

PAPER DETAILS

TITLE: İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Sosyal Kaytarma Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma

AUTHORS: Müge Leyla Yıldız, Emre İşçi, Suzan Taşçı

PAGES: 103-120

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/207130>

**İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Sosyal Kaytarma Üzerine Etkisi:
Sağlık Sektöründe Bir Araştırma**

Müge Leyla Yıldız^[*], Emre İşçi^[**], Suzan Taşçı^[***]

KISA ÖZET

Bu araştırma, çalışanların sosyal kaytarma davranışında izlenim yönetimi taktiklerinin etkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Analiz sonuçlarında 5 farklı izlenim yönetimi taktiği belirlenmiştir. Araştırma hipotezleri, İstanbul'da A sınıfı olarak nitelendirilen hastanelerde çalışan toplam 218 kişilik bir örneklem üzerinde test edilmiştir. Araştırma sonucunda, tüm izlenim yönetim taktiklerinin sosyal kaytarma davranışı üzerinde istatistikî olarak anlamlı pozitif yönlü bir etkisi olduğu saptanmıştır. Çalışma bulguları doğrultusunda, işletmelerin izlenim yönetim taktikleri kullanarak kaytarma davranışında bulunan çalışanları tespit edebilecek ya da caydırabilecek iyi bir performans ve ödül sistemi geliştirmeleri gerekmektedir.

Anahtar Sözcükler: izlenim yönetimi taktikleri, sosyal kaytarma, grup performansı, grup dinamiği.

The Effects of Impression Management Tactics on Social Loafing: A Research on Healthcare Sector

ABSTRACT

This study aims to investigate the effects of impression management tactics on social loafing behavior. Hypotheses of the study were tested with a sample of 218 hospital employees in Istanbul, Turkey. As a result of the study, it was found that impression management tactics have positive effects on social loafing behavior. Based on the findings, some practices such as effective performance evaluation or rewarding systems might be useful for deterring employees from social loafing behaviors that effected by impression management tactics.

Keywords: impression management tactics, social loafing, group performance, group dynamics.

1. Giriş

Yapılması gereken birçok iş birlikte çalışmayı, başka bir deyişle takım çalışmasını gerektirmektedir. Takım çalışmalarında yaratılan sinerjinin yüksek olabilmesi için ekibin her bir üyesinin ortak amaçları anlayarak benimsemesi gerekir. Ayrıca üyeler arasında şeffaf ve dürüst biçimde iletişim kurulması, güvenilir bir iklim oluşmasını sağlarken ekibin verimliliğini ve yarattığı sinerjiyi de arttıracaktır (Saruhan ve Yıldız, 2014). Grup halinde çalışırken bireylerin performansını düşüren durumlar söz konusu olabilir. Bunlardan biri Latané ve arkadaşları (1979) tarafından sosyal kaytarma olarak adlandırılmaktadır.

Sosyal kaytarma, bireylerin grupta birlikte çalışırken tek başına çalıştıklarından daha az çaba göstermelerini ifade etmektedir (Brickner, Harkins ve Ostrom, 1986). Katılımcıların grup içerisindeyken "kalabalıkta

[*] Sorumlu yazar: Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye, myildiz@marmara.edu.tr

[**] Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yöntemi Bölümü, İstanbul, Türkiye

[***] Fatih Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi, Kurumsal İletişim, İstanbul, Türkiye

kaybolabildiklerini" böylece işi boşlamakla suçlanmayacaklarını düşünmeleri gibi unsurlar kaytarma davranışına neden olabilmektedir (Latane ve arkadaşları, 1979; Brickner, Harkins ve Ostrom, 1986). Diğer kaytarma nedenleri arasında, işin çok kolay olması ve tüm grup çalışanlarının iş bölümü olmadan aynı işi yapması yer almaktadır (Harkins ve Petty, 1982; Brickner, Harkins ve Ostrom, 1986).

Son yıllarda örgütlerde insan davranışlarını açıklamaya ve anlamaya yönelik ortaya atılan teorilerden birisi de izlenim yönetimidir. İzlenim yönetimi, en genel anlamıyla birbiriyle sürekli etkileşim içinde olan örgüt çalışanlarının, çeşitli neden ve amaçlarla, bilinçli bir şekilde, örgüt içinde bazı davranış kalıplarını gizlemelerini, bazılarını ise ön plana çıkarmalarını ifade etmektedir. Örgüt çalışanlarının diğer çalışanlarla ilişkilerinde istedikleri algıyı oluşturmak için kullandıkları davranış kalıpları, izlenim yönetiminin temel konusudur ve bu davranışlar taktik olarak değerlendirilmektedir. Örgütlerde insanların önemli bir kısmı diğerleri tarafından nasıl algılanacağına dair kaygılar taşımaktadır. İzlenim yönetimi bir aktörün hedef izleyiciler üzerinde imaj yaratmak, mevcut imajını korumak ya da güçlendirmek için gösterdiği çabaların tümü olarak tanımlanabilir (Bozeman ve Kacmar, 1997). İstedığı imajı yaratmak amacıyla aktör, çeşitli davranış kalıpları ya da izlenim yönetimi taktikleri belirlemektedir (Bozeman ve Kacmar, 1997; Bolino ve diğerleri, 2008). Bu özelliğiyle izlenim yönetimi, hedef kitleyi etkilemeye yönelik, amaç odaklı faaliyetlerdir (Bozeman ve Kacmar, 1997; Goffman, 1955-1959).

İzlenim yönetimi teorisyenlerine göre, insan davranışının temel nedeni, örgüt içinde ve dışında negatif değerlendirilmekten kaçınmaktır (Rosenfeld, Giacalone ve Riordan, 1995). Bu nedenle de bireyler başkalarının kendileri hakkında değerlendirmelerini etkilemek ve fikirlerini manipüle etmek amacıyla bir takım taktikler kullanırlar (Montagliana ve Giacalone, 1998). İnsanlar iş yerlerinde sosyal bir etki yaratmak için izlenim yönetimi taktiklerinden bir veya birden fazlasını seçebilirler (Harris ve diğerleri, 2007; Barrick, Shaffer ve DeGrassi, 2009). Ayrıca izlenim yönetiminin örgütlerde liderlerin izleyicilerini etkilemek için kullanıldığı da uzun zamandır bilinmektedir (Westphal ve diğerleri, 2012).

Çalışanların kullandıkları izlenim yönetimi taktikleri örgütteki sosyal kaytarma davranışını destekler nitelikte olabilir. Bu çalışma, çalışanların izlenim yönetimi sayesinde sosyal kaytarma davranışında bulunup bulunmadıklarını incelemektedir. Başka deyişle izlenim yönetimi taktiklerinin sosyal kaytarma üzerinde bir etkisi olup olmadığını tespit etmeyi amaçlamaktadır.

Çalışma üç temel bölümden oluşmaktadır. İlk olarak araştırma değişkenleri ile ilgili kuramsal çerçeve oluşturulacaktır. İzlenim yönetimi ve sosyal kaytarma kavramları incelenecek, bu kavramların birbirleriyle ilişkileri doğrultusunda geliştirilen araştırma hipotezleri belirlenecektir. İkinci bölümde araştırmanın metodolojisi başlığı altında amaç, örneklem, araştırmada kullanılan ölçekler ve veri analizi yöntemi ele alınacaktır. Üçüncü bölümde araştırmanın ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik test sonuçlarıyla hipotezleri test etmek için yapılan korelasyon ve regresyon analiz bulguları sunulacaktır. Sonuç bölümünde ise elde edilen bulgular literatür doğrultusunda değerlendirilecek ve işletme yönetici ve çalışanlarına uygulamada kullanabilecekleri öneriler sunulacaktır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İzlenim Yönetimi

İzlenim yönetimi, kişinin hedeflediği izleyicilerde yaratmak istediği etki ile izleyicinin zihnindeki yargının karşılaştırılmasının kavramlaştırılmış halidir (Stopfer ve diğerleri, 2013). Örgütte bireyler izlenim yönetimini profesyonel bir imaj (Roberts, 2005), yeni iş rolleri yaratmak (Ibarra ve Petriglieri, 2010), mülakat yapan kişileri etkileyebilmek (Tsai, Chen ve Chiu, 2005; Ingold ve diğerleri, 2014) vb. birçok nedenle kullanmaktadırlar. Örgütte çalışanlar başkalarının gözündeki imajını korumak ya da güçlendirmek için izlenim yönetimi taktiklerini kullanırlar (Bolino ve diğerleri, 2008). Bu taktikler aktörün etkilemeyi hedeflediği bireye ya da bireylere yöneliktir. Hedef kitle ya da izleyiciler, bireyi işe alma mülakatı yapan çalışandan takım arkadaşlarına, yöneticisinden işletme sahiplerine göre değişiklik göstermektedir (Barrick, Shaffer ve DeGrassi, 2009).

Bozeman ve Kacmar (1997) örgütlerdeki izlenim yönetimi sürecinin nasıl düzenlendiğine dair bir model geliştirmişlerdir. Modelin merkezinde aktörün arzu ettiği sosyal kimliği yer almaktadır. Sosyal kimlik belirli bir sosyal sınıfla (lider, yönetici, çalışan vb.) bireyin özdeşleşmesidir (Bozeman ve Kacmar, 1997). Bireyler izleyiciler önünde kendilerine en fazla fayda sağladıklarını düşündükleri davranışları çevre şartlarına göre belirler ve seçer. Kimliklerini onaylatmak amacıyla izleyicilerin tepkilerini izlerler (Goffman, 1955-1959). Başka deyişle, aktör yaratmak istediği sosyal kimliğe sahip olduğuna dair bir takım davranışlarda bulunur. Etkilemeyi amaçladığı hedef kitlede yarattığı imaj hakkında sürekli geri bildirim alır. Eğer kullanılan taktik hedef kitle üzerinde istenilen etkileri yarattıysa gelecekte de kullanılmaya devam eder. İstenilen etki yaratılmadıysa da aktör amacına ulaşacak alternatif taktikler kullanmaya ve etkisini ölçmeye devam eder (Bozeman ve Kacmar, 1997; Kobsa, Patil ve Meyer, 2011).

İzlenim yönetimi taktikleri sözel ya da davranışsal olabilir. Sözel taktiklere konuşma hızı, sürekli söylenen cümleler veya kelimeler örnek verilebilir. Sözlü olmayan taktikler gülümseme, göz kontağında bulunma, el hareketleri ve yüz mimikleri yapma vb. olarak sıralanabilir (Barrick, Shaffer ve DeGrassi, 2009). Bireylerin sıklıkla kullandığı izlenim yönetimi taktiklerini (ya da stratejilerini) şu şekilde sıralamak mümkündür (Basım ve Tatar, 2006; Bolino ve Turnley; 1999; Jones ve Pittman, 1982):

Taktik 1. Niteliklerini tanıtma (Self-promotion): İzleyiciler tarafından çalışkan, yetenekli, becerikli olarak algılanmak için yetkinliklerinin ve başarılarını vurgulamaktır. Bu taktikte kişinin tanıttığı nitelikler kolaylıkla performansıyla karşılaştırılıp doğruluk kontrolü yapılabilir. Bu nedenle bu taktik az da olsa yetkinliğe sahip kişiler tarafından söz konusu niteliği abartarak kullanılmaktadır. Örneğin bir toplantıda “siz benim ne çalışmalar yaptığımı bilmiyorsunuz?” ifadesi kişinin niteliklerini tanıtma taktiğidir.

Taktik 2. Kendini sevdirmeye (Ingratiation): İzleyicilere nazik davranarak ve yardımcı olarak kendisinden hoşlanmalarını sağlamaktır. En çok kullanılan izlenim yönetimi taktiğidir, çünkü insanlar nazik ve güler yüzlü insanları soğuk ve uzak insanlara göre daha yakın hissetme eğilimindedirler.

Taktik 3. Örnek davranışlar sergileme (Exemplification): Bu taktiği kullananlar fedakârlık yapan ve işe kendini adanmış çalışanlardır. Diğerleri tarafından adanmış olarak tanımlanmak için yapmaları gerekenden

fazla şekilde işlerini yapmaya çalışırlar. Bireyin herkesten önce işe gelmesi ve herkesten daha geç işten çıkması bu taktiğe örnek verilebilir.

Taktik 4. Kendini acındırmaya çalışma (Supplication): Kendi zayıflıklarını, eksikliklerini vurgulayarak çevresinden yardım ve destek almaya çalışmaktır. Böylece birey hem etrafından fazla destek ve yardım almakta hem de başarısız kararlarının sorumluluklarından kaçınmaktadır. Örneğin, “ben bu raporu bu kadar kısa sürede hazırlayamam, analiz konusunda senin kadar iyi değilim” ifadesi kendini acındırmaya çalışma taktiğidir.

Taktik 5. Gözdağı verme (Intimidation): Bireyin kişisel ya da potansiyel cezalandırma gücüne sahip olduğunun sinyallerini verip izleyiciler tarafından tehlikeli olarak algılanmasını sağlamaktır. Örgütte diğer çalışanları tehdit etme ve korkutma yöntemiyle sorgusuzca verilen görevlerin yerine getirilmesini sağlayabilen bir taktiktir.

Ayrıca izlenim yönetimi taktikleri i) kendini tanıtmaya ve ii) kendini savunmaya yönelik olarak sınıflandırılmıştır (Wayne ve Liden, 1995; Crane ve Crane, 2002; Luthans, 1992) Kendini tanıtmaya taktikleri kendini sevdirmeye, niteliklerini tanıtmaya, yıldırma, örnek olma ve yardım isteme (kendini acındırma) şeklinde sıralanmaktadır. Kendini olumsuz izlenimlerden koruma taktikleri açıklama yapma, özür dileme, engel koyma ve yadsımadır (Akdoğan ve Aykan, 2008).

2.2. Sosyal Kaytarma

Sosyal kaytarma davranışının takım çalışmalarında önemli bir performans kaybı yarattığı fark edildiğinden beri bu davranışı etkileyen ve pekiştiren değişkenlerin belirlenmesi ve yarattığı etkinin ölçülmesi de o derece önem kazanmıştır.

Latané'nin sosyal etki teorisi (social impact theory) sosyal kaytarma kavramını açıklamaya yardım etmektedir (Latané, 1981). Buna göre, insanlar birer sosyal etki kaynağı olarak değerlendirilebilirler. Yarattıkları bu sosyal etkiye boyun eğmenin de grup içindeki diğer insanların gücüne, yakınlığına ve sayısına bağlı olduğunu öne sürmektedir. Kavramları örneklendirecek olursak, grup içindeki yöneticinizin uyarıları iş arkadaşınızın uyarılarından daha fazla etki yaratır. Etki altında kalan bireyler üzerinde zaman ve mekân bakımından daha yakın olan kişilerin yarattığı etki daha fazladır. Aktör üç – dört kişilik bir toplantıda 30 kişilik toplantıdan daha fazla bir etki yaratır. Aynı sosyal etkiye maruz kalan gruptaki kişi sayısı arttıkça bireyler üzerine düşen sosyal etkide bir azalma görülür. Bu durumda etki yaratılacak gruptaki diğer insanların gücü ve aktöre yakınlığıyla yarattığı etki miktarı arasında pozitif, ancak etkileyeceği grup sayısı ile negatif yönlü bir ilişki söz konusudur.

Takım çalışmalarının iş zenginleştirme, yönetici için iş yükünün azalması, birey için oldukça karmaşık görevlerde performans artışı, çalışanların kendi kendilerini yönetme ihtiyacı yaratması vb. birçok avantajı bulunmaktadır (Ellemers, De Gilder ve Haslam, 2004). Çeşitli uzmanlık alanlarının bir arada çalışma olanağı bulması, sinerji yaratma, performans artışı yaratması ve amaçlara hızlı ulaşmada etkin bir yöntem olması vb. nedenlerle tercih edilen takım çalışması sosyal kaytarma gibi bir takım olumsuz etkiler de yaratmak-

tadır. Takım üyeleri bilinçli ya da bilinçdışı olarak işlerden kaçınma eğiliminde bulunurlar. Sosyal kaytarma bu nedenle “süreç kaybı” olarak da değerlendirilmektedir (Kerr ve Tindale, 2004).

Sosyal kaytarma davranışının örgütsel vatandaşlık davranışıyla ve sorumluluk sahibi olmayla (Hoona ve Tana, 2008; Kelly, Johnson ve Miller, 2004), görev görünürlüğü ve grup bağlılığı (Karau ve Williams, 1997) negatif yönlü bir ilişki içindedir. Grup bağlılığı grup dinamiği çalışmalarının önemli bir unsurudur. Ayrıca grup bağlılığı ile performans arasında da oldukça yüksek pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur (Chiocchio ve Essiembre, 2009). Görev görünürlüğü bireyin işi yaparken gösterdiği çabanın farkında olduğuna inanmasını ifade etmektedir. Çalışanlar bir görevi tek başına yerine getirdiklerinde görev görünürlüğü yüksek, grup içindeyse düşüktür. Eğer görev görünürlüğü düşük algılanırsa da çalışanlar kalabalık içinde kaybolmayı tercih edeceklerdir (Latané ve diğerleri, 1979).

Sosyal kaytarma davranışının performans üzerine olumsuz etkilerinin ispatına (Latané ve diğerleri, 1979) rağmen bazen tam tersi olumlu bir etki de yaratabilmektedir (Karau ve Williams, 1993). Bazı durumlarda diğer takım üyeleri kaytaran çalışanın eksikliğini giderebilmek için daha fazla çalışmaktadırlar (Jassawalla, Sashittal ve Malshe, 2009). Bu bağlamda takım üyelerinden biri kaytarıyorsa iki farklı sonuç ortaya çıkmaktadır: *i)* Diğer takım üyeleri kaytaran çalışanı telafi ederler ya da *ii)* kendileri de kaytarmaya karar verirler (Schippers, 2014).

Birçok çalışma izlenim yönetimi taktiklerinin hem performans hem de örgütsel vatandaşlık davranışı algısı üzerinde etkisi olduğu vurgularken (Bowler ve Brass, 2006; Dalal ve diğerleri, 2009), bazı çalışmalara göre ise verimsiz iş davranışının (counterproductive work behavior) bir göstergesidir (Bolino, Klotz, Turnley ve Harvey, 2013). Snell ve Wong’a (2007) göre, çalışanlar izlenim yönetimi taktikleri odaklı (göstermelik) örgütsel vatandaşlık davranışını gerçek örgütsel vatandaşlık davranışından ayırabilmektedirler. İzlenim yönetimi taktikleri literatürde genellikle işe alma mülakatlarında kullanılışıyla ilişkilendirilerek (Kacmar, Zivnuska ve Shaw, 2007; Higgins ve Judge, 2004; Ellis ve diğerleri, 2002) ve kariyer başarısındaki etkileri (Wayne, Liden, Graf ve Ferris, 1997) üzerine odaklanmıştır. İzlenim yönetimi taktikleri performans (Ashford, Northcraft, 1992), örgütsel vatandaşlık davranışı (Bolino, 1999; Hui, Lam ve Law, 2000; Yun, Takeuchi ve Liu, 2007) ve liderlik (Gardner ve Avolio, 1998) konularını açıklamak için araştırmacılar tarafından kullanılmıştır (Bolino ve diğerleri, 2008).

Mulvey ve arkadaşları (1998) yaptıkları çalışmada üniversite öğrencilerinden oluşturduğu takımlarda test ettiği algılanan sosyal kaytarma davranışının ve savunmacı izlenim yönetimi taktiklerinin performans üzerine etkisini incelemiştir. Yüksek sosyal kaytarma davranışı algısı savunmacı izlenim yönetimi taktikleriyle negatif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu sonucuna varmışlardır.

İlgili yazında incelenen izlenim yönetimi taktikleri sınıflandırması ile sosyal kaytarma ilişkisini konu alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma sosyal kaytarma davranışına neden olabilecek 5’li sınıflandırmada (Bolino ve Turnley, 1999; Jones ve Pittman, 1982) hangi izlenim yönetimi taktiklerini ele alan Türkiye örnekleminde gerçekleştirilen bir çalışma olarak literatüre katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri şu şekildedir:

H₁: İzlenim yönetimi taktikleri ile sosyal kaytarma arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₂: İzlenim yönetimi taktiklerinin sosyal kaytarma üzerinde etkisi vardır.

Sosyal kaytarma davranışının cinsiyete göre farklılık gösterdiğini ifade eden çalışmalar bulunmaktadır. Genel olarak büyük gruplarda ya da erkeklerin çoğunlukta olduğu gruplarda sosyal kaytarma davranışının daha çok olduğu gözlemlenmiştir (Ying, Jiang, Peng ve Lin, 2015). Karau ve Williams (1993), Kugihara (1999), Stark, Shaw ve Duff (2007) araştırmalarına göre, erkekler kadınlardan daha fazla sosyal kaytarma davranışı göstermektedirler. Bu bağlamda araştırma hipotezimiz şu şekildedir:

H₃: Erkek çalışanlar kadın çalışanlara göre daha fazla sosyal kaytarma amaçlı izlenim yönetimi taktiklerini kullanırlar.

3. METODOLOJİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırma, hipotez test etmeye yönelik olarak tasarlanmış ve izlenim yönetimi taktiklerinin sosyal kaytarma üzerindeki etkisini ortaya koymayı amaçlamıştır. Ayrıca literatür doğrultusunda bu ilişkinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği de incelenecektir.

3.2. Örneklem

Araştırmaya Sağlık Bakanlığı'nın sınıflandırması temel alınarak yatak sayısı, teknolojik yeterlilik ve hizmet verilen alanlar göz önüne alınarak 3 tabakaya ayrılan hastanelerden A sınıfı olarak nitelendirilen hastaneler dâhil edilmiştir. Kura ile belirlenen hastanelere araştırmaya katılması istenmiş, kabul etmemesi durumunda tekrar kura çekilmiştir. Araştırmanın yapıldığı dönemde faaliyet göstermeyen hastaneler kapsam dışında tutulmuştur. Ayrıca hastane çalışanlarından araştırmaya katılmayı kabul etmeyenler ile izinli olanlar araştırmada yer almamıştır. Araştırma evrenini oluşturan hastanelerden, araştırmaya katılmayı kabul eden 4 hastaneden toplam 218 hastane çalışanı araştırmanın örneklemi oluşturmaktadır.

Katılımcıların %78,0'ı kadın (n=170), %18,8'i erkektir (n=41) ve %3,2'si (n=7) cinsiyetini belirtmemiştir. %44'ü (n=96) tıbbi birimde, %33,9'u (n=74) idari birimde ve %4,6'sı (n=10) destek birimde faaliyet göstermektedir. Katılımcıların %17,6'sı (n=38) bu soruyu boş bırakmıştır. Katılımcıların meslekleri hekim (n=3, %1,4), hemşire (n=71, % 32,6), yardımcı sağlık personeli (n=30, %13,8) ve diğer (n=13, % 6) şeklinde sıralanmaktadır. %18 katılımcı bu soruyu cevaplamamıştır. Demografik soruların ayrıntılandırılması ile birlikte katılımcılarda kimlik bilgilerinin ortaya çıkacağı düşüncesinin cevap durumlarını etkileyeceği, dolayısıyla ölçüm yanlılığına (bias) neden olabileceği düşünülerek demografik bilgilerin bazıları özellikle sorulmamıştır. Bu bağlamda eğitim durumu, yaş ve medeni durum gibi cevaplayıcının kimliğini açığa çıkartma ihtimali olan sorular yer almamıştır. Ayrıca anket formlarının tamamının uygulanmasında yüz yüze görüşme ile katılımcılar bilgilendirilmiş ve anketler katılımcılara zarflar içerisinde verilmiş ve o şekilde teslim alınmıştır. Böylece araştırmanın uygulanmasından kaynaklanabilecek yanlılık (bias) mümkün olduğunca azaltılmaya çalışılmıştır.

3.3. Ölçekler

Araştırmada izlenim yönetimini ölçmek için Bolino ve Turnley'in (1999) geliştirildiği, Basım ve Tatar (2006) tarafından Türkçeye uyarlanmış izlenim yönetimi ölçeği ve sosyal kaytarmayı ölçmek için Liden, Wayne, Jaworski ve Bennett'in (2004) tarafından geliştirilmiş ve Ülke'nin (2006) Türkçeye uyarladığı sosyal kaytarma ölçeği kullanılmıştır.

Araştırma anketi cinsiyet, meslek, çalıştığı birim, olmak üzere 3 demografik soru, izlenim yönetimi ölçeği (5 boyut) 22 soru ve sosyal kaytarma ölçeği 15 soru olmak üzere toplamda 43 sorudan oluşmaktadır.

Araştırmada örnek büyüklüğü belirlenmemiş, ancak ölçek madde sayısının (en fazla soruya sahip 22 önermeli ölçek) geçerlilik ve güvenilirlik analizleri için yeterli sayıya ulaşılması örnek temsiliyeti için yeterli olduğu (Çokluk ve diğerleri, 2010) varsayılmıştır. 22 soruluk ölçek 10 katı kadar katılımcıyı gerektirmektedir ki bu çalışmada 228 anket toplanmıştır. Bu durumda örneklem büyüklüğü araştırma için yeterlidir.

3.4. Veri Analizi

Katılımcıların cevaplarının ortanca değerde toplanılmasını engellemek amacıyla 6'lı aralık ölçeği kullanılmıştır. Anketteki ifadeler "1: Kesinlikle Katılmıyorum"dan "6: Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde değerlendirilmiştir. Veriler SPSS 18 paket programıyla analiz edilmiştir. Verilerin normal dağılıma uygunlukları One-Sample Kolmogorow-Smirnov testi ve histogram yoluyla sınanmış, normal dağılım gösterdiği ortaya çıkmıştır. Bu sebeple araştırmada parametrik önemlilik testleri kullanılmıştır. Analiz ve değerlendirmelerde merkezi ve yaygınlık ölçütleri ile sıklık tabloları ve Pearson korelasyon testi kullanılmıştır. Korelasyon analizlerinden elde edilen sonuçlar doğrultusunda regresyon analizi yapılmıştır. Ayrıca cinsiyet farklılıklarına göre ilişkiyi test edebilmek için bağımsız gruplarda t-testi yapılmıştır.

4. BULGULAR

4.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Bulguları

Araştırmada kullanılan ölçme aracındaki soruların bazıları kişilerin açıkça ifade etmek istemeyebileceği bilgileri içerdiği düşünülmüştür. Bu sebeple araştırmada uygulama yanlılığını (bias) önlemek amacıyla bazı önlemler alınmıştır. Araştırmanın anketleri, yüz yüze görüşme ile bilgilendirme yapıldıktan sonra, zarflar içerisinde verilmiş, doldurulduktan sonra bir kutuya atmaları istenmiştir. Ayrıca ölçme aracındaki demografik bilgiler mümkün olduğu kadar katılımcının kimliğinin açığa çıkmamasını sağlayacak şekilde yapılandırılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçme araçlarının güvenilirliği için iç tutarlılık analizi yapılarak Cronbach Alfa değerleri hesaplanmıştır. Her iki ölçeğin de oldukça yüksek (.80 ve üzeri) değere sahip olduğu ve ölçeklerin güvenilirliği olumsuz etkileyen madde görülmemiştir. Her bir değişkenin alt boyutlarına ait değerler geçerlilik analizleri ileriki tablolarda yer almaktadır.

Geçerliliği sınamak için ise açıklayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Araştırmada açıklayıcı faktör analizi kullanılması nedeniyle farklı bir sektörde ve Türkçeye çevrilmiş haliyle ilk kez ölçme aracının kullanılması, dolayısıyla ölçme aracında maddelerin bazılarının sektöre uyum göstermeyeceği düşüncesidir. Bu tür durumlarda doğrulayıcı faktör analizi yerine açıklayıcı faktör analizin kullanılması daha kabul gören bir yöntemdir (Çoklu ve diğerleri, 2010). İzlenim yönetimi ölçek ifadeleri ve açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 1’de görüldüğü gibidir.

Tablo 1: İzlenim Yönetimi Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

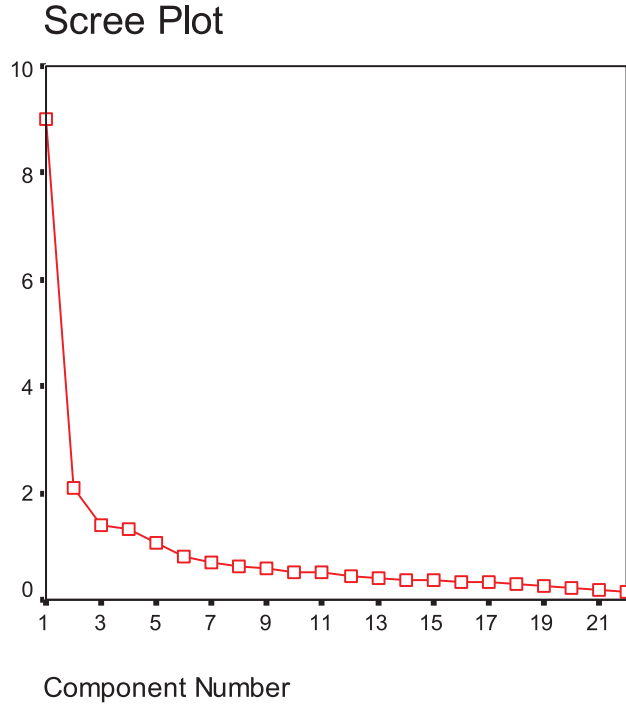
Madde	Bileşenler				
	1	2	3	4	5
Kendimi işe adanmış görünmek için gece/hafta sonları iş yerine giderim	,820				
İşlerin yoğun olmadığı zamanlarda bile meşgul görünmeye çalışırım	,794				
Kendimi işe adanmış görünmek için mesaiye zamanından önce giderim	,757				
Mesai sonrası iş yerinde kalarak çok çalışkan olduğumun anlaşılmasını sağlarım	,614				
İnsanların işimi bitirmeme yardım etmelerini sağlamak için, gerçekte bildiğimden daha az biliyormuş gibi davranırım		,809			
Hoşlanmadığım bir görevlendirmeden kaçınmak için gerçekte bildiğimden daha az biliyormuş gibi davranabilirim		,717			
Bir başkasının yardımını alabilmek için konuyu anlamıyormuş gibi yaparım		,711			
Başkalarının, işimi bitirmeme yardım etmeleri için yardıma ihtiyacım varmış gibi davranırım		,708			
Bazı yerlere muhtaç görünerek insanların yardımını ve şefkatini elde etmeye çalışırım		,661			
İş deneyimim veya eğitimimden gururla söz ederim			,831		
Dost olduğumu göstermek için meslektaşlarıma biraz iltimas geçerim			,787		
Cana yakın görünmek için meslektaşlarıma iltifat ederim			,768		
İyi bir insan olduğumu düşünceleri için meslektaşlarıma başarılarından dolayı överim			,691		
Dostça davrandığımı göstermek için meslektaşlarıma özel yaşamlarına ilgi gösteririm			,676		
İnsanların, başarılarıma farkına varmalarını sağlarım			,618		
İnsanlara yetenek veya niteliklerimi duyururum			,599		
İstenilen şekilde davranmalarını sağlamak için meslektaşlarıma tehdit edebilirim				,674	
İş arkadaşlarıma, eğer benimle yakın olmazlarsa, işlerinin zorlaşacağını hissetmelerini sağlarım				,660	
Vazifemi yapmama yardım edecekse iş arkadaşlarıma gözdağı veririm				,608	
Vazifemi yapmamı engellediklerinde meslektaşlarımla güçlü bir şekilde mücadele ederim					,809
İşimde beni engelleyen iş arkadaşlarımla şiddetli ve saldırgan bir şekilde mücadele ederim					,761
Toplam Varyansı Açıklama	% 67,97				
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Testi	,905				
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	2476,441			
	S.D.	210			
	P	,000			

KMO örneklem yeterliliği testinde ise 0,90 değeri elde edilmiştir, dolayısıyla örneklem büyüklüğü faktör analizi açısından “çok iyi” olarak nitelendirilebilir. Bartlett küresellik testi sonucunda ise $p=0,0001$ olarak elde edilmiştir. 10, 20 ve 21 numaralı ifade 2 faktörde de yük aldığı için (aralarındaki farkın 0,10’dan düşük olması ve dolayısıyla da binişik madde olması nedeniyle) ölçekten çıkarılmıştır.

İzlenim yönetimi açıklayıcı faktör analizi sonuçları ilgili yazınla karşılaştırıldığında birinci faktör, “kendini örnek bir personel olarak gösterme” boyutunu, ikinci faktör “kendini acındırmaya çalışma” boyutunu ifade etmektedir. 3. faktörde literatürde yer alan niteliklerini tanıtmaya ve kendini sevdirmeye faktörleri tek faktör yükünde birleşmiştir. Bu faktör “niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye” olarak adlandırılmıştır. Türkiye’de uygulanan başka bir çalışmada (Basım ve Tutar, 2006) da 3. ve 4. faktörler benzer yük almıştır. Bu farklılığın kültürel nedenlerden kaynaklandığı düşünülebilir.

Literatürde “gözdağı verme” olarak ele alınan boyut bu çalışmada 4. ve 5. faktör olarak ikiye bölünmüştür. Bu faktörler de ölçek ifadeleri nedeniyle kendi önemini zorla göstermeye çalışma ve işine sahip çıkma olarak adlandırılmıştır. Bu bağlamda 5 boyutlu olan ölçek 2 boyutun iç içe geçmesi ve 1 boyutunda kendi içinde ikiye bölünmesiyle 5 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Şekil 1’de izlenim yönetimi taktiklerinin Yamaç-Birikinti Grafiği (Scree Plot) görülmektedir.

Şekil 1: İzlenim Yönetimi Taktikleri Yamaç-Birikinti Grafiği (Scree Plot)



Şekildeki yamaç birikinti grafiğinde görüldüğü üzere, yapılan açıklayıcı faktör analizinde 5 boyut ortaya çıkmaktadır. Faktörlerin geçerlilikleri için hesaplanan Cronbach Alpha kat sayıları Tablo 2’de görüldüğü gibidir:

Tablo 2: İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Geçerlilik Analiz Sonuçları

Değişkenler	Cronbach Alpha Değerleri
Taktik 1: Kendini Örnek Bir Personel Olarak Gösterme	0,88
Taktik 2: Kendini Acındırmaya Çalışma	0,86
Taktik 3: Niteliklerini Tanıtarak Kendini Sevdireme	0,80
Taktik 4: Kendi Önemini Zorla Göstermeye Çalışma	0,83
Taktik 5: İşine Sahip Çıkma	0,80

Sosyal kaytarma ölçeği açıklayıcı faktör analizinde 27 ve 29 madde binişik madde olduğundan ölçme aracından çıkarılmıştır. Sosyal kaytarma ölçeği toplam varyansın %64,16'sını açıklamaktadır. KMO örneklem yeterlilik testinde ise 0,876 değeri elde edilmiştir. Dolayısıyla örneklem büyüklüğü "iyi" olarak değerlendirilmektedir. Bartlett küresellik testi sonucunda ise $p=0,0001$ olarak saptanmıştır. Sosyal kaytarma ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 3'de görülmektedir.

Tablo 3: Sosyal Kaytarma Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Madde	Bileşen		
	1	2	3
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum	,903		
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim	,869		
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim	,863		
Görevlerimi zamanında tamamlarım	,850		
Ekip içinde bir işi yapmak için elimden geleni en iyi şekilde yaparım	,785		
Bana verilen işi başkasına bırakmadan istenen kalite ve zamanda yapmak birinci hede-fimdir	,694		
Eğer işi yapacak başka çalışanlar varsa daha gevşek davranabilirim		,812	
Eğer diğer grup üyeleri yardım edebilecek durumdaysa, diğer departmanlara yardım etmek için daha az zaman harcarabilirim		,795	
İşleri başkası yapıyorsa, çalışıyor görünür ama kendi payıma düşeni yeterince yapma-yabilirim		,794	
Bazen ekipteki diğer çalışanlardan daha az çaba gösterebilirim		,743	
İşin kendi üzerlerime düşen kısmını yapmayabilirim		,727	
Kendi üstlenmem gereken bazı sorumlulukları, diğer çalışanlara yükleyebilirim		,637	
İş yapacak başkaları varsa, verilen görevi değil, istediğim işi yapar veya işin kendi iste-diğim kısmına yoğunlaşırım			,792
Bireysel hedeflerimi grup amaçlarının önünde tutarım			,649
Toplu görev dağılımlarında imkânım varsa sorumluluk almak istemem			,611
Toplam varyansı açıklama		%64,16	
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Testi		,876	
Bartlett küresellik testi	Ki-kare		1693,856
	S.D.		105
	P		,000

Birinci faktörün toplam varyansı açıklama oranı %30,44, ikinci faktörün %22,35, üçüncü faktörün ise %11,40 şeklindedir. Yapılan analiz sonucunda ilk faktörün toplam varyansın %30'undan fazlasını açıklaması nedeniyle (%30,44), araştırmanın amacı açısından tek faktörlü yapı olarak değerlendirilmiştir. Tek boyutlu yapının güvenilirliğini test etmek için hesaplanan Cronbach Alpha katsayısı sosyal kaytarma değişkeni için 0,80 olarak belirlenmiştir.

4.2. Korelasyon ve Regresyon Analizleri

İzlenim yönetimi taktiklerinden dört tanesi ve tek faktörlü yapı olarak kabul edilen sosyal kaytarma değişkeninin ortalama, ortanca, mod, en küçük ve en büyük değerleri ile standart sapmaları aşağıdaki Tablo 4'de verilmiştir.

Tablo 4: Araştırmaya Katılanların İzlenim Yönetimi Taktikleri İle Sosyal Kaytarma Değişkenlerinin Merkezi ve Yaygınlık Ölçütleri

		Kendini acındırmaya çalışma	Niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma	Kendini örnek bir personel olarak gösterme	Kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma	İşine sahip çıkmaya çalışma	Sosyal kaytarma
Ortalama		1,57	2,60	1,56	1,52	2,69	3,07
Ortanca		1,20	2,43	1,00	1,00	2,50	3,07
Mod		1,00	1,71	1,00	1,00	1,00	3,27
Std. Sapma		1,00	1,13	1,08	1,06	1,48	,72
En küçük değer		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
En büyük değer		6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Çeyrekler	1.	1,00	1,71	1,00	1,00	1,00	2,73
	3.	1,60	3,29	1,75	1,67	3,50	3,48

İzlenim yönetimi taktikleri ortancaları incelendiğinde kendini acındırmaya çalışma 1,20; niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma 2,43; kendini örnek bir personel olarak gösterme 1,00; kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma 1,00 ve işine sahip çıkmaya çalışma 2,50'dir. Sosyal kaytarma davranışı ortalaması ise 3,07+(0,72) olarak belirlenmiştir.

İzlenim yönetimi taktikleriyle sosyal kaytarma arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere araştırma değişkenlerine ait Pearson korelasyon katsayıları Tablo 5'de görüldüğü gibidir.

Tablo 5: İzlenim Yönetimi Taktikleri Sosyal Kaytarma İlişkisi (Pearson)

Faktörler		2	3	4	5	6
Kendini acındırmaya çalışma (1)	r	,448**	,576**	,649**	,237**	,396**
	p	,000	,000	,000	,008	,000
	n	218	218	218	218	218
Niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma (2)	r		,563**	,460**	,383**	,466**
	p		,000	,000	,000	,000
	n		218	218	218	218
Kendini örnek bir personel olarak gösterme (3)	r			,706**	,260**	,410**
	p			,000	,004	,000
	n			218	218	218
Kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma (4)	r				,380**	,419**
	p				,000	,000
	n				218	218
İşine sahip çıkmaya çalışma (5)	r					,405**
	p					,000
	n					218
Sosyal kaytarma (6)	r					1
	p					.
	n					218

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

İzlenim yönetimi taktikleri sosyal kaytarma ilişkisi incelendiğinde, kendini acındırmaya çalışma boyutu pozitif yönde zayıf düzeyde, diğer boyutlar ile ise pozitif yönde orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı ilişki saptanmıştır ($p<0,01$). İzlenim yönetimi taktiklerinin tümüyle sosyal kaytarma arasında anlamlı pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Bu durumda H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5’de görüldüğü üzere bağımsız değişkenler arasında korelasyon değerleri yüksek değildir. Ayrıca çoklu doğrusal bağlantı (multicollienarity) test etmek amacıyla incelenen değerler (tolerans $>.10$ ve VIF <2) beklenen düzeyde olduğu görülmüştür. Bu durum analizdeki değişkenler arasında çoklu doğrusal bağımlılık olmadığını göstermektedir. Korelasyon verileri doğrultusunda yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6: İzlenim Yönetimi Taktikleri ve Sosyal Kaytarma Regresyon Sonuçları

İzlenim Yönetimi Taktikleri	R ²	F	t	β	Sabit
Taktik 1: Kendini acındırmaya çalışma	0,157	40,197*	6,340*	0,284	2,627
Taktik 2: Niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma	0,217	59,869*	7,738*	0,296	2,303
Taktik 3: Kendini örnek bir personel olarak gösterme	0,168	43,597*	6,603*	0,273	2,646
Taktik 4: Kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma	0,176	45,986*	6,781*	0,285	2,638
Taktik 5: İşine sahip çıkmaya çalışma	0,168	42,422*	6,518*	0,196	2,543

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

İzlenim yönetimi taktiklerinden kendini acındırmaya çalışma sosyal kaytarmanın %16'sını açıkladığı ve sosyal kaytarmayı 0,284 katsayısıyla etkilediği saptanmıştır. Niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışmanın %22 oranında ($\beta=0,296$), kendini örnek bir personel olarak gösterme %17 oranında ($\beta=0,273$), kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma %18 oranında ($\beta=0,285$) ve işine sahip çıkmaya çalışma %17 oranında ($\beta=0,196$) sosyal kaytarmayı açıkladığı görülmektedir. Tablo 6'daki bulgular doğrultusunda H_2 kabul edilmiştir.

H_3 'ü test etmek için yapılan erkek çalışanlar kadın çalışanlara göre daha fazla sosyal kaytarma amaçlı izlenim yönetimi taktiklerini kullanıp kullanmadıklarını bağımsız gruplarda t-testi ile test edilmiştir. Cinsiyete göre izlenim yönetimi boyut ve sosyal kaytarma puan karşılaştırması Tablo 7'de görüldüğü gibidir:

Tablo 7: Araştırmaya katılanların cinsiyete göre izlenim yönetimi boyut ve sosyal kaytarma puan karşılaştırması

İzlenim Yönetimi Taktikleri	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Kendini acındırmaya çalışma	Erkek	41	1,69	1,08	,948	,344
	Kadın	170	1,53	,97		
Niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışma	Erkek	41	2,87	1,12	1,713	,088
	Kadın	170	2,54	1,11		
Kendini örnek bir personel olarak gösterme	Erkek	41	1,90	1,41	1,750	,086
	Kadın	170	1,49	,99		
Kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma	Erkek	41	1,67	1,24	,937	,350
	Kadın	170	1,50	1,03		
İşine sahip çıkmaya çalışma	Erkek	41	3,04	1,59	1,491	,138
	Kadın	170	2,65	1,45		
Sosyal Kaytarma	Erkek	41	3,25	,83	1,592	,113
	Kadın	170	3,05	,68		

Araştırmaya katılanların cinsiyete göre izlenim yönetimi boyut ve sosyal kaytarma puan karşılaştırması sonucunda istatistiksel farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Örgütsel davranışlar arasında kurumsal performansa olumsuz etkiyi yapan unsurlardan biri olan sosyal kaytarma, özellikle takım çalışmalarında çalışanların performanslarında kayıplara yol açması nedeniyle oldukça dikkat çeken kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu araştırmada, çalışanlar tarafından kullanılan izlenim yönetimi taktiklerinin sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırma hipotezleri, İstanbul'da A sınıfı olarak nitelendirilen hastanelerde çalışan toplam 218 kişilik bir örneklem üzerinde test edilmiştir.

Tüm izlenim yönetimi taktiklerini kattıkları ve akademisyenler üzerinde yaptıkları çalışmalarında Akdoğan ve Aykan (2008) kullanılan taktikler sırasıyla özür dileme, övgü, örnek olma, yıldırma (gözdağı verme), niteliklerini tanıtmaya, yardım isteme (kendini acındırma), yâdsıma, mazeret bildirme, meşrulaştırma, vurgulama, görüş birliği, engel koyma şeklindedir. Ancak bu çalışmada faktör analiziyle taktikler belirlenmemiştir.

İzlenim yönetimi faktör analizleri sonucunda elde edilen 5 izlenim yönetimi taktiği (Bolino ve Turnley; 1999; Jones ve Pittman, 1982) belirlenmiştir. İzlenim yönetimi taktiklerinin 5 boyutlu yapısı, Türkçe yazında yer alan diğer çalışmalar (Basım ve Tatar, 2006) ile benzerlik göstermektedir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda, izlenim yönetimi taktikleri ile sosyal kaytarma davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu öne süren H₁ hipotezi desteklenmiştir. Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışmanın %22, kendi önemini zorla fark ettirmeye çalışma %18, kendini örnek bir personel olarak gösterme %17, işine sahip çıkmaya çalışma %17 ve kendini acındırmaya çalışma %16 oranında sosyal kaytarmaya neden olmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre izlenim yönetimi taktiklerinin hepsinin sosyal kaytarma davranışını destekler nitelikte olduğu görülmektedir. Bu bağlamda araştırmada H₂ hipotezi kabul edilmiştir.

İlgili yazında sosyal kaytarma davranışının cinsiyete göre farklılık olduğu görülmektedir (Ying, Jiang, Peng ve Lin, 2015; Karau ve Williams, 1993; Kugihara, 1999; Stark, Shaw ve Duff, 2007). Ancak bu çalışmada literatürden farklı olarak, izlenim yönetimi taktiklerinin sosyal kaytarma davranışı üzerindeki etkisinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu nedenle H₃ hipotezi reddedilmiştir.

Karau ve Williams (1993) sosyal kaytarma ile ilgili meta analiz çalışma sonuçlarına bakıldığında ilgili yazında örgüt çalışanlarıyla ve Doğu kültüründe göreceli olarak daha az çalışma olduğu görülmektedir. Bu çalışmanın örneklemini itibarıyla sosyal kaytarma literatürüne katkı sağladığı da söylenebilir.

Çalışmada elde edilen sonuçlar, uygulama açısından da bazı öneriler gerektirmektedir. Öncelikli olarak sosyal kaytarma için kullanılan izlenim yönetimi taktiklerinin fark edilebileceği bir çalışma ortamı desteklenebilir. Sosyal kaytarmayı azaltabilmek için etkili bir grup yönetimi gerekmektedir. Bazı çalışmalarda (Ying ve diğerleri, 2015; Mefoh ve Nwanosike, 2012; Karau ve Williams, 1993) da gözlemlendiği üzere, performans değerlendirme ve ödül sisteminin olduğu ve yapılan işlerin zorluk derecesinin düşük olduğu gruplarda sosyal kaytarma davranışının azaldığı azalmaktadır. İzlenim yönetim taktikleri kullanarak kaytarma davranışında bulunan çalışanları ödüllendirilmek yerine iyi bir performans ve ödül sistemiyle caydırmak mümkün olabilir. Liden ve diğerlerinin (2004) çalışma sonuçlarına göre adil bir ortamda sosyal kaytarma davranışının daha az olduğu görülmektedir. Yaptıkları araştırmada arkadaşlarında algıladıkları sosyal kaytarma

davranışının sosyal kaytarmayı azalttığı yönündeki bulguları onları da William ve Karau (1991) çalışmalarına benzer şekilde sosyal telafi yarattığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda adil, güvenilir bir çalışma ortamının da sosyal kaytarma davranışını azaltacağı öne sürülebilir.

Araştırmanın örneklem kısıdı bulunmaktadır. Öncelikli olarak araştırma örneklemini zaman ve maliyet gibi unsurlar nedeniyle 218 hastane çalışanıyla sınırlandırılmıştır. Bundan sonraki araştırmalar daha farklı sektörlerde daha geniş örneklemlemlerle çalışabilirler.

Bundan sonraki yapılacak çalışmalarda sosyal kaytarma davranışı daha fazla demografik değişken kullanılarak ve kültürel farklılıklarına göre analizler edilebilir. Sosyal kaytarma davranışını lider-üye değişim teorisi gibi farklı sosyal değişim teorileriyle ilişkilendirerek (bakınız Murphy ve arkadaşları, 2003) daha fazla değişkenli bir modelde ele alınması da davranışın nedenleri ve sonuçları hakkında literatüre katkı sağlayabilir. Ayrıca sosyal kaytarma davranışının örgütsel vatandaşlık davranışı, işten ayrılma niyeti vb. olumlu ve olumsuz sonuçları ile ilişkileri değerlendirilebilir.

İzlenim yönetimi taktiklerinin sayısı artırılarak yapılacak çalışmalar anket yönteminin yanlılığına (bias) yol açabilir. Çok fazla sayıda taktiği değerlendirmek için kullanılacak olan ölçekler cevaplayıcılarda olumsuz etki yaratabilir. Ancak gelecek çalışmalar Türkiye çalışanları içeren bir örnekleminde kullanılan taktiklerin belirlenmesine yönelik bir ölçek çalışması yapılabilir.

Kaynakça

Akdoğan Asuman, ve Aykan Ebru. "İzlenim Yönetimi Taktikleri: Erciyes Üniversitesinde Görev Yapan Akademisyenlerin İzlenim Yönetimi Taktiklerini Belirlemelerine Yönelik Bir Uygulama." *Yönetim* 19 (2008): 6-21.

Ashford, Susan J. ve Northcraft, Gregory B. "Conveying more (or less) than we realize: The role of impression management in feedback-seeking." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 53 (1992): 310-334.

Barrick, M.R. , Shaffer, J.A. , Degrassi, W. Sandra. "What You See May Not Be What You Get: Relationships Among Self-Presentation Tactics and Ratings of Interview and Job Performance." *Journal of Applied Psychology* 94 (2009): 1394 -1411.

Basım, H. Nejat , Tatar İlker. "Kamuda İzlenim Yönetimi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma". *Amme İdaresi Dergisi* 39 (2006): 225-244.

Brickner, M.A. , Harkins Stephen G. ve Ostrpm, M. Thomas. "Effects of Personal Involvement: Thought-Provoking Implications for Social Loafing." *Journal of Personality and Social Psychology* 51 (1986): 763-769.

Bolino, M.C. , Kacmar, K.M. , Turnley W.H. ve Gilstrap, J. Bruce. "A Multi-Level Review of Impression Management Motives and Behaviors." *Journal of Management* 34 (2008): 1080-1109.

Bolino, M.C. , Klotz, A.C. , Turnley, W.H. ve Harvey, Jaron. "Exploring the dark side of organizational citizenship behavior." *Journal of Organizational Behavior* 34 (2013): 542-559.

Bolino, M.C. ve Turnley, H. William. "Measuring Impression Management in Organizations: A Scale Development Based on the Jones and Pittman Taxonomy." *Organizational Research Methods* 2 (1999): 187-206.

Bowler, W.M. , Brass, D.J. "Relational correlates of interpersonal citizenship behavior: A social network perspective." *Journal of Applied Psychology* 91 (2006): 70-82.

Bozeman, P. Dennis ve Kacmar K. Michele. "A Cybernetic Model of Impression Management Processes in Organizations.", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 69 (1) (1997): 9-30.

Cheng, J.W. , Chiu, W.L. , Tzeng G.H. "Do impression management tactics and/or supervisor-subordinate guanxi matter?" *Knowledge-Based Systems*, 40 (2013): 123-133.

Chiocchio, F. , Essiembre H. "Cohesion and Performance: A Meta-Analytic Review of Disparities Between Project Teams, Production Teams, and Service Teams.", *Small Group Research* 40 (2009): 382-420.

Çokluk, Ö. , Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. *Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik (SPSS ve LISREL Uygulamaları)*. Ankara: Pegem Yayınları, 2010.

Dalal, R.S. , Lam, H. , Weiss, H. M. , Welch, E.R. , Hulin, C.L. "A within-person approach to work behavior and performance: Concurrent and lagged citizenship-counterproductivity associations, and dynamic relationships with affect and overall job performance." *Academy of Management Journal* 52 (2009): 1051-1066.

Ellemers, N. , De, Gilder, D. Haslam, ve S. A. "Motivating Individuals and Groups at Work: A Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance." *Academy of Management Review* 29 (2004): 459-478.

Ellis, A.P.J., West B.J., Ryan A.M. ve DeShon R.P. "The use of impression management tactics in structured interviews: A function of question type?" *Journal of Applied Psychology* 87 (2002): 1200-1208.

Gardner, W. L. ve Avolio, B. J. "The charismatic relationship: A dramaturgical perspective." *Academy of Management Review* 23 (1998): 32-58.

Goffman, E. "On face-work: An Analysis of Ritual Elements in Social Interaction." *Psychiatry: Interpersonal and Biological Processes*, 18 (1955): 7-13.

Goffman, E. *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York: Doubleday Books, 1959.

Harkins, S.G. ve Petty, R.E. "Effects of task difficulty and task uniqueness on social loafing." *Journal of Personality and Social Psychology* 43 (1982): 1214-1229.

Harris, K.J. , Kacmar, K.M. , Zivnuska S., ve Shaw J.D.. "The Impact of Political Skill on Impression Management Effectiveness." *Journal of Applied Psychology* 92 (2007): 278-285.

Higgins, C.A. , Judge T.A. The effect of applicant influence tactics on recruiter perceptions of fit and hiring recommendations. A field study. *Journal of Applied Psychology* 89 (2004): 622-632.

Hoona H. ve Tana T.M.L. "Organizational Citizenship Behavior and Social Loafing: The Role of Personality, Motives, and Contextual Factors." *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied* 142 (2008): 89-108.

Hui, C. , Lam S., Law, K. "Instrumental values of organizational citizenship behavior for promotion: A field quasi-experiment." *Journal of Applied Psychology* 85 (2000): 822-828.

Ibarra, H. ve Petriglieri J.L. "Identity Work and Play." *Journal of Organizational Change Management* 23 (2010) 10-25.

Ingold, P.V. , Kleinmann, M. , König, C.J. K.J. Melchers, K.J.. "Shall we continue or stop disapproving of self-presentation? Evidence on impression management and faking in a selection context and their relation to job performance." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 24 (2014): 420-432.

Jassawalla A., Sashittal H. ve Malshe. A. "Students' perceptions of social loafing: Its antecedents and consequences in undergraduate business classroom teams." *Academy of Management Learning and Education* 8 (2009): 42-54.

Jones, E. E. ve Pittman, Thane S. "Toward a general theory of strategic self-presentation." içinde *Psychological perspectives on the self*, der. J. Suls, 231-261. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1982.

Karau, S.J. ve Williams, K.D. "The Effects of Group Cohesiveness on Social Loafing and Social Compensation." *Group Dynamics Theory, Research and Practice* 1 (2000): 156-168.

Kelly, W.E., Johnson, J.L. ve Miller, M.J. "Conscientiousness and the prediction of task duration." *North American Journal of Psychology* 5 (2004): 443-450.

Kerr, N.L. ve Tindale, R. S. "Group-based forecasting: A social psychological analysis." *International Journal of Forecasting* 27 (2011): 14-40.

Kobsa A., Patil, S. ve Meyer B. "Privacy in Instant Messaging: An Impression Management Model." *Behaviour and Information Technology* 31 (2009): 355-370.

Latané, B. "The psychology of social impact." *American Psychologist* 36 (1981): 343-356.

Latané, B. Williams K. ve Harkins S. "Many Hands Make Light The Work: The Causes And Consequences of Social Loafing." *Journal of Personality and Social Psychology*. 37 (1979): 822-832.

Montagliania, A., Giacalone, R.A. "Impression Management and Cross-Cultural Adaption." *The Journal of Social Psychology* 138 (1998): 598-608.

Murphy, S.M. , Wayne, S.J. , Liden, R.C. ve Erdogan, B. "Understanding social loafing: The role of justice perceptions and exchange relationships." *Human Relations* 56 (2003): 61-84.

Roberts, L.M. "Changing Faces: Professional Image Construction in Diverse Organizational Settings." *Academy of Management Review* 30 (2005): 685-711.

Rosenfeld, P. R. , Giacalone, R. A. ve Riordan, C. A. *Impression management in organizations: theory, measurement and practice*. New York: Routledge, 1995.

Saruhan, S.C. ve Yıldız, Müge Leyla. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta, 2014.

Schippers, M.C. "Social Loafing Tendencies and Team Performance: The Compensating Effect of Agreeableness and Conscientiousness." *Academy of Management Learning & Education* 13 (2014): 62–81.

Snell, R.S. ve Wong, Y.L. "Differentiating Good Soldiers from Good Actors." *Journal of Management Studies* 44 (2007): 883–909.

Tsai, Wei-Chi, Chen, Chien-Cheng, Chiu, Su-Fen. "Exploring Boundaries of the Effects of Applicant Impression Management Tactics in Job Interviews." *Journal of Management* February, 31 (2005): 108-125.

Ulke H. E. ve Bilgic R. "Investigating the Role of the Big Five on the Social Loafing of Information Technology Workers." *International Journal of Selection and Assessment* September 19 (2011): 301-312.

Wayne, S.J. , Liden, R.C. , Graf, I.K. , Ferris, G.R. "The role of upward influence tactics in human resource decisions." *Personnel Psychology* 50 (1997): 979-1006.

Westphal, J.D. , Park, S.H. , McDonald M.L. ve Hayward M.L.A. "Helping other CEOs avoid bad press: Social exchange and impression management support among CEOs in communications with journalists." *Administrative Science Quarterly* 57 (2012): 217-268.

Ying, X. , Li, H. , Jiang, S. , Peng, F. ve Lin, Z. "Group Laziness: The Effect of Social Loafing on Group Performance." *Social Behavior And Personality* 42 (2015): 465-472.

Yun, S. , Takeuchi, R. ve Liu, W. "Employee self-enhancement motives and job performance behaviors: Investigating the moderating effects of employee role ambiguity and managerial perceptions of employee commitment." *Journal of Applied Psychology* 92 (2007): 745-756.