategoriye ayrılarak incelenmektedir. Bu kategorilerden ilkinde motivasyon vurgulanmakta, diğerinde ise izlenim yönetimi yapısal açıdan incelenmektedir. Motivasyon açısından; elde edilecek kazanımları maksimize etme, lidere hoş görünme, mevcut olan ve istenilen imaj arasındaki farkı kapatma gibi konular üzerinde durulmaktadır. Yapısal açıdan ise; bireysel özellikler, hedeflenen imaj, mevcut olan imaj, izlenim yönetimi aracılığıyla ulaşılmak istenen amaçlar ve rol nedeniyle yerine getirmesi gereken sorumluluklar şeklinde ele alınmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2009: 58).

Literatüre bakıldığında, izlenim yönetimi teori ve araştırmalarının üç bölümden oluştuğu görülmektedir. İlk aşamada Goffman ve Jones’un çalışmaları yer almakta, ikinci aşama, yalnızca ilk çalışmaların genişletilip derinleştirildiği ve sosyal psikolojinin merkezine alınan çalışmalardan oluşmakta ve son aşama ise, izlenim

yönetimi teorisinin anlamlı ve uygulanabilir bir sosyal kavram haline getirildiği çalışmaları içermektedir (Özdemir, 2006: 25).

İzlenim yönetimi kavramının kariyer üzerine etkileri son yirmi yıldır incelenmektedir. Daha önceki yıllarda izlenim yönetimi; iş görüşmeleri, performans değerlendirme, geribildirim araştırmaları ve terfi değerlendirmeleri konularıyla incelenmektedir (Andrews ve Kacmar, 2001: 142). 1980’li yılların ortasında, izlenim yönetimi, örgütler ve sosyal topluluklara ilişkin araştırmalar başlamaktadır. Artık izlenim yönetimi gerek örgütsel yaşamda gerekse yeni iletişim teknolojileri ile hayatımıza giren elektronik iletişim ve onun gerektirdiği sanal topluluklarda araştırılmaktadır. Bu araştırma ve uygulamalarda, izlenim yönetimi ana konu olarak değerlendirilmekte ve örgütsel yaşamda ve diğer sosyal etkileşimlerde yaygın olarak kullanılan ve normal olarak kabul edilen bir kavram olarak ele alınmakta; bunun da ötesinde, etkili iletişimin temeli olarak görülmektedir. Bu bakış açısına göre, örgütsel yaşamı ve diğer sosyal etkileşim alanlarını bir bütün olarak anlamak için izlenim yönetimini anlamak gerekmektedir. Günümüzde ise, bireylerarası etkileşimin temel noktalarından birisi olarak görülen izlenim yönetimi, yaygın olarak kullanılan ve sosyoloji, yönetim, örgütsel davranış, sosyal psikoloji, iletişim, kriminoloji ve politika bilimlerinde işlenen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Özdemir, 2006: 24).

İzlenim yönetimi kavramının genel kabul görmüş tanımlarından olan ilki, Goffman tarafından 1959 yılında; bireyin kendisiyle ilgili algıları etkilemek amacıyla yapmış olduğu davranışlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir diğer kabul gören tanım Schlenker tarafından yapılmakta ve izlenim yönetimi; planlanmış veya planlanmamış sosyal etkileşimlerde, bilinçli ya da bilinçsiz olarak imajı kontrol etmek için yapılan girişim, olarak tanımlanmaktadır (Ralston, Kirkwood 1999: 192). Bu tanıma göre diğer kişilerin bizim hakkımızdaki düşüncelerini etkilemek için yaptığımız her davranış belli izlenimler yaratmaya veya oluşan bazı izlenimleri değiştirmeye yöneliktir (Yılmaz, 2012: 84).

Literatürde izlenim yönetimiyle ilgili pek çok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazıları Tablo 7’de ele alınmaktadır.

**Tablo 7: İzlenim Yönetimi Tanımları**

Leary ve Kowalsky	Bir bireyin, diğerlerinin kendisine ilişkin izlenimlerini kontrol etme sürecidir.	Leary ve Kowalsky, 1990: 34
Rosenfeld, Giacalone ve Riordan	Bir bireyin diğerlerinin kendisine ilişkin izlenimlerini kontrol etme amacı doğrultusunda kullandığı yöntemlerdir.	Özdemir, 2006: 24.
Montagliani ve Giacalone	Sosyal güç kazanmak amacıyla sosyal etkileşimi, bilinçli ve aktif olarak yönlendirmektir. Bireylerarası etkileşimi kolaylaştırıcı otomatik yöntemlerdir.	Montagliani ve Giacalone, 1998: 598-608.
Kaplan, Pourciau ve Reckers	Bir bireyin, arzu edilen kimlik ve imajı diğer bireylerde oluşturmak için kullandığı taktikleri içermektedir.	Kaplan vd., 1990: 63-93.
Crittenden ve Bae	Bireylerin diğer bireylerin kendisine ilişkin algılarını bilinçli/bilinçsiz olarak yönlendirme ve kontrol etme girişimleridir.	Özdemir, 2006: 26.
Kacmar ve Carlson	Bir bireyin, diğer bireylerin kendisine ilişkin izlenimlerini kontrol etmek için belli bir imajı, bilinçli/ bilinçsiz olarak oluşturması ve sergilemesi girişimleridir.	Kacmar ve Carlson, 1994: 682.
Bozeman ve Kacmar	Bireylerin kendi imajlarıyla ilgili istedikleri sonuca ulaşmak için, sözlü veya sözsüz davranışlar kullandıkları bir süreçtir.	Bozeman ve Kacmar, 1997: 9
Wayne ve Liden & Cady ve Fant	Bireyin diğer bireylerin kendisine ilişkin algılarını etkilemeyi amaçlayan davranışlar	Özdemir, 2006: 26
Gardner ve Martinko	Bireyin, diğer bireylerde arzu ettiği algıları oluşturmaya veya sürdürmeye yönelik sergilediği davranışlar	Demir, 2002: 16
Jones ve Pittman	Bireyin arzuladığı bir durumu diğer bireyler karşısında oluşturması ve sürdürmesi davranışı	Sosik ve Junk, 2003: 234
Ralston ve Kikwood	Bireylerin, diğer insanların kendisine ilişkin izlenimlerini kontrol amacıyla kullandığı davranışlar	Ralston ve Kikwood, 1999: 193

Kaynak: Doğan ve Kılıç, 2009: 56'dan geliştirilmiştir.



Sonuç olarak izlenim yönetimi tanımlarında ortak ve farklı noktalar olduğu görülmektedir. Bu tanımların bazılarında bireylerin algılarını etkilemeye yönelik davranışlar vurgulanırken, bazılarında izlenimlerin bilinçli ya da bilinçsiz amaçlarla gerçekleştiği vurgulanmakta, diğer bir kısmında ise izleme, yönlendirme, etki veya kontrolün vurgulandığı görülmektedir (Akdoğan ve Aykan, 2008: 8).

## 2.2. İZLENİM YÖNETİMİ MODELLERİ

İzlenim yönetimi literatüründe yer alan çalışmalar, kavramın bir süreç olarak ve izlenim yönetiminin aşamalarını içeren bir bütünlük içerisinde incelendiğini göstermektedir. İzlenim yönetimi modelleri ayrı başlıklar halinde aşağıda açıklanmaktadır.

### 2.2.1. Leary ve Kowalsky' nin İzlenim Yönetimi Modeli

Leary ve Kowalsky, izlenim yönetimine ilişkin teorik bir model oluşturmakta ve modeldeki öğeleri, izlenim oluşturmaya güdülenme (impression motivation) ve izlenim oluşturma (impression construction) olarak belirtmektedirler. Modeldeki bu iki öge değişik prensiplere göre işleyen, bireysel ve durumsal özelliklere göre farklılık gösteren alt süreçler olarak ele alınmaktadır. Bireyler öncelikle belli izlenimleri oluşturmaya güdülenmekte ve ardından diğer bireylerin kendisine ilişkin izlenimlerini etkilemek için davranışlarını değiştirmektedirler (Demir, 2002: 17).

Şekil 3: İzlenim Yönetimin İki Öğesi

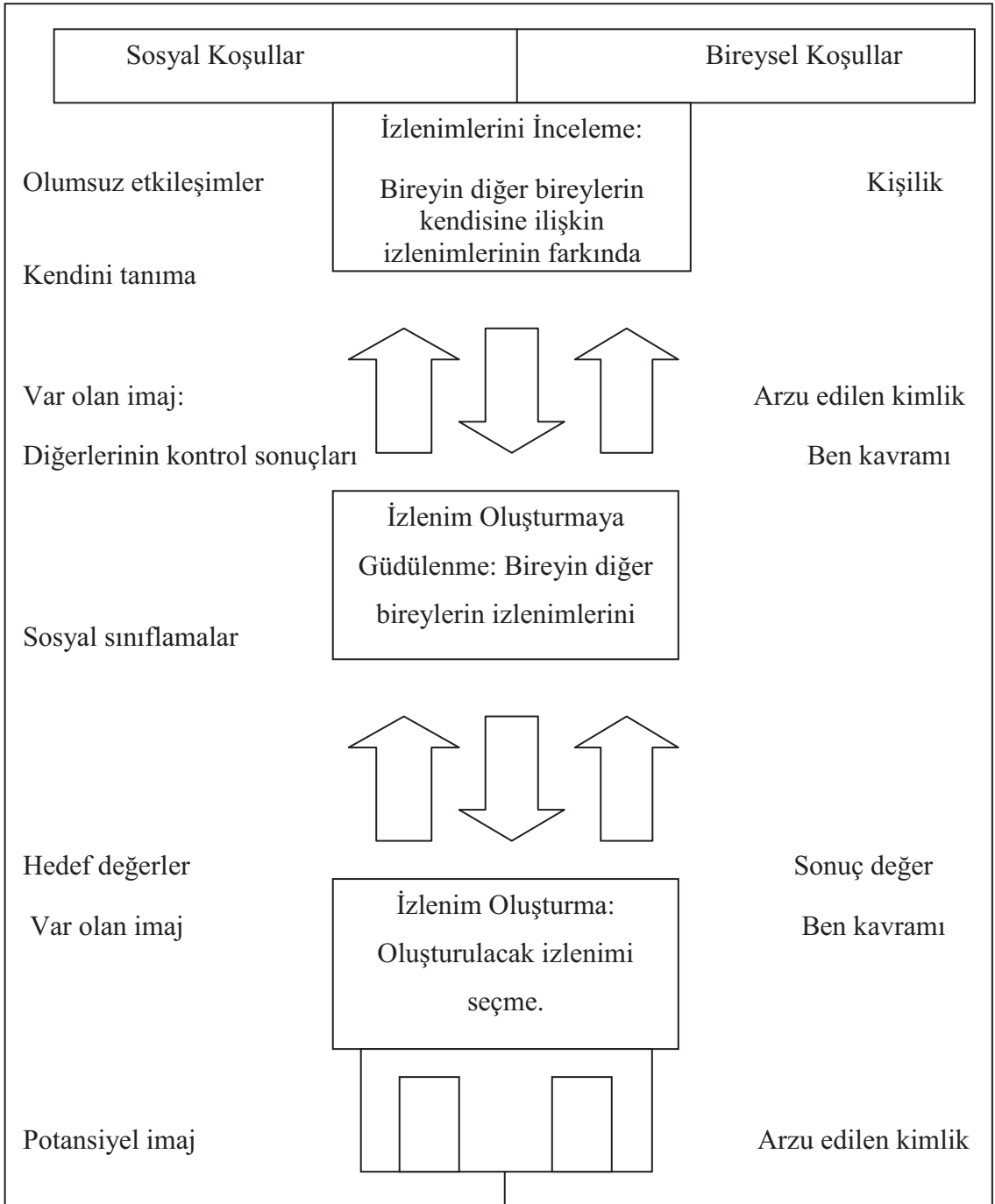
İZLENİM OLUŞTURMA	İZLENİM OLUŞTURMAYA GÜDÜLENME
<ul style="list-style-type: none"><li>• Benlik kavramı.</li><li>• İstenen ve istenmeyen kimlik imajları.</li><li>• Rolün gerektirdikleri.</li><li>• Var olan veya olması istenen sosyal imaj.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İzlenimlerin amaçlara uygunluğu.</li><li>• Amaçların önemi.</li><li>• Gerçekleşmesi istenen ve var olan imaj arasındaki farklılık</li></ul>

Kaynak: Leary ve Kowalsky, 1990: 36'den uyarlanmıştır.

### 2.2.2. Rosenfeld, Giacalone ve Riordan' ın İzlenim Yönetimi Modeli

Rosenfeld, Giacalone ve Riordan (1995) tarafından geliştirilmiş olan izlenim yönetimine ilişkin üç bileşenli modelin, Leary ve Kowalsky'nin modelinden farklı olarak, izlenimlerini incelemeyi (impression monitoring) de, üçüncü bir öge olarak modellerine almış oldukları görülmektedir (Özdemir, 2006: 28).

**Şekil 4:** İzlenim Yönetiminde Sosyal Psikoloji Sürecinin Üç Bileşenli Modeli

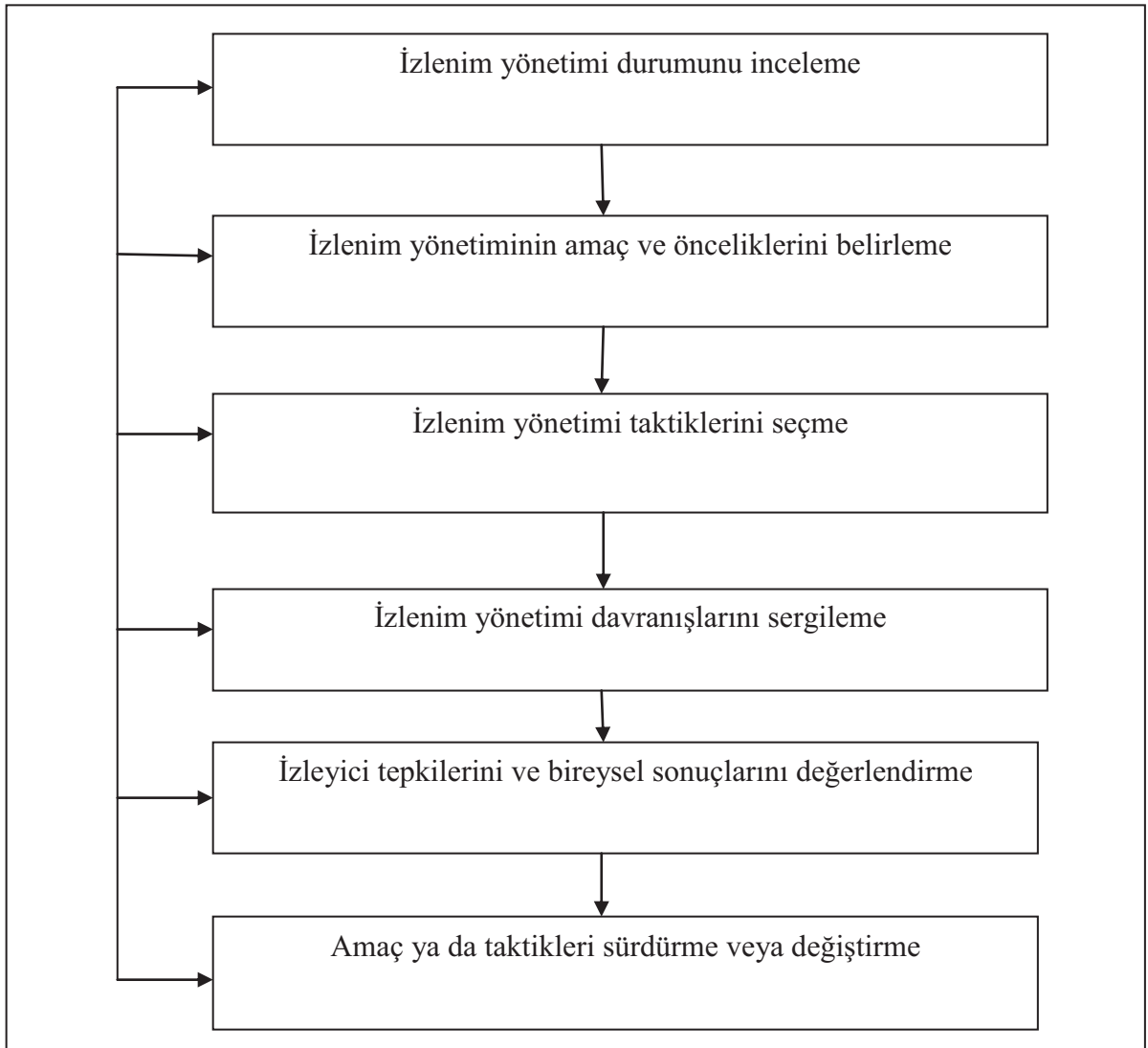


Kaynak: Rosenfeld ve diğ erleri, 1995: 3-1.

### 2.2.3.Martinko'nun İz lenim Yö netimi Modeli

Martinko (1991), Rosenfeld ve arkadaşlarının modeline benzer ancak daha detaylı bir iz lenim yönetimi modeli geliştirmiştir.

şekil 5: İz lenim Yö netimi Süreci



Kaynak: Martinko, 1991: 22-48.

Bu modele göre kişiler öncelikle bir durum belirlemesi yapmaktadır. Bu aşamada durum, hedef ve bireysel özellikler incelenmektedir. Bu inceleme sonucunda elde edilen veriler ışığında, iz lenim yönetimi amaç ve öncelikleri tespit

edilmektedir. Amaçlar belirlendikten sonra, amaçlar doğrultusunda en uygun izlenim yönetimi taktiği belirlenmektedir. Bu taktik uygulamaya konulmaktadır. Uygulama sonucunda hedefin tepkileri ve sonuçlar değerlendirilmektedir. Taktiğin başarılı olup olmamasına göre amaç ve taktikler değerlendirilmektedir (Martinko, 1991: 22-48).

#### **2.2.4. Sampson'un İzlenim Yönetimi Modeli**

Sampson (2000), izlenim yönetimini dokuz adımlı olarak ele almaktadır. Bunlar:

1. *Adım:* Hedefleri tanımlama, durumdan neyin elde edilmek istendiğini ortaya koyma,
2. *Adım:* İzlenim yönetiminde bulunulacakları tanımlama,
3. *Adım:* Uygun araç ve taktiklerin seçimi,
4. *Adım:* İzlenim yönetimi taktiğinin uygulanması,
5. *Adım:* Tepkilerin alınması,
6. *Adım:* Hedeflere ne kadar ulaşıldığının (hangi bireysel sonuçların elde edildiğinin) tespit edilmesi,
7. *Adım:* Uygulanan taktiklerin gelen tepkiler doğrultusunda yeniden biçimlendirilmesi,
8. *Adım:* Yeni hedeflerin belirlenmesi,
9. *Adım:* Döngü halinde bu uygulamaların tekrar edilmesi (Doğan ve Kılıç, 2009: 62).

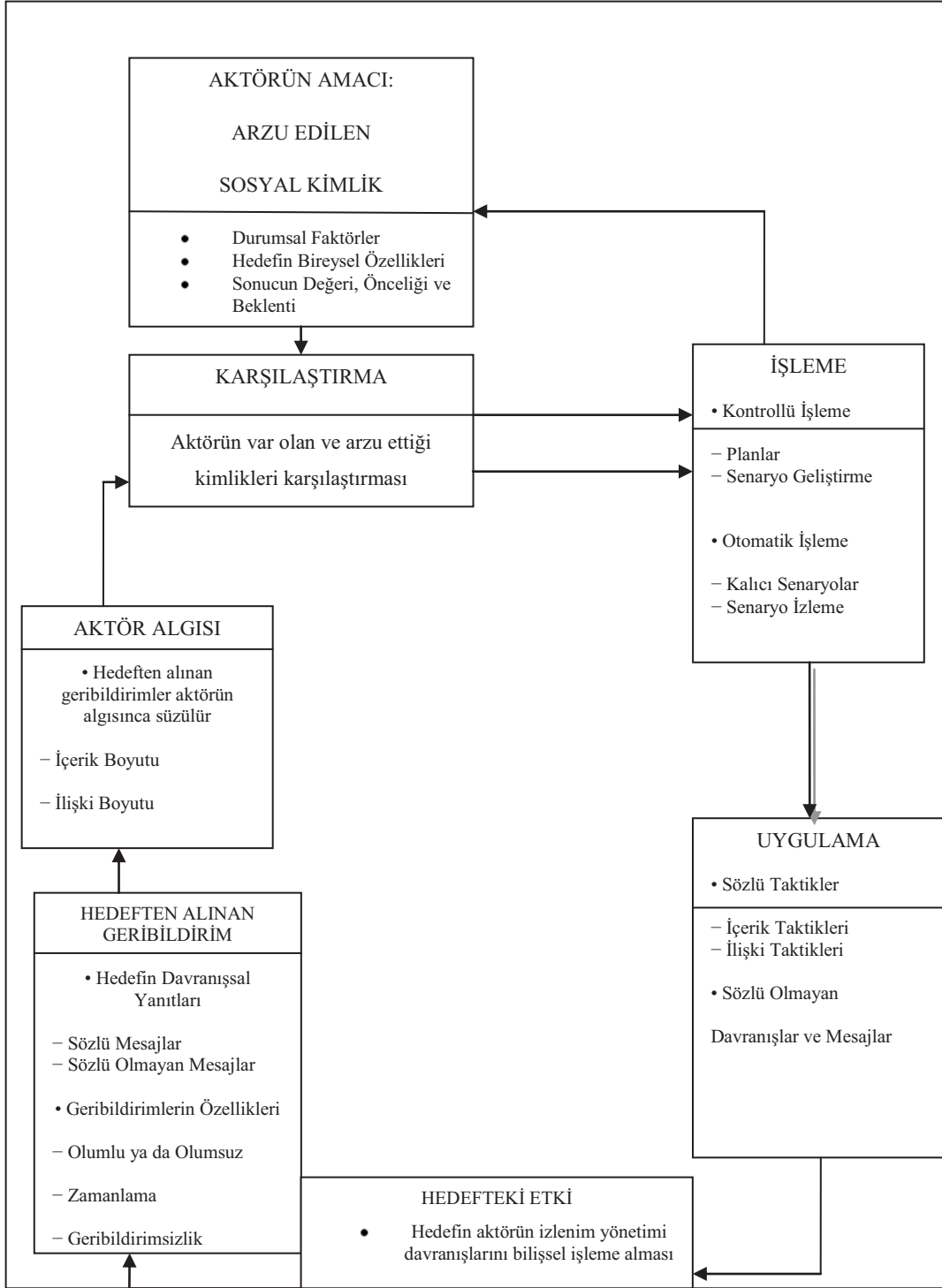
#### **2.2.5. İzlenim Yönetiminin Siberetik Modeli (Bozeman ve Kacmar)**

Bozeman ve Kacmar izlenim yönetimi için, öncekilerden daha farklı bir bakış açısı ile siberetik bir model geliştirmişlerdir.

İzlenim yönetiminin siberetik modeline göre, izlenim yönetimine olan motivasyon veya güdülenme, kişinin amacı veya istediği sosyal kimlik ile hedef bireylerden aldıkları geribildirimler arasındaki algılanan farklılıktan doğmaktadır. Bu fark kıyaslama sonucu oluşmaktadır. Aktörün var olan imajı arzu ettiği doğrultuda ise kullanılan taktikler devam ettirilmekte, eğer bir farklılık varsa alternatif bir taktik arayışına girilmektedir. Bunu senaryo geliştirme veya çeşitli planlar izlemektedir. Belirlediği taktiği seçen kişi davranışını sergilemekte ve hedefin tepkisini beklemektedir. Bu tepki üzerinde düşünülerek aktörün ulaşmayı istediği imaj ile

kıyaslamaktadır. Bu kıyaslamanın sonucu, bir sonraki adımı ve etkileşimin devamını belirlemektedir (Bozemann ve Kacmar, 1997: 12).

**Şekil 6:** İzlenim Yönetiminin Siberetik Modeli



Kaynak: Bozeman ve Kacmar, 1997: 12'den uyarlanmıştır.

### 2.2.6. Gardner ve Martinko' nun İzlenim Yönetimi Modeli

Gardner ve Martinko tarafından geliştirilen izlenim yönetimi modeli Goffman'ın sosyal etkileşimlerle ilgili olan dramaturjik bakış açısını yansıtmaktadır. Bu modelde, bireyler başka bireylere karşı olumlu izlenimler oluşturmak için performans sergileyen aktörler olarak belirtilmektedirler. Buradaki aktörün ve hedefin (izleyicinin) özellikleri, çevrenin özellikleri ile birleşerek bir tür uyarıcı görevi görmektedir (Gardner ve Martinko 1988: 322). Bu uyarıcılar, aktörler ve izleyiciler tarafından seçici bir şekilde algılanmakta ve çeşitli bilişsel, güdüsel ve duygusal süreçler doğrultusunda düşünülerek durum tanımları yapılmaktadır. Modele göre, kişilik özellikleri, aktör ve izleyicinin tanımlanan durumla ilgili düşüncelerine etki etmektedir. Aktör, en uygun izlenimleri oluşturacak davranışları seçmeye çalışmaktadır. Aktörün oluşan izlenimleri yönetme başarısı, aktörün performansının, izleyicinin durum tanımına uygunluğunun düzeyinden etkilenmektedir. Uygunluk düzeyinin artması, aktörün istediği izlenimleri yaratma ve izleyicilerden uygun yanıtlar alma ihtimalini yükseltmektedir. Uyumun azalmasıyla da aktörün izlenimlerinin başarısı azalmaktadır. İzleyicinin yanıtları, aktörün performansının başarılı olup olmadığı konusunda elde ettiği geribildirimler olmaktadır (Demir, 2002: 21).

Çevresel ortam; fiziksel düzenleme, örgüt kültürü ve işin özelliklerinden meydana gelmektedir. Mobilyalar, dekor, çalan telefonlar, duvarlar, sertifikalar, ofisin bulunduğu yer fiziksel faktörleri oluşturmaktadır (Gardner ve Martinko 1988: 325). Örgüt kültürü; stratejiler, politikalar, semboller, efsaneler ve hikâyelerden oluşmaktadır. Örgüt içerisindeki temel değerlere ve normlara uymamak, arzu edilmeyen izlenimlerin oluşmasına ve örgütsel yaptırımların uygulanmasına sebep olacaktır. Örgütte yapılan işin özelliği, bireyin oluşturacağı imajla bağlantılıdır. Çevresel ortam elemanları, izlenim yönetimi sürecine yön veren birer araç olarak kullanılabilirler (Doğan ve Kılıç, 2009: 63).

Aktörün cinsiyeti, yaşı ve ırkı gibi fiziksel özellikleri başkaları üzerinde bırakacağı izlenimleri etkilemektedir. Bunların yanında aktör çekicilik, güç, statü ve yeteneklere sahip ise, iş ortamında başkaları üzerinde olumlu izlenimler oluşturma şansı daha yüksek olmaktadır (Gardner ve Martinko 1988: 325).

Aktörün motivasyonu da izlenim yönetimi sürecinde incelenmesi gereken önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Aktörün motivasyonu; ulaşılmak istenen amaçları, bu amaçların aktör için değerini, aktörün mevcut imajını ve gelecekte oluşturmak istediği imajı içerdiğinden bireyin neden başkalarını etkilemek istediğini açıklamaya yardımcı olmaktadır. Bu amaçlardan bazıları; adil, merhametli, rekabetçi, tehlikeli görünmektir ve temelinde başkaları tarafından sevilme ihtiyacı, farklı ve çekici görünme arzusu bulunmaktadır. (Rao; Schmidt; Murray 1995: 149). Farklı sosyal çevre ve kültürlere ait olsa da genellikle her bireyde, başarılarından pay alma veya kendine mal etme ya da başarısızlıkların sorumluluğundan kaçma isteği bulunmaktadır. Bireyin hangi motivasyonla izlenim yönetimi davranışına başvurduğunun belirlenmesi zor bir süreç olmakla beraber izlenim yönetimi davranışının ardındaki motivasyonun belirlenmesi, bu davranışların kontrol edilmesini kolaylaştırmaktadır (Erdem, 2008: 37).

Aktör ve hedefin kişilik özellikleri, durumları farklı değerlendirmelerine neden olduğundan, sosyal değişim sürecini etkilemektedir. Kendini izleme yeteneği, bireyin farklı durumlara uyum sağlamasını kolaylaştırmaktadır. Makyavelist kişiler, başkalarının düşüncelerini değiştirme ve onları kendi istekleri doğrultusunda yönetme yeteneğine sahip olmaktadır. Onaylanma ihtiyacı hisseden bireyler içekapanıktır, buldukları grup içerisinde uyumlu davranmaktadırlar. Sosyal kaygısı yüksek olan insanlar ise, sosyal değerlendirmelerin yapıldığı durumlarda olumlu imajlar oluşturma konusundaki yeteneklerine güvenmediklerinden, savunmacı izlenim yönetimi taktiklerini kullanmaktadırlar (Gardner ve Martinko, 1988: 329).

Hedefin (izleyicinin) özellikleri de izlenim yönetimi davranışını etkilemektedir. Zanna ve Pack (1975), hedefin çekiciliğinin, oluşturulmak istenen izlenimle yakından ilgili olduğunu belirtmektedirler. Aktör, çekici birini etkilemek için, çekici olmayan birine oranla izlenim yönetimine daha fazla başvurmaktadır. Jones (1964) araştırmasında, yüksek bir statüye ve daha fazla güce sahip bireylerin aktör tarafından hedef grup olarak seçildiğini belirlemiştir. Hedef gruba aşinalık da aktörün algısını etkileyen diğer bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanlar duymak istediklerini duymakta, görmek istediklerini görmekte, karar verirken geçmiş deneyimlerinden etkilenmekte, ruhsal durumları algılarını etkilemektedir.

Dolayısıyla bu değişkenler, hedefin, aktörün izlenim yönetimi davranışını nasıl değerlendireceğini belirleyen önemli göstergeler olmaktadır (Erdem, 2008: 38).

Aktörün kavrama yeteneği bazı faktörlerden etkilenmektedir. Bireysel faktörler, bireyin planlı olarak yapmadığı ancak onun başkaları tarafından; yetenekli, baskın, silik, rekabetçi gibi şekillerde algılanmasına neden olan psikolojik davranışlardır. (Gardner ve Martinko, 1988: 327). Örneğin; örgüt içerisinde lidere yağcılık davranışı ödüllendiriliyorsa, diğer çalışanlar da bunu sıradan bir davranış haline getireceklerdir. Belirli bir durum karşısında kavranan senaryo, ilerde aynı şekilde gerçekleşecek olayların çözümünde başvurulacak bir yöntem olmaktadır. Örgüt çalışanları lider, ast, avukat, teknisyen vb. gibi çeşitli rollere sahiptirler. Aktörler, bu rollerin gerektirdiği senaryoları öğrenerek, hedef grubun rolle ilgili beklentisini tatmin etmektedirler. Çıkar beklentisine göre birey, istediği amaca ulaşmak için çabalamaktadır. Dolayısıyla oluşan sonuçlara göre, izlenim yönetiminin öğrenilen bir davranış olduğu söylenebilecektir. Özellikle hedefin değişmediği ve benzer davranışlara benzer tepkiler verdiği durumlar, bu öğrenilmiş davranışlara örnek gösterilebilecektir (Doğan ve Kılıç, 2009: 66).

Seçici algılama, aktörün ilgisini çeken ve aşına olduğu hedefleri, ilgisini çekmeyen kişilere oranla daha fazla etkilemek istemesidir. Güdüler, belirlenen amaca ulaşmak için bireyi harekete geçirirler. Nefret, aşk, kızgınlık, sevinç gibi kişiyi etkileyen değişkenler, aktörün durum değerlendirmesini ve böylece izlenim yönetimi davranışını etkilemektedir (Gardner; Martinko 1988, 327). Yani aktör etkilemek istediği hedefe izlenim yönetimi stratejilerini sürekli aynı yoğunlukta uygulamamaktadır. Bu durumun en önemli nedeni aktörün veya hedefin o gün içerisinde bulunduğu psikolojik durum olmaktadır (Erdem, 2008: 38).





### 2.3. İZLENİM YÖNETİMİ STRATEJİLERİ VE TAKTİKLERİ

İnsanlar başka insanların kendilerini nasıl algıladıkları ve nasıl değerlendirdikleri konusuna büyük önem vermektedir. Amaçladıkları hedefe ulaşmak için kendilerine belirledikleri imajı izlenim yönetimi sayesinde seyircilere iletmektedirler. İzlenim yönetimi, sosyal etkileşimin yönünü belirlemede etkin bir araç olarak kullanılmaktadır (O'Callaghan, Doyle 2001: 459). Böylece sosyal bir varlık olan insanın çevresiyle yürüttüğü ilişkide izlenim yönetiminin yardımcı bir araç olarak kullanıldığı sonucuna ulaşılmaktadır.

İzlenim yönetimi her zaman doğrudan olmamaktadır. Kişi, benlik sunumuyla ilgili davranışlarını, kendi yetenek, gereksinim ve amaçlarına, hedef gruplarının niteliklerine ve davranışın olduğu sosyal ortamın özelliklerine göre düzenleyebilmektedir (Özdemir, 2006: 39).

Bireyler, taktik dağarcığına sahiptir ve geçmişte yaşadıkları bir durumla tekrar karşılaşan bireyler, daha önceden başarılı oldukları taktikleri tekrar uygulamaktadırlar. Diğer taraftan geçmişte başarılı olunan taktik uygulanmayıp yeni taktik arayışına da girebilmektedirler. Özellikle geçmişte yaşanmayan durumlarda, aktör, izlenim yönetimi amacı doğrultusunda bilinçli bir değerlendirme yapmaktadır ve bu süreç izlenim yönetiminde senaryo kavramı ile açıklanmaktadır. Kontrollü ve otomatik bilgi sürecini kapsayan senaryolar, sıradan eylemlerde, uygun davranışlara yol göstermede ve gereksinim duyulan iletişim sürecini açıklamada önemli olmaktadır. Birey kimliğine yönelik zor bir durum ile karşılaştığında senaryo geliştirmektedir. Senaryo geliştirme, bilinçli ve sosyal mesajlarla ilgili aktif bir süreç olup her durumda yeni bir senaryo geliştirilebilmektedir. Birey, var olan ve arzu ettiği sosyal kimlik arasında bir fark algılamadığı sürece arzu edilen izlenim sürdürülmektedir. Aksine, bu kimlikler arasında küçük bir farklılık algılıyorsa, arzu ettiği kimlik amacı doğrultusunda aynı senaryoyu sürdürmekte ya da bu senaryo içinde alternatif yollar deneyebilmektedir (Bozeman ve Kacmar, 1997: 13).

Wate, 2000'de yaptığı çalışmasında kişilerin farklı durumlarda, farklı taktikleri kullanabileceği, bazı taktikleri de sürekli olarak kullanabileceğini ileri sürmektedir. Benzer şekilde Schüt, bireyin farklı zamanlarda farklı izlenim yönetimi

taktiklerini uygulayabileceğini ve bu sebeple bireyin sadece bir taktiği devamlı olarak kullanmasının beklenemeyeceğini öne sürmektedir.

Jones'un 1990' da yaptığı sınıflamaya göre izlenim yönetimi taktikleri, biçimlendirici taktikler ve biçimlendirme sonrası taktikler olarak ikiye ayrılmaktadır. Biçimlendirici taktikler, kendini sevdirmeye (ingratiation), yıldırma (intimidation), örnek olma (exemplification), yardım isteme (supplication) ve niteliklerini övme (self-promotion) olarak tanımlanmaktadır. Biçimlendirme sonrası taktikler ise, bireyin yetenek, otorite, çekicilik, dürüstlük, prestij ve statüye ilişkin izlenimler oluşturmaya dönük girişimleri olarak ifade edilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2009: 70).

Bozeman ve Kacmar (1997: 14)' e göre, izlenim yönetimi taktikleri, kimliği geliştirme, kimliği koruma ve kimliğe yönelik taktikler olarak üçe ayırmaktadırlar. Kimlik geliştirme, bireyin hedefin gözünde arzu ettiği sosyal kimlikleri geliştirmeye yönelik davranışları; kimlik geliştirme taktikleri ise niteliklerini tanıtmaya, örnek olma ve vurgulamayı içermektedir. Bu taktikler başarılı olduğunda var olan ve arzu edilen kimlik arasındaki fark azaltılabilmekte ya da ortadan kaldırılabilir. Kimlik koruma davranışları; kişinin, hedefin gözünde sosyal kimliğini zararlardan korumayı içermektedir. Bu taktikler açıklanırken var olan ve arzu edilen sosyal kimlikler arasında olumlu farklılıkların olabilmesinden yola çıkılmaktadır.

Bir diğer sınıflama Andrews tarafından geliştirilen; kendini tanıtmaya yönelik, kendini savunmaya yönelik ve çağrışım taktikleri olmaktadır. Kendini tanıtmaya yönelik taktikler bireyin, diğer bireylerin gözünde belli bir izlenim yaratma çabası ile sergilediği davranışları içermektedir. Bunlar, kendini sevdirmeye, kendini övme, yardım önerme, niteliklerini tanıtmaya ve görüş birliği olarak belirtilmektedir. Savunma taktikleri; tepkiseldir ve açıklama yapma, engel koyma ve özür dilemeden oluşmaktadır (Demir, 2002: 38).

Jones ve Pittman, 1982'de, izlenim yönetimi davranışlarıyla ilgili gözdağı vermek, yağcılık etmek, bireysel reklam, yalvarma ve örnek olmak üzere beş kategori belirlemektedir. Ancak, bu beş kategori daha sonra Tedeschi ve Melburg'un, 1984'de 2x2 sınıflandırmasında birleştirilmekte ve bunlara saldırgan taktikler adı verilmektedir. Bu sınıflandırmada bir de savunmacı taktiklere yer verilmektedir. Ayrıca, bu sınıflandırmanın dışında daha genel bir sınıflandırma yapılmış ve izlenim yönetimi davranışının hedefi açısından izlenim yönetimi; iş odaklı, birey odaklı ve

yönetici odaklı olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Bunların dışında farklı sınıflandırmalar da yapmak mümkün olmaktadır çünkü, bireyler başkalarını etkilemek için çok çeşitli yöntemlere başvurabilmektedirler (Erdem, 2008: 42).

İzlenim yönetimi taktiklerinin davranışlara yansımada kültür, algılanan eşitlik, kaynakların sınırlılığı, ihtiyaçlar, sosyo-ekonomik ve politik belirsizlik gibi faktörlerin etkisi bulunmaktadır. Çevresel ve bireysel faktörlerin değişmesiyle, izlenim yönetimi davranışını uygularken kullanılan taktikler de farklılaşmakta, hatta aynı taktik farklı kültürlerde farklı şekillerde uygulanabilmektedir (Zaidman ve Drory, 2001: 676).

Literatüre bakıldığında izlenim yönetimi taktikleri iki farklı şekilde sınıflandırılmaktadır. Birinci sınıflandırma saldırgan ve savunmacı taktikleri, ikinci sınıflandırma şekli ise iş odaklı, birey odaklı ve yönetici odaklı taktikleri içermektedir.

### **2.3.1. Saldırgan ve Savunmacı İzlenim Yönetimi Stratejileri**

İzlenim yönetiminde uygulanan saldırgan ve savunmacı stratejiler daha çok izlenim yönetimi davranışının amacı ile ilişkilendirilmektedir (Yılmaz, 2012: 93).

Saldırgan stratejiler, bireylerin kariyerlerinde ilerlemek için belli bir kimliğe bürünmesi için kullanılmakta ve proaktif bir yapı sergilemektedirler. Örneğin, saldırgan stratejiler artan performans değerlendirmelerinde ve terfiler için uygulanabilmektedir. Savunmacı stratejiler ise bireylerin kariyerine etki eden olumsuz durumları düzeltmek için uygulanmakta ve reaktif bir özellik taşımaktadır (Andrews ve Kacmar, 2001: 143).

#### **2.3.1.1. Saldırgan İzlenim Yönetimi Stratejileri**

Saldırgan stratejiler, belirli bir grup üzerinde etki bırakmak için kullanılmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2009: 72). Saldırgan izlenim yönetimi taktikleri, arzu edilen izlenimlerin oluşturulmasının saldırgan bir yolu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu stratejiler, daha olumlu izlenim bırakmak amacıyla birey, kendisini daha az olumlu izlenimler bırakan bireyler ile karşılaştırma, alaycı ifadeler ve üçüncü kişiler hakkında eleştiriler yapma, eleştiri içeren sorular sorma, olumsuz değerlendirmelerde bulunan bireylerin eleştirilerini çürütme ve tartışma konularını

kontrol altına alma gibi davranışlar göstermektedir (Ünalı, 2005: 22). Saldırgan stratejiler; yağcılık (kendini sevdırme), kişisel reklam (niteliklerini gösterme), örnek davranışlar sergileme, yalvarma (acıdırma) ve gözdağı verme olmak üzere beş başlık altında incelenmektedir.

#### **2.3.1.1.1. Yağcılık (Kendini Sevdırme)**

Göze girme taktiğı olarak da bilinen yağcılık taktiğı, bireyin kendini sevdırmesi için karşısındaki bireyi övmesi, onun düşüncelerine tartışmasız katılması, boyun eğmesi ve iltimas gibi davranışlardan oluşmaktadır. Örgüt üyeleri, üstlerini etkilemek için göze girme taktiğini sıklıkla kullanmaktadırlar (Doğan ve Kılıç, 2009: 72).

Yağcılık, hedefe sevimli görünmek ve onun takdirini kazanmak için hoşagidecek davranışlarda bulunmayı ve iltifat etmeyi içermektedir. Yağcılık yapan kişi kendisinin ödüllendirilmeyi hak eden biri olduğu izlenimini uyandırmak istemekte ve bu nedenle başkalarının hoşuna gidecek davranışlarda bulunmaktadır (Zaidman; Drory 2001: 676). Yağcılık taktiğı lider, yönetici, şef gibi örgütsel hiyerarşide yüksek kademelere sahip personelleri etkilemek için, düşük kademelerdeki personeller tarafından kullanılan bir taktik olarak karşımıza çıkmaktadır (Jaja 2003: 81). Yağcılık taktiğı etkili bir strateji olmakla beraber bazı riskler içermekte ve bu davranışın başarısı, kime karşı nasıl kullanıldığı ile fark edilme derecesine göre değişmektedir. Akıllıca kullanıldığında, bireylerarası iletişimin ve örgütsel uyumun gerçekleşmesini sağlamaya yardımcı olmaktadır. Çoğunlukla, özellikle yöneticilere karşı, kişi, yağcılık davranışında bulunduğunun farkında olmamaktadır. Gardner (1992), bireylerin yağcılık davranışına en çok başvurdukları olaylar aynı zamanda bu davranışın bariz bir şekilde görülebildiğı durumlardır ve buna “yağcının çıkmazı” denilmektedir. Bu stratejiyi kullanırken başarılı olabilmek için açık ve herkesin görebileceğı şekilde değil, mümkün olduğunca hissettirilmeden yapılmalıdır. Aksi takdirde hem hedefte hem de is arkadaşlarında olumsuz izlenimler oluşması kaçınılmaz olmaktadır (Erdem, 2008: 43).

### 2.3.1.1.2. Kişisel Reklam (Niteliklerini Gösterme)

Kişisel reklam taktiği literatürde niteliklerini gösterme taktiği olarak da bilinmektedir. Kişisel reklam, kişinin yeterli ve zeki bir insan olduğunu gösterme yönündeki çabalarıdır ve hem kendini sevdirmeye hem de kendini tanıtmaya ile kendini yüceltici iletişimi içermektedir. Niteliklerini gösterme, hak iddia etme yolu ile yapılabilmektedir. Buna göre birey, grup başarısında kendisinin bireysel çaba veya başarısını vurgulamaktadır (Özdemir, 2006: 45). Bu davranışla çalışan birey, ayırt edici olarak gördüğü kişisel özelliklerini vurgulamaya çalışmaktadır. Örneğin; birey, kendini becerikli göstermek için davranışları ya da konuşmalarıyla sürekli reklamını yapmaktadır (Gardner; Martinko 1988: 327).

Yağcılıkta olduğu gibi kişisel reklam taktiğinin uygulanmasında da bazı riskler bulunmaktadır ve buna “reklamcının paradoksu” adı verilmektedir. Bu paradoks, kişisel reklam sonucunda elde edilen ödüllerin en yüksek noktada olduğu durumlarda, bu taktiğin uygulandığının herkes tarafından açık şekilde görülmesidir. Bu nedenle, kişisel reklam taktiği hedef kitle üzerinde negatif bir imaj oluşturacak kadar abartılı kullanılmamalıdır (Doğan ve Kılıç, 2009: 73).

Kişisel reklamla ilgili ilginç bir diğer bulgu da, bu taktiği kullanmak için en iyi pozisyonda olanların bunu yapmada isteksiz olmalarıdır. Örneğin kadınlar genellikle kişisel reklam yapmaktan kaçınmakta ve buna “kadın alçakgönüllülüğü etkisi” denmektedir. Araştırmalar bu taktiği kullanmayan kadınların önemli kariyerlere sahip olduklarını göstermektedir. Bu durum, kadınların bu stratejiyi kullandıklarında daha rekabetçi fakat itici algılanmalarının bir sonucu olmaktadır (Gardner; Martinko 1988: 334). Liderler, çalışanların bireysel reklam taktiği kullanmalarını en aza indirmek için açık, objektif ve belgelere dayalı bir performans ölçütü ve iş değerlendirme sistemi geliştirmelidir. Böylece kimin ne yaptığı açıkça görülecek ve çok çalışan, performansı yüksek ancak kişisel reklama başvurmadığı için geri planda kalan çalışanların da hakları yenmemiş olacaktır (Erdem, 2008: 44).

Niteliklerini gösterme taktiğini kullanan birey, diğerlerinin kendisini gerek genel yetenek boyutlarında, gerekse özel yetenekler açısından yetenekli ve yeterli olarak görmelerini sağlamaya çalışmaktadır. Böylece hem diğer insanların saygısını kazanmak, hem de “terfi etmeyi” veya “ücret artışı almayı” hak eden birisi imajını yaymak daha mümkün hale gelmektedir. Yağcılık taktiği ile kişisel reklam taktiği

arasındaki en temel fark, kişisel reklam taktiğinin belirli, diğer bir deyişle ölçülebilir olan performans ile ilişkili olmasıdır. Bazı insanlar kendi yeteneklerinden abartılı olarak bahsettiklerinde, karşısındaki insanlar doğal olarak bunun kanıtlarını ve sonraki performans sonuçlarını görmek isteyeceklerdir. Bu açıdan belli bir seviyede başarılı olmayan bir kişinin niteliklerini gösterme taktiğini kullanması çok uygun olmamaktadır (Basım ve diğerleri, 2010: 542).

### **2.3.1.1.3. Örnek Davranışlar Sergileme**

Örnek davranışlar sergileme taktiğini uygulayan kişi, diğer kişilerde ahlaki değerlere bağlı, örnek bir izlenim oluşturmaya çalışmaktadır. Bu taktikle birey, görevini yerine getirirken kendini adama ve fedakarlık gösterme gibi değerleri içeren davranışlar sergilemektedir (Akdoğan ve Aykan, 2008: 13). Bu taktiği kullanan birey, işe erken gelmekte, geç ayrılmakta, eve iş götürmekte ve izin kullanmamaktadır. Bu birey güç görevler için gönüllü olmaktadır, çalışma ortamındaki diğer bireylere yardımcı olmakta ve kendini çok yoğun çalışan bir birey olarak tanıtmak istemektedir. Örnek davranış sergileme taktiğini kullanan birey, diğer bireylerde suçluluk oluşturma veya erdemli davranışları ile diğer bireylere örnek olma amacı ile etki ve kontrol girişimlerinde bulunmaktadır. Bu taktiği benimseyen bireyin davranışları işkolizm ile benzerlik gösterse de, taktiğin sadece işe yönelik adanmayı değil, aynı zamanda erdemli, insancıl, mesleki ve toplumsal değerlere bağlılığı içeriyor olması ile işkolizmden oldukça farklılık göstermektedir (Ünaldı, 2005: 29).

Örnek olma davranışı bazen istenmeyen sonuçlar doğurabilmektedir. Gilbert ve Jones'un, 1986' da yapmış oldukları bir araştırmada, bu taktiği kullanan çalışanların hedef kitle tarafından ikiyüzlü ya da yapmacık olarak algılanabildiklerini belirtmektedirler (Erdem, 2008: 45). Bir diğer dezavantaj olarak örnek davranışlar sergileme taktiğinde, ahlaklı ve erdemli davranışların sürekli olması beklenmektedir. Diğer izlenim yönetimi taktiklerinde, uygun olmayan bir davranış genel imajı bozmazken, burada tek bir aykırı davranış, bireyin imajına oldukça zarar verebilmektedir (Basım ve diğerleri, 2010: 542).

#### **2.3.1.1.4. Yalvarma (Acındırma)**

Yalvarma taktiğini kullanan birey kendi zayıflıklarını başkalarını etkilemek için kullanmaktadır. Kişi sempati kazanmak için zayıf ve yardıma muhtaç olduğunu belirtmekte ve çevresindeki kişilerden yardım alabilmek için çaresiz bir portre çizmektedir. Bu taktiğe başvuran kişiler yetersizliklerini ilan ederek sosyal sorumluluk normu olarak bilinen güçlü bir kuralı etkin hale getirme çabasına girmektedirler. Sosyal sorumluluk normunun anlamı, insanların kendilerine ihtiyacı olanlara yardım etme gerekliliğidir. Kültürümüzde de “aman diyene silah çekilmez” ifadesiyle betimlenen bu norm doğrultusunda bireyler, kendilerinden yardım isteyen birine isteyerek ya da istemeyerek yardımcı olmak zorunda olduklarını hissetmektedirler. Yalvarma taktiği bu yönüyle, kişisel reklam taktiğinin tam karşıtı olmaktadır (Demir, 2002: 50). Bu taktik aynı zamanda, ağır bazı sorumluluklardan kurtulmak ve muhtemel başarısızlıkların gerekçesi olarak sunulmak için de kullanılmaktadır (Basım ve diğeri, 2010: 542).

Yalvarma taktiğinin en sık gözlenen davranışlarından birisi de duygu sömürsü yapmaktır. Bu taktik kısa dönemde bireyin amaçlarına ulaşmasına olanak sağlasa da uzun dönemde çok sayıda olumsuz sonuç doğurabilmektedir. Sürekli eksik ve zayıf yönlerini, yaşadığı zorlukları öne çıkaran bireyler bir süre sonra toplumdaki dışlanma, inandırıcılıklarını kaybetme ve diğeri kişiler tarafından sevilme riski ile karşı karşıya kalmaktadır (Yılmaz, 2012: 96). Bazı araştırmalar, yardım isteyen bireylere yardım edilse bile yardım edenlerin onlar hakkında içlerinde olumsuz fikirler taşıdıklarını göstermektedir. İlerleyen zaman içinde yardım eden veya hoşgörüde bulunan insanlar, kendilerini aldatılmış hissedebilmektedirler. Jones ve Pittman’a göre, yalvarma taktiğinin taşıdığı riskler nedeniyle bireyler, genellikle son çare olarak ona başvurumaktadırlar. Yalvarma taktiği, örgüt ortamında iş paylaşımında adaletsizliklere de yol açabilmektedir. Dolayısı ile yöneticilerin, takım liderlerinin çalışanlarını yakından izlemeleri ve doğru tavırları ortaya koymaları gerekmektedir (Ünalı, 2005: 30).

#### **2.3.1.1.5. Gözdağı Verme**

İzlenim yönetiminde temel amaç, başkaları tarafından olumlu olarak algılanmak değıl, diğeri bireyleri arzu edilen şekilde davranmaları için etkilemektir.



Bireyler, bazen kendi çıkarlarına en iyi hizmeti bu davranış sağlayacağı için, başkaları tarafından sert, kötü, korkutucu veya tehditkar olarak algılanmayı isteyebilmektedirler. Gözdağı verme taktiğini kullanan birey, tehlikeli bir kişi olarak görülmek suretiyle sosyal güç elde etmeye çalışmaktadır (Basım ve diğerleri, 2010: 542). Gözdağı verme taktiği genellikle astın ücretinin yönetimi, performans değerlendirmesi ve ödül sistemi yöneticinin inisiyatifinde ise ve astlar ile üstleri arasında gönülsüz kurulan, hiyerarşiye dayalı ilişkiler söz konusu ise kullanılmaktadır (Jaja 2003: 82).

Gözdağı verme taktiği genellikle gücü elinde bulunduran tarafın başvurduğu bir davranış olarak karşımıza çıkmaktadır. Bolino ve Turnley'in, yapmış oldukları bir çalışmada; kadın çalışanların gözdağı verme taktiği kullanmaları halinde erkek çalışanlara göre daha itici algılandıkları görülmektedir. Ayrıca erkekler gözdağı verme taktiğine başvurduklarında daha iyi bir performansa sahip oldukları kanısına varılırken, kadınların bu taktiği kullanmaları durumunda performanslarının kötü olduğu düşünülmektedir. Bu durum biraz da toplumun algılarıyla ilişkili olmaktadır (Erdem, 2008: 46).

Gözdağı verme taktiği, birey için hedef kitle tarafından sevilip sevilme önemli olmadığına, zor kullanma yetkisi olduğunda ve karşı tarafın buna misilleme yapacak yetkisi olmadığına kullanılmaktadır. Ancak bu durum, örgüt çalışanları arasında korkuya ve güvensizliğe neden olmaktadır. Bu taktiğin en iyi kullanıldığı örgüt biçimi, lidere şartsız itaatin şart olduğu ve her an harekete hazır beklemeyi gerektiren ordudur. Bu tarz örgütlerde düzenin ve devamlılığın sağlanması için gözdağı verme gibi daha sert taktiklerin kullanılması normal karşılanmaktadır.

Bireyler zamanla edindikleri tecrübeler sonucunda belirli durumlar karşısında nasıl davranmaları gerektiğini öğrenmektedirler. İzlenim yönetimi davranışı sergileyen birey, bireysel sezgilerine veya geçmişte yaşadığı başarısızlıklara dayanarak, bu konudaki yeteneğine güvenmediği ve başkalarına yeteri kadar güven veremediğine inandığı durumlarda saldırgan taktikleri uygulamaktan vazgeçip savunmacı izlenim yönetimi taktiklerine başvurmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2009: 75).

### **2.3.1.2. Savunmacı İzlenim Yönetimi Stratejileri**

Savunmaya yönelik izlenim yönetimi taktikleri, bireyin algılanan tehditleri azaltmaya çalışma çabalarıdır (Jaja 2003: 84). Bu taktikler, olumsuz algıları azaltmak amacıyla kullanılmaktadır. Bu yolla birey, olumsuz algılanmaktan ve yanlış anlaşılmaktan kaçınmaya çalışmaktadır. Bu taktikler, aktör, olumsuz bir durumla ya da çevresi tarafından olumsuz bir şekilde tanınma durumuyla karşı karşıya kaldığında tepkisel olarak sergilenmektedir. Diğer bir ifadeyle, savunmaya yönelik izlenim yönetimi, birey, çevresindeki diğer bireylerin kendisine karşı olumsuz değerlendirmelerinden kaygı duyduğunda gerçekleşmektedir (Demir, 2002: 51). Savunmacı taktiklerde iki ana yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemler; rapor verme ve özür dileme olarak isimlendirilmektedir. Rapor verme, bireyin hedef kişilere açıklama yapması olarak ifade edilmektedir. Gardner ve Martinko rapor verme taktiğinin kendi içinde masumluk gösterme, bahaneler bulma ve haklılığını savunma gibi alt başlıkları içerdiğini savunmaktadır (Yılmaz, 2012: 97).

#### **2.3.1.2.1. Rapor Verme**

Rapor, izleyiciler tarafından yapılabilecek olumsuz değerlendirilme ve bunun bir ceza ile sonuçlanması ihtimalini azaltmak amacıyla, olumsuz davranışları açıklamada kullanılan sözlü bir araç olarak ifade edilmektedir. Olumsuz durumlar, yaşanan bir başarısızlığın olumsuz etkilerini azaltmayı amaçlayan düzeltici taktiklerin kullanımına yol açmaktadır. Genellikle rapor verme ya da açıklama yapma olarak bilinen bu eylemler, olumsuz bir olayın ardından gerçekleşen sözlü düzeltme girişimlerini göstermektedir. Başarılı bir rapor çoğunlukla durumun izleyicinin düşündüğü kadar ciddi olmadığını ya da bireyin olumsuz durumdan sorumlu olmadığını ileri sürmektedir. Verilen raporların etkili olabilmesi için, muhatap tarafından bu davranışın dürüst olarak algılanması gerekmektedir. Bunun yanında raporda olumsuz değerlendirmelerden ve çatışmalardan kaçınılması gerekmektedir. Çünkü rapor vermede amaç haklılığı kanıtlamak değil, olumsuz izlenimlerden kaçınılmasıdır. Olumsuz duruma ilişkin gerekli rapor verilmediğinde birey muhtemelen kınanmakta veya cezalandırılmaktadır (Demir, 2002: 53).

Rapor verme taktiği kendi içinde; masumluk, bahane bulma ve haklı olma gibi boyutlara ayrılmaktadır. Masumluk; çalışanın zor durumla ilgisinin olmadığını

söylemesidir. Eğer çalışanın ilgisinin olduğu kesinlik gösteriyorsa, bahane bulma davranışı gerçekleşmektedir. Bahane bulma davranışında, birey olumsuz durumla ilgisinin olduğunu kabul etmekte ancak olayın grndđđ gibi olmadığını açıklamaya çalışmaktadır. Haklı olma taktiğinde birey sorumluluğu almakta fakat, kendini haklı göstermeye çalışmaktadır (Erdem, 2008: 46). Bahane bulma taktiği; kazalar için bahane bulma, bilgisizliği bahane olarak kullanma, kontrol edilemeyen nedenler olduğunu ileri sürme, suçu başkalarına yükleme ya da sorumluluğunu birkaç kişi arasında paylaştırma davranışlarıyla ortaya çıkabilmektedir. Haklı olma taktiğinde ise zararı kabul etmeme (bireyin eylemdeki sorumluluğunu kabul edip, eylemin zarara yol açtığını inkar etmesi), eylemin karşısındaki bireyleri koruma amacında olduğunu ileri sürme, kendisini olumsuz değerlendirenlerin de aynı durumda aynı şekilde davranacağını belirtme, ilkeleri ya da değerleri ne sürme ve bireyin davranışını daha olumsuz eylemlerle karşılaştırması gibi davranışlar görülmektedir.

Rapor verme taktiği yöneticiler tarafından daha çok otoritelerini sürdürmek amacıyla kullanılmaktadır. Yöneticilerin astlarından daha çok güce sahip olmasına rağmen başarıları, astlarıyla olan ilişkilerine bağlı olmaktadır. Yöneticiler raporları, genellikle astlarının maaş artışı gibi taleplerini karşılayamadığında kullanmaktadırlar. Diğer yandan yöneticiler verdikleri kararların iyi , haklı ve gerekli olduğuna gösterme çabasına girmektedirler. Bu abaları kabul edildiği takdirde astlar performans ve verimliliklerini sürdürmektedirler. Bu nedenle çoğunlukla zayıflık belirtisi olarak görülüp yöneticiler tarafından tercih edilmeyen rapor verme taktiği, etkili bir şekilde kullanıldığında yöneticinin gücünü artırabilmekte ve kendini sevdirme taktiğine benzer etkiler gösterebilmektedir. Rapor verme, birey tartışmalı davranışları ve değerlişik koşullar konusunda hedef grubu ikna edebilirse veya birey ile sorunlu davranış arasındaki ilişkiyi kırabilirse başarılı kabul edilmektedir (Demir, 2002: 55).

#### **2.3.1.2.2. Özür Dileme**

Özür dileme taktiğini kullanan birey, arzulanmayan durumların pişmanlığını belirtmekte, dile getirmekte ve eylemi tekrarlamama davranışını gerçekleştirmektedir (Akdoğan ve Aykan, 2008: 13). Bir diğer savunma taktiği olan özür dileme

taktiğinde birey, olumsuz durumla ilgili olarak dürüst davranmakta ve düzeltmeye çalışmakta ya da cezasını kabul etmektedir (Bolino ve Turnley 1999: 189).

Bahane bulma ya da haklı olma taktiklerinin mümkün olmadığı bazı durumlarda bireyler özür dilemeyi tercih edebilmektedir. Özür dilemede birey, olumsuz duruma yol açtığını, bunun yanlış olduğunu kabul ettiğini göstermektedir (Demir, 2002: 59).

Savunmacı stratejiler hedefi pasif bir konumda tutmaktadır. Başarılı bir izlenim yönetimi süreci için savunmacı taktiklerin saldırgan taktiklerle birlikte kullanılmalarında fayda bulunmaktadır. Savunmacı izlenim yönetimi stratejilerine, bireyin izlenim yönetimi davranışında bulunması sonucunda karşılaşılabileceği zarar, elde edeceği kazanımdan fazla ise başvurulmaktadır. Bireyler savunmacı stratejiler sayesinde davranışlarıyla ilgili daha az sorumluluk almakta ve böylece istemedikleri sonuçlarla karşılaşma ihtimaline karşı kendilerini korumuş olmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2009: 75).

Saldırgan ve savunmacı stratejilere dahil olan taktik çeşitlerine göre sergilenen davranışlar ve çeşitli durumlarda kullanım yoğunluğuna ilişkin değerlendirme Tablo 8’de gösterilmektedir.

**Tablo 8:** Saldırgan ve Savunmacı Stratejiler - Sergilenen Davranışlar – Durum İlişkisi

<b>Saldırgan Strateji Türü</b>	<b>Sergilenen Davranışlar</b>	<b>Sergilendiği Durum</b>
<b>Yağcılık (Kendini Sevdirme)</b>	Hedefin hoşuna gidecek sözler söyleme Hedefi sürekli onaylama Hedefe iyilik yapma	Terfi süreci Performans değerlendirme süreci
<b>Kişisel Reklam (Niteliklerini gösterme)</b>	Övünme Kendisini diğerlerinden üstün tutma / gösterme Kendini beğenme	Performans değerlendirme süreci

<b>Örnek Davranış Sergileme</b>	İşe erken gelme İşten geç çıkma Eve iş götürme Meşgul görünme Yüksek örgütsel bağlılık belirtileri gösterme	Performans değerlendirme süreci Terfi süreci
<b>Yalvarma (Acındırma)</b>	Duygu sömürüsü yapma Yalvarma Güçsüz görünme	Görev dağılımı süreci
<b>Gözdağı Verme</b>	Korkutma Sindirme Güç kullanma Tehdit etme	Karar alma / Alınan karara uyma süreci
<b>Savunmacı Strateji Türü</b>	<b>Sergilenen Davranışlar</b>	<b>Sergilendiği Durum</b>
<b>Rapor Verme</b>	<b>Masumluluğu Gösterme</b>	Olayla bir ilgisinin olmadığını belirtmek.
	<b>Bahane Bulma</b>	Olayın içinde yer aldığını kabul etme, sorumluluğu alma ancak olaydaki davranışına bahaneler bulmak.
	<b>Haklılığını Savunma</b>	Olayın sorumluluğunu tümüyle kabul etme ve haklılığını ispata çalışmak.
<b>Özür Dileme</b>	Olumsuzlukla ilgili dürüst davranma ve durumu düzeltmeye çalışmak.	Olumsuz bir durum nedeniyle zarar gören kişisel imajı onarmak

Kaynak: Yılmaz, 2012: 97 – 98.

Çalışma hayatında başkaları üzerinde olumlu izlenimler bırakmak için kullanılan bu taktiklerle ilgili yapılan çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilmektedir. Farklı araştırmacılar tarafından yapılan, taktiklerin sergilendiği durumlarda pozitif ya da negatif etkiler göstermesi değişkenlik göstermektedir. Örneğin, Orpen (1996) yağcılık taktiğinin, terfi etmek üzerinde pozitif etkisi olduğunu saptamış, ancak bu sonucun aksine, Thacker ve Wayne (1995) yağcılık taktiğinin terfi üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu saptamışlardır. Bu durum, çevresel ve bireysel bileşenlerin farklılığından kaynaklanmaktadır. Sonuç olarak, belirli amaçlara ulaşmak için kullanılması gereken belirli bir taktiğin olduğu söylenememektedir. Göreceli

kavramlar herkes tarafından farklı algılanmakta ve farklı sonuçları doğurmaktadır. Bu sebeple, hangi taktiğin seçileceği, deneme yanılma yoluyla öğrenilmektedir (Erdem, 2008: 48).

### **2.3.2. Kişisel Odaklı, İş Odaklı ve Yönetici Odaklı İzlenim Yönetimi Stratejileri**

İzlenim yönetimi stratejilerinde diğer bir sınıflandırma davranışın yönlendirildiği hedef açısından yapılmakta ve kişi hedefini belirledikten sonra saldırgan ya da savunmacı stratejileri seçmektedir. Bu stratejide temel hedefler kişisel odaklı, iş odaklı ve yönetici odaklı olmak üzere incelenmektedir (Yılmaz, 2012: 99).

#### **2.3.2.1. Kişisel Odaklı İzlenim Yönetimi Stratejisi**

Kişisel odaklı izlenim yönetimi stratejisi, çalışanın iyi ve başarılı bir birey olduğu izlenimini yaratmak amaçlı yaklaşımları içermektedir. Birey hedeflediği gruba, kişisel özelliklerini ve üstünlüklerini göstermeye çalışmaktadır. Bu strateji sözlü iletişim kullanılarak uygulanabileceği gibi, sözlü olmayan bir takım davranışlar kullanılarak da uygulanabilmektedir. İş ortamına uygun olarak seçilen kıyafetler, -örneğin bankada resmi veya bir reklam ajansında yaratıcı şekilde giyinmek - kişisel imaj oluşturmak için etkili bir yöntem olmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2009: 77). Ancak, bu strateji kimi durumlarda övünmek olarak algılanabileceği için hoş karşılanmayabilmektedir. Bireyin kendisi odaklı izlenim yönetimi stratejilerinin kariyer yönetiminde olumlu etkileri bulunmaktadır. Çünkü lider, genellikle bireyi fark edemeyecek ya da bireyin düşüncelerini okuyamayacak kadar meşgul olacaktır. Bu strateji sayesinde birey, hedef grup tarafından çalışkan, üretici ve yardımsever olarak algılanabilecektir (Zivnuska vd., 2004: 630).

Kişisel odaklı izlenim yönetimi stratejilerine başvuran çalışan, kendi başarılarından liderin sürekli haberdar olmasını sağlamaktadır (Xin, 2004: 166). Bu amaç doğrultusunda çalışan birey, özellikle liderin bulunduğu ortamlarda işine ve örgütüne bağlı, kendini sürekli geliştirmeyi hedefleyen ve herkesten fazla çalışan biri gibi görünmekte ve lider tarafından diğer çalışanlara örnek olarak gösterilmektedir (Bolino vd., 2006: 285). Lidere sürekli kendini hatırlatan çalışan, kişisel reklamını

yapmayanlara oranla daha çalışkan olarak algılanabilmektedir. Bu durum liderin çalışanları yanlış değerlendirmesine neden olmakta ve böylece iş tatminsizliğinin artması, liderden uzaklaşma, adaletsizlik algulamalarının artması ve çalışanlar arasında çatışma gibi örgüt verimliliği açısından istenmeyen durumlar oluşabilmektedir (Erdem, 2008: 49).

### **2.3.2.2. İş Odaklı İzlenim Yönetimi Stratejisi**

İş odaklı izlenim yönetimi stratejileri iş üzerine kurgulanmaktadır. Çalışanlar iş odaklı izlenim yönetimi stratejilerini, yönetici üzerinde olumlu bir izlenim oluşturmak amacıyla kullanmaktadırlar. Örneğin; işe erken gelmek ve diğer çalışanlardan daha geç ayrılmak ya da farklı davranışlar sergileyerek çok çalışkan görüntüsü vermek bu taktikler arasında sayılmaktadır. İş odaklı izlenim yönetimi stratejisi ile birey, işle ilgili konularda kendini geliştirmeyi ve performansını artırmayı amaçlamaktadır (Doğan ve Kılıç, 2009: 77). Çalışan, görevlerine yetişebilmek için daha fazla performans harcamaktadır. Ayrıca, kendisinin sorumlu olmadığı fakat olumlu sonuçlar doğuracak görevlerde yer almak istemekte, kendisinin sorumluluğunda olan ve olumsuz sonuçlanan işleri ise olduğundan daha iyi göstermeye çalışmaktadır. Böylece, liderin kendisiyle ilgili olumlu düşüncelere sahip olmasını sağlamaktadır (Xin, 2004: 166). Ancak, bu olumlu davranışların ödüllendirilebilmesi için, somut ve görülebilir olmaları gerekmektedir. İş odaklı izlenim yönetimi taktikleri genellikle kişisel reklama dayanmakta ve çoğu zaman bireyin itici olarak algılanmasına neden olmaktadır (Bolino vd., 2006: 285).

Bu strateji lideri fazla rahatsız etmeden başka çalışanlara da fırsat vererek uygulandığında daha başarılı olmaktadır. Liderin bu aşamada çalışanlar arasındaki dengeyi ve adaleti iyi sağlaması gerekmektedir. İş hayatında statülerin kesin çizgilerle birbirinden ayrılmadığı koşullarda, çalışanlar iş arkadaşlarıyla kendilerini aynı seviyede görmekte ve hangi nedenle olursa olsun hiç kimsenin ayrıcalıklı bir konuma sahip olmasını istememektedirler (Erdem, 2008: 49).

### **2.3.2.3. Yönetici Odaklı İzlenim Yönetimi Stratejisi**

Yönetici odaklı izlenim yönetimi stratejileri, çalışan tarafından yöneticiyi memnun etmek yoluyla işle ilgili olmayan davranışları içermektedir. Örneğin;

yöneticinin özel yaşamı ile ilgilenmek ve bu yönde jestler yapmak ya da farklı göze girme davranışları sergilemek bu taktikler arasına girmektedir. Yönetici odaklı stratejiler, bireyin iletişim ve destek konusundaki isteklilik düzeyini yansıtmaktadır. Birey tarafından kullanılan bu taktikler, tamamen hedef tarafından sevilmeğe yönelik olarak yapılmakta ve iyilik yapma, övme, yağ çekme gibi davranışların tamamını kapsamaktadır. Bu stratejide çalışan, liderin özel hayatıyla ilgilenmekte ve ona kişisel iyilikler yapmaktadır. Bu sayede çalışan lidere karşı sevgisini belli etmektedir (Doğan ve Kılıç, 2009: 78). Sevdiğini ve takdir ettiğini hissettiren, kendisine sürekli övgüler yağdıran çalışanına karşı lider, bu davranışa başvurmıyan çalışanlara oranla daha fazla sempati duymakta ve kendine daha yakın hissetmektedir. Böylece sürekli çevresinde bulunan ve iletişimini hiç koparmıyan çalışanın performansı, lider tarafından, diğer çalışanlara oranla daha olumlu olarak algılanmaktadır (Erdem, 2008: 49). Araştırmalar diğer stratejilere göre yönetici odaklı izlenim yönetimi stratejisinin yöneticiler tarafından daha olumlu algılandığını göstermektedir. Jones ve Wortman, 1973 yılındaki çalışmalarında bu durumu “insanların kendilerini bu kadar düşünen ve seven kişilere karşı kayıtsız kalması ve bu kişileri sevmemesi oldukça zordur” cümlesiyle açıklamaktadır (Yılmaz, 2012: 100).

Yönetici odaklı izlenim yönetimi stratejisini kullanan çalışan, liderle çoğunlukla aynı fikirde olmakta, liderin hoşuna gidecek davranışlarda bulunmakta ve böylece lider bu çalışanın iyi bir örgüt üyesi olduğu sonucuna varmaktadır (Bolino vd., 2006: 284). Ancak bazı durumlarda çalışan liderle aynı fikirde olmasa bile, aynı fikirdeymiş gibi davranabilmektedir. Bu durum lider tarafından fark edildiğinde, çalışan açısından istenmeyen durumlar oluşabilmektedir. Bu nedenle hangi taktik kullanılıyor olursa olsun, çalışanların kendi kişilikleriyle bağdaşmayan davranışlara başvurmaması gerekmektedir (Erdem, 2008: 50).

## **2.4. ÖRGÜTLERDE İZLENİM YÖNETİMİ DAVRANIŞI**

Yaşamın her alanında olduğu gibi örgütlerde de izlenim yönetimi davranışı sergileyen bireylerle karşılaşılması kaçınılmaz olmaktadır. Bu noktada liderin samimi davranışlarla göstermelik davranışların ayırımını yapabilecek yeterliliğe sahip olup olmaması önem taşımaktadır. Lider tarafından bu ayırım yapılamadığında,



örgüt içerisinde çalışanların gerçek davranışları ile başkalarını etkilemek için yaptığı göstermelik davranışlar ayırt edilememekte ve bu durum yanlış performans değerlendirmelerine neden olmaktadır (Crane; Crane 2002, 32). Liderin göremediğini gören çalışan ise bu durumdan rahatsız olmaktadır. Bunun sonucunda izlenim yönetimi davranışının olumlu sonuçlarından yararlanan çalışanlar için izlenim yönetimi pozitif, olumsuz sonuçlarına maruz kalan çalışanlar içinse negatif bir davranış olarak algılanmaktadır. Ancak her durumu kendi içerisinde değerlendirmek gerekmektedir. Bu nedenle izlenim yönetimi davranışında bulunmak iyi veya kötü bir şeydir gibi kesin bir yargıya varmak doğru olmamaktadır (Erdem, 2008: 54).

İş ortamı, bireylerin izlenim yönetimi davranışına sıkça başvurmalarına neden olmakta; arzu edilen görevi elde etme, performansa ilişkin olumlu geri bildirim alma ve çalışan açısından değeri yüksek ödüller elde etme gibi faydaları içermektedir. Bu durum bireyin motivasyonunun artmasına, bu kazanımları elde etmek için hedefi üzerinde daha olumlu izlenimler bırakmak istemesine ve davranışlarını kontrol etme eğilimine girmesine neden olmaktadır (Higgins, Judge, Ferris 2003: 89). Özellikle işe alım sürecindeki mülakatlarda izlenim yönetimi davranışı sıkça kullanılmaktadır. Hem aday hem de görüşmeci birbirlerinde doğru izlenimler bırakmak için hareketlerini kontrol altında tutmaktadırlar. Ortama uygun kıyafetlerin seçilmesi, dilin doğru kullanılması, etik davranma ve vücut dilini en uygun mesajı verecek biçimde kullanma mülakat sürecinde sıkça kullanılan izlenim yönetimi taktikleri arasına girmektedir (Crane; Crane 2002: 26).

İzlenim yönetimi örgüt içerisinde, elde edilen maddi ve sosyal faydaları arttırmak, kişisel saygı elde etmek ve herkesçe kabul edilmiş bir kimlik kazanmak için kullanılmaktadır. Ayrıca izlenim yönetimi davranışı ile, iş tatmini, iş stresi ve iş gücü devir oranı arasında ilişki bulunmaktadır. Lider-çalışan etkileşim sürecinde de lidere yakın grup içersine girerek kazanımlarını arttırmak isteyen çalışanlar izlenim yönetimi davranışına başvurabilmektedirler.

Bireyler davranışlarında ne kadar kontrollü olurlarsa, örgütten o kadar fazla yarar elde etmektedir. Örgüt açısından çalışanın gerçekçi veya yapmacık, hangi şekilde davranışlarını kontrol ediyor olması değil, çalışanın davranışlarının sonucu önem taşımaktadır (Erdem, 2008: 51-53).

Örgütsel yapının şekli de, izlenim yönetimi davranışını etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Hiyerarşik mesafelerin fazla olduğu örgütlerde izlenim yönetimi davranışına daha fazla başvurulurken, hiyerarşik mesafenin kısa olduğu örgütlerde bu davranışlara daha az başvurulmaktadır (Zaidman, Drory 2001: 674). Hiyerarşik mesafenin fazla olması nedeniyle çalışan, kariyer basamaklarında daha hızlı ilerlemek istemekte ve bu nedenle izlenim yönetimine daha fazla başvurmaktadır.

Örgütlerde izlenim yönetimi stratejilerinin kullanımı cinsiyete göre farklılık gösterebilmektedir. Bu farklılık bazı durumlarda kadınların içgüdüsel olarak daha duyarlı olmalarına bağlanmaktadır. Ayrıca erkek egemen toplumlarda kadınlar ikinci planda kaldıklarından iş ortamında bazı gruplara dahil olamamakta ve aynı olay veya durum karşısında erkeğin uygulayacağı izlenim yönetimi stratejisinden farklı bir strateji uygulamak zorunda kalmaktadır. Powell, (1993) yapmış olduğu araştırmada erkek ve kadın çalışanların izlenim yönetimi davranışları arasında dikkate değer bir fark olmadığını söylemektedir. Bu durum izlenim yönetimi davranışının örgüt içerisindeki koşullara, iletişimin kalitesine ve yaşanan kültüre de bağlı olduğunu göstermektedir (Erdem, 2008: 51). Örgütlerde herhangi bir çalışanın izlenim yönetimi davranışının diğer çalışanlar tarafından nasıl algılandığını anlamak, çalışanlar arasındaki ilişkinin daha pürüzsüz olmasını ve farklı etnik kökenler veya cinsiyet nedeniyle çalışanlar arasındaki olumsuz iletişim problemlerinin daha kolay çözülmesini sağlayacaktır (Rosenfeld; Giacalone; Riordan 1994, 603).

Örgütlerde izlenim yönetimi davranışı genellikle bireyler düzeyinde ele alınarak incelenmiştir. Ancak izlenim yönetimi, örgütler düzeyinde ele alındığında, örgütün izlenim yönetimi süreci ile karşılaşılmaktadır. Örgütler de izlenim yönetimini kullanarak, amaçları doğrultusunda bir imaj oluşturmak istemektedirler. İzlenim yönetimi stratejileri ile örgütler, müşterilerini, rakiplerini, devleti ve iş başvurusunda bulacakları etkilemeye çalışmaktadırlar. Yani ister bireysel anlamda ister kurumsal düzeyde olsun, etkilemek istediği bir hedefi olan herkes izlenim yönetimi davranışına başvurabilmektedir.

İzlenim yönetimi örgüt içinde çalışanlar arasında olumlu sonuçlar doğuracağı gibi olumsuz sonuçlar da doğurabilmektedir. Kişilerin, kendi izlenimlerini kontrol ederlerken başkalarının izlenimlerine zarar vermemesi gerekmektedir. İzlenim

yönetimi ilk defa veya çok az karşılaşan kişiler arasında kullanıldığında daha verimli olabilmektedir. Birbirini çok iyi tanıyan kişiler arasında kullanılırken içtenlikle davranılması gerekmekte, kendi kişiliğinin dışına çıkılmaması gerekmektedir (Erdem, 2008: 54). Sonuç olarak organizasyonlarda belirli bir kariyere sahip olmak isteyen çalışanlar diğerleri arasından sıvılmak ve liderin dikkatini çekmek için izlenim yönetimi stratejilerini kullanmaktadırlar (Higgins; Judge; Ferris 2003, 102).

## **2.5. İZLENİM YÖNETİMİNE İLİŞKİN YÜRÜTÜLMÜŞ ÇALIŞMALAR**

Günümüzde, kişiler arası etkileşimin temel konularından biri olarak kabul edilen izlenim yönetimi kavramı, sosyoloji, yönetim, örgütsel davranış, sosyal psikoloji, iletişim, kriminoloji ve politika bilimlerinde ele alınmakta ve yaygın olarak kullanılmaktadır. Popüler yönetim kitaplarında, izlenim yönetiminin, örgütsel başarı için oldukça önemli yöntemler olarak tanımlanmasına rağmen, yönetim ve örgüt üzerine çalışan akademisyenlerin, izlenim yönetimini uygulanabilir bir teori olarak ele almaları uzun zaman almıştır (Akdoğan ve Aykan, 2008: 19).

İzlenim yönetimi konusu geçmiş yıllarda sosyologlar ve sosyal psikologların ilgi ve çalışma alanı içinde olduğu belirtilirken, bu alandaki araştırmaların liderlik, performans değerlendirmesi, kariyer geliştirme, iş görüşmeleri gibi alanlarda yoğunlaşmasıyla son yıllarda örgütsel konularda araştırma yapanların da gündemine girdiği ifade edilmektedir. Ancak, bütün ilgi çekiciliğine karşın konu ile ilgili araştırmalar hala yeterli olmamaktadır. Bolino ve Turnley (1999), bunun nedenleri arasında araştırmaların, sınırlı sayıda taktik üzerinde (yağcılık) sınırlı türden örneklerle (öğrenciler); sınırlı değerlendirmelerle ve sınırlılığı olan ölçüm araçlarıyla yürütülmüş olmalarını ileri sürmektedirler (Basım, Tatar, Şahin, 2006: 2)

Dünya genelinde yönetim ve örgütlere ilişkin davranış araştırmalarında giderek daha fazla yer almakta olan izlenim yönetiminin, ülkemizde yönetim alanına ilişkin literatürde henüz yeterince yer almadığı görülmektedir (Ünalı, 2005: 5).

İzlenim yönetimi üzerine yürütülen çalışmalardan biri Erciyes Üniversitesi'nde görev yapmakta olan akademisyenlerin kullandıkları izlenim yönetimi taktikleri ve bu taktikleri seçmelerinde etkili olan faktörleri belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu çalışmada yapılan analizlere katılan 101 akademisyenin en

çok özür dileme taktiğini kullandıkları saptanmış ve bu akademisyenlerin izlenim yönetimi stratejilerini seçmelerinde etkili olan en önemli faktörün başarıyı artırıp başarısızlığı en aza indirme olduğu görülmüştür (Akdoğan ve Aykan, 2008: 1).

Demir (2002) tarafından yapılan “Resmi ve özel liselerde görev yapmakta olan öğretmenlerin izlenim yönetimi taktiklerini kullanma düzeyleri ve bu taktiklerin seçimine etki eden etkenlerin saptanması” adlı araştırmada, öğretmenlerin okuldaki yönetici ve öğretmenlerin kendilerine ilişkin izlenimlerini önemsedikleri belirtilmekte ve öğretmenlerin iş yaşamında olumlu izlenimleri sergileme konusunda kendilerini geliştirmeye yönelik eğitim olanakları sunulması gerektiği vurgulanmaktadır.

Cantekin (2003) tarafından askeri, kamu ve özel bir kurum çalışanları üzerinde yapılan “Etkileme Yönetimi: Karşılaştırmalı Bir Araştırma” konulu araştırmada, etkileme yönetimi stratejilerinin uygulamasının çalışanların görev aldığı kurumlara göre farklılık gösterdiği belirtilmektedir. Etkileme yönetimi stratejilerinin araştırmada yer alan üç kurum tarafından da kullanıldığı, ancak bu stratejilerin kullanımında öncelik sırasının farklı olduğu aynı araştırma sonucunda yer almaktadır (Ünalı, 2005: 5).

İzlenim yönetimi taktiklerinde beş faktör kişilik özelliklerinin savunma sanayiindeki etkilerini araştıran bir diğer çalışmadan elde edilen sonuç, uyumluluk kişilik özelliğine sahip olanların izlenim yönetimi taktiklerinin kullanılmasında, etkili bir kişilik özelliği olarak kendini göstermesidir. Bu çalışmada elde edilen bulgu, düşmanca, yarışmayı seven, güvenilmez, inatçı, kaba ve şüpheli gibi kişilik özellikleri taşıyan kişilerin, niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye, kendini acındırmaya çalışma, örnek davranışlar sergileme gibi birçok izlenim yönetimi taktiği kullandığıdır. Bunun yanında, sorumluluk düzeyi düşük kişilerin, kendini acındırmaya çalışma taktiğini kullandıkları ortaya çıkarılmıştır. Dışadönük kişilerin, niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye taktiğini kullandıkları da belirlenmiştir (Basım ve diğerleri, 2010: 5).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KİŞİLİĞİN İZLENİM YÖNETİM ÜZERİNE ETKİSİ: DENİZLİ İLİ ÇEVRESİNDEKİ 4 VE 5 YILDIZLI OTELLER ÖRNEĞİ

Üçüncü bölümde “İzlenim Yönetimi Davranışlarında Kişilik Özelliklerinin Rolü: Konaklama İşletmeleri Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma” konulu tezin araştırma bölümü bulunmaktadır. Kişilik özelliklerinin izlenim yönetimi taktikleri üzerindeki etkilerini belirlemek üzere ve Denizli ilindeki yapılan araştırmanın amacı ve önemi, örnekleme, sınırları, verilerin toplanması konusunda bilgiler verilerek, elde edilen sonuçların ortaya konulması sağlanacak ve kurulan modeller doğrultusunda modeller test edilecektir.

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

İnsanlar, sosyal birer varlık olmaları sebebiyle günlük hayatta devamlı etkileşim içerisinde bulunmaktadırlar. Bireylerin tutumları, algılamaları ve davranışları bu etkileşim ve iletişim sürecini yönlendirmektedir. Herkesin farklı kişilik özelliklerine sahip olması ve farklı çevresel şartlarda maruz bulunması nedeniyle tutumları, algılamaları ve davranışları değişiklik göstermektedir. İnsan davranışlarını etkileyen sonsuz değişkenin olması, bu davranışların belirli bir kalıba sokulmasını, nedeninin ve sonucunun tahmin edilmesini güçleştirmektedir. İnsanın karakteri, olay anındaki ruh hali, eğitimi, yaşı, algılaması gibi değişkenler aynı olaya farklı tepki vermesine neden olmaktadır. Bu durum özellikle belirli bir standardın tutturulması gereken iş hayatında karmaşaya neden olmaktadır. Örgütler, kendilerine en yüksek verimi sağlayacak kişilerle çalışmayı tercih etmektedirler. Ancak çalışanlardan en yüksek verimi almak yine örgütün elinde olmaktadır. Bu bağlamda organizasyonları var eden personellerin iş hayatındaki davranışları, örgütün başarısı için oldukça büyük bir önem taşımaktadır.

Araştırmada, hangi kişilik özelliğine sahip bireylerin, hangi izlenim yönetimi stratejisini kullandığını ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır. Bu bulgu, organizasyonlar açısından, özellikle performans değerlendirmesi ve işe alma gibi insan kaynakları

süreçlerindeki değerlendirmelerde bireyler hakkında ipuçları vermesi açısından önem taşımaktadır. Bu doğrultuda kuramsal gerçekliğini yukarıda ortaya çıkarılmaya çalışılan izlenim yönetim taktikleriyle kişilik özellikleri arasındaki ilişkiye yönelik olarak yapılacak araştırmada yanıt aranacak temel soru, “Kişilerin organizasyonda sergilediği izlenim yönetimi stratejileri ile beş faktör kişilik özellikleri arasında bir ilişki var mıdır? ve kişilerin sahip oldukları hangi kişilik özellikleri, organizasyonda sergiledikleri izlenim yönetimi stratejilerinden hangilerinin önemli düzeyde belirleyicisidir?”

Çalışmanın amacı; kişiliğin tanımlanmasında kullanılan Beş Faktör Kişilik Modeli ölçeğine (dışa dönüklük, uyumluluk, özdenetim, duygusal tutarsızlık, gelişime açıklık) göre kişilik özellikleri itibarıyla izlenim yönetimi stratejilerinin anlamlı düzeyde farklılaşmış farklılaşmadığını, izlenim yönetimi taktikleri üzerindeki değişmelerin kişilik özellikleri ile açıklanıp açıklanamayacağını belirlemektir. Bunun yanında personellerin; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, deneyim süreleri, çalıştıkları departman ve icra ettikleri görev değişkenlerinin izlenim yönetimi stratejileri üzerinde anlamlı bir farklılık yaratıp yaratmadığını, izlenim yönetimi stratejilerindeki değişmelerin bu değişkenlerce açıklanıp açıklanamayacağını ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır.

Bu araştırma kapsamında Denizli ilinde faaliyet gösteren tüm yıl açık 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde bulunan personellerin kişilik özellikleri ile uyguladıkları izlenim yönetimi stratejileri arasında bir ilişki olup olmadığı ve ne oranda etkilediği değerlendirilmekte ve sonuçlar incelenmektedir.

### **3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI**

Araştırma; Denizli ili merkez, Pamukkale ve Sarayköy ilçeleri içinde yer alan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerine uygulanmıştır. Araştırmaya; söz konusu işletmelerin tüm düzeydeki çalışanları dahil edilmiş, araştırmaya katılım için çalışanın çalışma biçimi ya da turizm eğitimi alması gibi herhangi bir ölçüt konmamıştır.

Araştırma, Denizli ili merkez, Pamukkale ve Sarayköy’ de yer alan işletmelerde anket tekniği uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma toplam 18

işletmeye ulaştırılmış ve 15 işletmeden geri dönüş sağlanmıştır. 3 işletme ise anket çalışmasına katılmayı çeşitli nedenlerle reddetmiştir.

Araştırma için hazırlanan anket formları; Ağustos ve Eylül aylarında (2011) tüm yıl faaliyette bulunan konaklama işletmeleri çalışanlarına ulaştırılmıştır.

Anket uygulamalarına geçmeden önce hedef gruba araştırmanın amacı, soruların ne şekilde cevaplanacağı konusunda gerekli açıklamalar yapılarak personelin bilinçlendirilmesi sağlanmış, cevapların gizli tutulacağı belirtilerek anketlerin üstüne isim yazılmaması istenmiştir. Bu sayede cevapların güvenilirlik açısından yüksek bir değere ulaşmasının sağlanması hedeflenmiştir.

### **3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Araştırma sürecinde farklı güçlüklerle karşılaşmıştır. Öncelikle anketin uygulanması için tespit edilen 18 konaklama işletmesinin çoğunda tüm çalışanların araştırmaya katılmaları sağlanamamıştır. Başka bir ifadeyle; bazı personeller anketi cevaplamayı kabul etmemiştir.

Diğer yandan; seçilen 18 işletmenin çoğu, işletmelerindeki çalışan sayısını net olarak söylemekten kaçınmış ve yaklaşık personel sayısı vermekle yetinmişlerdir. Bu durum, ana kütle büyüklüğünün net olarak hesaplanmasını olanaksız hale getirmiştir. Bu işletmelerin personel sayılarını tam olarak vermek istememe nedenleri ise akla turizm sektörü çalışanlarının bir diğer önemli sorunu olan sigortasız çalışma koşullarını getirmektedir. Özellikle temas kurulan insan kaynakları departmanı yöneticilerinin bu soruya net yanıt vermekten kaçınması sektörün gelişimi açısından üzücü bulunmaktadır.

Araştırma sürecinde karşılaşılan bir diğer sınırlılık, bazı çalışanların bilimsel çalışmayı önemsememeleri ve anket kavramının yarattığı önyargı ile anketi bir an önce sonuçlandırmak için, gerekli özeni göstermemeleri nedeniyle yaşanmıştır. Bu yüzden bazı anketler eksik verilerin bulunması ve gelişigüzel doldurulmuş olmasının fark edilmesi nedeniyle; çalışmanın güvenilirliği düşünülerek, araştırmaya dahil edilmemiştir.

Bunların yanında; bazı işletme personellerinin (özellikle üst düzey yönetimin) işletmedeki yoğunluğu neden gösterip araştırmaya destek vermemesi sektörün üzücü

bir diğer gerçeğidir. Eğitim kurumları ile sektörde bulunan yöneticiler arasında işbirliği sağlanması gelişim ve değişim için gereklidir. Bu açıdan yöneticilerin sektörü yalnızca pratik yönü ile ele almaları ve eğitim kurumlarının yürüttüğü teorik çalışmaları ciddiye almamaları bir eksiklik olarak yorumlanmıştır.

Araştırmanın bir başka sınırı ise kişilik değerlendirmesinin “Big Five Model” Beş Büyük Kişilik Modeli baz alınarak yapılmasıdır. Bu modelin kullanılmasının nedeni, özellikle son yıllarda yapılan araştırmalarda bu modelin güvenilir sonuçlar vermesi ve kişilik değerlendirmesinde yeterli ölçeğe sahip olmasıdır. Bir başka sınır ise araştırmanın Denizli ili ile sınırlandırılmış olmasıdır.

### **3.4. VERİLERİN TOPLANMASI**

Veriler araştırmanın uygulama aşamasında anket yolu ile birebir işletmenin içerisinde yapılan görüşmeler ile toplanmıştır. Bu amaçla literatür araştırmaları sonucunda tarafımızdan hazırlanan ve Ek’ te de sunulan anket formu; demografik bilgiler (cinsiyet/yaş), eğitim seviyesi, iş deneyim süresi, çalışılan departman, statü, Beş Faktör Model kişilik özelliklerini yansıtan ve izlenim yönetimi davranışını ölçen ifadelerden oluşmaktadır. Kişilik anket sorusu 10 ifade baz alınarak hazırlanmış ve beş faktör kişilik özelliklerine göre 2’ li ifadeler halinde bölümlendirilmiştir. Anket ölçeğinde puanlar 5’li Likert ölçeğine göre olup, “kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, ne katılıyorum ne katılmıyorum, katılıyorum, tamamen katılıyorum şeklinde sıralanmıştır.

Bolino ve arkadaşları tarafından 5’li Likert ölçeğine göre geliştirilmiş ve “yöneticim için onun yararına olacak yardımlar yaparım” şeklinde 17 ifadeden oluşmaktadır. İlk beş soru yönetici odaklı izlenim yönetimini, 6., 7., 8. ve 9. sorular kişisel odaklı izlenim yönetimini, 10-17 arasındaki sorular da iş odaklı izlenim yönetimi davranışını ölçmektedir. Ölçekte; 1 tamamen katılıyorum, 5 kesinlikle katılmıyorum’u ifade etmektedir.



### **3.5. ARAŞTIRMA KONUSUNA İLİŞKİN GEÇMİŞ ÇALIŞMALARDAN ELDE EDİLEN BULGULAR**

Kişilik konusu literatürde genel olarak sıkça incelenmiş olmasına rağmen, turizm sektörü açısından konunun az sayıda çalışmada ele alındığı görülmektedir. Araştırmada yer alan bir diğer konu olan izlenim yönetimi görece yeni bir kavram olarak çoğunlukla yabancı literatürde yer almakta, Türkçe çalışmalarda nadir olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmayla ilgili “İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Rolü: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma” başlıklı bir çalışma bulunmakta olup, turizm sektörü ile ilgili bir çalışma bulunmamıştır. Söz konusu çalışmada; uyumluluk kişilik özelliğinin izlenim yönetimi taktiklerinin kullanılmasında, etkili bir kişilik özelliği olarak karşımıza çıktığı görülmektedir. Çalışmada elde edilen bulgu, düşmanca, yarışmayı seven, güvenilmez, inatçı, kaba ve şüpheli gibi kişilik özellikleri taşıyan uyumluluk düzeyi düşük kişilerin niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye, kendini acındırmaya çalışma, kendini örnek personel gibi göstermeye çalışma ve kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma gibi birçok izlenim yönetimi taktiği kullandığını göstermiştir.

### **3.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırma iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada, dolaylı (ikincil) kaynaklardan veriler toplanarak literatür taraması yapılmıştır. Bu kaynaklar aşağıdaki gibidir:

- Üniversite kütüphaneleri,
- İnternet,
- Kişilik ve izlenim yönetimi ile ilgili periyodik yayınlar ve kitaplar.

Araştırmanın ikinci aşamasında; alan araştırması yöntemi ve anket tekniği ile doğrudan veriler elde edilmiştir. Anket çalışmasından daha güvenilir ve geçerli sonuçlar alınması amacıyla bir ön test uygulanmıştır. Ön test sonucunda anket

çalışmasının geçerliği ve güvenilirliği kabul edilir düzeyde bulunmuş ve anket formları seçilen tüm örnekleme yönlendirilmiştir.

Anket; otel rehberi web hizmetinden yararlanılarak (<http://www.travelguide.com.tr>) Denizli ili merkez, Pamukkale ve Sarayköy ilçelerinde yer alan 18 işletmeye yönelik olarak uygulanmıştır. Araştırmaya yalnızca 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri dahil edilmiştir. Anket formları Ağustos 2011’ den itibaren konaklama işletmelerine ulaştırılmıştır. Anket formlarının geri dönüşü Kasım 2011’ de son bulmuştur. Araştırma toplam 18 işletmeye ulaştırılmış ve 15 işletmeden geri dönüş sağlanmıştır. 3 işletme ise anket çalışmasına katılmayı çeşitli nedenlerle kabul etmemiştir. Hedeflenen tüm konaklama işletmelerinin araştırmaya katılmamasına rağmen 15 işletmeden elde edilen veriler araştırmanın sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için yeterli bulunmuştur. Araştırmaya 15 işletmeden 225 çalışan katılmıştır. Ancak verilerin değerlendirilmesi sırasında bazı anket formlarının eksik doldurulmuş olduğu, bazılarının ise gelişigüzel doldurulmuş olduğu gözlenmiş ve araştırmanın güvenilirliği açısından bu formlar araştırma kapsamına dahil edilmemiştir. Sonuç olarak 182 adet anket formu araştırmaya dahil edilmiştir.

Anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; personellerin beş faktör kişilik modeli kapsamında kişilik özelliklerini ölçmeye yönelik ifadeler yer verilmiştir. İkinci bölümde; izlenim yönetimi stratejilerini ölçmeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Anketin üçüncü ve son bölümünde ise personellerin demografik verilerine ilişkin sorular yer almaktadır.

### **3.7. ARAŞTIRMA SONUÇLARI VE BULGULARIN ANALİZİ**

Araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS For Windows 17.0 (Statistical Program for Social Science) paket programı kullanılmıştır. Araştırma verileri değerlendirilerek gerekli görülen analizler uygulanmıştır.

Sosyal bilimler alanında yürütülen araştırmalar için geçerli olan güvenilirlik derecesi göz önüne alınıp, tüm istatistiksel testlerde güvenilirlik derecesi  $p < 0.05$  olarak kabul edilmiştir. Araştırmada beş faktör kişilik özelliklerinin izlenim yönetimi stratejileri ile ilişkisine yönelik olarak belirlenen araştırma sorularına yanıt bulabilmek için gerek duyulan analizler yapılmıştır.

Çalışmada temel alınan araştırma soruları aşağıdakiler gibidir:

- Kişilik özelliklerinin yönetici odaklı, iş odaklı ve kişisel odaklı izlenim yönetimi davranışlarına etkisini ölçmek,
- Farklı kişilik özellikleri ile izlenim yönetimi davranışları arasındaki ilişkinin yönünü belirlemek,
- İzlenim yönetimi davranışlarının katılımcıların cinsiyetlerine, yaşa, eğitim düzeyine, iş deneyimine, çalıştığı departmana ve göreve göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaktır.

### **3.7.1. Çalışanlara İlişkin Demografik Verilerin Değerlendirilmesi**

Personellere ilişkin demografik verilerin elde edilmesi için 6 soru yer almaktadır. Bu sorular personellerin yaşları, cinsiyetleri, eğitim durumları, deneyim süreleri, çalıştıkları departman ve çalıştıkları görevleri kapsamaktadır. Personellere ilişkin demografik verilerin sayısal ve yüzdesel oranları Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8 incelendiğinde araştırmaya katılan personellerin çoğunluğunu erkeklerin oluşturduğu görülmektedir (%58,2). Araştırmaya çoğunlukla 25 - 30 yaş arası (%26,4) ve 18 - 24 yaş arası (%22,5) personeller katılmıştır. Personellerin %31,9’u 1 - 5 yıl arası iş deneyimine, %24,7’ si ise 6 - 10 yıl arası iş deneyimine sahiptir. Personellerin %38,5’i lise eğitimini, %28,6’ sı ise lisans eğitimini tamamlamıştır. Araştırmaya katılan personellerin %26,9’ u kat hizmetleri departmanında, %24,2’ si ise yiyecek – içecek departmanında görev almaktadır. Araştırmaya 9 üst düzey yönetici, 10 departman müdürü, 20 departman şefi, 132 çalışan ve 11 stajyer katılmıştır.

**Tablo 8:** Demografik Verilerin Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı

<u>Yaş</u>	Sayı	Yüzde	<u>Cinsiyet</u>	Sayı	Yüzde
18 -24	41	%22,5	Kadın	76	%41,8
25 -30	48	%26,4	Erkek	106	%58,2
31-35	36	%19,8			
36 -40	27	%14,8			
41 ve üzeri	30	%16,5			
<b>TOPLAM</b>	<b>182</b>	<b>%100</b>	<b>TOPLAM</b>	<b>182</b>	<b>%100</b>
<u>Eğitim Durumu</u>	Sayı	Yüzde	<u>İş Deneyimi</u>	Sayı	Yüzde
İlköğretim	58	%31,9	1 yıldan az	30	%16,5
Lise	70	%38,5	1 - 5	58	%31,9
Üniversite	52	%28,6	6 – 10	45	%24,7
Lisansüstü	2	%1,1	11 – 15	25	%13,7
			16 yıl üzeri	24	%13,2
<b>TOPLAM</b>	<b>182</b>	<b>%100</b>	<b>TOPLAM</b>	<b>182</b>	<b>%100</b>
<u>Çalışılan Departman</u>	Sayı	Yüzde	<u>Çalışılan Görev</u>	Sayı	Yüzde
Ön Büro	31	%17	Üst düzey yönetici	9	%4,9
Yiyecek – İçecek	44	%24,2	Departman müdürü	10	%5,5
Kat Hizmetleri	49	%26,9	Departman şefi	20	%11,0
Muhasebe	14	%7,7	Çalışan	132	%72,5
İnsan Kaynakları	8	% 4,4	Stajyer	11	%6
Diğer .....	36	%19,8			
<b>TOPLAM</b>	<b>182</b>	<b>%100</b>	<b>TOPLAM</b>	<b>182</b>	<b>%100</b>

### 3.7.2. Kişilik Özelliklerinin Ölçülmesi ve Faktör Analizi

Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren çok değişkenli istatistik tekniklerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Faktör analizinde aralarında yüksek korelasyon olan değişkenler setinin bir araya getirilmesi söz konusudur. Buradaki temel amaç; mümkünse ve gerekliyse değişken sayısını azaltmak ve değişkenleri sınıflandırmaktır.

Faktör analizinin ilk aşaması veri setinin faktör analizi için uygunluğunun değerlendirilmesidir. Bunun için Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği testi (KMO Measure of Sampling) incelenmiştir. KMO örneklem yeterliliği testi gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir indekstir. KMO oranının 0,50'nin üzerinde olması kabul edilebilirlik açısından ilk kuraldır. KMO oranı ne kadar yüksek olursa veri seti faktör analizini uygulamak için o kadar iyidir denilebilmektedir. Genel KMO değerleri ve yorumları Tablo 9'da yer almaktadır (Kalaycı, 2005: 321-322).

Anket formunun ilk kısmında yer alan ifadeler çalışanların kişilik özelliklerini değerlendirmeye yöneliktir. Bu çalışmada kişilik özelliklerini belirlemek için (Gosling vd., 2003)'nin geliştirdiği beş faktör kişilik model ölçeği (TIPI-Ten Item Personality Inventory) kullanılmıştır. Bu ölçek farklı ülkelerde çok kez uygulanmış ve dahası birçok dünya diline çevrilmesi için üzerinde oldukça emek harcanmış bir ölçektir. Ölçekte ters soru bulunmamaktadır. Bu ölçekte kişilik özellikleri 5 ana grupta incelenmiştir. Bunlar; 1) dışadönüklük, 2) yumuşak başlılık, 3) özdenetim, 4) duygusal denge ve 5) gelişime açıklık olarak adlandırılmıştır. Çalışmada kullanılan kişilik ölçeğinin örneklem yeterliliği testi Tablo 9'da yer almaktadır.

**Tablo 9:** Kişilik Özellikleri Örneklem Yeterliliği Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Testi		,724
Barlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	511,152
	Df	45
	Sig.	,000

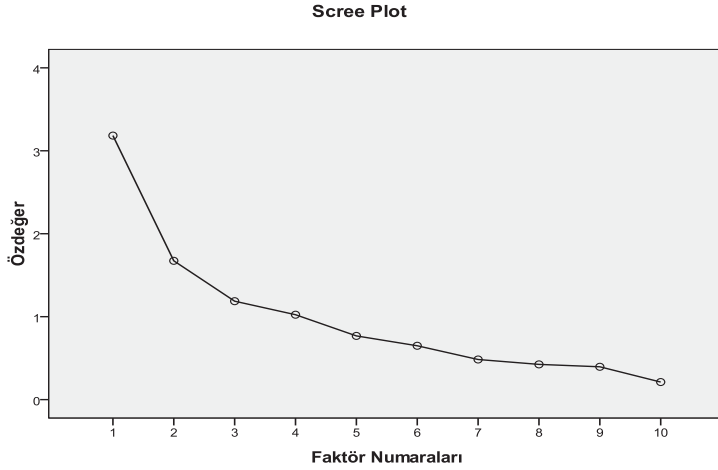
Tablo 9’da görüldüğü gibi KMO örneklem yeterliliği testi %72’dir ve bu değer örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir. Kişilik özelliklerinin ölçümüne ilişkin Barlett Küresellik testi de anlamlıdır (Sig: ,000). Uygulanan faktör analizi sonucunda kişilik ile ilgili 4 faktör bulunmuştur. Bu durum araştırmaya katılanların kişilik özelliklerini 4 ana faktör altında algıladıkları yönünde değerlendirilebilir. Diğer bir deyişle katılımcılar yumuşak başlılık ve gelişime açıklık faktörlerini tek bir faktör olarak değerlendirmiştir. Faktör analizi sonuçları dikkate alınarak ölçekte yer alan 10 ifadeden hiçbiri çıkarılmamıştır. Buna göre araştırmanın devamında faktör analizi sonuçlarından elde edilen 4 faktör baz alınacaktır. Kişilik ölçeğinde yer alan 10 ifadenin dönüştürülmüş faktör analizi değerleri ve faktör isimleri Tablo 10’da yer almaktadır.

**Tablo 10:** Kişilik Ölçeği Dönüştürülmüş Faktör Analizi

İfadeler	Faktör				
	1	2	3	4	
Uyumlu	,883				<b>Yumuşak Başlılık ve Gelişime Açıklık</b>
Sıcakkanlı	,863				
Yeniliğe açık	,804				
Güvenilir	,682				
Dikkatsiz		,796			<b>Öz Denetim</b>
Yaratıcı değil		,643			
Dışa dönük			,859		<b>Dışa Dönüklük</b>
Eleştiri yapan			,711		
Sinirlenmeyen				,856	<b>Duygusal Denge</b>
Sakin				-,668	

Kişilik ölçeği saçılma grafiği Şekil 8’de yer almaktadır.

**Şekil 8:** Kişilik Ölçeği Saçılma Grafiği



Faktör sayısını belirlemede özdeğeri (eigenvalue) 1’den büyük olan faktörler anlamlı olarak kabul edilmiştir. Çalışmada 4 faktör bulunmuştur. Birinci faktör toplam varyansın %31,065’ini, birinci ve ikinci birlikte toplam varyansın %44,816’sını, ikinci ve üçüncü faktörler birlikte toplam varyansın %57,909’unu ve 4 faktör toplamı ise toplam varyansın %70,668’ini açıklamaktadır.

### 3.7.3. İzlenim Yönetimi Davranışının Ölçülmesi ve Faktör Analizi

Bolino ve arkadaşları tarafından 5’li Likert ölçeğine göre geliştirilmiş ve “yönetici kabul ettiğim kişi için onun yararına olacak yardımlar yaparım” şeklinde 17 ifadeden oluşmaktadır. İlk beş soru yönetici odaklı izlenim yönetimini, 6., 7., 8. ve 9. sorular kişisel odaklı izlenim yönetimini, 10-17 arasındaki sorular da iş odaklı izlenim yönetimi davranışını ölçmektedir (Bolino vd, 2006 ). Çalışmada kullanılan izlenim yönetimi davranışı ölçeğinin örneklem yeterliliği testi Tablo 11’de yer almaktadır.

**Tablo 11:** İzlenim Yönetimi Davranışı Örneklem Yeterliliği Testi

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Testi</b>	,808
<b>Yaklaşık Ki-Kare</b>	1144,277

<b>Barlett Küresellik Testi</b>	<b>Df</b>	136
	<b>Sig.</b>	,000

Tablo 11’de görüldüğü gibi KMO örneklem yeterliliği testi %81’dir ve bu değer örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir. Kişilik özelliklerinin ölçümüne ilişkin Barlett Küresellik testi de anlamlıdır (Sig: ,000). Uygulanan faktör analizi sonucunda izlenim yönetimi davranışları literatürü destekler biçimde 3 faktörde algılanmıştır. Örneklem yeterliliği testi Tablo 11’de ve izlenim yönetimi davranış ölçeği dönüştürülmüş faktör analizi testi ise Tablo 12’de yer almaktadır.

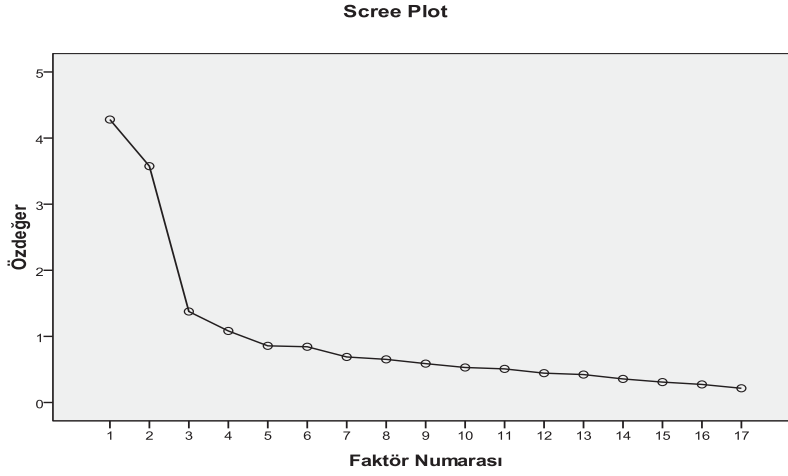
**Tablo 12: İzlenim Yönetimi Ölçeği Dönüştürülmüş Faktör Analizi**

<b>İFADELER</b>	<b>Faktör</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	
<b>İfade 17</b>	,844			<b>İş Odaklı</b>
<b>İfade 14</b>	,840			
<b>İfade 15</b>	,805			
<b>İfade 16</b>	,701			
<b>İfade 12</b>	,649			
<b>İfade 11</b>	,557			
<b>İfade 13</b>	,548			
<b>İfade 10</b>	,540			<b>Kişisel Odaklı</b>
<b>İfade 6</b>		,834		
<b>İfade 7</b>		,714		
<b>İfade 8</b>		,646		
<b>İfade 9</b>		,618		<b>Yönetici Odaklı</b>
<b>İfade 2</b>			,669	
<b>İfade 3</b>			,668	
<b>İfade 5</b>			,667	
<b>İfade 1</b>			,663	
<b>İfade 4</b>			,652	

İzlenim yönetimi ölçeği saçılma grafiği Şekil 9’da aşağıda yer almaktadır.



**Şekil 9:** İzlenim Yönetimi Ölçeği Saçılma Grafiği



Faktör sayısını belirlemede özdeğeri (eigenvalue) 1'den büyük olan faktörler anlamlı olarak kabul edilmiştir. Çalışmada 3 faktör bulunmuştur. Birinci faktör toplam varyansın %19,887'sini, birinci ve ikinci birlikte toplam varyansın %48,679'unu ve 3 faktör toplamı ise toplam varyansın 60,665'ini açıklamaktadır.

#### **3.7.4. Araştırmanın Genel Güvenilirliği**

Güvenilirlik her araştırma için gereklidir. Çünkü güvenilirlik bir ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ifade etmektedir. (Kalaycı, 2005: 403).

Araştırmalarda güvenilirliğin sınanması için kullanılan başlıca yöntem Cronbach Alfa Katsayısıdır. Bu katsayı, bir ankette yer alan soruların birbiri ile ne kadar iyi ilişkilendirilmiş olduğunu araştıran bir testtir (Tütüncü, 2001: 80). Bu çalışmada kişilik özelliklerini açıklayan ifadelerin Cronbach Alfa Katsayısı 0,776 (Tablo 9); izlenim yönetimi davranışlarını açıklayan ifadelerin Cronbach Alfa Katsayısı ise 0,808 (Tablo 11 ) olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 13:** Kişilik Ölçeği Boyutlarının Güvenilirliği

<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</b>	<b>N of Items</b>
,776	,778	10

Çalışmada kullanılan kişilik ölçeği boyutlarının güvenilirliği Tablo 13'te yer almakta ve kişilik ölçeği ifadelerinin güvenilirliği testi ise Tablo 14'te yer almaktadır.

**Tablo 14:** Kişilik Ölçeği İfadelerinin Güvenilirliği

<b>İfadeler</b>	<b>Cronbach's Alpha if Item Deleted</b>
Dışa dönük	,738
Eleştiri yapan	,770
Uyumlu	,736
Sıcakkanlı	,772
Dikkatsiz	,724
Yaratıcı değil	,718
Sinirlenmeyen	,719
Sakin	,774
Yeniliğe açık	,749
Güvenilir	,631

Tablo 15'te çalışmada kullanılan izlenim yönetimi ölçeği boyutlarının güvenilirliği Tablo 16'da ise izlenim yönetimi ölçeği ifadelerinin güvenilirliği testi yer almaktadır.

**Tablo 15:** İzlenim Yönetimi Ölçeği Boyutlarının Güvenilirliği

<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</b>	<b>N of Items</b>
,808	,806	17

**Tablo 16:** İzlenim Yönetimi Ölçeği İfadelerinin Güvenilirliği

<b>İfadeler</b>	<b>Cronbach's Alpha if Item Deleted</b>
İfade1	,803
İfade2	,804
İfade3	,791
İfade4	,802
İfade5	,793
İfade6	,805
İfade7	,799
İfade8	,805
İfade9	,795
İfade10	,808
İfade11	,797
İfade12	,799
İfade13	,802
İfade14	,793
İfade15	,791
İfade16	,788
İfade17	,793

#### **3.7.4. Kişilik Ölçeği Korelasyon Matrisi**

Araştırmalarda bulunan değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi; değişkenlerin ölçme yapısına, dağılım özelliklerine, aralarındaki ilişkinin doğrusal olup olmamasına, değişken sayısına ve kontrol durumuna bağlı olarak farklı istatistiksel tekniklerden yararlanılarak yapılmaktadır. Korelasyon katsayısı; bu amaçla, iki değişken arasındaki ilişkinin miktarını ölçmek için uygulanan bir tekniktir. Pearson korelasyon katsayısı; iki değişkenin de sürekli olmasını ve değişkenlerin birlikte (ikili olarak) normal dağılım göstermesini gerektirmektedir.

İki değişken için hesaplanan Pearson korelasyon katsayısı; kuvvet (düşük – orta – yüksek), yön (pozitif – negatif), açıklanan varyans (determinasyon katsayısı,  $r^2$ ), istatistiksel anlamlılık ve pratik anlamlılık bakımından yorumlanabilmektedir.

**Tablo 17:** Kişilik Faktörleri Korelasyon Matrisi

		<b>Yumuşak Başlılık ve Gelişime Açıklık</b>	<b>Özdenetim</b>	<b>Dışadönüklük</b>	<b>Duygusal Denge</b>
<b>Yumuşak Başlılık ve Gelişime Açıklık</b>	Pearson	<b>1</b>	<b>,165*</b>	<b>,125</b>	<b>,431**</b>
	Sig. (2-tailed)		,026	,093	,000
	N	182	182	182	182
<b>Özdenetim</b>	Pearson	,165*	<b>1</b>	<b>,219**</b>	<b>,272**</b>
	Sig. (2-tailed)	,026		,003	,000
	N	182	182	182	182
<b>Dışadönüklük</b>	Pearson	,125	,219**	<b>1</b>	<b>,146*</b>
	Sig. (2-tailed)	,093	,003		,049
	N	182	182	182	182
<b>Duygusal Denge</b>	Pearson	,431**	,272**	,146*	<b>1</b>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,049	
	N	182	182	182	182

Tablo 17’de yer alan Pearson katsayıları incelendiğinde kişilik özelliklerini ifade eden faktörler arasındaki korelasyon değerleri görülmektedir. Burada yumuşak başlılık-gelişime açıklık ile duygusal denge arasında pozitif yönlü orta derecede ilişki göze çarpmaktadır. İki faktör arasındaki korelasyon%43 düzeyindedir. Bu sonuç literatürü de destekler niteliktedir. Genel olarak yumuşak başlılık özelliğine sahip olan nazik, ince, güvenli, saygılı, esnek, açık kalpli, merhametli kişilerin duygusal dengeli yani sakin hallerinden hoşnut, rahat, uysal, soğukkanlı, özgüvenleri

yüksek ve olumlu duygular yaşama eğilimli oldukları görülür. Ölçekte diğer kişilik faktörlerinin de birbiriyle düşük düzeyde pozitif yönlü ilişkide olduğu görülmektedir.

Korelasyon katsayısı; araştırmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi için uygulanan bir tekniktir. Korelasyon katsayısının (1) olması mükemmel pozitif ilişkiyi, (-1) olması mükemmel negatif bir ilişkiyi ve (0) olması değişkenler arasında ilişki olmadığını göstermektedir (Büyüköztürk, 2002: 31-32).

Çalışmada kişilik faktörleri incelendiğinde, Sig (2-tailed) değerlerine bakılarak faktörlerin birbiri ile anlamlı ilişkilerinin olduğu görülmektedir. Kişilik faktörleri korelasyon matrisi Tablo 17'de yer almaktadır.

### 3.7.5. İzlenim Yönetimi Davranışı Ölçeği Korelasyon Matrisi

Çalışmada izlenim yönetimi davranışını oluşturan faktörler incelendiğinde, Sig (2-tailed) değerlerine bakılarak faktörlerin birbiri ile anlamlı ilişkilerinin olduğu görülmektedir. İzlenim yönetimi davranış faktörleri korelasyon matrisi Tablo 18'de yer almaktadır.

**Tablo 18:** İzlenim Yönetimi Faktörlerinin Korelasyon Matrisi

		İş Odaklı	Kişisel Odaklı	Yönetici Odaklı
<b>İş Odaklı</b>	Pearson	1	,213**	,443**
	Sig. (2-tailed)		,004	,000
	N	182	182	182
<b>Kişisel Odaklı</b>	Pearson	,213**	1	,344**
	Sig. (2-tailed)	,004		,000
	N	182	182	182
<b>Yönetici Odaklı</b>	Pearson	,443**	,344**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	182	182	182

İzlenim yönetimi faktörlerinin korelasyon matrisinde yer alan Pearson katsayıları incelendiğinde izlenim yönetimi davranışlarını ifade eden faktörler arasındaki korelasyon değerleri görülmektedir. Burada iş odaklı izlenim yönetimi davranışı ile yönetici odaklı izlenim yönetimi davranışı arasında pozitif yönlü orta

derecede ilişki göze çarpmaktadır. İki faktör arasındaki korelasyon %44 düzeyindedir.

### Genel korelasyon

Kişilik özellikleri ile izlenim yönetim davranışları arasındaki genel korelasyon Tablo 19’da gösterilmektedir.

**Tablo 19:** Kişilik Özellikleri İzlenim Yönetimi Davranışları Genel Korelasyon Matrisi

		Kişilik	İzlenim Yönetimi Davranışı
Kişilik Özellikleri	Pearson	1	,385**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	182	182
İzlenim Yönetimi Davranışı	Pearson	,385**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	182	182

Kişilik özellikleriyle izlenim yönetimi davranışları arasındaki korelasyon % 39 düzeyindedir.

### 3.7.6. Kişilik Özellikleri ve İzlenim Yönetimi Davranışları Regresyon Analizi

Regresyon analizinin temel amacı bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki önem sıralarını belirlemektir.

Anket formunun ilk bölümünde yer alan kişilik ölçeğinde 4 bağımsız değişken yer almaktadır (yumuşak başlılık-gelişime açıklık, duygusal denge, özdenetim, dışadönüklük). Bu bağımsız değişkenlerin etkisini ölçmek istediğimiz bağımlı değişken ise izlenim yönetimi davranışlarıdır. Bu davranışlar da kendi içinde 3 grupta yer almaktadır (yönetici odaklı, iş odaklı ve kişisel odaklı). İlk bağımlı değişken yönetici odaklı izlenim yönetimi davranışları olarak karşımıza çıkmaktadır.

Herhangi bir çalışanın yönetici odaklı izlenim yönetimi davranışları sergilemesinin çok sayıda nedeni bulunabilmektedir. Bu araştırmada kişilik özelliklerinin yönetici odaklı izlenim yönetimi davranışlarını ne oranda etkilediğini anlayabilmek için regresyon analizi uygulanmaktadır. Analiz sonuçları Tablo 20’de yer almaktadır.

**Tablo 20:** Yönetici Odaklı İzlenim Yönetimi Davranışı ile Kişilik Özellikleri Regresyon Analizi

<b>R</b>	<b>R kare (R<sup>2</sup>)</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Ortalamanın Karesi</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
,372	,138	16,475	4,119	7,099	,000
<b>Parametre Tahminleri (Coefficients)</b>					
<b>Bağımsız Değişken</b>	<b>Beta</b>			<b>Sig</b>	
Yumuşak başlılık-Gelişime açıklık	,020			,774	
Özdenetim	,063			,020	
Dışadönüklük	,129			,014	
Duygusal denge	,180			,030	

İlk bağımlı değişken yönetici odaklı izlenim yönetimi davranışının kişilik özellikleri ile yapılan regresyon analizi Tablo 20’de görülmekte ve modelin anlamlılık düzeyinin 0,05’den küçük (Sig<0,05) olduğu anlaşılmaktadır. Tablodaki R<sup>2</sup> değerine göre (,138), yönetici odaklı izlenim yönetimi davranışlarının %13’lük bir kısmı araştırmada yer alan kişilik özellikleri ile açıklanmaktadır. Diğer bir deyişle; bir çalışanın yönetici odaklı izlenim yönetimi davranışı sergilemesinde %13’lük etki kişilik özelliklerinden kaynaklanmaktadır.

**Tablo 21:** İş Odaklı İzlenim Yönetimi Davranışı ile Kişilik Özellikleri Regresyon Analizi

<b>R</b>	<b>R kare (R<sup>2</sup>)</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Ortalamanın Karesi</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
,354	,125	14,710	3,678	6,343	,000
<b>Parametre Tahminleri (Coefficients)</b>					
<b>Bağımsız Değişken</b>	<b>Beta</b>			<b>Sig</b>	
Yumuşak başlılık-Gelişime açıklık	-,141			,045	

Özdenetim	,039	,150
Dışadönüklük	,144	,006
Duygusal denge	,243	,003

Tablo 21’de modelin anlamlılık düzeyi 0,05’den küçüktür. (Sig<0,05). Tablodaki R<sup>2</sup> değerine göre (,125), iş odaklı izlenim yönetimi davranışlarının %12’lik bir kısmı araştırmada yer alan kişilik özellikleri ile açıklanmaktadır. Başka bir deyişle; bir çalışanın yönetici odaklı izlenim yönetimi davranışı sergilemesinde %12’lik etki kişilik özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Analiz sonuçları Tablo 21’de yer almaktadır.

**Tablo 22:** Kişisel Odaklı İzlenim Yönetimi Davranışı ile Kişilik Özellikleri Regresyon Analizi

R	R kare (R <sup>2</sup> )	Kareler Toplamı	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
,473	,224	26,511	6,628	12,747	,000
Parametre Tahminleri (Coefficients)					
Bağımsız Değişken	Beta			Sig	
Yumuşak başlılık-Gelişime açıklık	,351			,000	
Özdenetim	,032			,210	
Dışadönüklük	-,009			,858	
Duygusal denge	,111			,157	

Üçüncü bağımlı değişken kişisel odaklı izlenim yönetimi davranışının kişilik özellikleri ile yapılan regresyon analizi Tablo 22’de görülmekte ve modelin anlamlılık düzeyinin 0,05’den küçük (Sig<0,05) olduğu anlaşılmaktadır. Tablodaki R<sup>2</sup> değerine göre (,224), kişisel odaklı izlenim yönetimi davranışlarının %22’lik bir kısmı araştırmada yer alan kişilik özellikleri ile açıklanmaktadır. Diğer bir deyişle; bir çalışanın yönetici odaklı izlenim yönetimi davranışı sergilemesinde %22’lik etki kişilik özelliklerinden kaynaklanmaktadır.

### 3.7.7. İzlenim Yönetimi Davranışı ve Cinsiyet İlişkisi

Çalışanların sergiledikleri izlenim yönetimi davranışları ile cinsiyetleri arasındaki ilişkinin incelenmesinde T testi uygulanmıştır. T testi; nominal (kategorik)



iki seçenekli bir soru (grouping variable) ile bağımsız değişkenlerin (sürekli, aralıklı) (test variables) karşılaştırılması yöntemiyle uygulanmaktadır.

T testi sonucunda iki tablo ortaya çıkmaktadır. İlk tablo; frekans dağılımları, standart sapma, standart hata ve ortalamaları içermekte, ikinci tablo ise T testi sonuçlarını vermektedir. T testi sonuçları; iki aşamada değerlendirilmektedir. İlk aşamada Levene Testi sonuçları göz önüne alınmaktadır. İkinci aşamada ise; Levene testi sonuçlarına bağlı olarak, t değerinin anlamlı olup olmadığı incelenmektedir. Levene testinde amaç; üzerinde test uygulanan iki grubun varyanslarının eşit olup olmadığının bulunmasıdır.

Levene testinde yer alan F değerinin anlamlı olup olmadığının anlaşılması için; bu değer yanındaki (Sig) değerine bakılmaktadır. Levene testinde yer alan Sig. değeri 0,05'den küçük ise ( $<0,05$ ), varyanslar eşit değil (equal variances not assumed) satırındaki Sig. (2 – tailed) bölümünde yer alan değere bakılmaktadır.

Diğer bir ifade ile, Levene testi sonucunda Sig değeri  $<0.05$  ise; Sig (2 – tailed) bölümünde ikinci değer incelenmektedir.

Tam tersi durumda; eğer Levene testine ait Sig değeri 0,05'den büyük ise ( $>0,05$ ), T testinde yer alan Sig (2 – tailed) bölümündeki ilk satırdaki değer (equal variances assumed) dikkate alınmaktadır.

Çalışanların sergiledikleri izlenim yönetimi davranışlarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini bulabilmek için oluşturulan hipotezler aracılığı ile T-Testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 23'de yer almaktadır.

Ho: Çalışanların iş odaklı izlenim yönetimi davranışları cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

H1: Çalışanların iş odaklı izlenim yönetimi davranışları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Ho: Çalışanların kişisel odaklı izlenim yönetimi davranışları cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

H1: Çalışanların kişisel odaklı izlenim yönetimi davranışları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Ho: Çalışanların yönetici odaklı izlenim yönetimi davranışları cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

H<sub>1</sub>: Çalışanların yönetici odaklı izlenim yönetimi davranışları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Tablo 23'de yer alan test sonuçları incelendiğinde yönetici odaklı izlenim yönetimi davranışları için H<sub>1</sub> yani alternatif hipotezin kabul edildiği, iş ve kişisel odaklı izlenim yönetimi davranışları içinse alternatif hipotezinin reddedildiği görülmektedir. Diğer bir deyişle; kadın çalışanlar ile erkek çalışanların yönetici odaklı izlenim yönetimi davranış düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre ortalamalar dikkate alındığında kadın çalışanların yönetici odaklı izlenim yönetimi davranışı sergileme oranı erkek çalışanlara göre daha fazladır.

**Tablo 23:** İzlenim Yönetimi Davranışı ve Cinsiyet İlişkisi

		Varyansın Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların eşitliği için T-Testi		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
<b>İş Odaklı</b>	Varyans eşit	,817	,367	-1,352	180	,178
	Varyans eşit değil			-1,360	165,279	,176
<b>Kişisel Odaklı</b>	Varyans eşit	,007	,933	-1,149	180	,252
	Varyans eşit değil			-1,177	174,054	,241
<b>Yönetici Odaklı</b>	Varyans eşit	1,157	,284	-2,069	180	,040
	Varyans eşit değil			-2,043	154,064	,043
<b>Grup İstatistikleri</b>						
	<b>Cinsiyet</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>			
<b>İş Odaklı</b>	<b>Kadın</b>	76	2,6941			
	<b>Erkek</b>	106	2,8573			
<b>Kişisel Odaklı</b>	<b>Kadın</b>	76	1,8651			
	<b>Erkek</b>	106	2,0047			
<b>Yönetici Odaklı</b>	<b>Kadın</b>	76	2,3632			
	<b>Erkek</b>	106	2,6132			

### 3.7.8. İzlenim Yönetimi Davranışı ve Yaş İlişkisi

Tek Yönlü Anova'da iki temel varsayım vardır. Bu varsayımlara göre her bir grup normal dağılımdan gelmekte ve homojen grup varyanslarına sahip olmaktadır. Bu nedenle Tek Yönlü Anova sonuçları incelenmeden önce bu varsayımların test edilmesi gerekmektedir. Çalışmalarda genellikle varyansların homojenliği testine

bakılmalıdır (Kalaycı, 2005: 133). Buradaki p değeri (Sig.) 0,05'ten büyükse varyansların homojen olduğu söylenebilmektedir.

Çalışanların sergiledikleri izlenim yönetimi davranışları ile yaşları arasında bir ilişki olup olmadığının incelenmesi için tek yönlü Anova testinden yararlanılmıştır. Hipotezler aşağıdaki gibidir:

Ho: Çalışanların iş odaklı izlenim yönetimi davranışları ile yaşları arasında bir ilişki yoktur.

H1: Çalışanların iş odaklı izlenim yönetimi davranışları ile yaşları arasında bir ilişki vardır.

Ho: Çalışanların kişisel odaklı izlenim yönetimi davranışları ile yaşları arasında bir ilişki yoktur.

H1: Çalışanların kişisel odaklı izlenim yönetimi davranışları ile yaşları arasında bir ilişki vardır.

Ho: Çalışanların yönetici odaklı izlenim yönetimi davranışları ile yaşları arasında bir ilişki yoktur.

H1: Çalışanların yönetici odaklı izlenim yönetimi davranışları ile yaşları arasında bir ilişki vardır.

**Tablo 24:** İzlenim Yönetimi ve Yaş Varyans Analizi Tablosu

		<b>Karelerin Toplamı</b>	<b>Df</b>	<b>Ortalamanın Karesi</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>İş Odaklı</b>	Gruplar arası	1,723	4	,431	,660	,621
	Gruplar içi	115,607	177	,653		
	Toplam	117,330	181			
<b>Kişisel Odaklı</b>	Gruplar arası	5,256	4	1,314	2,053	,089
	Gruplar içi	113,284	177	,640		
	Toplam	118,540	181			
<b>Yönetici Odaklı</b>	Gruplar arası	4,609	4	1,152	1,780	,135
	Gruplar içi	114,557	177	,647		
	Toplam	119,166	181			

Tablo 24 incelendiğinde her üç değişken için de Sig değerlerinin 0,05'ten büyük olduğu tespit edilmekte sıfır hipotezi (Ho kabul edilmektedir. Diğer bir

deyişle; çalışanların izlenim yönetimi davranışları ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

### 3.7.9. İzlenim Yönetimi Davranışı ve Eğitim Düzeyleri İlişkisi

Çalışanların sergiledikleri izlenim yönetimi davranışları ile eğitim düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığının incelenmesi için Tek yönlü Anova testinden yararlanılmıştır. Hipotezler aşağıdaki gibidir:

Ho: Çalışanların iş odaklı izlenim yönetimi davranışları ile eğitim düzeyleri arasında bir ilişki yoktur.

H1: Çalışanların iş odaklı izlenim yönetimi davranışları ile eğitim düzeyleri arasında bir ilişki vardır.

Ho: Çalışanların kişisel odaklı izlenim yönetimi davranışları ile eğitim düzeyleri arasında bir ilişki yoktur.

H1: Çalışanların kişisel odaklı izlenim yönetimi davranışları ile eğitim düzeyleri arasında bir ilişki vardır.

Ho: Çalışanların yönetici odaklı izlenim yönetimi davranışları ile eğitim düzeyleri arasında bir ilişki yoktur.

H1: Çalışanların yönetici odaklı izlenim yönetimi davranışları ile eğitim düzeyleri arasında bir ilişki vardır.

Sonuçlar incelendiğinde p değerlerinin iş ve kişisel odaklı izlenim yönetimi davranışları için 0,05'ten küçük olduğu ve varyansların homojenliği kabul edilmekte ve Anova testine devam edilmektedir. Buna göre iş ve kişisel odaklı izlenim yönetimi davranışlarının ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır ve her iki değişken için de H1 (alternatif) hipotezi kabul edilmektedir.

**Tablo 25:** İzlenim Yönetimi ve Eğitim Düzeyleri Varyans Analizi Tablosu

		Karelerin Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
<b>İş Odaklı</b>	Gruplar arası	6,837	3	2,279	3,671	,013
	Gruplar içi	110,494	178	,621		
	Toplam	117,330	181			
<b>Kişisel Odaklı</b>	Gruplar arası	6,050	3	2,017	3,191	,025
	Gruplar içi	112,490	178	,632		

	Toplam	118,540	181			
<b>Yönetici Odaklı</b>	Gruplar arası	5,575	3	1,858	2,912	,036
	Gruplar içi	113,591	178	,638		
	Toplam	119,166	181			

Bu noktada post hoc testleri devreye girmektedir. P değeri gruplar arasında izlenim yönetimi davranışları açısından bir farklılık olduğunu göstermekte ancak bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu cevabı post hoc testleri ile alınmaktadır. Bu çalışmada tüm post hoc testlerinde Tukey testi kullanılmıştır. İzlenim yönetimi davranışları ile eğitim düzeyi çoklu karşılaştırma tablosu Tablo 26'da yer almaktadır.

**Tablo 26:** İzlenim Yönetimi Davranışları ile Eğitim Düzeyi Çoklu Karşılaştırma Tablosu

Değişken	Eğitim Düzeyi	Eğitim Düzeyi	Ortalama Farkı	Sig.
İş Odaklı	Üniversite	İlköğretim	,46361*	,013
		Lise	,33990	,089
		Lisansüstü	-,24760	,972
Kişisel Odaklı	Lisansüstü	İlköğretim	1,64655*	,023
		Lise	1,69286*	,018
		Üniversite	1,75962*	,013

Tablo 26'da anlamlılık düzeyi (Sig.) 0,05'in altında olan gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Aynı şekilde Tablo'daki ortalama farkları kolonundaki asteriks (\*) imgeleri ortalamaları arasında farklılık olan grupların hangileri olduğunu göstermektedir. Buna göre;

Üniversite eğitim düzeyine sahip olan çalışanların iş odaklı izlenim yönetimi davranışına başvurma oranı, eğitim düzeyi ilköğretim seviyesinde olan çalışanlara oranla daha fazladır. Aralarındaki ortalama farkı ,46361'tür ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır. Bu grubun dışında kalan eğitim düzeylerinin iş odaklı izlenim yönetimi davranışlarına ilişkin anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Kişisel odaklı izlenim yönetimi davranışına başvuran çalışanların eğitim düzeyleri ile olan ilişkisine bakıldığında lisansüstü eğitim seviyesinde olan çalışanların; ilköğretim, lise ve üniversite eğitim düzeyinde olan çalışanlara oranla kişisel odaklı izlenim yönetimine daha fazla başvurdukları görülmüştür. Aralarındaki

ortalama farkı ilköğretim için 1,64655, lise için 1,69286 ve üniversite için 1,75962'tir ve anlamlılık düzeyleri de 0.05'in altında bulunm

### 3.7.10. İzlenim Yönetimi Davranışı ve İş Deneyimleri İlişkisi

Çalışanların sergiledikleri izlenim yönetimi davranışları ile iş deneyimleri arasında bir ilişki olup olmadığının incelenmesi için Tek yönlü Anova testinden yararlanılmıştır. Hipotezler aşağıdaki gibidir:

Ho: Çalışanların iş odaklı izlenim yönetimi davranışları ile iş deneyimleri arasında bir ilişki yoktur.

H1: Çalışanların iş odaklı izlenim yönetimi davranışları ile iş deneyimleri arasında bir ilişki vardır.

Ho: Çalışanların kişisel odaklı izlenim yönetimi davranışları ile iş deneyimleri arasında bir ilişki yoktur.

H1: Çalışanların kişisel odaklı izlenim yönetimi davranışları ile iş deneyimleri arasında bir ilişki vardır.

Ho: Çalışanların yönetici odaklı izlenim yönetimi davranışları ile iş deneyimleri arasında bir ilişki yoktur.

H1: Çalışanların yönetici odaklı izlenim yönetimi davranışları ile iş deneyimleri arasında bir ilişki vardır.

**Tablo 27:** İzlenim Yönetimi ve İş Deneyimi Varyans Analizi Tablosu

		<b>Karelerin Toplamı</b>	<b>Df</b>	<b>Ortalamanın Karesi</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>İş Odaklı</b>	Gruplar arası	,924	4	,231	,351	,843
	Gruplar içi	116,406	177	,658		
	Toplam	117,330	181			
<b>Kişisel Odaklı</b>	Gruplar arası	2,086	4	,522	,793	,531
	Gruplar içi	116,454	177	,658		
	Toplam	118,540	181			
<b>Yönetici Odaklı</b>	Gruplar arası	,556	4	,139	,207	,934
	Gruplar içi	118,610	177	,670		
	Toplam	119,166	181			

Sonuçlar incelendiğinde p değerlerinin izlenim yönetimi davranışları için 0,05'ten büyük olduğu görülmekte ve Anova testine devam edilmemektedir. Buna göre iş, kişisel ve yönetici odaklı izlenim yönetimi davranışları ile iş deneyimi arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Tüm değişkenler için Ho (sıfır) hipotezi kabul edilmektedir.

### 3.7.11. İzlenim Yönetimi Davranışı ve Çalışılan Departman İlişkisi

Çalışanların sergiledikleri izlenim yönetimi davranışları ile çalıştıkları departman arasında bir ilişki olup olmadığının incelenmesi için Tek Yönlü Anova testinden yararlanılmıştır. Hipotezler aşağıdaki gibidir:

Ho: Çalışanların iş odaklı izlenim yönetimi davranışları ile çalıştıkları departman arasında bir ilişki yoktur.

H1: Çalışanların iş odaklı izlenim yönetimi davranışları ile çalıştıkları departman arasında bir ilişki vardır.

Ho: Çalışanların kişisel odaklı izlenim yönetimi davranışları ile çalıştıkları departman arasında bir ilişki yoktur.

H1: Çalışanların kişisel odaklı izlenim yönetimi davranışları ile çalıştıkları departman arasında bir ilişki vardır.

Ho: Çalışanların yönetici odaklı izlenim yönetimi davranışları ile çalıştıkları departman arasında bir ilişki yoktur.

H1: Çalışanların yönetici odaklı izlenim yönetimi davranışları ile çalıştıkları departman arasında bir ilişki vardır.

**Tablo 28:** İzlenim Yönetimi Davranışı ve Çalışılan Departman İlişkisi

		Karelerin Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
<b>İş Odaklı</b>	Gruplar arası	5,963	5	1,193	1,885	,099
	Gruplar içi	111,368	176	,633		
	Toplam	117,330	181			
<b>Kişisel Odaklı</b>	Gruplar arası	2,303	5	,461	,697	,626
	Gruplar içi	116,238	176	,660		
	Toplam	118,540	181			
<b>Yönetici Odaklı</b>	Gruplar arası	2,944	5	,589	,892	,488

Gruplar içi	116,222	176	,660		
Toplam	119,166	181			

Sonuçlar incelendiğinde p değerlerinin izlenim yönetimi davranışları için 0,05'ten büyük olduğu görülmekte ve Anova testine devam edilmemektedir. Buna göre iş, kişisel ve yönetici odaklı izlenim yönetimi davranışları ile çalışılan departman arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Tüm değişkenler için Ho (sıfır) hipotezi kabul edilmektedir.

### 3.7.12. İzlenim Yönetimi Davranışı ve Çalışılan Görev İlişkisi

Çalışanların sergiledikleri izlenim yönetimi davranışları ile görev arasında bir ilişki olup olmadığının incelenmesi için Tek yönlü Anova testinden yararlanılmıştır. Hipotezler aşağıdaki gibidir:

Ho: Çalışanların iş odaklı izlenim yönetimi davranışları ile görev arasında bir ilişki yoktur.

H1: Çalışanların iş odaklı izlenim yönetimi davranışları ile görev arasında bir ilişki vardır.

Ho: Çalışanların kişisel odaklı izlenim yönetimi davranışları ile görev arasında bir ilişki yoktur.

H1: Çalışanların kişisel odaklı izlenim yönetimi davranışları ile görev arasında bir ilişki vardır.

Ho: Çalışanların yönetici odaklı izlenim yönetimi davranışları ile görev arasında bir ilişki yoktur.

H1: Çalışanların yönetici odaklı izlenim yönetimi davranışları ile görev arasında bir ilişki vardır.

**Tablo 29: : İzlenim Yönetimi Davranışı ve Çalışılan Görev İlişkisi**

		Karelerin Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Sig.
<b>İş Odaklı</b>	Gruplar arası	4,153	4	1,038	1,624	,170
	Gruplar içi	113,177	177	,639		
	Toplam	117,330	181			
<b>Kişisel Odaklı</b>	Gruplar arası	5,325	4	1,331	2,081	,085



	Gruplar içi	113,215	177	,640		
	Toplam	118,540	181			
<b>Yönetici Odaklı</b>	Gruplar arası	2,520	4	,630	,956	,433
	Gruplar içi	116,646	177	,659		
	Toplam	119,166	181			

Sonuçlar incelendiğinde p değerlerinin izlenim yönetimi davranışları için 0,05'ten büyük olduğu görülmekte ve Anova testine devam edilmemektedir. Buna göre iş, kişisel ve yönetici odaklı izlenim yönetimi davranışları ile katılımcıların görevleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Tüm değişkenler için Ho (sıfır) hipotezi kabul edilmektedir.

## SONUÇ

Günümüzde küreselleşmenin etkisiyle dünya ortak bir pazar haline dönüşmektedir. Teknolojinin çok hızlı bir şekilde ilerlemesi, hem daha önce var olmayan yeni sektörler oluşturmuş hem de özellikle internet dolayısıyla artan iletişim olanakları ile piyasa anlayışı da yepyeni bir görüntüye bürünmüştür. Yıllarca ekonomide, tüm kaynakların sınırlı olduğu varsayımından yola çıkarak sahip olduğumuz düşünceler, bilginin egemen olduğu günümüzde geçersiz hale gelmiştir. Uzun yıllar boyunca, işyerlerinde “çalışan” olarak gördüğümüz “insan” artık üretimimizin beşinci gücü haline gelmiştir.

Bireylerin çalıştıkları meslekler ve kişilikleri arasında zamanla bütünleşme ve uyum gözlenmektedir. Örgütsel davranışlarımızda, zaman içinde oluşturduğumuz imajımız, düşüncelerimiz, hareketlerimiz, eylemlerimiz sadece iletişim tarzımız ya da yaptığımız iş gibi öğelerden etkilenir. Bu imaj içinde, çoğu kez olması gereken biçimde davranışlar gösterip, aynı zamanda dışsal bütünlüğümüzü ararız.

Örgütlerde çeşitli nedenlerle çalışanlar diğer çalışanlar arasından sivrilme ve liderin dikkatini çekmek için izlenim yönetimi stratejilerini kullanmaktadırlar. Ancak, liderin dikkat etmesi gereken önemli bir konu vardır. Çalışanların farklı bireysel özelliklere sahip olmaları nedeniyle, bazı çalışanlar sürekli hedefi etkilemek için her yaptığı işi ön plana çıkarmaya çalışırken, bazıları da çok önemli işler yapsalar bile, geri planda kalmayı tercih etmektedirler. Bu durum, izlenim yönetimi davranışına başvurmayan çalışanların performanslarının diğerlerine oranla daha olumsuz algılanmasına neden olabilmektedir.

İzlenim yönetimi çalışanlar arasında olumlu sonuçlar doğuracağı gibi, olumsuz sonuçlar da doğurabilecektir. Çalışanlar kendi izlenimlerini kontrol ederken, başkalarının izlenimlerine zarar vermemelidir. İzlenim yönetimi, ilk defa veya çok az karşılaşan bireyler arasında kullanıldığında daha verimli olabilecektir. Ancak, birbirini çok iyi tanıyan bireyler arasında kullanılırken içtenlikle davranılmalı, kendi kişiliğinin dışına çıkılmamalıdır.

Örgütlerde izlenim yönetimi davranışları ve uygulamaları, çalışanlar tarafından bilinçli ya da bilinçsiz olarak kullanılmaktadır. Diğer çalışanlar tarafından

edinilen izlenimler, insan ilişkilerinin gelişmesinde, algılamaların oluşmasında, değerlendirmelerin yapılmasında ve kararların alınmasında etkili olmaktadır. Çalışanların zaman zaman, farklı ortamlarda ve farklı bireylere karşı, farklı davranışlara motive oldukları ve kendilerini farklı olarak ifade ettikleri görülebilmektedir. Bütün bunlar, çalışanların örgütsel ortamda bulunan ödüllere ulaşma ve cezalardan ve olumsuz algılamalardan kaçınma arzusundan kaynaklanmaktadır.

Mesleğini en iyi şekilde yapmaya gayret eden bir çalışanın, çalışması esnasında etrafında kendisi hakkında çok olumlu izlenimler bırakacağı açıkça görülebilecektir. Böyle bir çalışan, izlenim yönetimi taktikleri kullanarak “diğer bireyleri etkilemeye çalışıyor” şeklinde değerlendirmek yanlış olacaktır. Çünkü böyle bir çalışanın temel amacı, işini en iyi ve en doğru şekilde yapmaya gayret etmektir. Oluşan izlenim ise, bu çalışma ve gayretlerin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2009: 79).

Günümüzde, bireyler arasında yaşanan etkileşimde, izlenim yönetimi davranışları ve uygulamalarının, bireyler tarafından bilinçli ya da bilinçsiz şekilde sergilendiği görülmektedir. Çünkü, diğer bireyler tarafından edinilen izlenimler, insan ilişkilerinin gelişmesinde, algılamaların oluşmasında, değerlendirmelerin yapılmasında ve sonuçta kararların alınmasında etkili olabilmektedir. Personelin zaman zaman, farklı ortamlarda ve farklı kişilere karşı, farklı davranışlara motive oldukları ve kendilerini farklı olarak ifade ettikleri görülebilmektedir. Çalışanların organizasyon içerisinde bu tarz farklı davranışlar sergilemeleri, başka bir deyişle farklı izlenim yönetimi taktiği sergilemelerinin nedenlerinden birisinin, bireyin kişilik özellikleri olduğu düşünülmüştür. İşte bu çalışmada, “Kişilerin örgütlerde sergiledikleri izlenim yönetimi stratejileri ile beş faktör kişilik özellikleri arasında bir ilişki var mıdır? ve kişilerin sahip oldukları hangi kişilik özellikleri, organizasyonda sergiledikleri izlenim yönetimi taktiklerinden hangilerinin önemli düzeyde belirleyicisidir?” sorularına cevap aranmıştır.

Çalışmada temel alınan araştırma soruları; kişilik özelliklerinin yönetici odaklı, iş odaklı ve kişisel odaklı izlenim yönetimi davranışlarına etkisini ölçmek, farklı kişilik özellikleri ile izlenim yönetimi davranışları arasındaki ilişkinin yönünü belirlemek, izlenim yönetimi davranışlarının katılımcıların cinsiyetlerine, yaşa,

eğitim düzeyine, iş deneyimine, çalıştığı departmana ve göreve göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaktır.

Çalışmanın temel amacı ise kişiliğin tanımlanmasında kullanılan “Beş Faktör Kişilik Modeli” (big five) ölçeğine (dışa dönüklük, uyumluluk, özdenetim, duygusal tutarsızlık, gelişime açıklık) göre kişilik özellikleri itibariyle izlenim yönetimi davranışlarında uygulanan stratejilerin anlamlı düzeyde farklılaşmış, farklılaşmadığını, izlenim yönetimi davranışlarında sergilenen değişmelerin kişilik özellikleri ile açıklanıp, açıklanamayacağını belirlemektir. İkinci olarak ise çalışanların; cinsiyet ve yaş özelliklerinin, eğitim düzeyinin ve iş deneyiminin, çalışılan departman ve görevin izlenim yönetimi davranışları üzerinde anlamlı bir farklılaşma yaratıp yaratmadığını, izlenim yönetimi davranışlarında uygulanan stratejilerdeki değişmelerin bu altı değişkene göre açıklanıp açıklanamayacağını ortaya çıkarmaktır. Araştırmada elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibi özetlenmektedir.

Çalışma toplam 18 işletmeye ulaştırılmış ve 15 işletmeden geri dönüş sağlanmıştır. 3 işletme ise anket çalışmasına katılmayı çeşitli nedenlerle kabul etmemiştir. Hedeflenen tüm konaklama işletmelerinin araştırmaya katılmamasına rağmen 15 işletmeden elde edilen veriler araştırmanın sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için yeterli bulunmuştur. Araştırmaya 15 işletmeden 225 çalışan katılmıştır. Ancak verilerin değerlendirilmesi sırasında bazı anket formlarının eksik doldurulmuş olduğu, bazılarının ise gelişigüzel doldurulmuş olduğu gözlenmiş ve araştırmanın güvenilirliği açısından bu formlar araştırma kapsamına dahil edilmemiştir. Sonuç olarak 182 adet anket formu araştırmaya dahil edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunu erkeklerin oluşturduğu görülmektedir (%58,2). Araştırmaya çoğunlukla 25 - 30 yaş arası (%26,4) ve 18 - 24 yaş arası (%22,5) personeller katılmıştır. Personellerin %31,9'u 1 - 5 yıl arası iş deneyimine, %24,7' si ise 6 - 10 yıl arası iş deneyimine sahiptir. Personellerin %38,5'i lise eğitimini, %28,6'sı ise lisans eğitimini tamamlamıştır. Araştırmaya katılan personellerin %26,9'u kat hizmetleri departmanında, %24,2'si ise yiyecek – içecek departmanında görev almaktadır. Araştırmaya 9 üst düzey yönetici, 10 departman müdürü, 20 departman şefi, 132 çalışan ve 11 stajyer katılmıştır.

Çalışmada uygulanan faktör analizi sonucunda kişilik ile ilgili 4 faktör bulunmuştur. Diğer bir deyişle kişilik faktörlerinden yumuşak başlılık ve gelişime

açıklık faktörlerini bir faktör olarak algılandığı görülmüştür. KMO örneklem yeterliliği testi %72 olarak bulunmuş ve bu değer örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir. Kişilik özelliklerinin ölçümüne ilişkin Barlett Küresellik testi de anlamlıdır. Bu durum araştırmaya katılanların kişilik özelliklerini 4 ana faktör altında algıladıkları yönünde değerlendirilebilir. Faktör analizi sonuçları dikkate alınarak ölçekte yer alan 10 ifadeden hiçbirisi çıkarılmamıştır. Yumuşak başlılık-gelişime açıklık ile duygusal denge arasında pozitif yönlü orta derecede ilişki tespit edilmiştir. İki faktör arasındaki korelasyon %43 düzeyindedir. Bu sonuç literatürü de destekler niteliktedir. Genel olarak yumuşak başlılık özelliğine sahip olan nazik, ince güvenli, saygılı, esnek, açık kalpli, merhametli kişilerin duygusal dengeli yani sakin ve hallerinden hoşnut, rahat, uysal, soğukkanlı, özgüvenleri yüksek ve olumlu duygular yaşama eğilimli oldukları görülür. Diğer kişilik faktörlerinin ise birbiri ile düşük düzeyde pozitif yönlü ilişkide olduğu görülmüştür.

İş odaklı izlenim yönetimi davranışı ile yönetici odaklı izlenim yönetimi davranışı arasında pozitif yönlü orta derecede ilişki göze çarpmıştır. Bunun yanında yönetici odaklı izlenim yönetimi davranışı sergileme oranı erkek çalışanlara göre daha fazla olduğu görülmüştür. Çalışanların iş ve kişisel odaklı izlenim yönetimi davranışları ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu ancak yaşları, iş deneyimleri, çalıştıkları departman ve görev arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, örgütlerde görevini etkili bir şekilde, bütün iş gereklerini yerine getirerek yapan çalışan, bu çalışmada çevresinde kendisiyle ilgili çok olumlu izlenimler bırakabilecektir. Bu nedenle, bu tarz bir çalışanı, sadece izlenim yönetim stratejilerini uygulayarak “diğer insanları etkilemeye çalışıyor” şeklinde düşünmek doğru olmayabilir. Çünkü, böyle bir çalışanın temel amacı, işini en iyi ve en doğru şekilde yapmaktır.

Örgütlerde çalışanların sergiledikleri izlenim yönetimi taktikleri, örgütsel yaşamın bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak bu süreçte önemli olan konu, yöneticiler tarafından, çalışanlarca sergilenen hangi davranışların dürüst ve doğal, hangilerinin ise, yapay olduğunu ayırabilmektir. Bu bağlamda, organizasyonlardaki yönetim uygulamalarının, performans dayalı objektif ölçüler

esas alınarak, şekillendirilmesinin personelin dürüst olmayan izlenim yönetimi davranışlarından kaçınmasında etkili olabileceği söylenebilir.

Bunların yanında çalışmada elde edilen sonuçlar, örneklem çerçevesinde sınırlı olmakla birlikte, farklı iş alanlarından ve farklı demografik değişkenlere sahip örneklerle yapılacak çalışmalar, bu çalışmada elde edilen bulguların daha genellenebilir sonuçlara ulaşması açısından önemli görülmektedir.

Çalışmada kullanılan anketler yabancı kaynaklardan çeviri yapmak suretiyle elde edilmiştir. Bu durum farklı kültürlerde farklı algılamalara neden olacağından, daha sağlıklı sonuçlar elde etmek için anketin uygulandığı kültüre uygun bir anket formunun geliştirilmesi gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

Akdoğan, A. A. ve Aykan, E. (2008). İzlenim Yönetimi Taktikleri: Erciyes Üniversitesinde Görev Yapan Akademisyenlerin İzlenim Yönetimi Taktiklerini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*. 60(19): 6-21.

Andrews, M. C. ve Kacmar K. M. (2001). Impression Magement by Association: Construction and Validation of a Scale. *Journal of Vocational Behavior*. 58: 142-161

Ayar, H. (2010). <http://www.belgeler.com/blg/3j/erich-fromm>, (24.03.2012).

Ayhan, İ. “Tubitak Bilim ve Teknik Dergisi”: Psikoloji Köşesi. <http://www.biltek.tubitak.gov.tr/gelisim/psikoloji/kisilik.htm>, (21.03.2012).

Barrick, M.R. Stewart, G.L. ve Piotrowski, M. (2002). Personality and Job Performance: Test of the Mediating Effects of Motivation Among Sales Representatives. *Journal of Applied Psychology*. 87(1): 43-51.

Basım, N. Çetin, F. ve Tabak, A. (2009). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarıyla İlişkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*. 24(63): 20-34.

Basım, H. N. ve Çetin, F. (2010). İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Öz Yeterlilik Algısının Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 35: 255- 269.

Basım, H. N. Tabak, A. Tatar, İ. ve Çetin, F. (2010). İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Rolü: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*. 10(2): 539-557.

Basım, N. Tatar, İ. ve Şahin, H. N. (2006). Çalışma Yaşamında İzlenim Yönetimi: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*. 9(18): 1-17.

Başaran, İ. (2008). *Örgütsel Davranış – İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

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): 187-204.

Bolino, M. C. Varela, J. A. Bande, B. ve Turnley, W. H. (2006). The Impact of Impression-Management Tactics on Supervisor Ratings of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*. 27: 281-297.

Bolino, M. C. Varela, J. A. Bande, B. ve Turnley, W. H. (2006). The Impact of Impression-Management Tactics on Supervisor Ratings of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*. 27: 281-297.

Boz, İ. Yıldırım, B. ve Yıldız, S. (2012). “ Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi”: Kişilik Tipi ile Olumlu Sosyal Davranış Arasındaki İlişki: Marmara Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. <http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/IIBD/article/view/6406>, (11.08.2012).

Bozemann, D. P. ve K. M. (1997). A Cybernetic Model of Impression Management Processes in Organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 69(1): 9-30.

Büyüköztürk, Ş. (2002). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı – İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum*. Ankara: Pegem Yayıncılık.



Can, Y. (2007). *A tipi ve B tipi Kişilikler Bakımından Mobbing Kişilik İlişkisinin İncelenmesi ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Crane, E. ve Crane, F. G. (2002). Usage and Effectiveness of Impression Management Strategies in Organizational Settings. *Journal of Group Psychotherapy, Psychodrama & Sociometry*. 55(1): 25-34.

Demir, K. (2002). *Türkiye'deki Resmi ve Özel Lise Öğretmenlerinin İzlenim Yönetimi*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demirbilek, T. (2010). *Kişilik ve Toplu Görüşme*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

Demirkan, S. (2006). *Özel Sektördeki Yöneticilerin ve Çalışanların Bağlanma Stilleri, Kontrol Odağı, İş Doyumu ve Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Araştırılması*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Deniz, A. (2007). *Kişilik Özellikleri ile Algılanan Risk Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Digman, J. M. (1990). Personality Structure: Emergence of The Five-Factor Model. *Annual Review of Psychology*. (41): 417-440.

Doğan, S. ve Kılıç, S. (2009). Örgütlerde İzlenim Yönetimi Davranışı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 23(3): 53-83.

Durna, U. (2005). “Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi”: A Tipi ve B Tipi Kişilik Yapıları ve Bu Kişilik Yapılarını Etkileyen Faktörlerle İlgili Bir Araştırma. <http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/IIBD/article/viewFile/3630/3459>, (11.08.2012).

Erdem, F. S. (2008). *Organizasyonlarda Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinde, İzlenim Yönetimi Davranışının Rolü: Kayseri’ de Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erdoğan, İ. (1983). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta.

Ergin, C. (2006). *Organizasyonlarda Disiplinsiz Davranışlar ve Disiplinsiz Davranışlar ile Kişilik Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Kayseri’ de Bir Araştırma*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Kayseri: Erciyes Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erkoç, T. (2008). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel İletişime Etkisi ve Bir Araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <http://tr.scribd.com/doc/36263675/Ki%C5%9Filik-ozelliklerinin-orgutsel-ileti%C5%9Fime-etkisi-ve-bir-ara%C5%9Ft%C4%B1rma-235362>,(11.08.2012).

Erkuş, A. ve Tabak, A. (2009). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 23(2): 213-242.

Eroğlu, F. (2009). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta.

Gardner, W. L. ve Martinko, M. J. (1988). Impression Management in Organizations. *Journal of Management*. 14(2): 321-338.

Gardner, W. L. Peluchette, J. V. E. ve Clinebell, S. K. (1994). Valuing Women in Management; An Impression Management Perspective of Gender Diversity. *Management*. 8(2): 115-165.

Gosling, S. D. Rentfrow, P. J. ve Swann Jr, W. B. (2003). A Very Brief Measure Of The Big-Five Personality Domains. *Journal of Research in Personality*. 37: 504-528.

Günel, D. Ö. (2010). İşletmelerde Yıldırma Olgusu ve Yıldırma Mağdurlarının Kişilik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 12(5): 37-65.

Higgins, C. A. ve Judge, T. A. (2004). The Effect of Applicant Influence Tactics on Recruiter Perceptions of Fit and Hiring Recommendations : A Field Study. *Journal of Applied Psychology*. 89(4): 622-632.

Jaja, S. A. (2003). Impression Management Metaphors: An Agenda for the 21th Century African Industrial Managers. *Management Research News*. 26(12): 73-94.

Kalaycı, Ş. (2005). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti

Kaşlı, M. (2009). *Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <http://193.255.184.20/tezpdf/27473.pdf>, (13.08.2012).

Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta.

Kurtuluş, E. (2006). *İşe Alım Sürecinde Yetenek ve Kişilik Testlerinin Önemi: Bir İlaç Firmasında Satış Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. <http://www.belgeler.com/blg/14ie/ise-alim-surecinde-yetenek-ve-kisilik-testlerinin-onemibir-ilac-firmasinda-satis-temsilcileri-uzerine-bir-arastirma-the-importance-of-aptitude-and-personality-inventory-tests-in-job-hiring-a-research-done-with-sales-representatives-in-a-pharmaceutical-company>, (13.08.2012).

Kuzgun, Y. (1972). “*Araştırma Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Felsefe Bölümü Dergisi*”: *Kendini Gerçekleştirme*. <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/34/970/11942.pdf>, (23.03.2012).

McCrae, R.R. ve John, O.P. (1992). An Introduction to the Five Factor Model and It is Applications. *Journal of Personality*. (60): 175-215.

McCrae, R. R. ve Costa, P. T. (1985). Updating Norman’s “Adequate Taxonomy”: Intelligence and Personality Dimensions in Natural Language an in Questionsnaires. *Journal of Personality and Social Psychology*. 3(49): 710-721.

McCrae, R. R. ve Costa, P. T. (1987). Validation of the Five-Factor Model of Personality Across Instruments and Observers. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1(52): 81-90.

Morris, C. G. (2002). *Psikolojiyi Anlamak*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

O’Callaghan, F. ve Doyle, J. (2001). What is the Role of Impression Management in Adolescent Cigarette Smoking?. *Journal of Substance Abuse*. 13(4): 459-470.

Özdemir, N. (2006). *Sanal Topluluklarda İzlenimi Yönetme*.(Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Parks, L. ve Guay, R. (2009). Personality, values and motivation. *Personality and Individual Differences*. (47): 675-684.

Ralston, M. S. ve Kirkwood, W. G. (1999). The Trouble with Applicant Impression Management. *Journal of Business and Technical Communication*. 13(2): 190-207.

Rao, A. Schmidt, S. M. ve Murray, L. H. (1995). Upward Impression Management: Goals, Influence Strategies and Consequences. *Human Relations*. 48(2): 147-167.

Rosenfeld, P. R. Giacalone, R. A. ve Riordan, C. A. (1994). Impression Management Theory and Diversity. *American Behavioral Scientist*. 37(5): 601-604.

Sarıtaş, M. (1997). Yönetimde Kişilik Faktörü. *Eğitim Bilimleri Dergisi*. 3(4): 527-548.

Sevi, E. (2009). *Psikobiyolojik Kişilik Modeli ve Beş Faktör Kişilik Kuramı: Mizaç ve Karakter Envanteri (TCI) ile Beş Faktör Kişilik Envanterinin (5FKE) Karşılaştırılması*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Somer, O. Korkmaz, M. ve Tatar, A. (2004). *Kuramdan Uygulamaya Beş Faktör Kişilik Modeli ve Beş Faktör Kişilik Envanteri (5FKE)*. İzmir: Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları

Tütüncü, Ö. (2001). *Yiyecek İçecek İşletmelerinde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi*. Ankara: Turhan Kitabevi.

Ünaldı, S. (2005). *Emniyet Örgütü Yöneticilerinin İzlenim Yönetimi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Xin, K. R. (2006). Asian American Managers: An Impression Gap? : An Investigation of Impression Management and Supervisor – Subordinate Relationships. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 40(2): 160-181.

Yanbastı, G. (1996). *Kişilik Kuramları*. İzmir: Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları.

Yılmaz, Ö. D. (2012). *Örgütlerde Güç, Politik Davranış ve İzlenim Yönetimi: Turizm İşletmelerinden Örnek Olaylar*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Zaidman, N. Drory, A. (2001) Upward Impression Management in the Work Place Cross-Cultural Analysis. *International Journal of Intercultural Relations*. 25(6): 671-690.

Zivnuska, S. Kacmar, K. M. Witt, L. A. Carlson, D. S. ve Bratton V. K. (2004). Interactive Effects of Impression Management and Organizational Politics on Job Performance. *Journal of Organizational Behavior*. 25: 627-640

# **EKLER**

## Ek 1: Anket Formu

### Sayın Katılımcı,

Bu çalışma Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü için hazırlanacak olan yüksek lisans tezi için yapılmaktadır. Anketin doldurulması beş dakikanızı alacaktır. Göstermiş olduğunuz ilgiye teşekkür ederiz.

Yrd. Doç. Dr. Devrim YILMAZ / Selma TATAR

Lütfen Aşağıda Yer Alan Kişilik Özelliklerini Kendinize Uygunluğuna Göre Değerlendiriniz.	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Dışa dönük biriyim					
Fazla eleştiri yapan biriyim					
Güvenilir biriyim					
Kolay sinirlenen biriyim					
Yeni deneyimlere açık biriyim					
Uyumlu biriyim					
Sıcakkanlı biriyim					
Dikkatsiz biriyim					
Sakin biriyim					
Yaratıcı olmayan biriyim					



<b>Lütfen Aşağıdaki İfadelere Katılım Düzeyinizi Belirtiniz.</b>	<b>İtamamen Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>
Yöneticim için onun yararına olacak yardımlar yaparım.					
Yöneticimin özel hayatı benim için önemlidir.					
Yöneticimin başarılarından dolayı onu överim.					
Benim görevim olmasa da sırf yöneticimin başarısı için bir işi yaparım.					
Yöneticime iltifat etmekten hoşlanırım.					
Yöneticimle iletişim kurarken konuşma ve davranışlarımda kibar olmaya çalışırım.					
Yöneticimle iletişim kurarken ona yakın davranırım.					
Çalışma hayatında örnek alınacak davranışlar sergilerim.					
Sonuçlarını yöneticimin de göreceğini bildiğim işlerde sıkı çalışırım.					
Sorumluluğu doğrudan bende olan işlerde sonuçların daha iyi olması için elimden geleni yaparım.					
Başarılı olduğum işlerin değerini abartmaya çalışırım.					
Olumlu sonuçlar doğuracak işlerde sorumluluk sahibi olmasam da, sorumluluk almak için gönüllü olurum.					

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılmıyorum Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Sorumluluğun bende olmadığı işlerin sonuçlarının kötü olması halinde, yöneticinin bu sonuçları görmesini sağlarım.				
Yöneticimin gözünde iyi bir yere sahip olmak için işe erken gelirim.				
Gerçekte yöneticimin düşünceleriyle aynı fikirde olmasam bile, görünüşte aynı fikirdeymişim gibi davranırım.				
Yöneticimde, iyi bir insan olduğuma dair bir imaj oluşturmaya çalışırım.				
İşyerimde geç saatlere kadar çalışırım ve böylece yöneticim beni gördüğünde çalışkan olduğumu düşünür.				

### Demografik Değerlendirmeler

1. Yaşınız aşağıdakilerden hangisidir?

- a) 18-24      b) 25-30      c) 31-35      d) 36-40  
e) 41 ve üzeri

2. Cinsiyetiniz aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Kadın      b) Erkek

3. Eğitim durumunuz aşağıdakilerden hangisidir?

- a) İlköğretim      b) Lise      c) Üniversite  
d) Lisansüstü

4. Kaç yıldır çalışıyorsunuz?

- a) 1 yıldan az      b) 1-5      c) 6-10      d) 11-15  
e) 16 yıl üzeri

5. Çalıştığınız departman aşağıdakilerden hangisidir?

a) Ön Büro b) Yiyecek - İçecek c) Kat Hizmetleri

d) Muhasebe e) İnsan Kaynakları f) Diğer

.....

6. Çalışmakta olduğunuz görev aşağıdakilerden hangisidir?

a) Üst düzey yönetici b) Departman Müdürü

c) Departman Şefi d) Çalışan e) Stajyer

***İLGİNİZE TEŞEKKÜR EDERİZ.***

## Ek 2: Demografik Verilere İlişkin Frekans Analizleri

D1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b> 18-24	41	22,5	22,5	22,5
25-30	48	26,4	26,4	48,9
31-35	36	19,8	19,8	68,7
36-40	27	14,8	14,8	83,5
41 ve üzeri	30	16,5	16,5	100,0
Total	182	100,0	100,0	

D2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b> Kadın	76	41,8	41,8	41,8
Erkek	106	58,2	58,2	100,0
Total	182	100,0	100,0	

D3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b> İlköğretim	58	31,9	31,9	31,9
Lise	70	38,5	38,5	70,3
Üniversite	52	28,6	28,6	98,9
Lisansüstü	2	1,1	1,1	100,0
Total	182	100,0	100,0	

D4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b> 1 yıldan az	30	16,5	16,5	16,5
1-5	58	31,9	31,9	48,4
6-10	45	24,7	24,7	73,1
11-15	25	13,7	13,7	86,8

16 yıl ve üzeri	24	13,2	13,2	100,0
Total	182	100,0	100,0	

**D5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b> Ön Büro	31	17,0	17,0	17,0
Yiyecek-İçecek	44	24,2	24,2	41,2
Kat Hizmetleri	49	26,9	26,9	68,1
Muhasebe	14	7,7	7,7	75,8
İnsan Kaynakları	8	4,4	4,4	80,2
Diğer....	36	19,8	19,8	100,0
Total	182	100,0	100,0	

**D6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b> Üst düzey yönetici	9	4,9	4,9	4,9
Departman Müdürü	10	5,5	5,5	10,4
Departman şefi	20	11,0	11,0	21,4
Çalışan	132	72,5	72,5	94,0
Stajyer	11	6,0	6,0	100,0
Total	182	100,0	100,0	

### Ek 3: Kişilik Özelliklerinin Ölçülmesi ve Faktör Analizi

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,724
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	511,152
	df	45
	Sig.	,000

#### Communalities

	Initial	Extraction
K1	1,000	,841
K2	1,000	,750
K3	1,000	,524
K4	1,000	,806
K5	1,000	,654
K6	1,000	,793
K7	1,000	,749
K8	1,000	,695
K9	1,000	,757
K10	1,000	,497

Extraction Method: Principal Component Analysis.

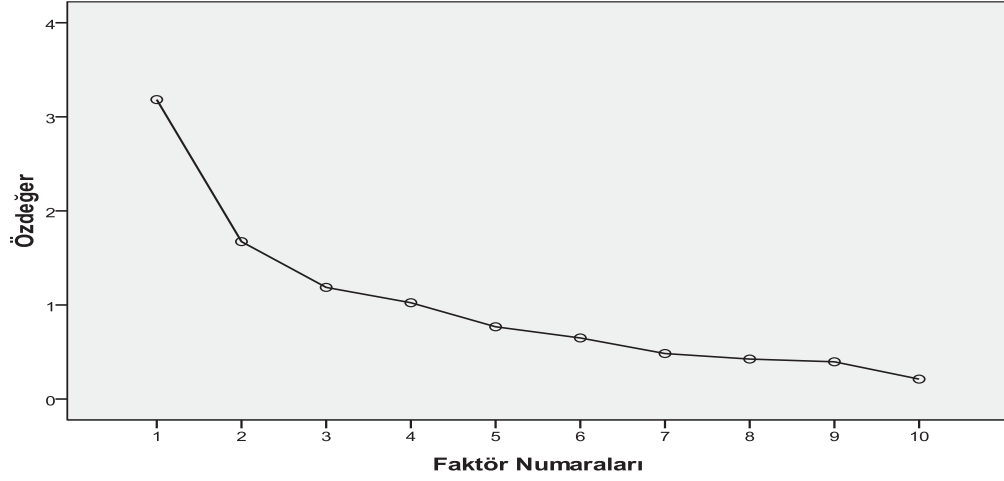
#### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	3,183	31,831	31,831	3,183	31,831	31,831	3,106	31,065
2	1,673	16,734	48,565	1,673	16,734	48,565	1,375	13,751	44,816
3	1,187	11,867	60,432	1,187	11,867	60,432	1,309	13,093	57,909
4	1,024	10,236	70,668	1,024	10,236	70,668	1,276	12,759	70,668
5	,768	7,681	78,349						
6	,649	6,492	84,841						
7	,484	4,837	89,677						

8	,425	4,248	93,925						
9	,396	3,958	97,883						
10	,212	2,117	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Scree Plot**



**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component			
	1	2	3	4
K6	,869	-,058	-,106	,149
K7	,850	-,072	-,107	,102
K5	,804	-,051	-,069	,004
K3	,681	-,052	-,135	-,200
K2	-,093	,814	,004	-,281
K8	-,080	,610	,452	,336
K10	,327	,451	,156	,403
K4	,107	,481	-,680	,318
K9	,543	-,110	,668	,070
K1	,409	,423	,063	-,701

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 4 components extracted.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component			
	1	2	3	4
<b>K6</b>	,883	,103	-,045	,015
<b>K7</b>	,863	,063	-,020	,000
<b>K5</b>	,804	,033	,065	-,044
<b>K3</b>	,682	-,132	,203	-,025
<b>K8</b>	-,201	,796	,129	-,060
<b>K10</b>	,265	,643	,017	,110
<b>K1</b>	,300	-,048	,859	-,107
<b>K2</b>	-,204	,368	,711	,260
<b>K4</b>	,172	,207	,037	,856
<b>K9</b>	,444	,336	-,024	-,668

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

**Component Transformation Matrix**

Component	1	2	3	4
<b>1</b>	,979	,119	,127	-,106
<b>2</b>	-,118	,665	,621	,398
<b>3</b>	-,156	,455	,044	-,875
<b>4</b>	,057	,580	-,772	,253

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.



#### Ek 4: İzlenim Yönetimi Davranışının Ölçülmesi ve Faktör Analizi

##### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,808
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1144,277
	Df	136
	Sig.	,000

##### Communalities

	Initial	Extraction
i1	1,000	,587
i2	1,000	,536
i3	1,000	,682
i4	1,000	,495
i5	1,000	,550
i6	1,000	,720
i7	1,000	,661
i8	1,000	,664
i9	1,000	,496
i10	1,000	,499
i11	1,000	,623
i12	1,000	,546
i13	1,000	,516
i14	1,000	,717
i15	1,000	,731
i16	1,000	,560
i17	1,000	,729

Extraction Method: Principal Component Analysis.

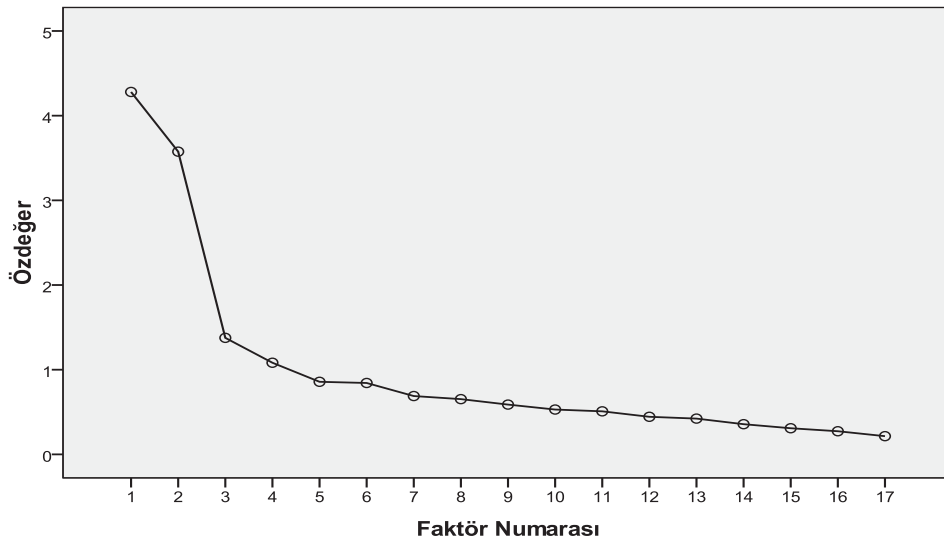
##### Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %

1	4,280	25,176	25,176	4,280	25,176	25,176	3,381	19,887	19,887
2	3,575	21,029	46,205	3,575	21,029	46,205	2,795	16,443	48,679
3	1,376	8,095	54,300	1,376	8,095	54,300	2,099	12,349	60,665
4	1,082	6,365	60,665						
5	,857	5,042	65,706						
6	,843	4,959	70,666						
7	,689	4,052	74,718						
8	,652	3,838	78,556						
9	,588	3,459	82,014						
10	,530	3,115	85,129						
11	,508	2,990	88,119						
12	,444	2,611	90,730						
13	,423	2,485	93,215						
14	,357	2,097	95,312						
15	,309	1,816	97,128						
16	,273	1,607	98,735						
17	,215	1,265	100,000						

Extraction Method: Principal Component  
Analysis.

**Scree Plot**



**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
i17	,844	,042	,081
i14	,840	-,046	,026
i15	,805	-,013	,271
i16	,701	,186	,156
i11	,557	,029	,501
i13	,548	-,313	,239
i6	-,057	,834	-,055
i7	,004	,714	,387
i8	-,025	,646	-,197
i9	,124	,618	,201
i10	-,067	,540	-,129
i2	,225	-,176	,669
i3	,060	,173	,668
i5	,290	,137	,667
i1	-,042	,188	,109
i4	,013	,157	,256
i12	,226	,471	-,149

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 15 iterations.

**Component Transformation Matrix**

Component	1	2	3
1	,733	,351	,493
2	-,454	,720	-,155
3	-,483	-,307	,782
4	,153	-,514	-,347

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

## Ek 5: Kişilik Ölçeği Boyutlarının Güvenilirliği

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	182	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	182	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,776	,778	10

Inter-Item Correlation Matrix

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
K1	1,000	,331	,307	,039	,254	,212	,232	,033	,165	,116
K2	,331	1,000	-,108	,215	-,064	-,102	-,131	,309	-,126	,173
K3	,307	-,108	1,000	,063	,426	,441	,511	-,108	,232	,150
K4	,039	,215	,063	1,000	,090	,153	,102	,115	-,241	,131
K5	,254	-,064	,426	,090	1,000	,674	,592	-,097	,365	,156
K6	,212	-,102	,441	,153	,674	1,000	,756	-,105	,405	,224
K7	,232	-,131	,511	,102	,592	,756	1,000	-,072	,337	,206
K8	,033	,309	-,108	,115	-,097	-,105	-,072	1,000	,136	,183
K9	,165	-,126	,232	-,241	,365	,405	,337	,136	1,000	,156
K10	,116	,173	,150	,131	,156	,224	,206	,183	,156	1,000

**Summary Item Statistics**

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
<b>Item Means</b>	2,507	1,808	4,027	2,220	2,228	,531	10

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>K1</b>	22,8681	53,054	,320	,268	,738
<b>K2</b>	22,2527	56,798	,164	,311	,770
<b>K3</b>	23,1758	54,068	,355	,335	,736
<b>K4</b>	22,6868	57,410	,152	,202	,772
<b>K5</b>	23,0824	53,413	,437	,498	,724
<b>K6</b>	23,2637	53,355	,514	,679	,718
<b>K7</b>	23,1429	53,073	,479	,622	,719
<b>K8</b>	21,6813	57,169	,144	,201	,774
<b>K9</b>	22,4451	54,878	,275	,343	,749
<b>K10</b>	21,0440	31,324	,324	,129	,631

**ANOVA**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
<b>Between People</b>	1119,407	181	6,185		
<b>Within People</b>					
<b>Between Items</b>	869,242	9	96,582	36,844	,000
<b>Residual</b>	4270,258	1629	2,621		
<b>Total</b>	5139,500	1638	3,138		
<b>Total</b>	6258,907	1819	3,441		

Grand Mean = 2,5071

## Ek 6: : İzlenim Yönetimi Ölçeği Boyutlarının Güvenilirliği

**Case Processing Summary**

		N	%
<b>Cases</b>	<b>Valid</b>	182	100,0
	<b>Excluded<sup>a</sup></b>	0	,0
	<b>Total</b>	182	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,808	,806	17

**Inter-Item Correlation Matrix**

	i1	i2	i3	i4	i5	i6	i7	i8	i9	i10	i11	i12	i13	i14	i15	i16	i17
i1	1,000	,027	,327	,361	,110	,265	,232	,345	,356	,311	-,074	,361	,116	,006	-,052	,036	-,021
i2	,027	1,000	,388	,060	,366	-,122	,057	-,070	,005	-,051	,401	-,033	,323	,230	,314	,237	,243
i3	,327	,388	1,000	,425	,409	,164	,309	,212	,274	,229	,204	,175	,145	,129	,207	,334	,091
i4	,361	,060	,425	1,000	,183	,235	,242	,236	,268	,208	-,010	,318	,043	,107	,084	,167	-,012
i5	,110	,366	,409	,183	1,000	,104	,230	-,019	,228	-,010	,407	,137	,289	,310	,361	,252	,291
i6	,265	-,122	,164	,235	,104	1,000	,475	,621	,376	,439	-,064	,419	-,242	-,023	-,141	,096	-,015
i7	,232	,057	,309	,242	,230	,475	1,000	,320	,447	,196	,136	,240	-,007	-,030	,114	,203	,093
i8	,345	-,070	,212	,236	-,019	,621	,320	1,000	,396	,529	-,232	,472	-,072	,013	-,142	,078	-,067
i9	,356	,005	,274	,268	,228	,376	,447	,396	1,000	,399	,139	,325	,071	,087	,148	,162	,106

i10	,311	-,051	,229	,208	-,010	,439	,196	,529	,399	1,000	-,130	,383	-,141	-,067	-,130	,081	-,080
i11	-,074	,401	,204	-,010	,407	-,064	,136	-,232	,139	-,130	1,000	,030	,356	,421	,545	,378	,461
i12	,361	-,033	,175	,318	,137	,419	,240	,472	,325	,383	,030	1,000	,024	,124	,064	,240	,094
i13	,116	,323	,145	,043	,289	-,242	-,007	-,072	,071	-,141	,356	,024	1,000	,417	,381	,284	,423
i14	,006	,230	,129	,107	,310	-,023	-,030	,013	,087	-,067	,421	,124	,417	1,000	,607	,534	,617
i15	-,052	,314	,207	,084	,361	-,141	,114	-,142	,148	-,130	,545	,064	,381	,607	1,000	,547	,693
i16	,036	,237	,334	,167	,252	,096	,203	,078	,162	,081	,378	,240	,284	,534	,547	1,000	,494
i17	-,021	,243	,091	-,012	,291	-,015	,093	-,067	,106	-,080	,461	,094	,423	,617	,693	,494	1,000

**Summary Item Statistics**

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	2,508	1,769	3,462	1,692	1,957	,343	17

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
i1	40,8736	101,780	,310	,326	,803
i2	39,4725	98,604	,323	,334	,804
i3	40,2857	95,432	,507	,474	,791
i4	40,3626	99,702	,344	,304	,802
i5	39,6758	94,927	,480	,367	,793
i6	40,8352	102,835	,279	,578	,805
i7	40,6319	100,565	,384	,399	,799
i8	40,6593	102,160	,278	,581	,805
i9	40,6593	98,137	,449	,400	,795

i10	40,7527	103,027	,227	,393	,808
i11	39,4121	97,293	,416	,473	,797
i12	40,4396	98,480	,392	,372	,799
i13	40,2363	98,988	,337	,374	,802
i14	39,7473	94,687	,481	,549	,793
i15	39,2802	94,059	,505	,641	,791
i16	39,7802	93,454	,552	,470	,788
i17	39,1813	94,801	,471	,586	,793

**ANOVA**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
<b>Between People</b>	1165,987	181	6,442		
<b>Within People Between Items</b>	997,430	16	62,339	50,374	,000
<b>Residual</b>	3583,864	2896	1,238		
<b>Total</b>	4581,294	2912	1,573		
<b>Total</b>	5747,282	3093	1,858		

Grand Mean = 2,5084



## Ek 7: Kişilik Ölçeği Korelasyon Matris

Correlations				
	yumusakbaslilik	ozdenetim	disadonuk	duygusaldenge
<b>yumusakbaslilik</b>				
<b>Pearson Correlation</b>	1	,165*	,125	,431**
<b>Sig. (2-tailed)</b>		,026	,093	,000
<b>N</b>	182	182	182	182
<b>ozdenetim</b>				
<b>Pearson Correlation</b>	,165*	1	,219**	,272**
<b>Sig. (2-tailed)</b>	,026		,003	,000
<b>N</b>	182	182	182	182
<b>disadonuk</b>				
<b>Pearson Correlation</b>	,125	,219**	1	,146*
<b>Sig. (2-tailed)</b>	,093	,003		,049
<b>N</b>	182	182	182	182
<b>duygusaldenge</b>				
<b>Pearson Correlation</b>	,431**	,272**	,146*	1
<b>Sig. (2-tailed)</b>	,000	,000	,049	
<b>N</b>	182	182	182	182

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Ek 8: İzlenim Yönetimi Davranışı Ölçeği Korelasyon Matrisi

### Correlations

		isodakli	kisiselodakli	yoneticiodakli
isodakli	Pearson Correlation	1	,213**	,443**
	Sig. (2-tailed)		,004	,000
	N	182	182	182
kisiselodakli	Pearson Correlation	,213**	1	,344**
	Sig. (2-tailed)	,004		,000
	N	182	182	182
yoneticiodakli	Pearson Correlation	,443**	,344**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	182	182	182

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Ek 9: Genel korelasyon

Correlations

		kisilik	izlenim
kisilik	Pearson Correlation	1	,385**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	182	182
izlenim	Pearson Correlation	,385**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	182	182

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Ek 10: Yönetici Odaklı İzlenim Yönetimi Davranışı ile Kişilik Özellikleri  
Regresyon Analizi**

**Variables Entered/Removed**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	duygusaldenge, disadonuk, ozdenetim, yumusakbaslilik <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,372 <sup>a</sup>	,138	,119	,76169

a. Predictors: (Constant), duygusaldenge, disadonuk, ozdenetim, yumusakbaslilik

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,475	4	4,119	7,099	,000 <sup>a</sup>
	Residual	102,691	177	,580		
	Total	119,166	181			

a. Predictors: (Constant), duygusaldenge, disadonuk, ozdenetim, yumusakbaslilik

b. Dependent Variable: yoneticiodakli

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,460	,220		6,648	,000
	yumusakbaslilik	,020	,070	,022	,287	,774
	ozdenetim	,063	,027	,174	2,351	,020
	disadonuk	,129	,052	,180	2,495	,014
	duygusaldenge	,180	,082	,174	2,194	,030

a. Dependent Variable: yoneticiodakli

**Ek 11: İş Odaklı İzlenim Yönetimi Davranışı ile Kişilik Özellikleri  
Regresyon Analizi**

**Variables Entered/Removed**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	duygusaldenge, disadonuk, ozdenetim, yumusakbaslilik <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,354 <sup>a</sup>	,125	,106	,76143

a. Predictors: (Constant), duygusaldenge, disadonuk, ozdenetim, yumusakbaslilik

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,710	4	3,678	6,343	,000 <sup>a</sup>
	Residual	102,620	177	,580		
	Total	117,330	181			

a. Predictors: (Constant), duygusaldenge, disadonuk, ozdenetim, yumusakbaslilik

b. Dependent Variable: isodakli

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,941	,219		8,841	,000
	yumusakbaslilik	-,141	,070	-,158	-2,022	,045
	ozdenetim	,039	,027	,108	1,444	,150
	disadonuk	,144	,052	,202	2,793	,006
	duygusaldenge	,243	,082	,237	2,963	,003

**Variables Entered/Removed**

<b>Model</b>	<b>Variables Entered</b>	<b>Variables Removed</b>	<b>Method</b>
<b>1</b>	duygusaldenge, disadonuk, ozdenetim, yumusakbaslilik <sup>a</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: isodakli

**Ek 12: Kişisel Odaklı İzlenim Yönetimi Davranışı ile Kişilik Özellikleri  
Regresyon Analizi**

**Variables Entered/Removed**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	duygusaldenge, disadonuk, ozdenetim, yumusakbaslilik <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,473 <sup>a</sup>	,224	,206	,72107

a. Predictors: (Constant), duygusaldenge, disadonuk, ozdenetim, yumusakbaslilik

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26,511	4	6,628	12,747	,000 <sup>a</sup>
	Residual	92,029	177	,520		
	Total	118,540	181			

a. Predictors: (Constant), duygusaldenge, disadonuk, ozdenetim, yumusakbaslilik

b. Dependent Variable: kisiselodakli

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,904	,208		4,348	,000
	yumusakbaslilik	,351	,066	,392	5,319	,000
	ozdenetim	,032	,026	,088	1,258	,210
	disadonuk	-,009	,049	-,012	-,179	,858
	duygusaldenge	,111	,078	,107	1,422	,157

a. Dependent Variable: kisiselodakli

Ek 13: İzlenim Yönetimi Davranışı ve Cinsiyet İlişkisi

Group Statistics

D2		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
isodakli	Kadın	76	2,6941	,78539	,09009
	Erkek	106	2,8573	,81585	,07924
kisiselodakli	Kadın	76	1,8651	,73648	,08448
	Erkek	106	2,0047	,85634	,08317
yoneticiodakli	Kadın	76	2,3632	,83950	,09630
	Erkek	106	2,6132	,77792	,07556

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
isodakli	Equal variances assumed	,817	,367	-1,352	180	,178	-,16323	,12074	-,40148	,07502
	Equal variances not assumed			-1,360	165,279	,176	-,16323	,11998	-,40013	,07366
kisiselodakli	Equal variances assumed	,007	,933	-1,149	180	,252	-,13959	,12153	-,37939	,10022



				- 174,054	,241	-,13959	,11855	- ,09440	
<b>Equal variances not assumed</b>			1,177					,37357	
<b>yoneticiodakli Equal variances assumed</b>	1,157	,284	- 2,069	180	,040	-,25005	,12087	- ,48855	- ,01155
<b>Equal variances not assumed</b>			- 2,043	154,064	,043	-,25005	,12240	- ,49185	- ,00825

Ek 14: İzlenim Yönetimi Davranışı ve Yaş İlişkisi

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
İsodakli	Between Groups	1,723	4	,431	,660	,621
	Within Groups	115,607	177	,653		
	Total	117,330	181			
kisiselodakli	Between Groups	5,256	4	1,314	2,053	,089
	Within Groups	113,284	177	,640		
	Total	118,540	181			
yoneticiodakli	Between Groups	4,609	4	1,152	1,780	,135
	Within Groups	114,557	177	,647		
	Total	119,166	181			

Multiple Comparisons

Dependent Variable	(I) D1	(J) D1	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
İsodakli Tukey HSD	18-24	25-30	,05958	,17187	,997	-,4141	,5333
		31-35	,20715	,18459	,795	-,3016	,7159
		36-40	,12150	,20030	,974	-,4306	,6736
		41 ve üzeri	,27104	,19417	,631	-,2641	,8062
	25-30	18-24	-,05958	,17187	,997	-,5333	,4141
		31-35	,14757	,17819	,922	-,3435	,6387
		36-40	,06192	,19442	,998	-,4739	,5978
		41 ve üzeri	,21146	,18809	,794	-,3069	,7299
	31-35	18-24	-,20715	,18459	,795	-,7159	,3016
		25-30	-,14757	,17819	,922	-,6387	,3435
		36-40	-,08565	,20575	,994	-,6527	,4814
		41 ve üzeri	,06389	,19979	,998	-,4867	,6145
	36-40	18-24	-,12150	,20030	,974	-,6736	,4306



<b>HSD</b>	31-35		,19089	,18273	,834	-,3127	,6945
	36-40		-,20958	,19828	,828	-,7561	,3369
	41 ve üzeri		-,18272	,19221	,877	-,7125	,3470
	25-30	18-24	-,19957	,17013	,767	-,6685	,2693
		31-35	-,00868	,17639	1,000	-,4948	,4775
		36-40	-,40914	,19245	,214	-,9396	,1213
		41 ve üzeri	-,38229	,18619	,245	-,8955	,1309
	31-35	18-24	-,19089	,18273	,834	-,6945	,3127
		25-30	,00868	,17639	1,000	-,4775	,4948
		36-40	-,40046	,20367	,287	-,9618	,1609
		41 ve üzeri	-,37361	,19777	,327	-,9187	,1715
	36-40	18-24	,20958	,19828	,828	-,3369	,7561
		25-30	,40914	,19245	,214	-,1213	,9396
		31-35	,40046	,20367	,287	-,1609	,9618
		41 ve üzeri	,02685	,21222	1,000	-,5581	,6118
	41 ve üzeri	18-24	,18272	,19221	,877	-,3470	,7125
	25-30	,38229	,18619	,245	-,1309	,8955	
	31-35	,37361	,19777	,327	-,1715	,9187	
	36-40	-,02685	,21222	1,000	-,6118	,5581	
<b>Bonferroni</b>	18-24	25-30	,19957	,17013	1,000	-,2841	,6832
		31-35	,19089	,18273	1,000	-,3285	,7103
		36-40	-,20958	,19828	1,000	-,7732	,3541
		41 ve üzeri	-,18272	,19221	1,000	-,7291	,3637
	25-30	18-24	-,19957	,17013	1,000	-,6832	,2841
		31-35	-,00868	,17639	1,000	-,5101	,4927
		36-40	-,40914	,19245	,349	-,9562	,1379
		41 ve üzeri	-,38229	,18619	,415	-,9116	,1470
	31-35	18-24	-,19089	,18273	1,000	-,7103	,3285

	25-30		,00868	,17639	1,000	-,4927	,5101
	36-40		-,40046	,20367	,508	-,9794	,1785
	41 ve üzeri		-,37361	,19777	,605	-,9358	,1886
	36-40	18-24	,20958	,19828	1,000	-,3541	,7732
		25-30	,40914	,19245	,349	-,1379	,9562
		31-35	,40046	,20367	,508	-,1785	,9794
		41 ve üzeri	,02685	,21222	1,000	-,5764	,6301
	41 ve üzeri	18-24	,18272	,19221	1,000	-,3637	,7291
		25-30	,38229	,18619	,415	-,1470	,9116
		31-35	,37361	,19777	,605	-,1886	,9358
		36-40	-,02685	,21222	1,000	-,6301	,5764
<b>yoneticiodaki i</b>	18-24	25-30	-,07154	,17108	,994	-,5431	,4000
<b>HSD</b>		31-35	,36179	,18375	,286	-,1446	,8682
		36-40	,02475	,19939	1,000	-,5248	,5743
		41 ve üzeri	,18179	,19329	,881	-,3509	,7145
	25-30	18-24	,07154	,17108	,994	-,4000	,5431
		31-35	,43333	,17737	,109	-,0555	,9222
		36-40	,09630	,19353	,988	-,4371	,6297
		41 ve üzeri	,25333	,18724	,658	-,2627	,7694
	31-35	18-24	-,36179	,18375	,286	-,8682	,1446
		25-30	-,43333	,17737	,109	-,9222	,0555
		36-40	-,33704	,20481	,470	-,9015	,2275
		41 ve üzeri	-,18000	,19888	,895	-,7281	,3681
	36-40	18-24	-,02475	,19939	1,000	-,5743	,5248
		25-30	-,09630	,19353	,988	-,6297	,4371
		31-35	,33704	,20481	,470	-,2275	,9015
		41 ve üzeri	,15704	,21341	,948	-,4311	,7452
	41 ve üzeri	18-24	-,18179	,19329	,881	-,7145	,3509

	üzeri	25-30	-,25333	,18724	,658	-,7694	,2627
		31-35	,18000	,19888	,895	-,3681	,7281
		36-40	-,15704	,21341	,948	-,7452	,4311
<b>Bonferroni</b>	18-24	25-30	-,07154	,17108	1,000	-,5579	,4148
		31-35	,36179	,18375	,505	-,1605	,8841
		36-40	,02475	,19939	1,000	-,5420	,5915
	41 ve	üzeri	,18179	,19329	1,000	-,3677	,7312
	25-30	18-24	,07154	,17108	1,000	-,4148	,5579
		31-35	,43333	,17737	,155	-,0709	,9375
		36-40	,09630	,19353	1,000	-,4538	,6464
	41 ve	üzeri	,25333	,18724	1,000	-,2789	,7856
	31-35	18-24	-,36179	,18375	,505	-,8841	,1605
		25-30	-,43333	,17737	,155	-,9375	,0709
		36-40	-,33704	,20481	1,000	-,9193	,2452
	41 ve	üzeri	-,18000	,19888	1,000	-,7453	,3853
	36-40	18-24	-,02475	,19939	1,000	-,5915	,5420
		25-30	-,09630	,19353	1,000	-,6464	,4538
		31-35	,33704	,20481	1,000	-,2452	,9193
	41 ve	üzeri	,15704	,21341	1,000	-,4496	,7637
	41 ve	18-24	-,18179	,19329	1,000	-,7312	,3677
	üzeri	25-30	-,25333	,18724	1,000	-,7856	,2789
		31-35	,18000	,19888	1,000	-,3853	,7453
		36-40	-,15704	,21341	1,000	-,7637	,4496

**Kisiselodakli**

		Subset for alpha = 0.05	
D1	N	1	
<b>Tukey HSD<sup>a,b</sup></b>	25-30	48	1,7760
	31-35	36	1,7847
	18-24	41	1,9756

41 ve üzeri	30	2,1583
36-40	27	2,1852
Sig.		,210

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 34,874.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

#### yoneticiodakli

D1	N	Subset for alpha = 0.05
		1
<b>Tukey HSD<sup>a,b</sup></b>		
31-35	36	2,2333
41 ve üzeri	30	2,4133
36-40	27	2,5704
18-24	41	2,5951
25-30	48	2,6667
Sig.		,167

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 34,874.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

#### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
isodakli	Between Groups	1,723	4	,431	,660	,621
	Within Groups	115,607	177	,653		
	Total	117,330	181			
kisiselodakli	Between Groups	5,256	4	1,314	2,053	,089
	Within Groups	113,284	177	,640		
	Total	118,540	181			
yoneticiodakli	Between Groups	4,609	4	1,152	1,780	,135
	Within Groups	114,557	177	,647		

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
İsodakli	Between Groups	1,723	4	,431	,660	,621
	Within Groups	115,607	177	,653		
	Total	117,330	181			
kiselodakli	Between Groups	5,256	4	1,314	2,053	,089
	Within Groups	113,284	177	,640		
	Total	118,540	181			
yoneticiodakli	Between Groups	4,609	4	1,152	1,780	,135
	Within Groups	114,557	177	,647		
	Total	119,166	181			



Ek 15: İzlenim Yönetimi Davranışı ve Eğitim Düzeyleri İlişkisi

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
isodakli	Between Groups	6,837	3	2,279	3,671	,013
	Within Groups	110,494	178	,621		
	Total	117,330	181			
kisiselodakli	Between Groups	6,050	3	2,017	3,191	,025
	Within Groups	112,490	178	,632		
	Total	118,540	181			
yoneticiodakli	Between Groups	5,575	3	1,858	2,912	,036
	Within Groups	113,591	178	,638		
	Total	119,166	181			

Multiple Comparisons

Dependent Variable	(I) D3	(J) D3	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
isodakli	Tukey HSD	İlköğretim	Lise	-,12371	,13989	,813	-,4865	,2391
		Üniversite	-,46361*	,15047	,013	-,8538	-,0734	
		Lisansüstü	-,71121	,56664	,593	-2,1808	,7583	
		Lise	İlköğretim	,12371	,13989	,813	-,2391	,4865
		Üniversite	-,33990	,14424	,089	-,7140	,0342	
		Lisansüstü	-,58750	,56502	,726	-2,0529	,8779	
	Üniversite	İlköğretim	,46361*	,15047	,013	,0734	,8538	
	Lise	,33990	,14424	,089	-,0342	,7140		
	Lisansüstü	-,24760	,56773	,972	-1,7200	1,2248		
	Lisansüstü	İlköğretim	,71121	,56664	,593	-,7583	2,1808	
	Lise	,58750	,56502	,726	-,8779	2,0529		
	Üniversite	,24760	,56773	,972	-1,2248	1,7200		
Bonferroni	İlköğretim	Lise	-,12371	,13989	1,000	-,4970	,2495	
	Üniversite	-,46361*	,15047	,014	-,8651	-,0622		
	Lisansüstü	-,71121	,56664	1,000	-2,2230	,8006		

	Lise	İlköğretim	,12371	,13989	1,000	-,2495	,4970	
		Üniversite	-,33990	,14424	,117	-,7247	,0449	
		Lisansüstü	-,58750	,56502	1,000	-2,0950	,9200	
	Üniversite	İlköğretim	,46361*	,15047	,014	,0622	,8651	
		Lise	,33990	,14424	,117	-,0449	,7247	
		Lisansüstü	-,24760	,56773	1,000	-1,7623	1,2671	
	Lisansüstü	İlköğretim	,71121	,56664	1,000	-,8006	2,2230	
		Lise	,58750	,56502	1,000	-,9200	2,0950	
		Üniversite	,24760	,56773	1,000	-1,2671	1,7623	
<b>kisiselodakli</b>	<b>Tukey</b>	İlköğretim	Lise	,04631	,14115	,988	-,3198	,4124
	<b>HSD</b>		Üniversite	,11306	,15182	,879	-,2807	,5068
			Lisansüstü	-1,64655*	,57173	,023	-3,1293	-,1638
	Lise	İlköğretim	-,04631	,14115	,988	-,4124	,3198	
		Üniversite	,06676	,14554	,968	-,3107	,4442	
		Lisansüstü	-1,69286*	,57010	,018	-3,1714	-,2143	
	Üniversite	İlköğretim	-,11306	,15182	,879	-,5068	,2807	
		Lise	-,06676	,14554	,968	-,4442	,3107	
		Lisansüstü	-1,75962*	,57283	,013	-3,2452	-,2740	
	Lisansüstü	İlköğretim	1,64655*	,57173	,023	,1638	3,1293	
		Lise	1,69286*	,57010	,018	,2143	3,1714	
		Üniversite	1,75962*	,57283	,013	,2740	3,2452	
	<b>Bonferroni</b>	İlköğretim	Lise	,04631	,14115	1,000	-,3303	,4229
			Üniversite	,11306	,15182	1,000	-,2920	,5181
			Lisansüstü	-1,64655*	,57173	,027	-3,1720	-,1211
	Lise	İlköğretim	-,04631	,14115	1,000	-,4229	,3303	
		Üniversite	,06676	,14554	1,000	-,3215	,4551	
		Lisansüstü	-1,69286*	,57010	,020	-3,2139	-,1718	
	Üniversite	İlköğretim	-,11306	,15182	1,000	-,5181	,2920	
		Lise	-,06676	,14554	1,000	-,4551	,3215	
		Lisansüstü	-1,75962*	,57283	,015	-3,2880	-,2313	
	Lisansüstü	İlköğretim	1,64655*	,57173	,027	,1211	3,1720	
		Lise	1,69286*	,57010	,020	,1718	3,2139	
		Üniversite	1,75962*	,57283	,015	,2313	3,2880	

yönetici odaklı Tukey		İlköğretim	Lise					
i	HSD		Üniversite	-,03478	,14184	,995	-,4026	,3331
			Lisansüstü	-,22851	,15256	,441	-,6242	,1671
		Lise	İlköğretim	-1,48621	,57452	,051	-2,9762	,0038
			Üniversite	,03478	,14184	,995	-,3331	,4026
			Lisansüstü	-,19374	,14625	,548	-,5730	,1856
		Lise	İlköğretim	-1,45143	,57288	,058	-2,9372	,0343
		Üniversite	,22851	,15256	,441	-,1671	,6242	
		Lise	,19374	,14625	,548	-,1856	,5730	
		Lisansüstü	-1,25769	,57563	,131	-2,7506	,2352	
		Lisansüstü	1,48621	,57452	,051	-,0038	2,9762	
		Lise	1,45143	,57288	,058	-,0343	2,9372	
		Üniversite	1,25769	,57563	,131	-,2352	2,7506	
Bonferroni	İlköğretim	Lise	Üniversite	-,03478	,14184	1,000	-,4132	,3437
			Lisansüstü	-,22851	,15256	,816	-,6356	,1785
		Lise	İlköğretim	-1,48621	,57452	,063	-3,0191	,0467
			Üniversite	,03478	,14184	1,000	-,3437	,4132
			Lisansüstü	-,19374	,14625	1,000	-,5839	,1965
		Lise	İlköğretim	-1,45143	,57288	,073	-2,9799	,0771
		Üniversite	,22851	,15256	,816	-,1785	,6356	
		Lise	,19374	,14625	1,000	-,1965	,5839	
		Lisansüstü	-1,25769	,57563	,181	-2,7935	,2781	
		Lisansüstü	1,48621	,57452	,063	-,0467	3,0191	
		Lise	1,45143	,57288	,073	-,0771	2,9799	
		Üniversite	1,25769	,57563	,181	-,2781	2,7935	

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

isodaklı

		N	Subset for alpha = 0.05
D3	1		
Tukey HSD <sup>a,b</sup>	İlköğretim	58	2,6013
	Lise	70	2,7250
	Üniversite	52	3,0649
	Lisansüstü	2	3,3125

Sig.		,316
------	--	------

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 7,263.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

**kisiselodakli**

D3	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
<b>Tukey HSD<sup>a,b</sup></b> Üniversite	52	1,8654	
Lise	70	1,9321	
İlköğretim	58	1,9784	
Lisansüstü	2		3,6250
Sig.		,993	1,000

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 7,263.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

**yoneticiodakli**

D3	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
<b>Tukey HSD<sup>a,b</sup></b> İlköğretim	58	2,4138	
Lise	70	2,4486	
Üniversite	52	2,6423	
Lisansüstü	2		3,9000
Sig.		,948	1,000

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 7,263.

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
isodakli	Between Groups	6,837	3	2,279	3,671	,013
	Within Groups	110,494	178	,621		
	Total	117,330	181			
kiselodakli	Between Groups	6,050	3	2,017	3,191	,025
	Within Groups	112,490	178	,632		
	Total	118,540	181			
yoneticiodakli	Between Groups	5,575	3	1,858	2,912	,036
	Within Groups	113,591	178	,638		

- b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Ek 16: İzlenim Yönetimi Davranışı ve İş Deneyimleri İlişkisi

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
İsodakli	Between Groups	,924	4	,231	,351	,843
	Within Groups	116,406	177	,658		
	Total	117,330	181			
kisiselodakli	Between Groups	2,086	4	,522	,793	,531
	Within Groups	116,454	177	,658		
	Total	118,540	181			
yoneticiodakli	Between Groups	,556	4	,139	,207	,934
	Within Groups	118,610	177	,670		
	Total	119,166	181			

Multiple Comparisons

Dependent Variable	(I) D4	(J) D4	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
İsodakli Tukey HSD	1 yıldan az	1-5	,11149	,18238	,973	-,3912	,6141
		6-10	-,00417	,19115	1,000	-,5310	,5227
		11-15	-,07583	,21961	,997	-,6811	,5294
		16 yıl ve üzeri	,12083	,22209	,983	-,4913	,7329
	1-5	1 yıldan az	-,11149	,18238	,973	-,6141	,3912
		6-10	-,11566	,16110	,952	-,5597	,3284
		11-15	-,18733	,19402	,870	-,7221	,3474
		16 yıl ve üzeri	,00934	,19683	1,000	-,5331	,5518
	6-10	1 yıldan az	,00417	,19115	1,000	-,5227	,5310
		1-5	,11566	,16110	,952	-,3284	,5597
		11-15	-,07167	,20229	,997	-,6292	,4859

	16 yıl ve üzeri	,12500	,20498	,973	-,4399	,6899
11-15	1 yıldan az	,07583	,21961	,997	-,5294	,6811
	1-5	,18733	,19402	,870	-,3474	,7221
	6-10	,07167	,20229	,997	-,4859	,6292
	16 yıl ve üzeri	,19667	,23175	,915	-,4421	,8354
16 yıl ve üzeri	1 yıldan az	-,12083	,22209	,983	-,7329	,4913
	1-5	-,00934	,19683	1,000	-,5518	,5331
	6-10	-,12500	,20498	,973	-,6899	,4399
	11-15	-,19667	,23175	,915	-,8354	,4421
<b>Bonferroni</b>	1 yıldan az					
	1-5	,11149	,18238	1,000	-,4069	,6299
	6-10	-,00417	,19115	1,000	-,5475	,5392
	11-15	-,07583	,21961	1,000	-,7001	,5484
	16 yıl ve üzeri	,12083	,22209	1,000	-,5105	,7522
1-5	1 yıldan az	-,11149	,18238	1,000	-,6299	,4069
	6-10	-,11566	,16110	1,000	-,5736	,3423
	11-15	-,18733	,19402	1,000	-,7389	,3642
	16 yıl ve üzeri	,00934	,19683	1,000	-,5502	,5689
6-10	1 yıldan az	,00417	,19115	1,000	-,5392	,5475
	1-5	,11566	,16110	1,000	-,3423	,5736
	11-15	-,07167	,20229	1,000	-,6467	,5034
	16 yıl ve üzeri	,12500	,20498	1,000	-,4577	,7077
11-15	1 yıldan az	,07583	,21961	1,000	-,5484	,7001
	1-5	,18733	,19402	1,000	-,3642	,7389
	6-10	,07167	,20229	1,000	-,5034	,6467

	16 yıl ve üzeri	,19667	,23175	1,000	-4,621	,8555
	16 yıl ve 1 yıldan üzeri az	-1,2083	,22209	1,000	-7,522	,5105
	1-5	-0,0934	,19683	1,000	-5,689	,5502
	6-10	-1,2500	,20498	1,000	-7,077	,4577
	11-15	-1,9667	,23175	1,000	-8,555	,4621
<b>kisiselodakli Tukey HSD</b>	1 yıldan 1-5 az	,06868	,18241	,996	-4,341	,5714
	6-10	,22500	,19119	,765	-3,019	,7519
	11-15	-,02167	,21965	1,000	-6,271	,5837
	16 yıl ve üzeri	-,09583	,22214	,993	-7,081	,5164
	1-5 1 yıldan az	-,06868	,18241	,996	-5,714	,4341
	6-10	,15632	,16113	,868	-2,878	,6004
	11-15	-,09034	,19406	,990	-6,252	,4445
	16 yıl ve üzeri	-,16451	,19687	,919	-7,071	,3781
	6-10 1 yıldan az	-,22500	,19119	,765	-7,519	,3019
	1-5	-,15632	,16113	,868	-6,004	,2878
	11-15	-,24667	,20233	,740	-8,043	,3110
	16 yıl ve üzeri	-,32083	,20502	,522	-8,859	,2442
	11-15 1 yıldan az	,02167	,21965	1,000	-5,837	,6271
	1-5	,09034	,19406	,990	-4,445	,6252
	6-10	,24667	,20233	,740	-3,110	,8043
	16 yıl ve üzeri	-,07417	,23180	,998	-7,130	,5647
	16 yıl ve 1 yıldan üzeri az	,09583	,22214	,993	-5,164	,7081
	1-5	,16451	,19687	,919	-3,781	,7071
	6-10	,32083	,20502	,522	-2,442	,8859
	11-15	,07417	,23180	,998	-5,647	,7130



<b>Bonferroni</b>		1 yıldan 1-5	,06868	,18241	1,000	-,4499	,5872
az	6-10	,22500	,19119	1,000	-,3185	,7685	
	11-15	-,02167	,21965	1,000	-,6461	,6027	
	16 yıl ve üzeri	-,09583	,22214	1,000	-,7273	,5356	
1-5	1 yıldan az	-,06868	,18241	1,000	-,5872	,4499	
	6-10	,15632	,16113	1,000	-,3017	,6144	
	11-15	-,09034	,19406	1,000	-,6420	,4613	
	16 yıl ve üzeri	-,16451	,19687	1,000	-,7241	,3951	
6-10	1 yıldan az	-,22500	,19119	1,000	-,7685	,3185	
	1-5	-,15632	,16113	1,000	-,6144	,3017	
	11-15	-,24667	,20233	1,000	-,8218	,3285	
	16 yıl ve üzeri	-,32083	,20502	1,000	-,9036	,2620	
11-15	1 yıldan az	,02167	,21965	1,000	-,6027	,6461	
	1-5	,09034	,19406	1,000	-,4613	,6420	
	6-10	,24667	,20233	1,000	-,3285	,8218	
	16 yıl ve üzeri	-,07417	,23180	1,000	-,7331	,5848	
16 yıl ve üzeri	1 yıldan az	,09583	,22214	1,000	-,5356	,7273	
	1-5	,16451	,19687	1,000	-,3951	,7241	
	6-10	,32083	,20502	1,000	-,2620	,9036	
	11-15	,07417	,23180	1,000	-,5848	,7331	
<b>yoneticiodakli Tukey</b>	1 yıldan 1-5	-,11402	,18409	,972	-,6214	,3934	
<b>HSD</b>	az	6-10	-,17111	,19295	,901	-,7029	,3607
	11-15	-,07333	,22168	,997	-,6843	,5376	
	16 yıl ve üzeri	-,10167	,22418	,991	-,7195	,5162	
1-5	1 yıldan az	,11402	,18409	,972	-,3934	,6214	

	6-10	-,05709	,16262	,997	-,5053	,3911
	11-15	,04069	,19585	1,000	-,4991	,5805
	16 yıl ve üzeri	,01236	,19868	1,000	-,5352	,5599
6-10	1 yıldan az	,17111	,19295	,901	-,3607	,7029
	1-5	,05709	,16262	,997	-,3911	,5053
	11-15	,09778	,20420	,989	-,4650	,6606
	16 yıl ve üzeri	,06944	,20691	,997	-,5008	,6397
11-15	1 yıldan az	,07333	,22168	,997	-,5376	,6843
	1-5	-,04069	,19585	1,000	-,5805	,4991
	6-10	-,09778	,20420	,989	-,6606	,4650
	16 yıl ve üzeri	-,02833	,23394	1,000	-,6731	,6164
16 yıl ve üzeri	1 yıldan az	,10167	,22418	,991	-,5162	,7195
	1-5	-,01236	,19868	1,000	-,5599	,5352
	6-10	-,06944	,20691	,997	-,6397	,5008
	11-15	,02833	,23394	1,000	-,6164	,6731
<b>Bonferroni</b>	1 yıldan az	-,11402	,18409	1,000	-,6373	,4093
	6-10	-,17111	,19295	1,000	-,7196	,3774
	11-15	-,07333	,22168	1,000	-,7035	,5568
	16 yıl ve üzeri	-,10167	,22418	1,000	-,7389	,5356
1-5	1 yıldan az	,11402	,18409	1,000	-,4093	,6373
	6-10	-,05709	,16262	1,000	-,5194	,4052
	11-15	,04069	,19585	1,000	-,5161	,5974
	16 yıl ve üzeri	,01236	,19868	1,000	-,5524	,5771
6-10	1 yıldan az	,17111	,19295	1,000	-,3774	,7196
	1-5	,05709	,16262	1,000	-,4052	,5194

	11-15	,09778	,20420	1,000	-,4827	,6782
	16 yıl ve üzeri	,06944	,20691	1,000	-,5187	,6576
11-15	1 yıldan az	,07333	,22168	1,000	-,5568	,7035
	1-5	-,04069	,19585	1,000	-,5974	,5161
	6-10	-,09778	,20420	1,000	-,6782	,4827
	16 yıl ve üzeri	-,02833	,23394	1,000	-,6933	,6367
16 yıl ve üzeri	1 yıldan az	,10167	,22418	1,000	-,5356	,7389
	1-5	-,01236	,19868	1,000	-,5771	,5524
	6-10	-,06944	,20691	1,000	-,6576	,5187
	11-15	,02833	,23394	1,000	-,6367	,6933

**isodakli**

D4	N	Subset for alpha = 0.05
		1
Tukey HSD <sup>a,b</sup>		
16 yıl ve üzeri	24	2,7083
1-5	58	2,7177
1 yıldan az	30	2,8292
6-10	45	2,8333
11-15	25	2,9050
Sig.		,866

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 32,370.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed

**Kisiselodakli**

D4	N	Subset for alpha = 0.05
		1
Tukey HSD <sup>a,b</sup>		
6-10	45	1,7833

1-5	58	1,9397
1 yıldan az	30	2,0083
11-15	25	2,0300
16 yıl ve üzeri	24	2,1042
Sig.		,505

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 32,370.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

#### yoneticiodakli

		N	Subset for alpha = 0.05
D4			1
<b>Tukey HSD<sup>a,b</sup></b>	1 yıldan az	30	2,4067
	11-15	25	2,4800
	16 yıl ve üzeri	24	2,5083
	1-5	58	2,5207
	6-10	45	2,5778
	Sig.		,917

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 32,370.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Ek 17: İzlenim Yönetimi Davranışı ve Çalışılan Departman İlişkisi

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
isodakli	Between Groups	5,963	5	1,193	1,885	,099
	Within Groups	111,368	176	,633		
	Total	117,330	181			
kisiselodakli	Between Groups	2,303	5	,461	,697	,626
	Within Groups	116,238	176	,660		
	Total	118,540	181			
yoneticiodakli	Between Groups	2,944	5	,589	,892	,488
	Within Groups	116,222	176	,660		
	Total	119,166	181			

Multiple Comparisons

Dependent Variable	(I) D5	(J) D5	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval				
						Lower Bound	Upper Bound			
isodakli	Tukey HSD	Ön Büro	Yiyecek-İçecek	,01540	,18653	1,000	-,5221	,5529		
			Kat Hizmetleri	,10352	,18255	,993	-,4225	,6295		
			Muhasebe	-,34418	,25614	,760	-1,0822	,3939		
			İnsan Kaynakları	-,69909	,31545	,236	-1,6080	,2098		
			Diğer....	-,04805	,19491	1,000	-,6097	,5136		
			Yiyecek-İçecek	Ön Büro	-,01540	,18653	1,000	-,5529	,5221	
			Kat Hizmetleri	Kat	,08813	,16521	,995	-,3879	,5642	
				Muhasebe	-,35958	,24409	,682	-1,0629	,3437	
				İnsan Kaynakları	-,71449	,30574	,185	-1,5954	,1665	
				Diğer....	-,06345	,17877	,999	-,5785	,4517	
				Yiyecek-İçecek	Kat Hizmetleri	-,08813	,16521	,995	-,3879	,5642
				Muhasebe	-,35958	,24409	,682	-1,0629	,3437	

	Kat Hizmetleri	Ön Büro	-,10352	,18255	,993	-,6295	,4225
		Yiyecek- İçecek	-,08813	,16521	,995	-,5642	,3879
		Muhasebe	-,44770	,24106	,432	-1,1423	,2469
		İnsan Kaynakları	-,80261	,30333	,092	-1,6766	,0714
		Diğer.....	-,15157	,17462	,954	-,6547	,3516
	Muhasebe	Ön Büro	,34418	,25614	,760	-,3939	1,0822
		Yiyecek- İçecek	,35958	,24409	,682	-,3437	1,0629
		Kat Hizmetleri	,44770	,24106	,432	-,2469	1,1423
		İnsan Kaynakları	-,35491	,35255	,915	-1,3708	,6609
		Diğer.....	,29613	,25055	,845	-,4258	1,0181
	İnsan Kaynakları	Ön Büro	,69909	,31545	,236	-,2098	1,6080
		Yiyecek- İçecek	,71449	,30574	,185	-,1665	1,5954
		Kat Hizmetleri	,80261	,30333	,092	-,0714	1,6766
		Muhasebe	,35491	,35255	,915	-,6609	1,3708
		Diğer.....	,65104	,31092	,295	-,2448	1,5469
	Diğer.....	Ön Büro	,04805	,19491	1,000	-,5136	,6097
		Yiyecek- İçecek	,06345	,17877	,999	-,4517	,5785
		Kat Hizmetleri	,15157	,17462	,954	-,3516	,6547
		Muhasebe	-,29613	,25055	,845	-1,0181	,4258
		İnsan Kaynakları	-,65104	,31092	,295	-1,5469	,2448
	<b>Bonferroni</b>	Ön Büro	,01540	,18653	1,000	-,5397	,5705
		Yiyecek- İçecek					
		Kat Hizmetleri	,10352	,18255	1,000	-,4397	,6468

	Muhasebe	-,34418	,25614	1,000	-1,1064	,4181
	İnsan Kaynakları	-,69909	,31545	,419	-1,6378	,2396
	Diğer.....	-,04805	,19491	1,000	-,6281	,5320
Yiyecek-İçecek	Ön Büro	-,01540	,18653	1,000	-,5705	,5397
	Kat Hizmetleri	,08813	,16521	1,000	-,4035	,5798
	Muhasebe	-,35958	,24409	1,000	-1,0859	,3668
	İnsan Kaynakları	-,71449	,30574	,309	-1,6243	,1953
	Diğer.....	-,06345	,17877	1,000	-,5954	,4685
Kat Hizmetleri	Ön Büro	-,10352	,18255	1,000	-,6468	,4397
	Yiyecek-İçecek	-,08813	,16521	1,000	-,5798	,4035
	Muhasebe	-,44770	,24106	,974	-1,1651	,2697
	İnsan Kaynakları	-,80261	,30333	,133	-1,7053	,1000
	Diğer.....	-,15157	,17462	1,000	-,6712	,3680
Muhasebe	Ön Büro	,34418	,25614	1,000	-,4181	1,1064
	Yiyecek-İçecek	,35958	,24409	1,000	-,3668	1,0859
	Kat Hizmetleri	,44770	,24106	,974	-,2697	1,1651
	İnsan Kaynakları	-,35491	,35255	1,000	-1,4040	,6942
	Diğer.....	,29613	,25055	1,000	-,4495	1,0417
İnsan Kaynakları	Ön Büro	,69909	,31545	,419	-,2396	1,6378
	Yiyecek-İçecek	,71449	,30574	,309	-,1953	1,6243
	Kat Hizmetleri	,80261	,30333	,133	-,1000	1,7053
	Muhasebe	,35491	,35255	1,000	-,6942	1,4040
	Diğer.....	,65104	,31092	,566	-,2742	1,5763
Diğer.....	Ön Büro	,04805	,19491	1,000	-,5320	,6281

	Yiyecek- İçecek	,06345	,17877	1,000	-,4685	,5954
	Kat Hizmetleri	,15157	,17462	1,000	-,3680	,6712
	Muhasebe	-,29613	,25055	1,000	-1,0417	,4495
	İnsan Kaynakları	-,65104	,31092	,566	-1,5763	,2742
<b>kisiselodakli</b>	<b>Tukey HSD</b>					
	Ön Büro					
	Yiyecek- İçecek	,07955	,19056	,998	-,4695	,6286
	Kat Hizmetleri	,00510	,18650	1,000	-,5323	,5425
	Muhasebe	-,14286	,26168	,994	-,8969	,6112
	İnsan Kaynakları	,46875	,32227	,694	-,4598	1,3973
	Diğer.....	,11806	,19912	,991	-,4557	,6918
Yiyecek- İçecek	Ön Büro	-,07955	,19056	,998	-,6286	,4695
	Kat Hizmetleri	-,07444	,16879	,998	-,5608	,4119
	Muhasebe	-,22240	,24937	,948	-,9409	,4961
	İnsan Kaynakları	,38920	,31235	,813	-,5108	1,2892
	Diğer.....	,03851	,18264	1,000	-,4877	,5648
Kat Hizmetleri	Ön Büro	-,00510	,18650	1,000	-,5425	,5323
	Yiyecek- İçecek	,07444	,16879	,998	-,4119	,5608
	Muhasebe	-,14796	,24628	,991	-,8576	,5617
	İnsan Kaynakları	,46365	,30989	,667	-,4293	1,3566
	Diğer.....	,11295	,17839	,988	-,4011	,6270
Muhasebe	Ön Büro	,14286	,26168	,994	-,6112	,8969
	Yiyecek- İçecek	,22240	,24937	,948	-,4961	,9409
	Kat Hizmetleri	,14796	,24628	,991	-,5617	,8576



	İnsan Kaynakları		,61161	,36018	,535	-,4262	1,6494
	Diğer.....		,26091	,25597	,911	-,4766	,9985
İnsan Kaynakları	Ön Büro		-,46875	,32227	,694	-1,3973	,4598
	Yiyecek-İçecek		-,38920	,31235	,813	-1,2892	,5108
	Kat Hizmetleri		-,46365	,30989	,667	-1,3566	,4293
	Muhasebe		-,61161	,36018	,535	-1,6494	,4262
	Diğer.....		-,35069	,31765	,879	-1,2660	,5646
Diğer.....	Ön Büro		-,11806	,19912	,991	-,6918	,4557
	Yiyecek-İçecek		-,03851	,18264	1,000	-,5648	,4877
	Kat Hizmetleri		-,11295	,17839	,988	-,6270	,4011
	Muhasebe		-,26091	,25597	,911	-,9985	,4766
	İnsan Kaynakları		,35069	,31765	,879	-,5646	1,2660
<b>Bonferroni</b>	Ön Büro	Yiyecek-İçecek	,07955	,19056	1,000	-,4875	,6466
		Kat Hizmetleri	,00510	,18650	1,000	-,5499	,5601
		Muhasebe	-,14286	,26168	1,000	-,9216	,6359
		İnsan Kaynakları	,46875	,32227	1,000	-,4903	1,4278
		Diğer.....	,11806	,19912	1,000	-,4745	,7106
Yiyecek-İçecek	Ön Büro		-,07955	,19056	1,000	-,6466	,4875
	Kat Hizmetleri		-,07444	,16879	1,000	-,5767	,4278
	Muhasebe		-,22240	,24937	1,000	-,9645	,5197
	İnsan Kaynakları		,38920	,31235	1,000	-,5403	1,3187
	Diğer.....		,03851	,18264	1,000	-,5050	,5820
Kat Hizmetleri	Ön Büro		-,00510	,18650	1,000	-,5601	,5499

	Yiyecek- İçecek	,07444	,16879	1,000	-,4278	,5767
	Muhasebe	-,14796	,24628	1,000	-,8808	,5849
	İnsan Kaynakları	,46365	,30989	1,000	-,4585	1,3858
	Diğer.....	,11295	,17839	1,000	-,4179	,6438
Muhasebe	Ön Büro	,14286	,26168	1,000	-,6359	,9216
	Yiyecek- İçecek	,22240	,24937	1,000	-,5197	,9645
	Kat Hizmetleri	,14796	,24628	1,000	-,5849	,8808
	İnsan Kaynakları	,61161	,36018	1,000	-,4602	1,6834
	Diğer.....	,26091	,25597	1,000	-,5008	1,0226
İnsan Kaynakları	Ön Büro	-,46875	,32227	1,000	-1,4278	,4903
	Yiyecek- İçecek	-,38920	,31235	1,000	-1,3187	,5403
	Kat Hizmetleri	-,46365	,30989	1,000	-1,3858	,4585
	Muhasebe	-,61161	,36018	1,000	-1,6834	,4602
	Diğer.....	-,35069	,31765	1,000	-1,2960	,5946
Diğer.....	Ön Büro	-,11806	,19912	1,000	-,7106	,4745
	Yiyecek- İçecek	-,03851	,18264	1,000	-,5820	,5050
	Kat Hizmetleri	-,11295	,17839	1,000	-,6438	,4179
	Muhasebe	-,26091	,25597	1,000	-1,0226	,5008
	İnsan Kaynakları	,35069	,31765	1,000	-,5946	1,2960
<b>Yöneticiodakli Tukey HSD</b>	Ön Büro	,01305	,19055	1,000	-,5360	,5621
	Yiyecek- İçecek					
	Kat Hizmetleri	,01685	,18649	1,000	-,5205	,5542
	Muhasebe	-,42396	,26167	,586	-1,1779	,3300
	İnsan Kaynakları	-,18468	,32225	,993	-1,1132	,7438

	Diğer.....	,07366	,19911	,999	-,5001	,6474
Yiyecek- İçecek	Ön Büro	-,01305	,19055	1,000	-,5621	,5360
	Kat Hizmetleri	,00380	,16877	1,000	-,4825	,4901
	Muhasebe	-,43701	,24935	,499	-1,1555	,2815
	İnsan Kaynakları	-,19773	,31233	,988	-1,0977	,7022
	Diğer.....	,06061	,18262	,999	-,4656	,5868
	Kat Hizmetleri	Ön Büro	-,01685	,18649	1,000	-,5542
Yiyecek- İçecek	Yiyecek- İçecek	-,00380	,16877	1,000	-,4901	,4825
	Muhasebe	-,44082	,24626	,475	-1,1504	,2688
	İnsan Kaynakları	-,20153	,30987	,987	-1,0944	,6913
	Diğer.....	,05680	,17838	1,000	-,4572	,5708
	Muhasebe	Ön Büro	,42396	,26167	,586	-,3300
Yiyecek- İçecek	Yiyecek- İçecek	,43701	,24935	,499	-,2815	1,1555
	Kat Hizmetleri	,44082	,24626	,475	-,2688	1,1504
	İnsan Kaynakları	,23929	,36016	,986	-,7985	1,2770
	Diğer.....	,49762	,25595	,379	-,2399	1,2351
	İnsan Kaynakları	Ön Büro	,18468	,32225	,993	-,7438
Yiyecek- İçecek	Yiyecek- İçecek	,19773	,31233	,988	-,7022	1,0977
	Kat Hizmetleri	,20153	,30987	,987	-,6913	1,0944
	Muhasebe	-,23929	,36016	,986	-1,2770	,7985
	Diğer.....	,25833	,31763	,965	-,6569	1,1735
Diğer.....	Ön Büro	-,07366	,19911	,999	-,6474	,5001
	Yiyecek- İçecek	-,06061	,18262	,999	-,5868	,4656
	Kat Hizmetleri	-,05680	,17838	1,000	-,5708	,4572

	Muhasebe		-,49762	,25595	,379	-1,2351	,2399
	İnsan		-,25833	,31763	,965	-1,1735	,6569
	Kaynakları						
<b>Bonferroni</b>	Ön Büro	Yiyecek- İçecek	,01305	,19055	1,000	-,5540	,5801
		Kat	,01685	,18649	1,000	-,5381	,5718
		Hizmetleri					
		Muhasebe	-,42396	,26167	1,000	-1,2026	,3547
		İnsan	-,18468	,32225	1,000	-1,1436	,7743
		Kaynakları					
		Diğer.....	,07366	,19911	1,000	-,5189	,6662
	Yiyecek- İçecek	Ön Büro	-,01305	,19055	1,000	-,5801	,5540
		Kat	,00380	,16877	1,000	-,4984	,5060
		Hizmetleri					
		Muhasebe	-,43701	,24935	1,000	-1,1790	,3050
		İnsan	-,19773	,31233	1,000	-1,1272	,7317
		Kaynakları					
		Diğer.....	,06061	,18262	1,000	-,4828	,6041
	Kat Hizmetleri	Ön Büro	-,01685	,18649	1,000	-,5718	,5381
		Yiyecek- İçecek	-,00380	,16877	1,000	-,5060	,4984
		Muhasebe	-,44082	,24626	1,000	-1,1736	,2920
		İnsan	-,20153	,30987	1,000	-1,1236	,7206
		Kaynakları					
		Diğer.....	,05680	,17838	1,000	-,4740	,5876
	Muhasebe	Ön Büro	,42396	,26167	1,000	-,3547	1,2026
		Yiyecek- İçecek	,43701	,24935	1,000	-,3050	1,1790
		Kat	,44082	,24626	1,000	-,2920	1,1736
		Hizmetleri					
		İnsan	,23929	,36016	1,000	-,8325	1,3110
		Kaynakları					
		Diğer.....	,49762	,25595	,802	-,2640	1,2593
	İnsan	Ön Büro	,18468	,32225	1,000	-,7743	1,1436

Kaynakları	Yiyecek- İçecek	,19773	,31233	1,000	-,7317	1,1272
	Kat Hizmetleri	,20153	,30987	1,000	-,7206	1,1236
	Muhasebe	-,23929	,36016	1,000	-1,3110	,8325
	Diğer.....	,25833	,31763	1,000	-,6869	1,2035
Diğer.....	Ön Büro	-,07366	,19911	1,000	-,6662	,5189
	Yiyecek- İçecek	-,06061	,18262	1,000	-,6041	,4828
	Kat Hizmetleri	-,05680	,17838	1,000	-,5876	,4740
	Muhasebe	-,49762	,25595	,802	-1,2593	,2640
	İnsan Kaynakları	-,25833	,31763	1,000	-1,2035	,6869

**isodakli**

D5	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
<b>Tukey HSD<sup>a,b</sup></b>			
Kat Hizmetleri	49	2,6505	
Yiyecek- İçecek	44	2,7386	2,7386
Ön Büro	31	2,7540	2,7540
Diğer.....	36	2,8021	2,8021
Muhasebe	14	3,0982	3,0982
İnsan Kaynakları	8		3,4531
Sig.		,481	,056

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 20,027.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used.

Type I error levels are not guaranteed.

**kisiselodakli**

D5	N	Subset for alpha = 0.05
		1

<b>Tukey HSD<sup>a,b</sup></b>	İnsan Kaynakları	8	1,5313
	Diğer.....	36	1,8819
	Yiyecek-İçecek	44	1,9205
	Kat Hizmetleri	49	1,9949
	Ön Büro	31	2,0000
	Muhasebe	14	2,1429
	Sig.		,168

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 20,027.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

**yoneticiodakli**

<b>D5</b>	<b>N</b>	<b>Subset for alpha = 0.05</b>	
		<b>1</b>	
<b>Tukey HSD<sup>a,b</sup></b>	Diğer.....	36	2,4167
	Kat Hizmetleri	49	2,4735
	Yiyecek-İçecek	44	2,4773
	Ön Büro	31	2,4903
	İnsan Kaynakları	8	2,6750
	Muhasebe	14	2,9143
	Sig.		,383

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 20,027.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Ek 18: İzlenim Yönetimi Davranışı ve Çalışılan Görev İlişkisi

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
İsodakli	Between Groups	4,153	4	1,038	1,624	,170
	Within Groups	113,177	177	,639		
	Total	117,330	181			
kisiselodakli	Between Groups	5,325	4	1,331	2,081	,085
	Within Groups	113,215	177	,640		
	Total	118,540	181			
yoneticiodakli	Between Groups	2,520	4	,630	,956	,433
	Within Groups	116,646	177	,659		
	Total	119,166	181			

Multiple Comparisons

Dependent Variable	(I) D6	(J) D6	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
İsodakli	Tukey HSD	Üst düzey Departman Müdürü	-,49444	,36741	,663	-,5182	1,5071
		Departman şefi	-,41944	,32096	,687	-,4652	1,3041
		Çalışan	-,32323	,27548	,767	-,4360	1,0825
		Stajyer	-,84217	,35941	,136	-,1484	1,8327
	Tukey HSD	Departman Üst düzey Müdürü	,49444	,36741	,663	-,5182	1,5071
		Departman şefi	,07500	,30970	,999	-,7786	,9286
		Çalışan	,17121	,26227	,966	-,5516	,8941
		Stajyer	-,34773	,34939	,857	-,6152	1,3107

Departman şefi	Üst düzey yönetici	,41944	,32096	,687	-,4652	1,3041
	Departman Müdürü	-,07500	,30970	,999	-,9286	,7786
	Çalışan	,09621	,19187	,987	-,4326	,6250
	Stajyer	-,42273	,30017	,623	-	,4046
					1,2500	
Çalışan	Üst düzey yönetici	,32323	,27548	,767	-,4360	1,0825
	Departman Müdürü	-,17121	,26227	,966	-,8941	,5516
	Departman şefi	-,09621	,19187	,987	-,6250	,4326
	Stajyer	-,51894	,25094	,239	-	,1727
					1,2106	
Stajyer	Üst düzey yönetici	,84217	,35941	,136	-,1484	1,8327
	Departman Müdürü	,34773	,34939	,857	-,6152	1,3107
	Departman şefi	,42273	,30017	,623	-,4046	1,2500
	Çalışan	,51894	,25094	,239	-,1727	1,2106
<b>Bonferroni</b>	Üst düzey Departman yönetici	-,49444	,36741	1,000	-	,5500
	Müdürü				1,5389	
	Departman şefi	-,41944	,32096	1,000	-	,4929
					1,3318	
	Çalışan	-,32323	,27548	1,000	-	,4599
					1,1063	
	Stajyer	-,84217	,35941	,202	-	,1795
					1,8638	
Departman Müdürü	Üst düzey yönetici	,49444	,36741	1,000	-,5500	1,5389
	Departman şefi	,07500	,30970	1,000	-,8054	,9554
	Çalışan	,17121	,26227	1,000	-,5743	,9168
	Stajyer	-,34773	,34939	1,000	-	,6455
					1,3409	



	Departman şefi	Üst düzey yönetici	,41944	,32096	1,000	-,4929	1,3318
		Departman Müdürü	-,07500	,30970	1,000	-,9554	,8054
		Çalışan	,09621	,19187	1,000	-,4492	,6416
		Stajyer	-,42273	,30017	1,000	-	,4305
						1,2760	
	Çalışan	Üst düzey yönetici	,32323	,27548	1,000	-,4599	1,1063
		Departman Müdürü	-,17121	,26227	1,000	-,9168	,5743
		Departman şefi	-,09621	,19187	1,000	-,6416	,4492
		Stajyer	-,51894	,25094	,401	-	,1944
						1,2323	
	Stajyer	Üst düzey yönetici	,84217	,35941	,202	-,1795	1,8638
		Departman Müdürü	,34773	,34939	1,000	-,6455	1,3409
		Departman şefi	,42273	,30017	1,000	-,4305	1,2760
		Çalışan	,51894	,25094	,401	-,1944	1,2323
<b>kisiselodakli</b>	<b>Tukey</b>	Üst düzey Departman yönetici	,11944	,36747	,998	-,8933	1,1322
<b>HSD</b>		Departman şefi	,78194	,32102	,111	-,1028	1,6667
		Çalışan	,51641	,27553	,335	-,2430	1,2758
		Stajyer	,51263	,35947	,612	-,4781	1,5034
	Departman Müdürü	Üst düzey yönetici	-,11944	,36747	,998	-	,8933
		Departman şefi	,66250	,30975	,208	-,1912	1,5162
		Çalışan	,39697	,26232	,555	-,3260	1,1199
		Stajyer	,39318	,34945	,793	-,5699	1,3563
	Departman şefi	Üst düzey yönetici	-,78194	,32102	,111	-	,1028
		Departman Müdürü	-,66250	,30975	,208	-	,1912
		Çalışan	-,26553	,19190	,639	-,7944	,2634

	Stajyer		-,26932	,30022	,898	-	,5581
						1,0967	
Çalışan	Üst düzey yönetici		-,51641	,27553	,335	-	,2430
						1,2758	
	Departman Müdürü		-,39697	,26232	,555	-	,3260
						1,1199	
	Departman şefi		,26553	,19190	,639	-,2634	,7944
	Stajyer		-,00379	,25099	1,000	-,6955	,6880
Stajyer	Üst düzey yönetici		-,51263	,35947	,612	-	,4781
						1,5034	
	Departman Müdürü		-,39318	,34945	,793	-	,5699
						1,3563	
	Departman şefi		,26932	,30022	,898	-,5581	1,0967
	Çalışan		,00379	,25099	1,000	-,6880	,6955
<b>Bonferroni</b>	Üst düzey Departman yönetici		,11944	,36747	1,000	-,9251	1,1640
	Departman şefi		,78194	,32102	,158	-,1306	1,6945
	Çalışan		,51641	,27553	,625	-,2668	1,2996
	Stajyer		,51263	,35947	1,000	-,5092	1,5345
Departman Müdürü	Üst düzey yönetici		-,11944	,36747	1,000	-	,9251
						1,1640	
	Departman şefi		,66250	,30975	,338	-,2180	1,5430
	Çalışan		,39697	,26232	1,000	-,3487	1,1426
	Stajyer		,39318	,34945	1,000	-,6002	1,3865
Departman şefi	Üst düzey yönetici		-,78194	,32102	,158	-	,1306
						1,6945	
	Departman Müdürü		-,66250	,30975	,338	-	,2180
						1,5430	
	Çalışan		-,26553	,19190	1,000	-,8110	,2800
	Stajyer		-,26932	,30022	1,000	-	,5841
						1,1227	
Çalışan	Üst düzey yönetici		-,51641	,27553	,625	-	,2668
						1,2996	
	Departman Müdürü		-,39697	,26232	1,000	-	,3487
						1,1426	

		Departman şefi	,26553	,19190	1,000	-,2800	,8110
		Stajyer	-,00379	,25099	1,000	-,7173	,7097
	Stajyer	Üst düzey yönetici	-,51263	,35947	1,000	-	,5092
						1,5345	
		Departman Müdürü	-,39318	,34945	1,000	-	,6002
						1,3865	
		Departman şefi	,26932	,30022	1,000	-,5841	1,1227
		Çalışan	,00379	,25099	1,000	-,7097	,7173
<b>yoneticiodakli Tukey</b>		Üst düzey Departman yönetici	,14444	,37300	,995	-,8836	1,1725
<b>HSD</b>							
		Departman şefi	,57444	,32584	,399	-,3236	1,4725
		Çalışan	,33687	,27967	,749	-,4339	1,1077
		Stajyer	,33535	,36488	,889	-,6703	1,3410
	Departman Müdürü	Üst düzey yönetici	-,14444	,37300	,995	-	,8836
						1,1725	
		Departman şefi	,43000	,31441	,649	-,4365	1,2965
		Çalışan	,19242	,26626	,951	-,5414	,9263
		Stajyer	,19091	,35470	,983	-,7867	1,1685
	Departman şefi	Üst düzey yönetici	-,57444	,32584	,399	-	,3236
						1,4725	
		Departman Müdürü	-,43000	,31441	,649	-	,4365
						1,2965	
		Çalışan	-,23758	,19479	,740	-,7744	,2993
		Stajyer	-,23909	,30473	,935	-	,6008
						1,0790	
	Çalışan	Üst düzey yönetici	-,33687	,27967	,749	-	,4339
						1,1077	
		Departman Müdürü	-,19242	,26626	,951	-,9263	,5414
		Departman şefi	,23758	,19479	,740	-,2993	,7744
		Stajyer	-,00152	,25476	1,000	-,7037	,7006
	Stajyer	Üst düzey yönetici	-,33535	,36488	,889	-	,6703
						1,3410	
		Departman Müdürü	-,19091	,35470	,983	-	,7867
						1,1685	

	Departman şefi	,23909	,30473	,935	-,6008	1,0790
	Çalışan	,00152	,25476	1,000	-,7006	,7037
<b>Bonferroni</b>	Üst düzey Departman yönetici Müdürü	,14444	,37300	1,000	-,9159	1,2047
	Departman şefi	,57444	,32584	,796	-,3518	1,5007
	Çalışan	,33687	,27967	1,000	-,4581	1,1319
	Stajyer	,33535	,36488	1,000	-,7019	1,3726
	Departman Üst düzey Müdürü yönetici	-,14444	,37300	1,000	-	,9159
	Departman şefi	,43000	,31441	1,000	-,4638	1,3238
	Çalışan	,19242	,26626	1,000	-,5645	,9493
	Stajyer	,19091	,35470	1,000	-,8174	1,1992
	Departman Üst düzey şefi yönetici	-,57444	,32584	,796	-	,3518
	Departman Müdürü	-,43000	,31441	1,000	-	,4638
	Çalışan	-,23758	,19479	1,000	-,7913	,3161
	Stajyer	-,23909	,30473	1,000	-	,6272
					1,1053	
	Çalışan Üst düzey yönetici	-,33687	,27967	1,000	-	,4581
	Departman Müdürü	-,19242	,26626	1,000	-,9493	,5645
	Departman şefi	,23758	,19479	1,000	-,3161	,7913
	Stajyer	-,00152	,25476	1,000	-,7257	,7227
	Stajyer Üst düzey yönetici	-,33535	,36488	1,000	-	,7019
	Departman Müdürü	-,19091	,35470	1,000	-	,8174
	Departman şefi	,23909	,30473	1,000	-,6272	1,1053
	Çalışan	,00152	,25476	1,000	-,7227	,7257

isodakli

D6	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2

<b>Tukey HSD<sup>a,b</sup></b>				
Üst düzey yönetici		9	2,4306	
Çalışan		132	2,7538	2,7538
Departman şefi		20	2,8500	2,8500
Departman Müdürü		10	2,9250	2,9250
Stajyer		11		3,2727
Sig.			,480	,430

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 13,904.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

#### kisiselodakli

			<b>Subset for alpha = 0.05</b>	
<b>D6</b>		<b>N</b>	<b>1</b>	
<b>Tukey HSD<sup>a,b</sup></b>	Departman şefi	20	1,6625	
	Çalışan	132	1,9280	
	Stajyer	11	1,9318	
	Departman Müdürü	10	2,3250	
	Üst düzey yönetici	9	2,4444	
	Sig.		,079	

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 13,904.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

#### yoneticiodakli

			<b>Subset for alpha = 0.05</b>	
<b>D6</b>		<b>N</b>	<b>1</b>	
<b>Tukey HSD<sup>a,b</sup></b>	Departman şefi	20	2,2700	

Çalışan	132	2,5076
Stajyer	11	2,5091
Departman Müdürü	10	2,7000
Üst düzey yönetici	9	2,8444
Sig.		,340

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- Uses Harmonic Mean Sample Size = 13,904.
- The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

