

KAMU ÇALIŞANLARININ DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE İZLENİM YÖNETİMİ DAVRANIŞLARININ FARKLILAŞMASI

*ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION AND
IMPRESSION MANAGEMENT BEHAVIOUR DIFFERENTIATION
ACCORDING TO THE DEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS OF
PUBLIC EMPLOYEES*

Murat BİNAY*
Salih Serkan YILDIZ**

ÖZ

Örgütsel adalet algısı çalışanın iş tatminini etkileyen en önemli unsurlardan biridir. İzlenim yönetimi ise toplumda yaşayan ve sosyal bir varlık olan insanın kazanımlarını artırmak ya da korumak için çevresinde yarattığı imaja dönük davranışlardır.

Bu çalışmada kamu çalışanları üzerinde gerçekleştirilen anket çalışması neticesinde örgütsel adalet algısı ile izlenim yönetimi davranışları arasındaki ilişkiler incelenmiş ayrıca izlenim yönetimi ve örgütsel adalet algılarının demografik değişkenler açısından farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; izlenim yönetimi taktiklerinden olan kendini örnek personel gösterme eğiliminin gelir düzeyine, niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye eğiliminin ise yaşa göre farklılaştığı görülmüştür. Ayrıca örgütsel adalet ile izlenim yönetimi boyutları arasında ilişki tespit edilmiş olup; izlenim yönetimi boyutlarından olan işine sahip çıkma boyutu ve örgütsel adaletin etkileşimsel adalet boyutu arasındaki ilişkinin daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, İzlenim Yönetimi, Kamu Çalışanlarının Demografik Özellikleri.

ABSTRACT

The perception of organizational justice is one of the most important factors affecting job satisfaction of the employee. Impression management is an image-oriented behavior that is created by a person who lives in a community and is a social entity to increase or protect his achievements.

* Sosyal Güvenlik Kurumu, mbınay@sgk.gov.tr

** Sosyal Güvenlik Kurumu, syıldiz8@sgk.gov.tr

This study examines the relationship between organizational justice perceptions and impression management behaviors with a survey conducted on public employees. Moreover, it was tested whether the perceptions of management and organizational justice differed in terms of demographic variables. The results obtained indicated that: the tendency to present himself as an exemplary employee, which is one of the impression management tactics, differs according to the income level, and the tendency to endear oneself by introducing their qualities differs according to age. In addition, the study determined the relation between organizational justice and impression management dimensions and concluded that there was a higher relationship between job adherence, which is an aspect of impression management, and the interactive justice of organizational justice.

Keywords: Organizational Justice, Impression Management, Demographic Characteristics of Public Employees.

GİRİŞ

Son yıllarda çalışanların motivasyonu, duygu durumu gibi çalışmalara olan ilgi artmıştır. Bunun nedeni örgütlerin artık yaşayan bir organizma gibi kabul edilmesi, makine ve sermayeden çok insan kaynağının daha önemli olduğunun anlaşılmasıdır. Dolayısıyla çalışanın örgüte bağlanması ve işini sahiplenmesi verimlilik ve örgütsel başarı açısından önem taşımaktadır. Örgütsel adalet algısı çalışanların örgüte bağlılığını etkileyen önemli faktörlerden biridir.

İzlenim yönetimi ise hedeflerine ulaşmak için bireyin çevreye karşı, örgüte karşı çizdiği imaj ve taktiklerin bütünüdür. Dolayısıyla bu kavram hem çalışan hem de yönetici açısından önemlidir. Çalışanın hedeflerine ulaşması açısından, yöneticinin ise insan kaynağının duygu durumunu, örgütteki memnuniyet durumunu analiz edebilmesi açısından bu kavram da önemlidir.

Bu çalışmada kamu örgütlerinde çalışanların kullandıkları izlenim yönetimi taktikleri ve örgütsel adalet algıları ve arasındaki ilişkiler anket yöntemi kullanılarak araştırılmıştır. Ayrıca çalışanların izlenim yönetimi davranışları ve adalet algıları bazı demografik özellikler (cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim, gelir düzeyi) açısından incelenmiştir.

1. TEORİK BOYUT

Bu bölümde izlenim yönetimi ve örgütsel adalet kavramları açıklanacaktır.

1.1. İZLENİM YÖNETİMİ

İzlenim yönetimi ile alakalı çalışmalar yurtdışı yayınlarda daha fazla yer almasına rağmen Türkiye’de yeni araştırılmaya başlamış olup, ulusal yazında kamu çalışanlarında örgütsel adalet algısı ve izlenim yönetiminin beraber analiz edildiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. İzlenim yönetimi konusunda akademik çalışmaları Erving Goffman 1959 yılında başlatmıştır (Basım ve Tatar, 2008: 70). Goffman izlenim yönetimini anlattığı “The Presentation of Self in Everyday Life” (Gündelik Yaşamda Benlik Sunumu) adlı eserinde bireyin toplumsal davranışlarına odaklanarak kişilik özellikleri daha iyi anlaşılabilceğini belirtilmiştir (Rosenfeld vd, 1995; Leary ve Kowalsky,1990/ Özdemir, 2006: 16). Ayrıca toplumsal yaşamda bireylerin dış görünüşü birbirlerine karşı yaklaşımlarını da belirler (Basım ve Tatar, 2008: 70). Bireyler diğer bireylerle bir arada bulduklarında birbirleriyle alakalı bilgileri analiz etmeye başlarlar, çünkü bütün bu bilgiler, diğer kişilerin bireyi tanımaya, bireyin onlardan taleplerini ya da onların bireyden talep edebileceklerini öngörebilmesini sağlar (Araz, 1998: 8).

“İzlenim yönetimi genel olarak, bireylerin başkaları üzerinde oluşturdukları izlenimleri etkilemeye çalıştıkları bir süreç ya da başkalarına iletilen bilgiler yoluyla onların algılayma ve davranışlarını etkilemeye yönelik girişimler olarak ifade edilmektedir” (Basım vd., 2006: 2). İzlenim yönetimi; bireyin kendine ilişkin izlenimleri kontrol etme süreci, diğer bireylerin kendisiyle ilgili algıları kontrol etme girişimi olarak tanımlanabilir. Bu girişimler kişiliğin tarif edilmesi, rapor verme, özür dileme, kendini konumlandırma, yağcılık yapma gibi sözlü iletişim araçları ile gerçekleştirilebileceği gibi ortamın dekoru ve bireyin dış görünüşü gibi sözsüz iletişim araçları ile de gerçekleşebilir.

İzlenim yönetimi kavramı literatürde motivasyon ve yapısal odaklı olmak üzere iki ana kategori halinde incelenmektedir. Motivasyonel açıdan elde edilecek kazanımları maksimize etme, yapısal açıdan ise hedeflenen imaja ulaşmak için yerine getirilmesi gereken sorumluluklar üzerinde durulmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2009: 58).

İzlenim yönetimi davranışı ile genelde bireyin diğer kişiler üzerindeki olumlu imaj oluşturma çabası düşünülmeyle birlikte, birey kendi imajını düzeltmek için başkalarının imajına zarar vermeye de çalışabilir, hatta birey kendi imajını

işten kaçmak gibi nedenlerle olumsuz göstermeye de çalışabilir (Doğan ve Kılıç, 2009: 58).

İzlenim yönetimi davranışlarının kimi araştırmacılar kökleşmiş davranış olduğunu ve bireyin gayri ihtiyari sergilediğini düşünürken, kimi araştırmacılar bu davranışların belirli durumlarda sergilendiğini öne sürmektedir (Özdemir, 2006: 26).

1.1.1. Örgütlerde İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Sınıflandırılması

İzlenim yönetimi taktikleri iki farklı şekilde sınıflandırılır; ilk olarak saldırgan ve savunmacı taktikler, ikinci olarak ise iş odaklı, birey odaklı ve yönetici odaklı sınıflandırmadır.

1.1.2. Saldırgan ve Savunmacı İzlenim Yönetimi Taktikleri

Saldırgan izlenim yönetimi taktikleri proaktif ve çalışanın hedeflediği kazanım için kimlik oluşturmada kullanılır. Savunmacı taktikler ise reaktif ve çalışanın zarar gören imajını düzeltmede kullanılır (Andrews ve Kacmar, 2001: 143).

1.1.2.1. Saldırgan İzlenim Yönetimi Taktikleri

Saldırgan izlenim yönetimi taktikleri hedeflenen izlenime ulaşmanın saldırgan yoludur. Alaycı ifadeler, karşılaştırma ve eleştirel faaliyetleri içerir. Saldırgan izlenim yönetimi taktikleri yağcılık, bireysel reklam, örnek olma yalvarma ve gözdağı verme şeklinde beş taktik olarak sınıflandırılmıştır.

a) Yağcılık:

Göze girme taktiği olarak da tanımlanan bu taktik, örgütsel hiyerarşide daha düşük seviyede bulunan kişinin kendini sevdirmek ve ödüllendirmeyi hak eden birisi olduğu izlenimini uyandırmak gayesiyle üstlerini övmesi, üstlerin her görüşüne sorgusuz katılması, boyun eğmesi olarak tarif edilebilir ve iş hayatında çok sık kullanılır (Çalışkan, 2007: 209).

b) Bireysel Reklam

Kendini tanıtmaya taktiği olarak da adlandırılır, bu taktiği uygulayan birey hedefe kendini yetkin bir birey olarak tanıtır, beceri ve meziyetlerini ise abartır. Bu taktiğin dezavantajı diğerleri tarafından kendini beğenmiş biri olarak görülme riskidir (Basım ve Tatar, 2008: 83).

c) Örnek Birey Olma (Örnek Teşkil Etme)

Kendisini fazlasıyla işine ve örgütüne adanmış görünerek diğer bireyler üzerinde örnek birey oluşturma eğilimidir. İşe erken gelme, geç ayrılma, eve iş götürme, aşırı fedakârlık yapma gibi davranışları barındırır. Bu taktiği kullananların hedef kitle tarafından ikiyüzlü algılanma riski vardır (Doğan ve Kılıç, 2009: 74).

d) Yalvarma:

Bu taktikte birey yardıma muhtaç, yoksul, zavallı gibi bir profil çizerek bu zayıflıklarını istediği kazanımlarını elde etmede kullanacaktır.

e) Gözdağı Verme

Genelde örgütte gücü elinde bulunduranlarca uygulanan bir taktiktir. Eğer bir yönetici çalışanların performans, ödül, maaş değerlendirmesini yapma inisiyatifine sahipse bu taktiği kullanır. Bu taktikte birey hedefine psikolojik, ekonomik baskı yaparak tehlikeli görünmeye çalışır.

1.1.2.2. Savunmacı İzlenim Yönetimi Taktikleri

Özür dileme ve rapor verme savunmacı taktiklerin başlıca yöntemleridir. Rapor verme, zor durum karşısında üstlerine açıklama yapılması iken, özür dilemede ise birey hatasını kabul etmekte ve alacağı cezayı kabullenmektedir.

1.1.3. Bireyin Kendisi Odaklı, İş Odaklı ve Yönetici Odaklı İzlenim Yönetimi Taktikleri

Bu sınıflandırma; izlenim yönetimi taktiklerinin hangi hedefe odaklandığına ilişkindir.

1.1.3.1. Bireyin Kendisi Odaklı İzlenim Yönetimi Taktikleri

Bu taktikte çalışan, lidere ya da hedef kitleye kendisini, çalışkan, işine adanmış izlenimi yaratmaya çalışır. Lider tarafından fark edilme açısından olumlu, başkalarının övünme şeklinde görülmesi açısından olumsuz yanları vardır.

a) İş Odaklı İzlenim Yönetimi Taktikleri

İş odaklı taktiklerde çalışan iş üzerinden reklamını yapmakta, işe erken gelerek, geç ayrılarak kendi işi dışındaki işlerde de sorumluluk alarak yöneticinin gözüne girmeye çalışmaktadır. Bu taktik diğer çalışanlara da fırsat tanıyarak ve yöneticiyi de rahatsız etmeden uygulandığında başarı sağlamaktadır (Özdemir ve Yaylacı, 2006: 107).

b) Yönetici Odaklı İzlenim Yönetimi Taktikleri

Çalışan işle ilgili olmayan, örneğin yöneticinin özel hayatı ile ilgili konularda jestler yaparak yöneticiyi memnun etmeye çalışmaktadır (Özdemir ve Yaylacı, 2006: 107).

1.2. ÖRGÜTSEL ADALET

Çalışanların duyguları ile tutum ve davranışları arasında ilişki son 30 yıldır iş yaşamının gündemindedir ve araştırma konusudur. Çalışanın örgütsel bağlılığına neden olan faktörlerden biri örgütsel adalet kavramıdır ve bu bölümde incelenecektir.

1.2.1. Örgütsel Adalet Kavramı

Örgütsel adalet kavramı 1960 yılında Adams tarafından ortaya atılan "Adalet Teorisi" ile gündeme gelmiş olup, çalışanların örgüt ortamında algıladıkları adalet/eşitlik ile alakalıdır. Bu teori çalışanların harcadığı emek sonucu elde ettiği kazanımı örgütteki diğer bireylerle ya da diğer örgütlerdeki bireylerle mukayese edeceği temeline dayanır (Yeniçeri vd., 2009: 84). Örgütsel adalet kavramı ilk kez Greenberg tarafından kullanılmıştır (Colquitt vd., 2005/ Aslantürk ve Şahan, 2012: 138).

Yapılan araştırmalarda "örgütsel adalet algısının iş tatmini, yöneticiye güven, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, işe geç kalma, örgütten ayrılma, işgören hırslılığı" gibi birçok örgütsel değişkeni etkilediği ortaya çıkmıştır (Gürbüz ve Mert, 2009: 118).

1.2.2. Örgütsel Adalet Tanımları

Örgütsel adalet kavramının farklı tanımları mevcuttur. Çalışanın organizasyonun faaliyet ve uygulamaları ile alakalı adalet algısıdır (Greenberg, 1996/ Gürbüz ve Mert, 2009: 119). Taylor'a göre ise örgütsel adalet, yöneticilerin kazanımları (ödül, ücret) çalışanlara dağıtırken doğru süreçleri izlemeleridir (Masterson vd., 2000/ Gürbüz ve Mert, 2009: 119).

Örgütsel adalet, çalışanın örgütte kazanımların nasıl yönetildiği, dağıtıldığı ve bu kararların ne şekilde alındığına dair edindiği adalet algısı şeklinde de tanımlanabilir (Ülbeği, 2011: 19).

1.2.3. Örgütsel Adaletin Boyutları

Literatürde örgütsel adalet kavramı boyutları konusunda mutabakat

bulunmamaktadır fakat genelde dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti olarak sınıflandırılmaktadır (Karaeminoğulları, 2006:11). Greenberg kişilerin adalet değerlendirmesi yaparken sosyal belirleyiciler ve yapısal belirleyiciler olmak üzere iki unsura odaklandığını savunmuştur. Sosyal belirleyicilerde kişilerin davranışlarına, yapısal belirleyicilerde ise ücretleme, performans değerlendirme gibi kazanımların bölüşümüne odaklanılır (Greenberg, 1987/ Sani ve Mert, 2009:120)

a) Dağıtım Adaleti

Dağıtımsal adalet kavramı ilk kez Homans tarafından ortaya atılmıştır (Homans, 1961/ Önderoğlu, 2010:2). Adams'ın Eşitlik Kuramı Homans'ın görüşlerinden hareketle geliştirilmiştir. Örgütsel adalet kavramı gündeme geldiğinde ilk başta sadece dağıtımsal adalet olarak anlaşılmıştır. Dağıtım adaleti, bir örgütte çalışanların elde ettikleri kazanımların (ücret, prim, terfi) adaletli ya da adaletsiz olarak dağıtıldığına dair algılarıdır (Aslantürk ve Şahan, 2012: 138). Bireyler elde ettikleri kazanımları, başkalarının elde ettiği kazanımlarla mukayese ederek sonuca varırlar. Başka bir deyişle, dağıtım adaletinde birey işyerinde gösterdiği performans, yaşadığı stres ile elde ettiği kazanımları sahip olduğu eğitim ve tecrübe bağlamında da değerlendirerek bir girdi çıktı oranı hesaplar ve kendisine adil davranılıp davranılmadığı hususunda bir algı geliştirir (Efeoğlu ve İplik, 2011: 346). Örgüt üyelerinin girdi çıktı oranlarının eşit olması örgüt içi adalet algısına, aksi takdirde ise adaletsizlik algısına neden olur (Colquitt, 2001/ Önderoğlu, 2010: 3).

Dağıtım adaletinin üç önemli unsuru eşitlik, eşit paylaşım ve ihtiyaç kuralıdır.

1) Eşitlik Kuralı: Kazanımların dağıtımının her çalışanın katkısına göre yapılmasıdır. Örnek olarak daha fazla mesai/emek harcayan, daha fazla ücreti hak eder (Organ, 1988/ Mert ve Gürbüz, 2009: 121).

2) Eşit Paylaşım Kuralı: Bütün çalışanlara ırk cinsiyet gibi kişisel özellikleri üzerinden ayırım yapılmadan ödüllere ve kazanımlara erişebilmesi için eşit fırsat verilmesidir (Organ, 1988/ Mert ve Gürbüz, 2009:121).

3) İhtiyaç Kuralı: Bu kural kazanımların dağıtımının bireylerin ihtiyacına göre yapılması gerektiğini anlatır. Örnek olarak iki çocuk annesi bir çalışan diğer şartlar eşit olmak koşuluyla bekâr bir bayan çalışandan daha yüksek ücret almalıdır (Organ, 1988/ Mert ve Gürbüz, 2009: 121).

Çalışanların dağıtımsal adaletsizlik karşısında iş kalitelerini ve iş performanslarını düşürdükleri, örgütsel vatandaşlık davranışından kaçındıkları ve gergin davranışlar sergiledikleri gözlemlenmiştir (Folger ve Cropanzano 1998: 2-24).

b) Prosedür Adaleti

Bu kavramı Thibaut ve Walker literatüre kazandırmıştır. Örgütte karar almak için süreç ve politikalarından algılanan adalet algısı prosedür adaleti olarak adlandırılır. Prosedür adaletinde kazançların dağıtımının adaletinden çok, bu kazançların dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan prosedürlerin yarattığı adalet algısıyla alakalıdır (Greenberg 1990: 402). Prosedür adaletinin sağlanması için çalışanların kendilerini etkileyecek karar süreçlerine dâhil edilmesi, çalışanların bazı kararlara itiraz edebilme ve geri dönüş alma hakkının olması gerekmektedir (Leventhal, 1980/ Mert ve Gürbüz, 2009: 123).

c) Etkileşim Adaleti

Etkileşim adaleti kişinin ilişki içerisinde olduğu kişilerden algıladığı adalettir ve yöneticilerin prosedürlerini uygulama şekli ile alakalıdır. Bu adalet türü dağıtım kaynağı ile dağıtım kararından etkilenen çalışanlar arası ilişkiyi açıklamaya yarar. Etkileşim adaleti örgütsel kararlar alınırken çalışanların maruz kaldığı davranışlar ya da bu kararın çalışanlara nasıl söyleneceği ile alakalı adalet algılaması olarak tanımlanabilir (Tokgöz, 2011: 367). Etkileşim adaleti yöneticilerin bütün çalışanlara aynı şekilde saygılı davranışları ile oluşur.

d) Örgütsel Adaletin Sonuçları

Adams'ın eşitlik teorisi doğrultusunda çalışanlar algıladıkları örgütsel adalet algısına göre olumlu ya da olumsuz tepkiler verirler (Organ, 1988/ Mert ve Gürbüz, 2009: 124). Bireyler kendi faydasına bir kazanım elde ettiklerinde bunun karşılığında olumlu davranışlarda bulunacaklardır. Çalışanlar örgütsel adaleti algıladıklarında iş tatmini ve örgüte duyulan bağlılık artacak, üstlerine daha fazla güven duyacak ve örgütsel vatandaşlık davranışını daha fazla sergileyecektir. Aksi durumda ise en hafifinden işe geç kalmadan başlayarak, saldırgan davranışlar sergileme, işten ayrılma, hatta işgören hırsızlığı tarzı davranışlar sergileyebilecektir. Örgütsel adaletin boyutları bağlamında ise çalışan, dağıtım adaletsizliği ile karşılaştığında örgütün aldığı kararların neticelerine ilişkin tepki gösterirken, prosedür adaletsizliği algıladığında bütün örgüte, etkileşimsel adaletsizlik algıladığında ise yöneticilerine karşı tepki gösterebilmektedir (Tetik, 2012: 240-242).

2. KAMU SEKTÖRÜNDE İZLENİM YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL ADALET İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Bu kısımda sırasıyla izlenim yönetimi ve örgütsel adalete ilişkin yapılmış çalışmalardan örnekler sunulmuştur.

2.1. Kamuda İzlenim Yönetimi ile İlgili Çalışmalardan Örnekler

Aykan ve Akdoğan (2008)'in Erciyes Üniversitesinde görev yapan akademisyenler üzerinde yaptığı çalışmaya 101 akademisyen katılmıştır. Akademisyenlerin %94'ünün izlenimlerini önemsedikleri ve akademik ortamda, en çok kullanılan izlenim yönetim taktiğinin ise özür dileme olduğu tespit edilmiştir. Ardından övgü, örnek olma ve yıldırma taktikleri gelmektedir (Akdoğan ve Aykan, 2008: 1-16).

Basım ve Tatar (2008)'in kamuda izlenim yönetimi üzerine yaptığı çalışmada ise kamuda görev yapan yönetici ve diğer çalışanlar incelenmiş ve hangi taktiklerin en çok kullanıldığı üzerinde durulmuştur. Araştırma sonucunda kamu yönetici ve çalışanlarının en çok "işine sahip çıkmaya çalışma", en az ise kendini "örnek personel gibi gösterme" taktiklerini kullandıkları görülmüştür.

Meydan (2011)'in bankacılık sektörü üzerinde tükenmişlik ve izlenim yönetimi taktikleri üzerine yaptığı çalışmada ise tahmin edileceği gibi kendini sevdirmeye ve kendini acındırma taktiklerinin en çok kullanıldığı görülmüştür (Meydan, 2011: 300).

Karakuş ve Alev (2016)'in "öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değerleri ile izlenim yönetimi taktikleri seçimi arasındaki ilişki düzeyi" adlı çalışmasında ise bireysel ve otoriter değerlerden otorite değerine sahip olan öğretmenlerin kendini acındırma taktiğine daha çok başvurduğu görülmüştür (Karakuş ve Alev, 2016: 137).

2.2. Kamuda Örgütsel Adalet ile İlgili Çalışmalardan Örnekler

Tetik (2012) Manisa Salihli'de bulunan belediye, vergi dairesi ve tapu müdürlüğünde görevli 133 çalışan ile yaptığı çalışmada çalışanların örgütsel adalet algısının düşük olduğunu tespit etmiştir. Örgütsel adaletin boyutlarında ise özellikle dağıtımsal adalet boyutunun en düşük olduğu, etkileşimsel adalet algısının ise bu boyutlar arasında en yüksek olduğu görülmüştür (Tetik, 2012: 239).

Şahin ve Taşkaya (2010)'nın, 477 sağlık çalışanı ile yaptıkları analizde; "sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarının eğitim, hizmet süresi, aylık nöbet sayısı, yönetici olma durumu ve bakılan hasta sayısı ile ilişkili olduğu ($p<0,05$, meslek ve cinsiyetin örgütsel adaleti etkilemediği ($p>0,05$) görülmüştür" (Şahin ve Taşkaya, 2010: 85). Ayrıca, çalışma sonucunda sağlık çalışanlarının işlem ve dağıtım adaleti boyutlarının diğer boyutlara oranla daha düşük olduğu anlaşılmıştır (Şahin ve Taşkaya, 2010: 85).

3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE HİPOTEZLERİ

Bu araştırmanın amacı örgütsel adalet algısı ile izlenim yönetim taktikleri arasındaki olası ilişkilerin demografik özellikler gibi tahmin edici değişiklikler vasıtasıyla kamu çalışanları üzerindeki etkilerini incelemek ve boyutlar arası ilişkileri de açıklamaya çalışmaktır.

Hipotez 1) Kamu çalışanlarının demografik özelliklerine göre (cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni hal, yaş ve gelir durumu) izlenim davranışları ve örgütsel adalet algıları farklılaşmaktadır.

Hipotez 2) Örgütsel adalet algısının alt boyutları arasında ilişki vardır.

Hipotez 3) Örgütsel adalet algısı ile izlenim yönetimi taktikleri arasında ilişki vardır.

4. YÖNTEM

Katılımcılar

Araştırma 2015-2016 dönemi 60 adet TODAİE öğrencisine (dolayısıyla kamu görevlilerine) anket uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmada örneklem yöntemi kullanılmıştır.

Katılımcıların %37'si kadın, %63'ü erkek bireylerden oluşmaktadır. Katılımcıların medeni durumları incelendiği zaman %67'sinin evli ve % 33'nün ise bekâr olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığı zaman % 62'sinin üniversite ve %38'inin lisansüstü düzeyde eğitime sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların %5'inin 2500 TL ve altı, % 42'sinin 2501-3500 TL arası, % 22'sinin 3501-4500 TL arası, % 20'sinin 4501-5500 TL arası, %12'sinin 5501 TL ve üzerinde gelire sahip olduğu görülmektedir.

Katılımcıların %18'inin memur, % 10'unun müfettiş, %13'ünün mühendis, % 18'inin öğretmen, % 27'sinin uzman, % 13'ünün ise diğer meslek gruplarına (doktor, avukat, pazarlamacı vb.) dâhil oldukları tespit edilmiştir.

Katılımcıların %18'inin belediyelerde, % 13'ünün DSİ'de, % 18'inin MEB'de, %10'unun Sağlık Bakanlığında, % 27'sinin SGK'da ve 13'ünün diğer (EGO, Sayıştay, İŞKUR, TEAŞ) kurumlarda çalıştığı görülmektedir.

Katılımcıların % 23'ü 30 yaş ve altında, % 62'si 31-35 yaş arasında, % 15'i ise 36 yaş ve üzerindedir.

Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada örgütsel adalet algısı, izlenim yönetimi ve demografik bilgi formu katılımcılara uygulanmıştır. Demografik bilgi formunda katılımcılardan cinsiyet, yaş, meslek, eğitim düzeyi, kurumda çalışma süreleri gibi bilgiler istenmiştir.

Çalışmada kullanılan örgütsel adalet algısı ölçeği ve demografik özellikler Tetik (2012)'in "Kamu İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Bazı Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi" adlı çalışmasından ve izlenim yönetimi ölçeği ise Basım, Tatar ve Şahin (2006)'e ait "Çalışma Yaşamında İzlenim Yönetimi: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması" adlı çalışmasından alınmıştır ve güvenilirlik ve geçerlilik sınavından geçirilmiştir.

İzlenim yönetimi ölçeği 5 basamaklı Likert tipinde 22 soru içermekte ve Niteliklerini Tanıyarak Kendini Sevdirme, Kendine Acındırma, Kendini Örnek Personel Gibi Göstermeye Çalışma, Kendini Zorla Fark Ettirmeye Çalışma, İşine Sahip Çıkmaya Çalışma adlı 5 boyuttan oluşmaktadır. Örgütsel adalet algısı ise 5 basamaklı Likert tipinde 20 soru içermekte ve Dağıtımsal Adalet, İşlemsel Adalet, etkileşimsel adalet adlı 3 boyuttan oluşmaktadır.

5. BULGULAR

Bu bölümde öncelikle demografik değişkenlere ilişkin dağılımlar, ardından örgütsel adalet algısı ve izlenim yönetimi davranışına ait güvenilirlik ve geçerlilik bulguları ve faktör analizleri sunulacaktır.

Anket çalışmasında örgütsel adalet ile ilgili 20 adet ifadenin güvenilirliğinin test edilmesi amacı ile cronbach alfa analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda alfa katsayısının 0,96 olduğu görülmüştür. Elde edilen katsayı ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Anket çalışmasında izlenim yönetimi ile ilgili

22 adet ifadenin güvenilirliğinin test edilmesi amacı ile alfa analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda alfa katsayısı 0,91 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen katsayı ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Bunun sonucu olarak çalışmadan herhangi bir soru çıkarmaya gerek olmadığı görülmektedir.

Güvenilirlik analizinin ardından yapı geçerliliğinin test edilmesi amacı ile 22 ifadenin bulunduğu ölçeğe faktör analizi uygulaması yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda 5 alt temel boyut tespit edilmiştir. Bu boyutlar niteliklerini tanıyarak kendini sevdirmeye, kendine acındırma, kendini örnek personel gibi göstermeye çalışma, kendini zorla fark ettirmeye çalışma, işine sahip çıkmaya çalışma boyutu olarak adlandırılmıştır. Tespit edilen boyutlar kullanılan izlenim yönetimi ile tutarlıdır. Faktör analizinde hesaplanan KMO örneklem yeterlilik katsayısı 0,81 olarak tespit edilmiştir. Bu katsayı yapılan 60 adet anketin faktör yapısını orta koymak için yeterli sayıda olduğunun göstergesidir. Ayrıca faktör yapılarının anlamlılığının test edildiği Bartlett testi sonucuna göre ($p=0,001, p<0,05$) elde edilen boyutlar yapısal olarak anlamlıdır.

Elde edilen 5 boyut toplam varyansın yaklaşık olarak %72'sini oluşturmaktadır. Açıklanan varyansın bu tip çalışmalarda %60 ve üzerinde olması beklenir. Boyutlar incelendiği zaman niteliklerini tanıyarak kendini sevdirmeye boyutunun açıklanan varyans yüzdesi %18, iç tutarlılığı ise 0,82 olarak tespit edilmiştir. Kendini acındırma, kendini örnek personel gibi göstermeye çalışma boyutunun açıklanan varyans yüzdesi %15, iç tutarlılığı ise 0,80 olarak tespit edilmiştir. Kendini örnek personel gibi göstermeye çalışma boyutunun açıklanan varyans yüzdesi %14, iç tutarlılığı ise 0,78 olarak tespit edilmiştir. Kendini zorla fark ettirmeye çalışma boyutunun açıklanan varyans yüzdesi %13, iç tutarlılığı ise 0,77 olarak tespit edilmiştir. İşine sahip çıkmaya çalışma boyutunun açıklanan varyans yüzdesi %12, iç tutarlılığı ise 0,75 olarak tespit edilmiştir. Kısacası örgütsel adalet ile ilgili 20 adet ifadenin güvenilirliğinin ve yapı geçerliliğinin sağlandığı görülmüştür.

Çalışmadaki iki adet ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik yapısının oluştuğu tespit edilmiştir.

5.1. Demografik Özellikler ve Örgütsel Adalet ve İzlenim Yönetimi Davranışları Arasındaki İlişkiler

Katılımcıların demografik özelliklerinin örgütsel adalet ve izlenim yönetimi üzerinde etkili olup olmadığının test edilmesi amacı ile t testi analizi uygulaması yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmektedir.

a) Cinsiyet ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler

Katılımcıların cinsiyetlerine bağlı olarak örgütsel adalet algılarının farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Diğer bir deyişle, kadın ve erkek katılımcıların dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 1: Cinsiyet ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler

Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	S. Sapma	T	P
Dağıtımsal Adalet	Kadın	22	2,80	0,81	-0,83	0,41
	Erkek	38	2,97	0,73		
İşlemsel Adalet	Kadın	22	2,59	1,16	0,92	0,36
	Erkek	38	2,36	0,75		
Etkileşimsel Adalet	Kadın	22	3,00	1,06	1,30	0,20
	Erkek	38	2,72	0,61		

b) Cinsiyet ve İzlenim Yönetimi Davranışı Arasındaki İlişkiler

Katılımcıların cinsiyetlerine bağlı olarak izlenim yönetimi davranışının farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Diğer bir deyişle, kadın ve erkek katılımcıların niteliklerini tanıyarak kendini sevdirmeye, kendini acındırma, kendini örnek personel gibi gösterme, kendini zorla fark ettirmeye çalışma, işine sahip çıkmaya çalışma ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 2: Cinsiyet ve İzlenim Yönetimi Arasındaki İlişkiler

Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	S. Sapma	T	P
Niteliklerini Tanıyarak Kendini Sevdirmeye	Kadın	22	2,79	0,72	-0,16	0,87
	Erkek	38	2,82	0,78		
Kendine Acındırma	Kadın	22	2,04	0,66	-0,90	0,37
	Erkek	38	2,21	0,75		
Kendini Örnek Personel Gibi Göstermeye Çalışma	Kadın	22	1,69	0,57	-0,46	0,65
	Erkek	38	1,77	0,65		
Kendini Zorla Fark Ettirmeye Çalışma	Kadın	22	1,65	0,75	-1,64	0,11
	Erkek	38	2,01	0,85		
İşine Sahip Çıkmaya Çalışma	Kadın	22	2,82	0,87	-0,03	0,98
	Erkek	38	2,82	0,95		

c) Medeni Hal ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler

Katılımcıların medeni haline bağlı olarak örgütsel adalet algılarının farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Diğer bir deyişle, bekâr ve evli

katılımcıların dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 3: Medeni Hal ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler

Boyutlar	Medeni Durum	N	Ortalama	S. Sapma	T	P
Dağıtımsal Adalet	Evli	40	2,94	0,78	0,48	0,63
	Bekar	20	2,84	0,73		
İşlemsel Adalet	Evli	40	2,33	0,94	-1,37	0,18
	Bekar	20	2,68	0,86		
Etkileşimsel Adalet	Evli	40	2,73	0,8	-1,29	0,2
	Bekar	20	3,01	0,81		

d) Medeni Hal ve İzlenim Yönetimi Arasındaki İlişkiler

Katılımcıların medeni haline bağlı olarak izlenim yönetimi davranışının farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Diğer bir deyişle, bekâr ve evli katılımcıların niteliklerini tanıyarak kendini sevdirmeye, kendini acındırma, kendini örnek personel gibi göstermeye, kendini zorla fark ettirmeye çalışma, işine sahip çıkmaya çalışma ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Katılımcıların kendini örnek personel gibi göstermeye çalışma boyutu puanlarının medeni hallerine göre farklı olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Farklılığın evli katılımcıların bekâr katılımcılara göre kendini daha yüksek düzeyde örnek personel gibi göstermeye çalışma eğiliminden kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Tablo 4: Medeni Hal ve İzlenim Yönetimi Arasındaki İlişkiler

Boyutlar	Medeni Durum	N	Ortalama	S. Sapma	T	P
Niteliklerini Tanıyarak Kendini Sevdirmeye	Evli	40	2,78	0,76	-0,48	0,63
	Bekar	20	2,88	0,76		
Kendine Acındırma	Evli	40	2,17	0,76	0,35	0,73
	Bekar	20	2,1	0,65		
Kendini Örnek Personel Gibi Göstermeye Çalışma	Evli	40	1,63	0,59	-2,01	0,05
	Bekar	20	1,96	0,62		
Kendini Zorla Fark Ettirmeye Çalışma	Evli	40	1,8	0,83	-0,99	0,33
	Bekar	20	2,03	0,83		
İşine Sahip Çıkmaya Çalışma	Evli	40	2,78	0,92	-0,46	0,65
	Bekar	20	2,9	0,92		

e) Eğitim ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki

Katılımcıların eğitim düzeylerine bağlı olarak örgütsel adalet algılarının farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Diğer bir deyişle, üniversite ve lisansüstü katılımcıların dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 5: Eğitim Düzeyi ve Örgütsel Adalet

Boyutlar	Eğitim	N	Ortalama	S. Sapma	T	P
Dağıtımsal Adalet	Üniversite	37	2,973	0,74709	0,45	0,93
	Lisansüstü	23	2,8	0,77928		
İşlemsel Adalet	Üniversite	37	2,5135	1,02769	0,85	0,89
	Lisansüstü	23	2,3406	0,71858		
Etkileşimsel Adalet	Üniversite	37	2,9339	0,86957	1,2	0,18
	Lisansüstü	23	2,6425	0,68079		

f) Eğitim ve İzlenim Yönetimi Davranışları Arasındaki İlişki

Katılımcıların eğitim düzeyine bağlı olarak izlenim yönetimi davranışının farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Diğer bir deyişle, üniversite ve lisansüstü katılımcıların niteliklerini tanıyarak kendini sevdirmeye, kendini acındırma, kendini örnek personel gibi gösterme, kendini zorla fark ettirmeye çalışma, işine sahip çıkmaya çalışma ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Katılımcıların kendini örnek personel gibi göstermeye çalışma, kendine acındırma, kendini zorla fark ettirmeye çalışma boyutu puanlarının eğitim düzeylerine göre farklı olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Lisansüstü düzeyde eğitime sahip katılımcıların lisans düzeyinde eğitime sahip katılımcılara göre kendini daha yüksek düzeyde örnek personel gibi göstermeye çalışmasının, kendine acındırma, kendini zorla fark ettirmeye çalışma eğiliminden kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Tablo 6: Eğitim Düzeyi ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki

Boyutlar	Eğitim	N	Ortalama	S. Sapma	T	P
Niteliklerini Tanıyarak Kendini Sevdirmeye	Üniversite	37	2,6216	0,61945	1,35	0,1
	Lisansüstü	23	3,1087	0,86545		
Kendine Acındırma	Üniversite	37	1,9838	0,55253	3,5	0,01
	Lisansüstü	23	2,4087	0,87693		
Kendini Örnek Personel Gibi Göstermeye Çalışma	Üniversite	37	1,6216	0,54206	2,56	0,02
	Lisansüstü	23	1,9348	0,69174		
Kendini Zorla Fark Ettirmeye Çalışma	Üniversite	37	1,6486	0,65474	2,22	0,03
	Lisansüstü	23	2,2391	0,95786		
İşine Sahip Çıkmaya Çalışma	Üniversite	37	2,7928	0,88315	0,36	0,94
	Lisansüstü	23	2,8696	0,98339		

Katılımcıların aylık gelir düzeylerinin örgütsel adalet üzerinde etkili olup olmadığının test edilmesi amacı ile varyans analizi uygulaması yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmektedir. Farklı olan grupların tespit edilmesi amacı ile sidak ikili karşılaştırma testi kullanılmıştır. Varyans analizi sonuçlarına göre katılımcıların gelir düzeylerinin örgütsel adalet algısı üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Farklı gelirlere sahip olan katılımcıların dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet ortalama boyut puanlarının benzer düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 7: Gelir ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki

Boyut	Gelir	N	Ortalama	S. Sapma	F	P	İkili Karşılaştırma
Dağıtımsal Adalet	3500 TL ve altı (1)	28	3	0,2	1,86	0,13	
	3501-4500 TL (2)	13	2,8	0,86			
	4501-5500 TL (3)	12	2,97	0,89			
	5501 TL ve üzeri (4)	7	3,57	0,51			
İşlemsel Adalet	3500 TL ve altı (1)	28	3	0,67	0,74	0,57	
	3501-4500 TL (2)	13	2,29	0,58			
	4501-5500 TL (3)	12	2,21	1,17			
	5501 TL ve üzeri (4)	7	2,74	0,91			
Etkileşimsel Adalet	3500 TL ve altı (1)	28	3,33	0,22	1,13	0,35	
	3501-4500 TL (2)	13	2,72	0,57			
	4501-5500 TL (3)	12	2,63	0,85			
	5501 TL ve üzeri (4)	7	3,29	0,81			

g) Gelir Düzeyi ile İzlenim Yönetimi Davranışı Arasındaki İlişki

Katılımcıların kendini örnek personel gibi göstermeye çalışma, kendine acındırma davranışlarının eğitim düzeylerine göre farklılık teşkil ettiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Kendini örnek personel gibi göstermeye çalışma boyutunda 4500 TL ve altında gelire sahip olan katılımcıların ortalama boyut puanlarının 4501 TL ve üzerinde gelire sahip olan katılımcılara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. 4500 TL ve altında gelire sahip olan katılımcıların kendilerinden daha yüksek gelire olan katılımcılara göre daha yüksek düzeyde kendilerini örnek personel gibi göstermeye çalışma eğilimi içinde oldukları görülmektedir ($p<0,05$).

Kendine acındırma boyutunda 3500 TL ve altında gelire sahip olan katılımcıların ortalama boyut puanlarının 3501 TL ve üzerinde gelire sahip olan katılımcılara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. 3500 TL ve altında gelire sahip olan katılımcıların kendilerinden daha yüksek gelire sahip olan katılımcılara göre daha yüksek düzeyde kendine acındırma eğilimi içinde oldukları görülmektedir ($p<0,05$).

Katılımcıların gelir düzeylerinin kendini zorla fark ettirmeye çalışma boyutu puanlarının niteliklerini tanıyarak kendini sevdirmeye, işine sahip çıkmaya çalışma boyutları üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Farklı gelire sahip olan katılımcıların kendini zorla fark ettirmeye çalışma boyutu puanlarının niteliklerini tanıyarak kendini sevdirmeye, işine sahip çıkmaya çalışma ortalama boyut puanlarının benzer düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 8: Gelir ve İzlenim Yönetimi Arasındaki İlişki

Boyut	Gelir	N	Ortalama	S. Sapma	F	P	İkili Karşılaştırma
Niteliklerini Tanıyarak Kendini Sevdirmeye	3500 TL ve altı (1)	28	2,39	0,35	1,99	0,11	
	3501-4500 TL (2)	13	3,28	0,69			
	4501-5500 TL (3)	12	2,57	1,14			
	5501 TL ve üzeri (4)	7	2,74	0,5			
Kendine Acındırma	3500 TL ve altı (1)	28	2,67	0,7	2,92	0,03	1,2>3,4
	3501-4500 TL (2)	13	2,63	0,88			
	4501-5500 TL (3)	12	1,93	0,69			
	5501 TL ve üzeri (4)	7	2,06	0,65			
Kendini Örnek Personel Gibi Göstermeye Çalışma	3500 TL ve altı (1)	28	2,33	0,38	2,87	0,03	1>2,3,4
	3501-4500 TL (2)	13	2,02	0,53			
	4501-5500 TL (3)	12	1,65	0,69			
	5501 TL ve üzeri (4)	7	1,25	0,29			
Kendini Zorla Fark Ettirmeye Çalışma	3500 TL ve altı (1)	28	2,42	0,38	1,82	0,14	
	3501-4500 TL (2)	13	2,19	0,64			
	4501-5500 TL (3)	12	1,96	1,08			
	5501 TL ve üzeri (4)	7	1,32	0,55			
İşine Sahip Çıkmaya Çalışma	3500 TL ve altı (1)	28	2,56	0,51	0,46	0,76	
	3501-4500 TL (2)	13	2,95	0,77			
	4501-5500 TL (3)	12	2,86	0,92			
	5501 TL ve üzeri (4)	7	2,43	0,88			

h) Yaş ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki

Katılımcıların yaşlarının örgütsel adalet ve izlenim yönetimi üzerinde etkili olup olmadığının test edilmesi amacı ile varyans analizi uygulaması yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmektedir. Farklı olan grupların tespit edilmesi amacı ile sidak ikili karşılaştırma testi kullanılmıştır.

Katılımcıların yaşlarının dağıtımsal adalet boyutu ortalama puanlarının katılımcıların yaşlarına göre farklı olduğu tespit edilmiştir. Farkın 36 yaş ve üzerinde olan katılımcıların ortalama dağıtımsal adalet puanlarının kendilerinden yaşça küçük olan gruba göre daha yüksek olmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Varyans analizi sonuçlarına göre katılımcıların yaşlarının işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutları üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Farklı yaşlarda olan katılımcıların işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet ortalama boyut puanlarının benzer düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 9: Yaş ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki

Boyut	Yaş	N	Ortalama	S. Sapma	F	P	İkili Karşılaştırma
Dağıtımsal Adalet	30 yaş altı (1)	14	3,06	0,58	3,46	0,04	3>2,1
	31-35 yaş (2)	37	2,73	0,8			
	36 yaş ve üzeri (3)	9	3,4	0,59			
İşlemsel Adalet	30 yaş altı (1)	14	2,18	0,86	0,82	0,45	
	31-35 yaş (2)	37	2,51	1			
	36 yaş ve üzeri (3)	9	2,61	0,62			
Etkileşimsel Adalet	30 yaş altı (1)	14	2,95	0,67	0,24	0,78	
	31-35 yaş (2)	37	2,79	0,91			
	36 yaş ve üzeri (3)	9	2,74	0,57			

i) Yaş ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki

Katılımcıların yaşlarının kendini örnek personel gibi göstermeye çalışma, kendine acındırma, kendini zorla fark ettirmeye çalışma boyutu puanlarının işine sahip çıkmaya çalışma boyutları üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Farklı yaş gruplarından olan katılımcıların kendini örnek personel gibi göstermeye çalışma, kendine acındırma, kendini zorla fark ettirmeye çalışma boyutu puanlarının ise benzer düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Niteliklerini tanıyarak kendini sevdirmeye boyutunda ise 36 yaş ve üzerindeki katılımcıların diğer yaş gruplarına göre daha yüksek düzeyde niteliklerini tanıyarak kendini sevdirmeye eğilimi içinde oldukları görülmektedir.

Tablo 10: Yaş ve İzlenim Yönetimi Arasındaki İlişki

Boyut	Yaş	N	Ortalama	S. Sapma	F	P	İkili Karşılaştırma
Niteliklerini Tanıyarak Kendini Sevdirmeye	30 yaş altı	14	2,38	0,74	4,24	0,02	3>2,1
	31-35 yaş	37	2,86	0,74			
	36 yaş ve üzeri	9	3,24	0,57			
Kendine Acındırma	30 yaş altı	14	2,09	0,56	0,78	0,47	
	31-35 yaş	37	2,1	0,72			
	36 yaş ve üzeri	9	2,42	0,92			
Kendini Örnek Personel Gibi Göstermeye Çalışma	30 yaş altı	14	1,71	0,68	0,06	0,94	
	31-35 yaş	37	1,76	0,59			
	36 yaş ve üzeri	9	1,69	0,72			
Kendini Zorla Fark Ettirmeye Çalışma	30 yaş altı	14	1,89	0,91	0,01	0,99	
	31-35 yaş	37	1,88	0,82			
	36 yaş ve üzeri	9	1,83	0,84			
İşine Sahip Çıkmaya Çalışma	30 yaş altı	14	3,24	0,72	1,95	0,15	
	31-35 yaş	37	2,69	0,97			
	36 yaş ve üzeri	9	2,7	0,84			

5.2. Örgütsel Adalet Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Yapılan korelasyon analizi sonucunda elde edilen korelasyon kat sayıları (r) ve önem dereceleri (p) bir matris şeklinde aşağıdaki gibi sunulmuştur.

Tablo 11: Örgütsel Adalet Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Boyutlar	İlişki Düzeyi	Dağıtımsal Adalet	İşlemsel Adalet	Etkileşimsel Adalet
Dağıtımsal Adalet	R	1		
	P			
İşlemsel Adalet	R	,321	1	
	P	,012		
Etkileşimsel Adalet	R	,312	,800	1
	P	,015	,000	

Korelasyon analizi sonucunda dağıtımsal adalet boyutu ile işlemsel adalet boyutu arasında doğru orantılı ve düşük bir güçte, anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,321, p<0,05$). Dağıtımsal adalet boyutu ile etkileşimsel adalet boyutu arasında doğru orantılı ve düşük bir güçte, anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,312, p<0,05$). İşlemsel adalet boyutu ile etkileşimsel adalet boyutu arasında

doğru orantılı ve yüksek bir güçte, anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,800$, $p<0,01$). Özet olarak örgütsel adalet boyutları kendi içinde anlamlı derecede ilişki içerisindedir. Herhangi bir boyutun puanının artmasının diğer boyutlarda da yükseltici bir etkiye neden olacağı görülmektedir. Dağıtımsal adalet boyutu, işlemsel adalet boyutu ve etkileşimsel adalet boyutu puanlarının artışının diğer iki boyuttaki adalet algı düzeyini artıracığı görülmektedir.

5.3. Örgütsel Adalet ve İzlenim Yönetimi Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

İzlenim yönetimi alt boyutları ile örgütsel adalet alt boyutları arasında ilişki olup olmadığının tespit edilmesi için korelasyon analizi yapılmıştır. Boyutların kendi içerisindeki ilişkilerinin tespit edilmesi istenmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda elde edilen korelasyon kat sayıları (r) ve önem dereceleri (p) bir matris şeklinde aşağıdaki gibi sunulmuştur.

Tablo 12: Örgütsel Adalet ve İzlenim Yönetimi Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Boyutlar	İlişki Düzeyi	Dağıtımsal Adalet	İşlemsel Adalet	Etkileşimsel Adalet
Niteliklerini Tanıyarak Kendini Sevdirmeye	R	,025	-,186	-,195
	P	,847	,045	,043
Kendine Acındırma	R	-,147	-,223	-,220
	P	,046	,026	,041
Kendini Örnek Personel Gibi Göstermeye Çalışma	R	-,165	-,156	-,239
	P	,045	,045	,036
Kendini Zorla Fark Ettirmeye Çalışma	R	-,248	-,219	-,185
	P	,036	,042	,045
İşine Sahip Çıkmaya Çalışma	R	-,181	-,253	-,046
	P	,045	,031	,727

Niteliklerini tanıyarak kendini sevdirmeye boyutu ile dağıtımsal adalet boyutu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ($r=0,025$, $p>0,05$); işlemsel adalet boyutu arasında negatif yönde ve çok düşük düzeyde bir ilişki olduğu ($r=-0,186$, $p<0,05$); etkileşimsel adalet boyutu arasında ise negatif yönde ve çok düşük düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=-0,195$, $p<0,05$).

Kendine acındırma boyutu ile dağıtımsal adalet boyutu arasında negatif yönde ve çok düşük düzeyde bir ilişki olduğu ($r=-0,147$, $p<0,05$); işlemsel adalet boyutu arasında negatif yönde ve çok düşük düzeyde bir ilişki olduğu ($r=-0,223$,

$p < 0,05$); etkileşimsel adalet boyutu arasında ise negatif yönde ve çok düşük düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = -0,223$, $p < 0,05$).

Kendini örnek personel gibi göstermeye çalışma boyutu ile dağıtımsal adalet boyutu arasında negatif yönde ve çok düşük düzeyde bir ilişki olduğu ($r = -0,165$, $p < 0,05$); işlemsel adalet boyutu arasında negatif yönde ve çok düşük düzeyde bir ilişki olduğu ($r = -0,156$, $p < 0,05$); etkileşimsel adalet boyutu arasında ise negatif yönde ve çok düşük düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = -0,239$, $p < 0,05$).

Kendini zorla fark ettirmeye çalışma boyutu ile dağıtımsal adalet boyutu arasında negatif yönde ve çok düşük düzeyde bir ilişki olduğu ($r = -0,248$, $p < 0,05$); işlemsel adalet boyutu arasında negatif yönde ve çok düşük düzeyde bir ilişki olduğu ($r = -0,219$, $p < 0,05$); etkileşimsel adalet boyutu arasında ise negatif yönde ve çok düşük düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = -0,185$, $p < 0,05$).

İşine sahip çıkmaya boyutu ile dağıtımsal adalet boyutu arasında negatif yönde ve çok düşük düzeyde bir ilişki olduğu ($r = -0,181$, $p < 0,05$); işlemsel adalet boyutu arasında negatif yönde ve çok düşük düzeyde bir ilişki olduğu ($r = -0,219$, $p < 0,05$); etkileşimsel adalet boyutu arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir ($r = 0,46$, $p > 0,05$).

Tablo 13: Örgütsel Adalet ve İzlenim Yönetimi İlişkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler		
Örgütsel Adalet Düzeyi	Niteliklerini Tanıyarak Kendini Sevdirmeye	Kendine Acındırma	Kendini Örnek Personel Gibi Göstermeye Çalışma
	-0,15	-0,21	-0,24
	$t = 2,33$, $p < 0,05$	$t = 2,33$, $p < 0,05$	$t = 2,33$, $p < 0,05$

$$R^2 = 0,32, F = 3,56, p < 0,05$$

Elde edilen sonuçlara göre niteliklerini tanıyarak kendini sevdirmeye, kendine acındırma ve kendini örnek personel gibi göstermeye çalışma boyutları ile örgütsel adalet boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer iki alt boyutun çoklu olarak ilişkili olmadığı tespit edilmiştir.

Modele göre niteliklerini tanıyarak kendini sevdirmeye, kendine acındırma ve kendini örnek personel gibi göstermeye çalışma boyutları örgütsel adalet boyutunu %32 oranında açıklamaktadır. Elde edilen matematiksel modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F = 3,56$, $p < 0,05$). Son olarak niteliklerini tanıyarak kendini sevdirmeye, kendine acındırma ve kendini örnek personel gibi

göstermeye çalışma boyutları katsayılarının da istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

6. SONUÇ VE TARTIŞMA

Örgütlerde tüm bu izlenim yönetimi taktikleri uygulanırken içeriklerine dikkat etmek gerekmektedir. Bu nedenle izlenim yönetimi taktiklerinin etkilerini belirleyen durumsal faktörlerin göz önünde bulundurulması önem arz etmektedir. Örgütlerde bireylerin izlediği izlenim yönetimi taktikleri bireylerin kişilik özellikleri ve çeşitli değişkenlere göre farklılık göstermektedir. Bu değişkenler cinsiyet, zaman ve gerçekçi olmaktır (Lim, 2011). Cinsiyet değişkeni ele alınacak olursa; erkek egemen toplum ve örgütlerde kadınlar ikinci planda kaldıklarından dolayı iş ortamında bazı gruplara girememekte ve aynı durum karşısında erkeklerin uygulayacağı izlenim yönetimi taktiğinden farklı bir taktik uygulamak zorunda kalmaktadırlar. İngiliz ve İsveçli yöneticilere ilişkin yapılan araştırmada, izlenim yönetimi taktikleri kullanımının cinsiyete göre değiştiği, erkeklerin iş odaklı taktikleri, kadınların da yönetici odaklı taktikleri tercih ettikleri saptanmıştır. Ayrıca kadınlar erkeklerin izlenim yönetimi davranışlarına daha meyilli olduklarını düşündüklerinden dolayı erkeklere oranla izlenim yönetimi taktiklerini kullanma eğilimlerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır (Singh ve Vinnicombe, 2001). Organizasyonun faaliyet türünün ve buna bağlı olarak çalışanların eğitim düzeyinin de izlenim yönetimi taktiklerine göre farklılık göstereceği açıktır. Eğitim düzeyi yüksek çalışanlardan oluşan bir organizasyonda çalışanlar performanslarının önemli olduğunu bilecekler ve üstleri üzerinde istedikleri etkiyi bırakmak amacıyla da rol ötesi performanslar göstermeye çalışacaklardır. Elbette burada önemli olan diğer bir husus da organizasyonun büyüklüğü ve hiyerarşik yapı düzeyidir. Hiyerarşik yapının ve otokrasinin yoğun olarak hissedildiği organizasyonlarda çalışanların daha çok yağcılık, başarısızlığa bahaneler bulma, yalvarma ve abartılı konuşma gibi izlenim yönetimi taktiklerini kullanmaları yüksek olasılığa sahiptir. Katılımcı ya da demokratik bir yönetim tarzının uygulandığı organizasyonlarda ise özür dileme, haklı çıkarma, övünç duyma, olumlu sonuçları kendinden bilme ve örnek birey olma gibi taktiklerle karşılaşılması çok daha muhtemeldir. Organizasyonlarda yapı, çalışanların diğerlerini etkilemek ve onların düşüncelerini istedikleri doğrultuda değiştirmek için kullandıkları izlenim yönetimi taktiklerinden organizasyona fayda sağlayacak olanların seçimi üzerine kurulmalıdır. Organizasyonlar ve onları yöneten pozisyonundakiler eleştirileri dikkatle dinlemeli, bu eleştirileri kişiselleştirmeden olaylara farklı açılardan bakabilmeli ve bu eleştirilerin -objektif

ve tarafsız yapılan- önemli bir kısmının kendileri için birer gelişme potansiyeline sahip olduğunu unutmamalıdır.

Organizasyonlarda liderler çalışanlara, yapmadıkları bir iş için övgü beklemek, yağcılık yapmak, yapılanları abartılı bir şekilde anlatmak, başkalarının yanlışları ve negatif çıktıları üzerinden prim elde etmek, başarısızlıklara bahaneler bulmak, yalvarmak, gözdağı vermek gibi izlenim yönetimi taktiklerini uygulayarak istedikleri davranış ve düşünce değişikliklerini elde edemeyeceklerini, aksine bunun organizasyonda hoş karşılanmayacağını ve asıl olanın işi iyi yapmak ve performans olduğunun belirli aralıklarla aktarılması önem arz etmektedir.

Bu çalışmada örgütsel adalet algısı ile izlenim yönetimi arasındaki ilişki, tesadüfi örneklem yoluyla seçilen 60 adet aynı zamanda kamu personeli olma özelliğine haiz olan TODAİE öğrencisine yapılan anketlerin analizi yoluyla incelenmiştir.

İlk olarak demografik özellikler açısından; katılımcıların cinsiyetlerinin, medeni hallerinin, eğitim düzeylerinin, gelir düzeylerinin örgütsel adalet algısı ve izlenim yönetimi üzerinde etkili olmadığı; fakat evli katılımcıların bekâr katılımcılara göre lisansüstü düzeyde eğitime sahip katılımcıların lisans düzeyinde eğitime sahip katılımcılara göre ve 4500 TL ve altında gelire sahip olan katılımcıların kendilerinden daha yüksek gelire sahip olan katılımcılara göre kendini daha yüksek düzeyde örnek personel gibi göstermeye çalışma eğiliminde olduğu tespit edilmiştir.

İkinci olarak; katılımcıların yaşlarının işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutları üzerinde etkili olmadığı fakat dağıtımsal adalet boyutunda 36 yaş ve üzerinde olan katılımcıların ortalama dağıtımsal adalet puanlarının kendilerinden yaşça küçük olan gruba göre daha yüksek olduğu, niteliklerini tanıyarak kendini sevdirmeye boyutunda ise 36 yaş ve üzerindeki katılımcıların diğer yaş gruplarına göre daha yüksek düzeyde niteliklerini tanıyarak kendini sevdirmeye eğilimi içinde oldukları görülmektedir.

Üçüncü olarak, örgütsel adalet boyutlarının kendi içinde anlamlı derecede ilişkili olduğu görülmüştür.

Dördüncü olarak, çalışmada ve örgütsel adalet boyutundaki artışların niteliklerini tanıyarak kendini sevdirmeye, kendine acındırma ve kendini örnek personel gibi göstermeye çalışma boyutlarındaki benzer zamanlı azalma durumları ile ilişkili olduğu görülmüştür. Ayrıca örgütsel adalet en önemli derecede etki eden boyutun kendini örnek personel gibi göstermeye çalışma boyutu olduğu ve bunu

sırası ile kendine acındırma ve niteliklerini tanıyarak kendini sevdirmeye boyutunun izlediği tespit edilmiştir.

Son olarak, niteliklerini tanıyarak kendini sevdirmeye, kendine acındırma ve kendini örnek personel gibi göstermeye çalışma boyutları ile örgütsel adalet boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiş ve izlenim yönetimi davranışları ile örgütsel adalet davranışları arasındaki ilişki doğrulanmıştır. Diğer iki alt boyutlar arasında çoklu olarak ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Modele göre niteliklerini tanıyarak kendini sevdirmeye, kendine acındırma ve kendini örnek personel gibi göstermeye çalışma boyutları örgütsel adalet boyutunu %32 oranında açıklamaktadır. Elde edilen matematiksel modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=3,56, p<0,05$).

Yapılan çalışma sonuçlarının değerlendirilmesiyle birlikte, aşağıda bazı önerilere yer verilmiştir:

1) Yöneticiler bir taraftan örgütsel adalet algısını artırmaya çalışmalı, bir taraftan da örgütün uzun vadeli fayda elde etmesi açısından izlenim yönetimi davranışlarını fark edebilmelidir. Eğer çalışanlar çalışmak yerine çalışır görünmek ya da yağcılık gibi izlenim yönetimi taktiklerinin getirisinin daha fazla olduğunu düşünürse bu organizasyonun bütünü olumsuz etkileyecektir.

2) Yöneticiler organizasyonda çapraz kontroller yapabilir, örgütsel adalet algısını izlenim yönetimi taktikleriyle, izlenim yönetimi taktiklerini de örgütsel adalet algısı aracılığı ile kontrol edebilirler.

7. ARAŞTIRMA BULGULARININ KATKI VE SINIRLILIKLARI

a) Sınırlılıklar

Daha önce de belirtildiği gibi algılanan örgütsel adalet ve izlenim yönetimi değişkenlerinin farklı öncül ve sonuç değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik aracılık rolünü inceleyen çalışmalara rastlamak mümkündür. Ancak bu araştırmada ele alınan örgütsel adalet ve izlenim yönetimi değişkenleri ilişkisini inceleyen, hatta bu değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişki üzerine ilişkin inceleme yapan çalışmaya rastlamak pek mümkün değildir. Bu açıdan değerlendirildiğinde bu çalışma, örgütsel adalet ve izlenim yönetimi değişkenlerinin aracılık rolünü inceleyen ilk çalışma olarak kabul edilebilir. Bu da araştırmanın vurgulanması gereken güçlü bir yanı ve yazına katkısı olarak kabul edilebilir.

Yukarıda yazına yaptığı katkıları belirtilen bu çalışmanın birtakım sınırlılıkları da bulunmaktadır. Analizlere dâhil edilen kişi sayısı 60 kişi olup bu çalışmanın örnekleminin görece küçük olarak değerlendirilebileceği gibi, veri toplanan kişilerin de kamu çalışanı çatısı altında olmasına rağmen fazla çeşitlilik gösterdiği söylenebilir. Bu yüzden örneklem büyüklüğünün artırılması ve veri toplanan kamu kurumlarının sınırlandırılması verilerin belirli bir kamu kurumunu yansıtmasına fırsat yaratabilirdi. Fakat örneklemdaki kişilerin tamamen kamu çalışanı olması ve istatistiki olarak çıkan sonuçların da anlamlı ve literatüre uygun olması bu sınırlılığı azaltmış ve kamu sektörünü bütüncül olarak resmetme anlamında avantaja dönüşmüştür.

b) Uygulamaya Yönelik Katkılar

Araştırmanın uygulamaya yönelik katkılarının belirtilmesi gerekirse, ilk olarak örgütün destekleyici olarak algılanmasının önemini vurgulamakta yarar vardır. Buna bağlı olarak kurum yöneticilerinin ve insan kaynakları bölümü çalışanlarının destekleyici kültür oluşturmalarının öneminin farkında olmaları söz konusu olabilir. Kurum eğitim, yurt dışı olanakları, terfi ve ücret gibi maddi olanaklarla destek sağlayabileceği gibi çalışana ve katkılarına değer verilmesi, çalışanla ilgilenilmesi gibi ilişkisel olarak da destek sağlayabilir. Çünkü çalışanların kurumlarını destekleyicileri olarak algılaması, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti gibi çalışanın örgüte yönelik tutum ve bilişlerini etkilediği gibi iş doyumunu ve performans gibi işe yönelik tutum ve davranışlarını da etkilemektedir.

Alanda çalışanların dikkat etmesi gereken bir diğer konu ise yöneticinin liderlik stildir. Bu araştırmanın bulguları, çalışanların babacan ve katılımcı liderlik stillerini olumlu, yetkici liderliği ise olumsuz olarak algıladıklarını göstermektedir. Dolayısıyla babacan ve katılımcı liderlerin çoğunlukta olduğu bir kurum yönetim tarzı açısından da daha olumlu olarak algılanıyor olabilir. Bu durum neticesinde çalışanın destek algısı ve buna karşılık gösterdiği işe ve örgüte yönelik tutumlar da değişebilir. Bunun tersine yetkici yöneticiye sahip bir çalışan da kurumu olumsuz algıladığı gibi kuruma karşı tutumları da olumsuz bir duruma dönüşebilir. Bunlara bağlı olarak yöneticilere yönelik liderlik eğitimlerinde bu tür bilgilerin verilmesi de doğru olabilir. Yöneticileri belirli bir liderlik stiline zorlamanın mümkün ve doğru bir uygulama olmadığı bilinen bir gerçektir. Ancak liderlik stilleriyle, bunların örgütsel ve işle ilgili değişkenlerle olan ilişkisi açısından yöneticilerde farkındalık yaratabilmek mümkündür.

KAYNAKÇA

- Akdoğan A. ve Aykan E., (2008), "İzlenim Yönetimi Taktikleri: Erciyes Üniversitesinde Görev Yapan Akademisyenlerin İzlenim Yönetimi Taktiklerini Belirlemeye Dönük Bir Uygulama", *Yönetim Dergisi*, Y:19 S:60.
- Andrews, Martha C. ve Kacmar, K. Michele (2001), "Impression Management by Association: Construction and Validation of a Scale", *Journal of Vocational Behavior*, 58(1).
- Araz, A. (1998), "Çeşitli Değişkenler Açısından Benlik Sunumu", Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.
- Aslantürk, G. ve Şahan, S. (2012), "Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü Örneğinde İncelenmesi", *Polis Bilimleri Dergisi*, C.14(1).
- Basım, N. H., Tatar, İ. ve Şahin, N. H. (2006), "Çalışma Yaşamında İzlenim Yönetimi: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması", *Türk Psikoloji Yazıları*, 9(18)
- Basım, N. H. ve Tatar, İ. (2008), "İzlenim Yönetimi", *Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarımlar*, Ed: M. Şerif Şimşek ve Adnan Çelik, Eğitim Kitabevi, Konya.
- Bies, R. J. ve Moag, J. S. (1986), "Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness", R. J. Lewicki, B. H. Sheppard & M. H. Bazerman içinde, *Research on Negotiation in Organizations*, (Vol.1) Greenwich, CT: JAI.
- Çalışkan, K. (2007), "Politik Davranış ve Etik", *İş Hayatında Etik* Ed: Suna Tevruz, Beta Yayınları, İstanbul.
- Doğan S. ve Kılıç S. (2009), "Örgütlerde İzlenim Yönetimi Davranışı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 3.
- Efeoğlu, İ. E. ve İplik, E. (2011), "Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 20, S. 3.
- Folger, R. ve Cropanzano, R. (1998), "Organizational Justice and Human Resources Management", *Journal of Management*, Vol. 16, No. 2.
- Greenberg, J. (1996), "The Quest for Justice on the Job: Essays and Experiments", Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 24.

- Gürbüz S. ve Mert S. İ. (2009), "Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Uygulaması: Kamuda Görgül Bir Çalışma", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 42, Sayı 3, syf:118.
- Habibe T., Korkmaz, E. (2014), "Çalışanların Günlük Duygu Durumu ve Üretim Karşıtı Davranışları Arasındaki İlişki: Genel Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolü", *Türk Psikoloji Yazıları*, Haziran 2014, 17 (33), 77-87.
- Karaeminoğulları, A. (2006), "Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma", *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karakuş M. ve Sedat, A. (2016), "Öğretmenlerin Bireysel ve Örgütsel Değerleri ile İzlenim Yönetimi Taktikleri Seçimi Arasındaki İlişki Düzeyi", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*: C:13, S:33, s.137.
- Karçioğlu, F. (2009), "Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi-Bir Uygulama", *Yönetim Dergisi*, Yıl: 20, Sayı: 63.
- Kibritçioğlu A. (1998), "İktisadi Büyümenin Belirleyicileri ve Yeni Büyüme Modellerinde Beşeri Sermayenin Yeri", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*.
- Lim, Y. K. (2011), "A Longitudinal Study of Impression Management Strategies and Leadership Emergence: The Moderating Roles of Gender and Virtualness", *Doctor of Philosophy, University of Oklahoma, Norman, Oklahoma*.
- Masterson, S. S., Lewis-McClearn, K., Goldman, B. M. ve S. M. Taylor, (2000), *Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships*, *Academy of Management Journal*, 43.
- Meydan, C. H. (2011), "Öğretmenlerin Bireysel ve Örgütsel Değerleri ile İzlenim Yönetimi Taktikleri Seçimi Arasındaki İlişki Düzeyi", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(2) :300.
- Önderoğlu S. (2010), "Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar", *Ankara Üniversitesi Psikoloji Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*.
- Özdemir Gümrükçü N. (2006), *Sanal Topluluklarda İzlenimi Yönetme*, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Ankara.

- Özdemir Yaylacı, G. (2006), "Organizasyonlarda Kişilerarası İlişkilerde Etki Taktikleri ve Kullanımına İlişkin Literatür Çalışması", *Bilgi – Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, Kış(36).
- Şahin B. ve Taşkaya S. (2010), "Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi" *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt:13, Sayı:2.
- Tetik, S. (2012), "Kamu İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Bazı Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, C:4, S:1.
- Tokgöz, N., (2011), "Örgütsel Sinizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Ekim.
- Ülbeği, İ. D. (2011), "Örgütsel Alt Kültürlerde Örgütsel Adalet ve Güven Algısı Üzerine Bir Araştırma", *Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Ünalı, S. (2005), *Emniyet Örgütü Yöneticilerinin İzlenim Yönetimi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2002), "Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *KMU İİBF Dergisi*, Yıl.11, S.16.
- Zaidman, N. ve Drory, A. (2001), "Upward Impression Management in the Work Place Cross-Cultural Analysis", *International Journal of Intercultural Relations*, 25(6).