

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİNİN KARİYER BAŞARISI ÜZERİNE  
ETKİSİ: ÖZ YETERLİLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

DİLER KAYAKIŞLA ÇARKCI

İstanbul, 2019

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİNİN KARİYER BAŞARISI ÜZERİNE  
ETKİSİ: ÖZ YETERLİLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

DİLER KAYAKIŞLA ÇARKCI

Danışman: DOÇ. DR. NİHAL KARTALTEPE BEHRAM

İstanbul, 2019



T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME Anabilim Dalı YÖNETİM VE ORGANİZASYON Bilim Dalı TEZLİ  
YÜKSEK LİSANS öğrencisi Diler KAYAKIŞLA ÇARKCI'nın İZLENİM YÖNETİMİ  
TAKTİKLERİNİN KARİYER BAŞARISI ÜZERİNE ETKİSİ: ÖZ YETERLİLİĞİN  
DÜZENLEYİCİ ROLÜ adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 11.07.2019 tarih ve  
2019-21/11 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Yüksek Lisans  
Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi ... 25 / 05 / 2019 .....

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

	Öğretim Üyesi Adı Soyadı	İmzası
1.	Tez Danışmanı Doç. Dr. NİHAL KARTALTEPE BEHRAM	
2.	Jüri Üyesi Doç. Dr. ESRA DİNÇ ELMALI	
3.	Jüri Üyesi Doç. Dr. ERKAN TAŞKIRAN	

## GENEL BİLGİLER

<b>İsim ve Soyadı</b>	: Diler Kayakışla Çarkcı
<b>Anabilim Dalı</b>	: İşletme
<b>Programı</b>	: Yönetim ve Organizasyon
<b>Tez Danışmanı</b>	: Doç. Dr. Nihal Kartaltepe Behram
<b>Tez Türü ve Tarihi</b>	: Yüksek Lisans – Ağustos 2019
<b>Anahtar Kelimeler</b>	: İzlenim Yönetimi Taktikleri, Kariyer Başarısı, Öz Yeterlilik

## ÖZET

### İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİNİN KARIYER BAŞARISI ÜZERİNE ETKİSİ: ÖZ YETERLİLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Bu çalışmada, insanlar arasındaki ilişkilerin temeli olan izlenim yönetimi taktiklerinin, kariyer başarısı üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin düzenleyici rolünün olup olmadığını incelenmiştir. Bu amaçla, İstanbul ilinde faaliyet gösteren işletmelerin beyaz yakalı çalışanları için anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Veriler 254 anket formu üzerinden analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, izlenim yönetimi taktiklerinin kariyer başarısı ve öz yeterlilik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte öz yeterliliğinde kariyer başarısı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda, öz yeterliliğin, izlenim yönetimi taktiklerinin kariyer başarısı üzerindeki etkisinde düzenleyici role sahip olmadığı görülmüştür. Elde edilen sonuçlar özetlenerek yorumlanmış ve gelecek araştırmalara ilişkin önerilere yer verilerek çalışma sonlandırılmıştır.

## GENERAL KNOWLEDGE

<b>Name and Surname</b>	: Diler Kayakışla Çarkcı
<b>Field</b>	: Business
<b>Programme</b>	: Management and Organization
<b>Supervisor</b>	: Assoc. Prof. Dr. Nihal Kartaltepe Behram
<b>Degree Awarded and Date</b>	: Master – August 2019
<b>Keywords</b>	: Impression Management Tactics, Career Success, Self-Efficacy

### ABSTRACT

#### **THE EFFECT OF THE IMPRESSION MANAGEMENT TACTICS ON CAREER SUCCESS: THE MODERATING ROLE OF SELF- EFFICACY**

In this study, it is examined whether self-efficacy has a moderator role in the effect of impression management tactics, which are the basis of relations between people, on career success. For this purpose, a survey was conducted for white-collar employees of enterprises operating in Istanbul. Data were analyzed through 254 questionnaires. According to the results of the research, it was found that impression management tactics had a significant effect on career success and self-efficacy. However, it has been determined that self-efficacy has a significant effect on career success. Moreover, self-efficacy did not have a moderator role in the impact of impression management tactics on career success. The results were summarized and the results were finalized by including suggestions for future research.

## ÖNSÖZ

*Tez çalışmamın her aşamasında bilgi ve tecrübeleriyle eksiklerimi tamamlayan, bana her daim yol gösteren ve desteklerini esirgemeyen değerli tez danışmanım Doç. Dr. Nihal KARTALTEPE BEHRAM'a,*

*Tez savunma jürisinde yer alan ve eksiklerimi düzeltmem konusunda yol göstererek çalışmama katkı sağlayan kıymetli hocalarım Doç. Dr. Esra DİNÇ ELMALI ve Doç. Dr. Erkan TAŞKIRAN'a,*

*Öğrenim hayatım boyunca bilgisi ve deneyimleriyle bana ışık tutan tüm hocalarıma,*

*Tezi yazdığım süre boyunca yaşadığım stresi benimle paylaşan, motive eden, sabrı ve anlayışıyla beni her zaman destekleyen sevgili eşim Mete ÇARKCI'ya,*

*Eğitim hayatım boyunca üzerimde maddi manevi çok emeği olan ve bu süreçte de beni yalnız bırakmayan annem Nevin TÖNÜKLÜ ve kardeşim Özcan KAYAKIŞLA'ya,*

*Tezimin veri toplama sürecinde verilerin elde edilmesi için yardımlarını esirgemeyen, gösterdikleri anlayış ve güler yüzleriyle her zaman yanımda olan, iyi ki hayatımdalar dediğim dostlarım Pelin ERKÖK, Elif YILDIZ, Dilara ÇOBAN, Esra KIRÇIÇEK, Gizem KÖSE ve Nurdan DİNÇ'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım..*

# İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET .....	i
ABSTRACT .....	ii
ÖNSÖZ .....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
TABLO LİSTESİ .....	vii
ŞEKİL LİSTESİ .....	x
KISALTMALAR .....	xi

1. GİRİŞ .....	1
----------------	---

2. İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİ.....	3
-------------------------------------	---

2.1. İzlenim Yönetimi Tanımı ve Kavramsal Gelişimi .....	3
2.2. İzlenim Yönetiminin Süreci ve Modelleri .....	6
2.2.1. Leary ve Kowalsky'nin İzlenim Yönetimi Modeli .....	7
2.2.2. Rosenfeld, Giacalone ve Riordan'ın İzlenim Yönetimi Modeli .....	8
2.2.3. Martinko'nun İzlenim Yönetimi Modeli .....	9
2.2.4. Sampson'un İzlenim Yönetimi Modeli .....	10
2.2.5. İzlenim Yönetiminin Siberetik Modeli (Bozeman ve Kacmar) .....	11
2.2.6. Gardner ve Martinko'nun İzlenim Yönetimi Modeli .....	12
2.2.7. Rao, Schmidt ve Murray'ın İzlenim Yönetimi Modeli .....	14
2.3. İzlenim Yönetimi Taktiklerine İlişkin Sınıflandırmalar .....	15
2.4. İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Ölçümü ve Boyutları .....	19
2.4.1. Niteliklerini Tanıtma .....	21
2.4.2. Kendini Sevdirmesi .....	22
2.4.3. Örnek Davranışlar Sergileme .....	23
2.4.4. Gözdağı Verme .....	24
2.4.5. Kendini Acındırma .....	24
2.5. İzlenim Yönetimi Taktiklerini Etkileyen Faktörler .....	26
2.6. İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Sonuçları .....	29
2.7. İzlenim Yönetimi Taktiklerinin İşletmeler Açısından Önemi .....	32

3. KARİYER BAŞARISI .....	35
---------------------------	----

3.1. Kariyer ve Başarı Kavramları .....	35
3.1.1. Kariyer .....	35
3.1.2. Başarı .....	36
3.2. Kariyer Başarısı .....	37
3.3. Sübjektif ve Objektif Kariyer Başarısı .....	39
3.3.1. Sübjektif Kariyer Başarısı .....	39
3.3.1.1. Örgütsel Bağlılık .....	40
3.3.1.2. İş Tatmini .....	41

3.3.1.3. Kariyer Tatmini .....	42
3.3.1.4. İş ve Yaşam Çatışması .....	44
3.3.2. Objektif Kariyer Başarısı .....	45
3.3.2.1. Terfi .....	45
3.3.2.2. Ücret ve Diğer .....	46
3.4. Kariyer Başarısını Etkileyen Faktörler .....	47
3.4.1. İnsan Sermayesi .....	48
3.4.2. Sosyo-Demografik Statü .....	48
3.4.3. Örgütsel Destekleyiciler .....	49
3.4.4. Bireysel Farklılıklar .....	50
3.5. Kariyer Başarısının Sonuçları .....	51
3.6. Kariyer Başarısının İşletmeler Açısından Önemi .....	53
<b>4. ÖZ YETERLİLİK .....</b>	<b>55</b>
4.1. Öz Yeterlilik İnancının Tanımı ve Kavramsal Gelişimi .....	55
4.2. Öz Yeterlilik ve Sosyal Bilişsel Teori .....	58
4.3. Öz Yeterlilik İnancının Kaynakları .....	61
4.3.1. Başarılı Deneyimler .....	62
4.3.2. Başkalarının Deneyimi .....	63
4.3.3. Sözel İkna .....	64
4.3.4. Fiziksel ve Duygusal Durum .....	65
4.4. Öz Yeterliliğin Birey Üzerindeki Etkileri .....	66
4.4.1. Bilişsel Süreç .....	66
4.4.2. Motivasyonel Süreç .....	67
4.4.3. Duygusal Süreç .....	67
4.4.4. Seçimsel Süreç .....	68
4.5. Öz Yeterliliğin İşletmeler Açısından Önemi .....	69
<b>5. İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİNİN KARIYER BAŞARISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÖZ YETERLİLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ VE BİR ARAŞTIRMA .....</b>	<b>71</b>
5.1. Kuramsal Çerçeve .....	71
5.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	75
5.3. Araştırmanın Yöntemi .....	76
5.3.1. Evren ve Örneklem .....	76
5.3.2. Veri Toplama Araçları .....	77
5.3.2.1. Demografik Bilgiler Formu .....	78
5.3.2.2. İzlenim Yönetimi Taktikleri Ölçeği .....	78
5.3.2.3. Kariyer Başarısı Ölçeği .....	78
5.3.2.4. Öz Yeterlilik Ölçeği .....	79
5.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler .....	79
5.5. Araştırmanın Kısıtları ve Varsayımları .....	81
5.6. Verilerin Toplanması ve Kullanılan İstatistiksel Analizler.....	81
5.7. Araştırma Verilerinin Analizi .....	82
5.7.1. Demografik Veriler .....	82



5.7.2. Değişkenlere Yönelik Faktör ve Güvenilirlik Analizleri .....	84
5.7.3. Verilerin İstatistiksel Analizleri .....	99
5.7.4. Değişkenler Arası İlişkiler: Korelasyon Analizi .....	102
5.7.5. Değişkenlere Yönelik Regresyon Analizleri .....	105
5.7.6. İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisinde Öz Yeterliliğin Düzenleyici Rolünün İncelenmesi .....	111
5.7.7. Değişkenlerin Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi .....	112
<b>6. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME .....</b>	<b>128</b>
<b>7. SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>134</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>137</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>141</b>

## TABLO LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
<b>Tablo 1</b> : İzlenim Yönetiminin İki Temel Ögesi.....	8
<b>Tablo 2</b> : İzlenim Yönetimi Taktikleri ve İlgili İzlenim Girdileri.....	19
<b>Tablo 3</b> : Çalışanların Tanımlayıcı Özellikleri .....	83
<b>Tablo 4</b> : İzlenim Yönetimi Taktikleri Ölçeği için KMO Değeri ve Barttles Testi Sonuçları .....	84
<b>Tablo 5</b> : İzlenim Yönetimi Taktikleri Ölçeğinin Faktör Yapısı .....	86
<b>Tablo 6</b> : İzlenim Yönetimi Taktikleri Ölçeğinin Dört Faktörlü Yapısına Ait Uyum Değerleri .....	87
<b>Tablo 7</b> : Kariyer Başarısı Ölçeği için KMO Değeri ve Barttles Testi Sonuçları .....	89
<b>Tablo 8</b> : Kariyer Başarısı Ölçeğinin Faktör Yapısı .....	91
<b>Tablo 9</b> : Kariyer Başarısı Ölçeğinin Yedi Faktörlü Yapısına Ait Uyum Değerleri .....	92
<b>Tablo 10</b> : Öz Yeterlik Ölçeği için Hesaplanan KMO Değeri ve Barttles Testi Sonuçları .....	94
<b>Tablo 11</b> : Öz Yeterlik Ölçeğinin Faktör Yapısı.....	95
<b>Tablo 12</b> : Öz Yeterlik Ölçeğinin Tek Faktörlü Yapısına Ait Uyum Değerleri .....	96
<b>Tablo 13</b> : Ölçme Araçlarından Elde Edilen Puanlara Ait Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları.....	100
<b>Tablo 14</b> : Bağımlı, Bağımsız Değişkenler ve Uygulanan Testler .....	101
<b>Tablo 15</b> : Korelasyon Analizi Sonuçları .....	103
<b>Tablo 16</b> : İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisi .....	105
<b>Tablo 16.1</b> : İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Tanınma Üzerindeki Etkisi .....	106

<b>Tablo 16.2</b>	: İzlenim Yönetimi Taktiklerinin İşin Anlamlılığı Üzerindeki Etkisi .....	106
<b>Tablo 16.3</b>	: İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Etki Üzerindeki Etkisi .....	107
<b>Tablo 16.4</b>	: İzlenim Yönetimi Taktiklerinin İşin Niteliği Üzerindeki Etkisi .	108
<b>Tablo 16.5</b>	: İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Kişisel Yaşam Üzerindeki Etkisi .....	108
<b>Tablo 16.6</b>	: İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Büyüme ve Gelişme Üzerindeki Etkisi .....	109
<b>Tablo 16.7</b>	: İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Tatmin Üzerindeki Etkisi .....	110
<b>Tablo 17</b>	: Öz Yeterliliğin Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisi .....	110
<b>Tablo 18</b>	: İzlenim Yönetimi Taktikleri ve Öz Yeterliliğin Kariyer Başarısı Üzerine Etkilerine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları	111
<b>Tablo 19</b>	: İzlenim Yönetimi Taktikleri Ölçeğinin Cinsiyete Göre İncelenmesi .....	112
<b>Tablo 20</b>	: İzlenim Yönetimi Taktikleri Ölçeğinin Yaş Gruplarına Göre İncelenmesi .....	113
<b>Tablo 21</b>	: İzlenim Yönetimi Taktikleri Ölçeğinin Medeni Duruma Göre İncelenmesi .....	114
<b>Tablo 22</b>	: İzlenim Yönetimi Taktikleri Ölçeğinin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi .....	115
<b>Tablo 23</b>	: İzlenim Yönetimi Taktikleri Ölçeğinin Mesleki Deneyime Göre İncelenmesi .....	116
<b>Tablo 24</b>	: İzlenim Yönetimi Taktikleri Ölçeğinin Halen Çalışılan İş Yerindeki Tecrübe Süresine Göre İncelenmesi .....	117
<b>Tablo 25</b>	: Kariyer Başarısı Ölçeğinin Cinsiyete Göre İncelenmesi .....	118
<b>Tablo 26</b>	: Kariyer Başarısı Ölçeğinin Yaş Gruplarına Göre İncelenmesi....	119
<b>Tablo 27</b>	: Kariyer Başarısı Ölçeğinin Medeni Duruma Göre İncelenmesi..	120
<b>Tablo 28</b>	: Kariyer Başarısı Ölçeğinin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi	121
<b>Tablo 29</b>	: Kariyer Başarısı Ölçeğinin Mesleki Deneyime Göre İncelenmes	122

<b>Tablo 30</b>	: Kariyer Başarısı Ölçeğinin Halen Çalışılan İş Yerindeki Tecrübe Süresine Göre İncelenmesi .....	124
<b>Tablo 31</b>	: Öz Yeterlilik Ölçeğinin Cinsiyete Göre İncelenmesi .....	125
<b>Tablo 32</b>	: Öz Yeterlilik Ölçeğinin Yaş Gruplarına Göre İncelenmesi.....	125
<b>Tablo 33</b>	: Öz Yeterlilik Ölçeğinin Medeni Duruma Göre İncelenmesi.....	126
<b>Tablo 34</b>	: Öz Yeterlilik Ölçeğinin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi ....	126
<b>Tablo 35</b>	: Öz Yeterlilik Ölçeğinin Mesleki Deneyime Göre İncelenmesi...	127
<b>Tablo 36</b>	: Öz Yeterlilik Ölçeğinin Halen Çalışılan İş Yerindeki Tecrübe Süresine Göre İncelenmesi .....	127
<b>Tablo 37</b>	: Test Edilen Hipotez Sonuçları .....	133

## ŞEKİL LİSTESİ

### Sayfa No.

Şekil 1	: Rosenfeld, Giacolone ve Riordan'ın İzlenim Yönetimi Modeli .....	8
Şekil 2	: Martinko'nun İzlenim Yönetimi Modeli .....	9
Şekil 3	: Sampson'un İzlenim Yönetimi Modeli .....	10
Şekil 4	: İzlenim Yönetiminin Siberetik Modeli .....	11
Şekil 5	: Gardner ve Martinko'nun İzlenim Yönetimi Modeli .....	13
Şekil 6	: İzlenim Yönetiminin Bütünleştirilmiş Çatısı .....	14
Şekil 7	: Sosyal Bilişsel Teorinin Karşılıklı Belirleyicilik Modeli .....	60
Şekil 8	: Öz Yeterliliğin Kaynakları .....	61
Şekil 9	: Araştırma Modeli .....	80
Şekil 10	: İzlenim Yönetimi Taktikleri Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı .....	88
Şekil 11	: Kariyer Başarısı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı .	93
Şekil 12	: Öz Yeterlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı .....	97
Şekil 13	: Faktör Analizi Sonrası Araştırma Modeli .....	98

## KISALTMALAR

<b>İYT</b>	İzlenim Yönetimi Taktikleri
<b>KB</b>	Kariyer Başarısı
<b>ÖY</b>	Öz Yeterlilik
<b>NT</b>	Niteliklerini Tanıtma
<b>KS</b>	Kendini Sevdirme
<b>GV</b>	Gözdağı Verme
<b>KA</b>	Kendini Acındırma
<b>TDK</b>	Türk Dil Kurumu
<b>s.</b>	Sayfa
<b>ss.</b>	Sayfa Sayısı
<b>SPSS</b>	Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi
<b>vb.</b>	ve benzeri
<b>vd.</b>	ve diğerleri
<b>N</b>	Örnek Hacmi
<b>n</b>	Örnekleme Alınacak Birey Sayısı
<b>H</b>	Hipotez
<b>F</b>	Frekans
<b>Ss</b>	Standart Sapma
<b>KMO</b>	Kaiser-Meyer-Olkin
<b>R<sup>2</sup></b>	Açıklama Oranı
<b>R</b>	Korelasyon Katsayısı
<b>DFA</b>	Doğrulayıcı Faktör Analizi

# 1. GİRİŞ

Bir örgüt için çalışan davranışlarının öneminden ve hayati bir değere sahip olduğundan bahsetmeye gerek yoktur. Çünkü örgüt yönetiminin temeli “insanlarla beraber çalışarak” amaçları gerçekleştirmek üzerine kuruludur. Çalışma hayatında bireyler, bu amaçlarını gerçekleştirebilmek adına ilk olarak astları, üstleri, çalışma arkadaşları, müşterileri vb. tüm hedef kitlelerle iletişim kurmakta ve oluşan bu etkileşim sonrasında taraflar birbirleri hakkında çeşitli izlenimler edinmektedir.

İnsanlar iletişim kurdukları diğer bireyler tarafından olumsuz değerlendirilmekten kaçınmakta ve genel olarak olumlu bir izlenim yaratmak istemektedir. Bu açıdan çevredeki bireylerin kendileri ile ilgili ne düşündüğünü önemseyen kişiler, kendisi hakkında oluşabilecek çeşitli izlenimleri etki altına almak için davranışlarına yön vermektedirler. Böylelikle başkalarına ilettikleri bilgiler vasıtasıyla, onların algısal ve davranışsal yanlarını etkilemeye yönelik birtakım girişimlere başvuracaklardır. Bu girişimler, çevresindeki bireylerin kendisine ilişkin izlenimlerini yönlendirmesi ve yönetmesiyle beraber, çokça taktiğin de devreye girmesine neden olmakta ve böylece izlenim yönetimi sürecini başlatmaktadır.

Çalışanların başvurmuş olduğu bu taktikler kariyer başarılarını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Kişinin iş deneyimleri sonucunda edindiği pozitif çıktılar şeklinde tanımlanan kariyer başarısı kişilerin ve örgütlerin nezdinde önem arz eden bir unsur olma özelliği taşımaktadır. Bu nedenle neredeyse tüm çalışanların, iş hayatlarındaki esas hedeflerinin kariyerlerinde başarı sağlamak olduğu söylenebilir. Buna istinaden çalışanların kişisel ve örgütsel hedeflerine ulaşmak için izlenim yönetimi taktiklerini kullanmaları da kaçınılmaz olacaktır. Bu noktada, izlenim yönetiminin kariyer başarısına etkisi olduğu da düşünülebilmektedir. Ayrıca, çalışanların kariyer başarılarını artırmak için yöneticileriyle iyi ilişkiler kurabilmek adına izlenim yönetimi taktiklerini de kullanabilecekleri tahmin edilmektedir.

Çalışanların başarılarını etkileyen konulardan bir diğeri de öz yeterlilik inançlarıdır. Bireylerin yeteneklerine olan güçlü inancını yansıtan ve bu inancın büyüyerek gelişim göstermesi için gereken güdülenmeyi yaratan öz yeterlilik kavramının

temeli bireylerin yetiştiği ortamlarda atılmaktadır. Bireylerin izlenim yönetimi davranışları da onların kendini etkileme ve yönlendirme motivasyonundan etkilenebilmektedir. Kişilerin bu doğrultuda etki yaratan bir izlenim bırakmaları ve bu süreci yönetebilmeleri için, öncelikle kendisine inanması, yani öz yeterlilik algılarının yüksek seviyede olması gerekmektedir. Çünkü, bireyin öz yeterlilik algıları ve becerileri yeterli düzeyde değil ise, diğer insanların kendisi ile ilgili izlenimlerini etkilemeye çalışması da mümkün olmayacaktır.

Bu anlayışla mevcut çalışma, izlenim yönetimi taktiklerinin kariyer başarısı üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin rolünü ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Yedi bölümden oluşan bu çalışmada ilk olarak; izlenim yönetimi taktikleri kavramına ilişkin kuramsal çerçevenin sunulduğu, izlenim yönetiminin tanımı ve kavrama yönelik gelişimi, izlenim yönetimi taktiklerinin modelleri ile süreci, izlenim yönetiminin sınıflandırılması, izlenim yönetiminin boyutları, nedenleri, sonuçları ve önemi gibi konulara değinilecektir.

İkinci olarak kariyer başarısının tanımı ve kavramsal gelişimi, sübjektif ve objektif kariyer başarısı, kariyer başarısının nedenleri, sonuçları ve önemi üzerinde durulacaktır.

Üçüncü olarak öz yeterlilik inancının tanımı ve kavramsal gelişimi, sosyal-bilişsel teori ile ilişkisi, öz yeterlilik inancının kaynakları ve birey üzerindeki etkileri ile önemi konularına ilişkin bilgilerden bahsedilecektir.

Çalışmanın bundan sonraki kısmında araştırmaya dair amaç ve önem, yöntem, evren ve örneklem, verileri elde etmek için yararlanılan ölçekler, model ve hipotezler, araştırmanın kısıtları ile varsayımları, verilerin nasıl toplandığıyla ilgili başlıklarından bahsedilerek, verilerin analizi ve hipotezlerin test edilmesi ile devam edecektir.

Araştırmanın altıncı bölümünde, araştırmanın bulgu ve değerlendirmelerine yer verilerek, son olarak yedinci bölümde de sonuç ve gelecek çalışmalara yönelik önerilere değinilecektir.



## 2. İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİ

Bu bölümde, örgütlerde çalışan davranışları üzerinde önemli rol oynayan izlenim yönetimi kavramı ele alınacaktır. Bu bağlamda öncelikle izlenim yönetiminin tanımı ve kavramsal gelişiminden bahsedilerek, ardından izlenim yönetiminin süreci ve modelleri, izlenim yönetimi taktiklerinin ölçümü ve boyutları, izlenim yönetimi taktiklerini etkileyen faktörler, izlenim yönetiminin sonuçları ile izlenim yönetiminin işletmeler açısından önemi üzerinde durulacaktır.

### 2.1. İzlenim Yönetiminin Tanımı ve Kavramsal Gelişimi

İzlenim kavramı, Türk Dil Kurumu tarafından bir durumun ya da olayın duyular vasıtası ile insanlar üzerinde yarattığı intiba, etki ve imaj olarak tanımlanmaktadır.<sup>1</sup> İzlenimler, hayatın gerçeğinin farkında olan etkin bireyler için hayatın her alanında inkâr edilemeyecek derecede önemli sayılmaktadır.<sup>2</sup>

İnsanlar, yaşamlarının her alanında, kendilerine verilen ödülü en üst düzeye çıkarmak, özgüvenlerini sürdürmek ve arzu edilen bir öz kimlik yaratmak istedikleri için olumlu bir izlenim oluşturma eğilimi içerisine girmektedir.<sup>3</sup> Bireylerin bu izlenimleri kimi zaman bilinçli kimi zaman bilinçsiz kontrol etme yöntemleri izlenim yönetimi kavramını ortaya çıkarmaktadır.<sup>4</sup>

İzlenim yönetimi kavramının teorik temellerini, sosyolog Erin Goffman'ın 1959 yılında yazdığı ve Türkçe'ye "Gündelik Yaşamda Benlik Sunumu" olarak çevrilen "The Presentation of Self in Everyday Life" başlıklı eseri oluşturmaktadır. Goffman bu eserinde, izlenim yönetimi kavramını Dramaturji Teorisi kapsamında ele almış ve günlük yaşamın adeta bir tiyatro sahnesi olduğunu belirtmiştir. Bu teoriye göre Goffman,

<sup>1</sup> T.C. Başbakanlık Atatürk Dil, Kültür ve Tarih Yüksek Kurumu. Türk Dil Kurumu. [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5cb0f4e3d632a2.01608045](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5cb0f4e3d632a2.01608045)

<sup>2</sup> İsmail Yeniçeri, "Aşk'ta, İş'te ve Satışta Kazanmak İçin Hipnotik İzlenim Yöntemi", 1.Basım, Ankara: Maya Akademi, Ocak 2012, s.7.

<sup>3</sup> Nurit Zaidman ve Amos Drory, "Upward Impression Management In The Work Place Cross-Cultural Analysis", **International Journal of Intercultural Relations**, Vol.25, Issue 6 (2001), s.672.

<sup>4</sup> Kamile Demir, "Türkiye'deki Resmi ve Özel Lise Öğretmenlerinin İzlenim Yönetimi", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Cilt.9, Sayı.1 (kış 2003), s.84.

bireylerin bu yaşam sahnesinde izleyiciler önünde rol yapan aktörler olduğuna değinmiştir.<sup>5</sup>

İzlenim yönetimi ile ilgili literatüre bakıldığında, kavrama ait teori ve araştırmaların üç aşamadan meydana geldiği görülmektedir. Bu aşamaların ilki, Goffman ve Jones tarafından yapılan çalışmalardır. İkinci aşama ise, kavrama ilişkin ortaya konan ilk çalışmaların genişletilmesi ve derinleştirilmesiyle sosyal psikoloji disiplininin merkezinde yer alan çalışmalardan meydana gelmektedir. İzlenim yönetimin teorisel bakımdan anlamlılık ve uygulanabilirlik içeren sosyal bir kavram haline geldiği aşama ise, üçüncü yani son aşamayı oluşturmaktadır.<sup>6</sup>

İzlenim yönetimi kavramı en genel anlamıyla bireylerin, sürekli etkileşim halinde olduğu diğer bireyler üzerinde çeşitli amaç ve nedenlere bağlı olarak yarattıkları izlenimleri kontrol etmeye veya yönlendirmeye yönelik girişimleridir.<sup>7</sup> Kişiler, daha itibarlı, zengin, kabiliyetli ya da toplumun görmek istediği diğer niteliklere sahipmiş izlenimi oluşturmak için çevresinde ya da görünümünde kendisini daha beğenilir göstermeye yönelik değişikliklere başvurmaktadır.<sup>8</sup>

Goffman, izlenim yönetimini, “günlük yaşam içerisinde bireyin kendini diğer bireylere sunma tarzı, diğer bireylerin kendisine yönelik şekillendirdiği izlenimleri ile kişinin diğer bireylerle beraberken gerçekleştirebileceği veya gerçekleştiremeyeceği unsurları düzenleme ve denetleme biçimi” olarak tanımlamaktadır.<sup>9</sup>

---

<sup>5</sup> Emine Şimşek Evren ve Meryem Akoğlan Kozak, “Otel İşletmelerinin Potansiyel Çalışanlara Yönelik İzlenim Yönetimi Taktikleri: WEB Sitelerinin Analizi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.19, Sayı.3 (2017), s.444.

<sup>6</sup> Kamile Demir, “İzlenim (İmaj) Yönetimi”, Hasan Basri Memduhoğlu ve Kürşat Yılmaz (Ed.), **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**, içinde (425-454), 3. Basım, Ankara: Pegem Akademi, 2017, s.428-429.

<sup>7</sup> Ali Acaray ve Ayşe Günsel, “Beş Faktör Kişilik Özellikleri, İzlenim Yönetimi Taktikleri ve Öznel İyi Oluş Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, 16. Ulusal İşletmecilik Kongresi Özel Sayısı, (2017), s.529.

<sup>8</sup> Eleri Sampon, “**30 Dakikada Doğru İzlenim Brakma**”, 1.Basım, İstanbul: Damla Yayınevi, Haziran 2000, s.15.

<sup>9</sup> Selen Doğan ve Selçuk Kılıç, “Örgütlerde ‘İzlenim Yönetimi Davranışı’ Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt.23, Sayı.3 (2009), s.56.

Leary ve Kowalski'ye (1990) göre, benlik sunumu şeklinde de adlandırılan izlenim yönetimi kavramı, kişilerin başkaları üzerinde belirli izlenimler yaratacak şekilde davranışlarını kontrol etmeye çalıştığı süreci ifade etmektedir.<sup>10</sup>

Tedeschi ve Kacmar' a göre ise izlenim yönetimi olgusu, “bireyin diğer bireyler üzerinde yarattığı nitelikleri ve izlenimleri kontrol etme ve kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirme amacına sahip olarak gerçekleştirdiği herhangi bir davranış” şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>11</sup>

Bolino ve arkadaşları (2008) ise, izlenim yönetimini örgütsel açıdan değerlendirerek bir çalışanın, örgüt içindeki diğer çalışanların gözünde, imaj oluşturma, bu imajı koruma ya da değiştirme girişimlerini artırmasına yardımcı olan ve olumsuz bakış açılarını engelleyen davranışlar olarak tanımlamaktadır.<sup>12</sup>

Demir'e göre ise örgütsel ortamda izlenim yönetimi, “sosyal açıdan güç elde etmek, bireylerarası etkileşimi kolaylaştırmak ya da olumsuz algılardan kaçınmak amacıyla, çalışanların iş çevresinde bulunan kişilerin kendilerine yönelik izlenimlerinin kontrolünü ele alma ve bu izlenimleri yönlendirme” şeklinde ifade edilmektedir.<sup>13</sup>

Bu tanımlardan yola çıkarak, izlenim yönetiminin örgüt içerisinde ekonomik ve sosyal refah sağlamak, itibar kazanmak ve herkes tarafından benimsenen bir kimlik elde etmek için sergilenen davranışlar olduğunu söylemek mümkündür.<sup>14</sup> Bu noktada, izlenim yönetiminin, insan hayatına yön veren, genellikle bir amaç doğrultusunda yapılan, dinamik ve stratejik bir süreçten oluştuğu söylenebilir.<sup>15</sup>

Bireylerin başkaları üzerinde olumlu izlenim yaratmak için başvurdukları davranış biçimi olan izlenim yönetimi, benlik sunumu olarak da adlandırılabilir.

---

<sup>10</sup> Mark R. Leary ve Robin M. Kowalski, “Impression Management: A Literature Review and Two-Component Model”, **Psychological Bulletin**, Vol.107, No.1 (1990), s.34.

<sup>11</sup> Dennis P. Bozeman ve K. Michele Kacmar, “A Cybernetic Model of Impression Management Processes in Organizations”, **Organizational Behaviour And Human Decision Processes**, Vol.69, No.1 (January 1997), s.9.

<sup>12</sup> Marc C. Bolino ve Diğerleri, “A Multi-Level Review of Impression Management Motives and Behaviors”, **Journal of Management**, Vol.34, No.6, (2008), s.1081.

<sup>13</sup> Demir, *Türkiye'deki Resmi ve Özel Lise Öğretmenlerinin İzlenim Yönetimi*, s.84.

<sup>14</sup> Meral Bektaş ve Şerife Karagöz, “İzlenim Yönetimi Davranışının İşe Tutkunluğa Etkisinde Sosyal Görünüş Kaygısının Aracılık Rolü”, **Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi**, Cilt.4, Sayı.6 (2018), s.277.

<sup>15</sup> Nejat Basım, İlker Tatar ve Nesrin Hisli Şahin, “Çalışma Yaşamında İzlenim Yönetimi: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması”, **Türk Psikoloji Yazıları**, Cilt.9 No.18 (2006), s.2.

Benlik sunumu kavramı da bireyin diğer bireyler karşısında gerçekleştirdiği davranışlarının kontrolünü sağlama ve görünümünü düzeltme girişimlerini kapsamaktadır. Bu girişimler bireyin hem kendini sunma maksadına hem de karşısındaki bireylerin özelliklerine göre şekillenmektedir.<sup>16</sup> Çünkü kişiler olması gereken izlenimleri diğer tarafa ilettiğinde tasdiklenme, dostluk, desteklenme, statü ve benzeri kişiler arası niteliksel kazanımlarla birlikte, daha yetenekli biri olarak görülmesi, ücret artışları ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi getiriler elde etmeyi de amaç edinmektedir.<sup>17</sup> Bunlarla beraber bireyin bu davranışları sergilemesiyle karşı tarafın kendisini daha sempatik algılamasını sağlayarak, amaçladığı ve arzuladığı izlenimi oluşturabilmektedir. Böylelikle birey, dilediği izlenimi bırakarak, hedeflediği kazanımlara ulaşmış olacaktır.<sup>18</sup>

Bireylerin hem toplumsal yaşamda hem de iş yaşamındaki kazanımlarını arttırmak maksadıyla izlenim yönetimine başvurması doğaldır.<sup>19</sup> Bu nedenle bu davranışlar ne doğru ne de yanlış olarak tanımlanabilir. Doğru veya yanlış olması bireyin kullanım amacına göre değişkenlik göstermektedir. Dolayısıyla izlenim yönetimi kavramı bireye bağlı olan öznel bir olgudur.<sup>20</sup> Aynı zamanda sosyal ilişkilerin yönünün çizilmesinde de etkin bir rolü bulunmaktadır. İnsanların olduğu her yerde sosyal ilişki ağları söz konusu olduğundan izlenim yönetimi davranışları, kişilerin sosyalleşmelerine katkı sağlayan bir köprü niteliği taşımaktadır.<sup>21</sup>

## 2.2. İzlenim Yönetiminin Süreci ve Modelleri

Literatürde yer alan çalışmaların izlenim yönetimini bir “süreç” olarak ele aldığı ve bu sürecin kademeli olarak bir bütünlük içinde değerlendirildiği görülmektedir.<sup>22</sup> İzlenim yönetiminin oluşma sürecinin belirlenmesi için araştırmacılar çeşitli modeller

---

<sup>16</sup> Hatice Topçu Ersoy, “İzlenim Yönetiminin Kurum İmajına Etkileri”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011), s.3.

<sup>17</sup> Cem Harun Meydan, “Örgütsel Ortamda Tükenmişliğin İzlenim Yönetimi Taktikleri ile İlişkisi”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt.6 No.2, (Ekim 2011), s.291.

<sup>18</sup> İ. Didem Ülbeği, Hande Mimaroglu Özgen ve Hüseyin Özgen, “Örgütsel Ortamda İstismarcı Yönetim ve İzlenim Yönetimi Üzerine Bir Araştırma”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.22, Sayı.2 (2013), s.3-4.

<sup>19</sup> Topçu Ersoy, s.6.

<sup>20</sup> Hale Cide Demir ve Uğur Yozgat, “Öz Yeterlilik İnancı ve Kendini Ayarlama Düzeyinin Sosyal Paylaşım Siteleri Üzerinden Kullanılan İzlenim Yönetimi Taktikleri Üzerindeki Etkisi”, **IV.Örgütsel Davranış Kongresi**, 2016, s.285.

<sup>21</sup> Bektaş ve Karagöz, s.279.

<sup>22</sup> Doğan ve Kılıç, s. 59.

geliştirmiştir. Bahsedilen izlenim yönetimi modellerine düşünce tarzlarındaki değişim ve konuya bakış açılarına göre aşağıdaki başlıklar halinde yer verilmiştir.

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

Leary ve Kowalski (1990)'nin yaptığı çalışmalarda izlenim yönetimi olgusuna etki eden fazla sayıdaki değişkeni mümkün olan en küçük faktörler dizisine indirerek, teorik açıdan anlamlı bir model oluşturmayı amaçladığı görülmektedir. Ancak bununla beraber, her bir temelin farklı işlediği durumlar ile daha eski eğilimlerin etkisi altında kalan iki ayrı süreç ortaya çıkmıştır. Bu süreçlerden ilki, izlenim yönetimi motivasyonu da denilen izlenim oluşturmaya güdülenme, diğeri ise izlenim oluşturma olarak modele eklenmiştir. Bu iki bileşen aşağıda yer alan **Tablo 1**'de ele alınmaktadır.

**Tablo 1**  
**İzlenim Yönetiminin İki Temel Ögesi**

<b>İzlenim Oluşturmaya Güdülenme</b>	<b>İzlenim Oluşturma</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• İzlenimler ve amaçların uyumu</li><li>• Arzulanan amaçların değeri</li><li>• Arzulanan durum ile mevcut durum arasındaki farklılıklar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ben kavramı</li><li>• Arzulanan ve arzulanmayan kimlik imajları</li><li>• Rol sınırları</li><li>• Mevcut ve/veya potansiyel sosyal görünüm</li></ul>

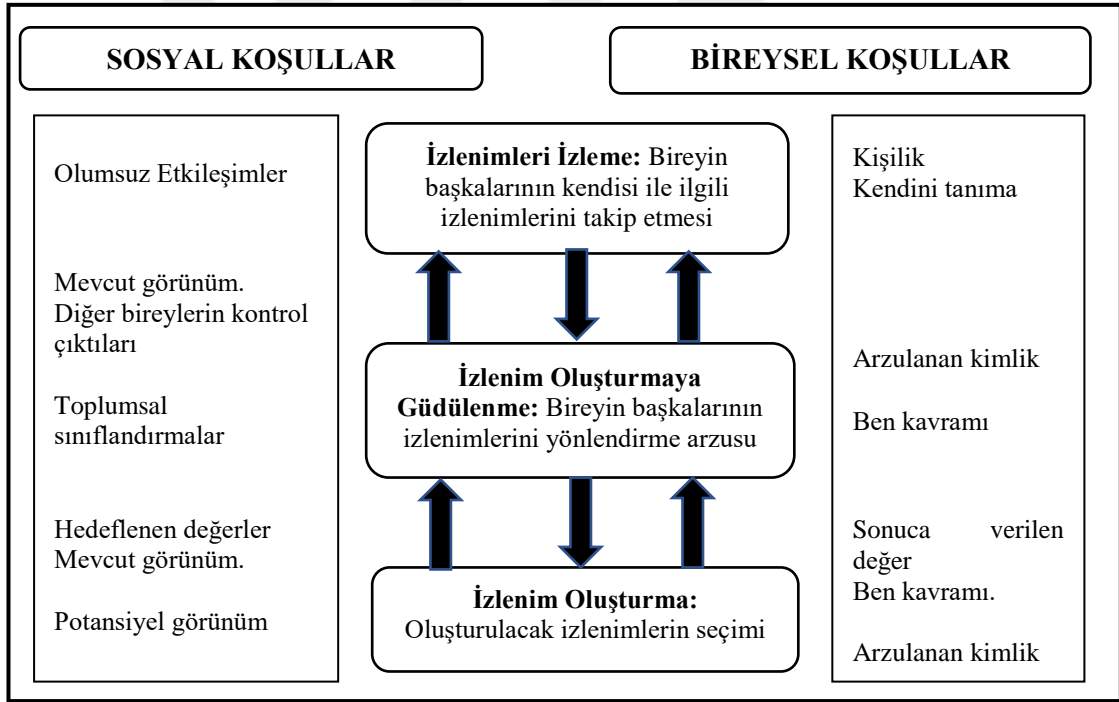
**Kaynak:** Mark R. Leary ve Robin M. Kowalski, "Impression Management: A Literature Review and Two-Component Model", **Psychological Bulletin**, Vol.107, No.1, 1990, s.36.

İnsanlar, iletişimde olduğu diğer insanlar üzerinde bıraktığı etkileri sistemli olarak gözlemlemek ve bu izlenimleri ölçmek isterler. Fakat bazı durumlarda bireyler başkalarının kendileri hakkında nasıl bir algıya sahip olduğunu kontrol etmek için güdülenebilmektedir. Bu güdülenme sürecinde, diğerlerinin hafızalarında belirli izlenimler oluşturma arzusu ile ilişki bulunmaktadır ancak bazen birey izlenim yönetimi ile ilgili hareketlerinde kendini belli edebilir veya etmeyebilir. Bazı durumlarda insanlar oluşturduğu izlenimleri yönetmek için tümüyle motive olsa da bunu yapmaktan kaçınabilmektedirler. Bu nedenle model, insanların diğer insanlar üzerinde uyguladığı izlenimleri kontrol etmek için onları motive eden koşulları belirlemektedir.

Araştırma modelinin ikinci bileşeni ise izlenim oluşturmaktır. İnsanlar başkaları üzerinde yarattığı izlenimleri yönlendirebilmek uğruna kendi davranışlarında değişiklik yoluna gidebilirler. Burada önemli olan, sadece uygulamak istedikleri izlenim türünü değil, bu izlenimi nasıl gerçekleştireceklerine de karar vermeleridir.<sup>23</sup> Kısaca, sosyal etkiye dayalı bir süreç olduğundan, bireyin amaçlarına ulaşmak ve çevresinde yer alan diğer bireylerin düşünce ve davranışlarında istediği değişikliği yapmak için kullandığı taktikleri kapsamaktadır.<sup>24</sup>

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

Rosenfeld, Giacalone ve Riordan tarafından izlenim yönetimi kavramına yönelik geliştirmiş oldukları kuram izlenim yönetiminin üç bileşenli modeli olarak kabul edilmektedir. Üç bileşenli model aşağıdaki **Şekil 1**'de gösterilmiştir.



**Şekil 2:** Martinko'nun İzlenim Yönetimi Modeli

**Kaynak:** Selen Doğan ve Selçuk Kılıç, "Örgütlerde 'İzlenim Yönetimi Davranışı' Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 23, Sayı 3, 2009, s.60.

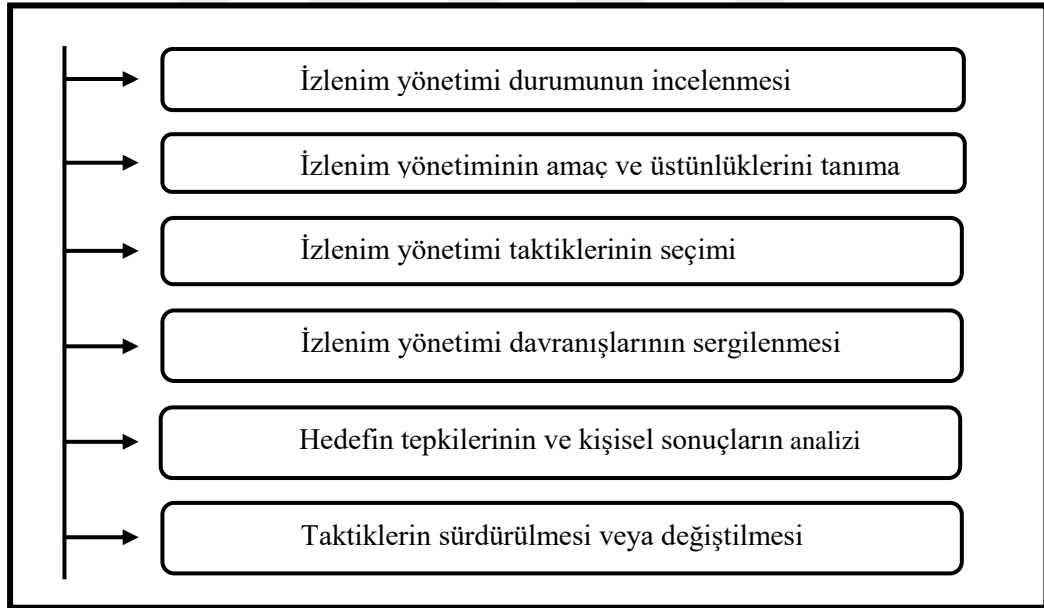
<sup>23</sup> Leary ve Kowalski, s.35.

<sup>24</sup> Asha Rao, Stuart M. Schmidt ve Lynda H. Murray, "Upward Impression Management: Goals, Influence Strategies and Consequences", *Human Relations*, Vol.48, No.2, (February 1995), s.149.

Leary ve Kowalski'nin izlenim yönetimi modeli içerisinde yer alan izlenim oluşturmaya güdülenme ile izlenim oluşturma süreçlerine ilave edilen izlenimleri izleme sürecine yer verilmiştir.<sup>25</sup> İzlenimleri izleme sürecinde sosyal ve bireysel koşullar ele alınarak ve benlik kavramı sürecinin etkisiyle, izlenim oluşturmaya güdülenme evresinde toplumsal değerler ve arzulanan kimlikler belirlenmektedir. İzlenim oluşturma evresinde de, sosyalizasyon açısından bireyin yaratmak istediği imaj ve benlik kavramıyla bütünleştiği kimlik oluşturulmaktadır.<sup>26</sup>

### 2.2.3. Martinko'nun İzlenim Yönetimi Modeli

Martinko'yla ortaya çıkan model, Rosenfeld ve arkadaşlarının oluşturduğu modele benzemekte ancak daha detaylı bir süreç olarak izlenim yönetimi modelleri arasında yerini almaktadır. Martinko'nun bu izlenim yönetimi süreci **Şekil 2**'de gösterilmektedir.



**Şekil 2:** Martinko'nun İzlenim Yönetimi Modeli

**Kaynak:** Selen Doğan ve Selçuk Kılıç, “Örgütlerde ‘İzlenim Yönetimi Davranışı’ Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 23, Sayı 3, 2009, s.61.

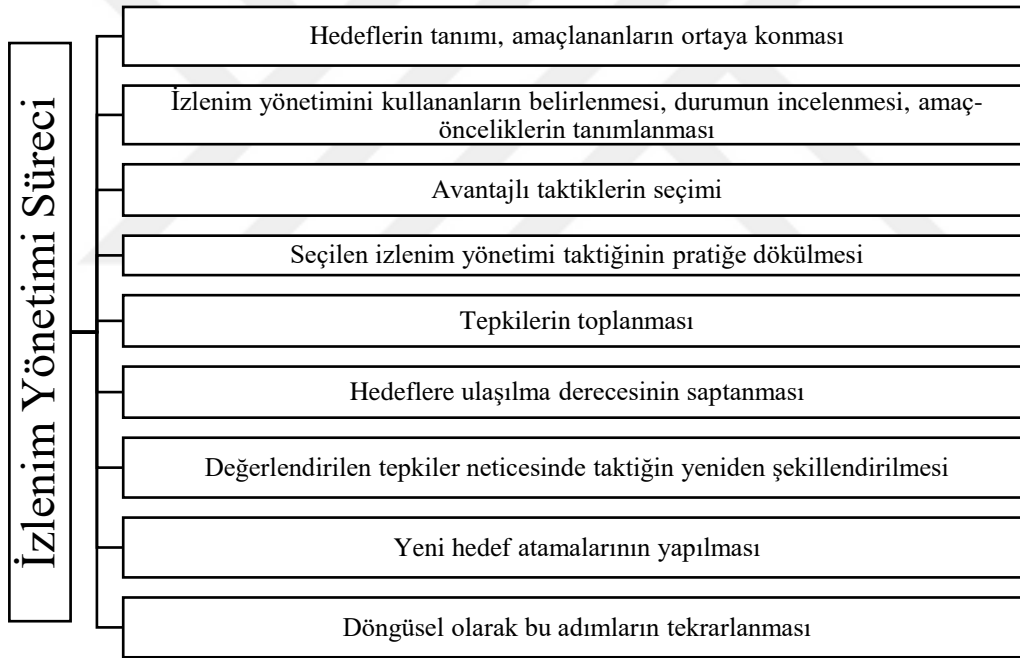
<sup>25</sup> Doğan ve Kılıç, s.59.

<sup>26</sup> Tuğrul Oğuzhan, “Algılanan Etik İklim Boyutları, Lider Üye Etkileşimi ve Öz Kendilik Değerlendirmesinin İzlenim Yönetimi Taktikleri Kullanımı Üzerindeki Etkileri”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, 2015), s.37.

Bireyler tarafından öncelikle durum analizi yapılan bu modelde, hedefler ile kişisel nitelikler ele alınmaktadır. Değerlendirme sonrasında ulaşılan verilerle izlenim yönetiminin amaçları ve üstünlükleri saptanmaktadır. Belirlenen amaç ve öncelikler ile olması gereken izlenim yönetimi taktiklerinden biri seçilip pratiğe dökülmektedir. Gerçekleştirilen pratik sonrasında ise hedeflerin tepki ve sonuçları değerlendirmeye alınmaktadır.<sup>27</sup>

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

Sampson, Martinko'nun izlenim yönetimi modeli üzerinden giderek biraz daha detaylandırma yolunu seçmiş ve bu süreci dokuz adımda oluşturmuştur. Sampson'un modeline Şekil 3'de yer verilmiştir.



Şekil 3: Sampson'un İzlenim Yönetimi Modeli

**Kaynak:** Tuğrul Oğuzhan, "Algılanan Etik İklim Boyutları, Lider Üye Etkileşimi ve Öz Kendilik Değerlendirmesinin İzlenim Yönetimi Taktikleri Kullanımı Üzerindeki Etkileri", (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, 2015), s.20.

Şekil 3'te de görüldüğü üzere, Sampson modelinin Martinko'nun modelinden farkı önce hedefler belirlenmekte ve beklentiler oluşturulmaktadır.<sup>28</sup>

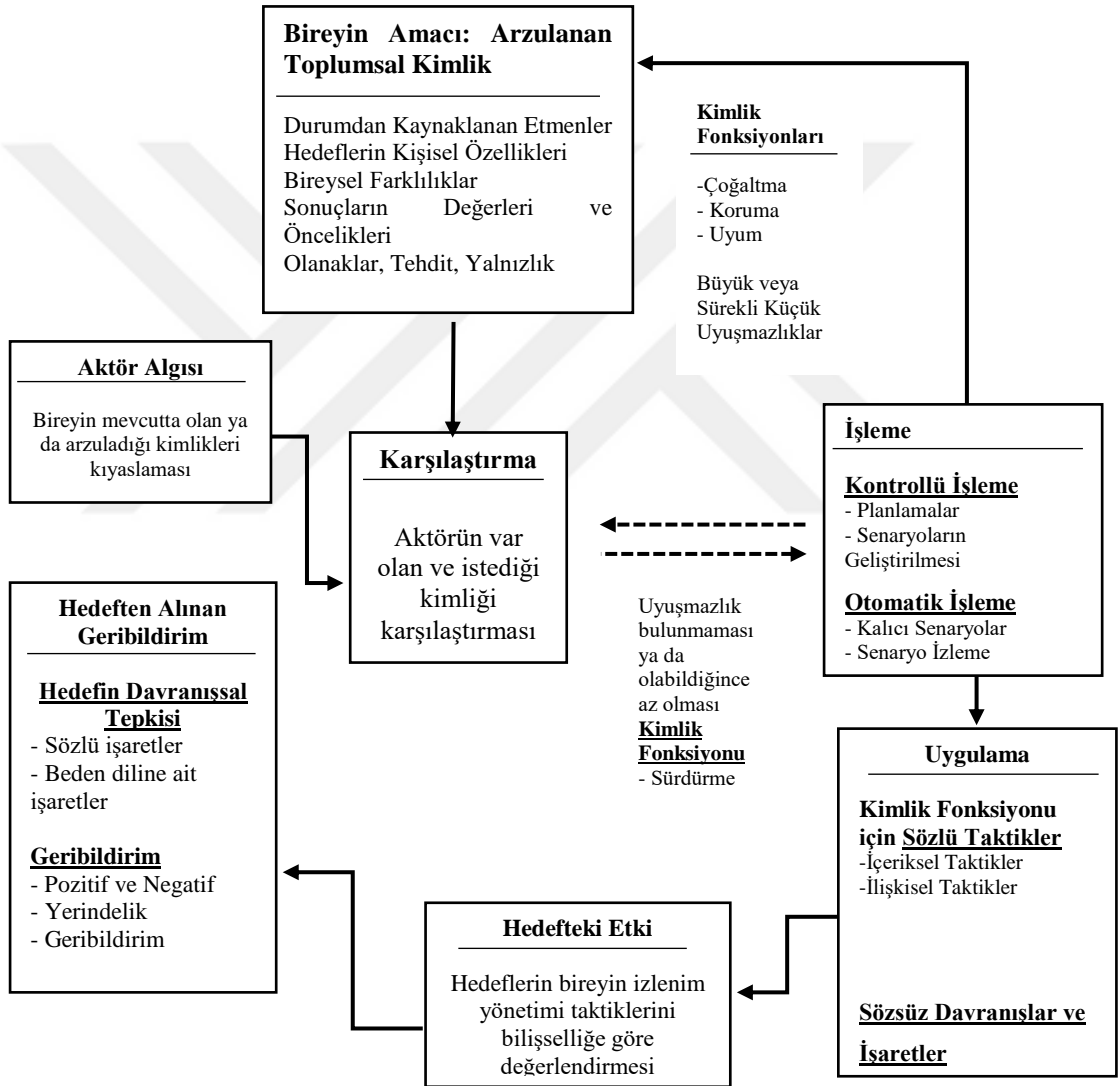
<sup>27</sup> Doğan ve Kılıç, s.60-61

<sup>28</sup> Oğuzhan, s.39.



## 2.2.5. İzlenim Yönetiminin Sibernetik Modeli (Bozeman ve Kacmar)

Bozeman ve Kacmar'ın geliştirdikleri sibernetik modelde, izlenim yönetimi sürecine başka açıdan yaklaşımları görülmektedir. Bu model, genel olarak bireyin amaçları ve arzuladığı sosyal kimlik ile hedeflenen birey profillerinden alınan geri bildirimler arasındaki hissedilen farklılıklardan ileri gelmektedir. Sibernetik model aşağıda yer alan **Şekil 4**'de belirtilmektedir.



**Şekil 4:** İzlenim Yönetiminin Sibernetik Modeli

**Kaynak:** Selen Doğan ve Selçuk Kılıç, “Örgütlerde ‘İzlenim Yönetimi Davranışı’ Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 23, Sayı 3, 2009, s.62.

Şekil 4’te de belirtildiği üzere, kişinin mevcut görünümü arzuladığı şekilde ise başvurduğu taktikleri devam ettirecektir; çelişki hissettiği durumlarda ise farklı taktikler bulma yoluna gidecektir.<sup>29</sup> Bu süreç senaryoyu izleme, planlar ya da senaryo geliştirme ile son bulur. Her koşulda birey bir sonraki taktiğini seçtikten sonra davranışını gerçekleştirerek, hedeflenen bireyin nasıl karşılık vereceğini bekleyecektir. Birey bu tepkiyi filtreleme aşamasının ardından kendisinden beklenen durumla karşılaştıracaktır. Bu karşılaştırmanın doğuracağı sonuç ise bir sonraki aşamanın belirleyicisi olacak ve etkileşim süreci bu şekilde sürecelecektir.<sup>30</sup>

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

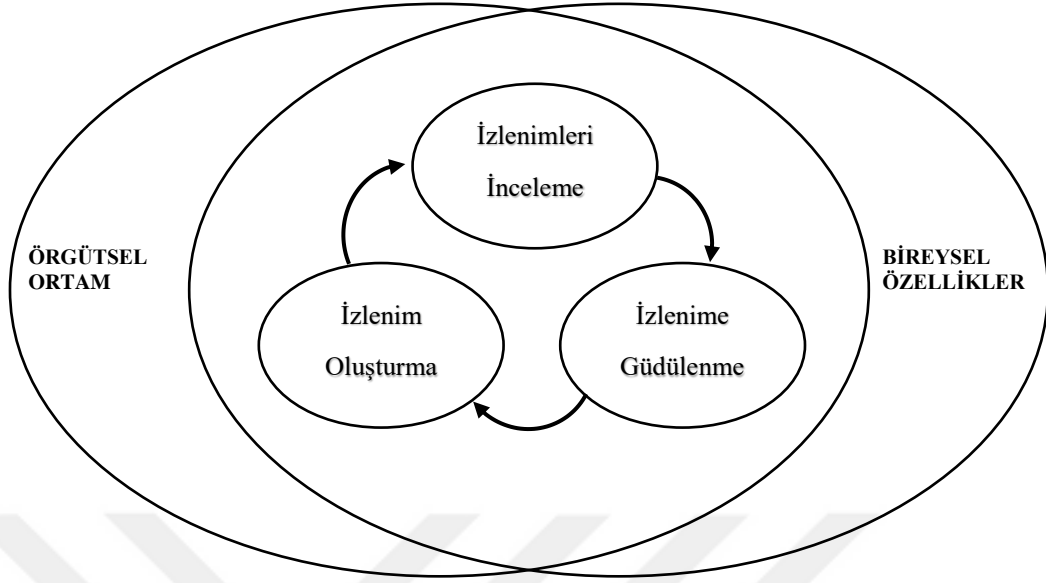
İzlenim yönetimi süreci kapsamında, Gardner ile Martinko, bir hayli detaylandırılmış bir modelle öne çıkmışlardır. Ortaya çıkan model Erin Goffman’ın toplumsal ilişkiler ağına olan dramaturji yaklaşımı çerçevesinde geliştirilmiştir. Bu noktada bireyler, sahne önünde hedef izleyiciler üzerinde doğru izlenimler yaratabilmek için rol yapan aktörler olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede bireyin ve izleyicilerin özellikleri, içinde bulunulan çevreye ait özellikler ile bağdaştırılarak bir nevi tetikleyici işlevi oluşturmaktadır. Bahsedilen tetikleyiciler, birey ile izleyici kitle vasıtasıyla dikkatlice analiz edilir sonrasında birçok algısal, motivasyonel ve duygusal içerikli süreçler ışığında irdelenerek durumsal tanımlamalar yapılır.<sup>31</sup> Şekil 5’te Gardner ile Martinko tarafından oluşturulan izlenim yönetimi modeline yer verilmiştir.

---

<sup>29</sup> Mehmet Karakuş ve Sedat Alev, “Öğretmenlerin Bireysel ve Örgütsel Değerleri ile İzlenim Yönetimi Taktikleri Seçimi Arasındaki İlişki Düzeyi”, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.13, Sayı.33, (2016), s.139.

<sup>30</sup> Ahmet Mumcu, “Örgüt İkliminin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde İzlenim Yönetimi Taktikleri ve Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, SBE, 2018), s.47.

<sup>31</sup> Asuman Akdoğan ve Ebru Aykan, “İzlenim Yönetimi Taktikleri: Erciyes Üniversitesinde Görev Yapan Akademisyenlerin İzlenim Yönetimi Taktiklerini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama”, **İstanbul İşletme Fakültesi Yönetim Dergisi**, Cilt.19, Sayı.60 (Haziran 2008), s.9-10.



**Şekil 5:** Gardner ve Martinko'nun İzlenim Yönetimi Modeli

**Kaynak:** Ahmet Mumcu, “Örgüt İkliminin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde İzlenim Yönetimi Taktikleri ve Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, SBE, 2018), s.49.

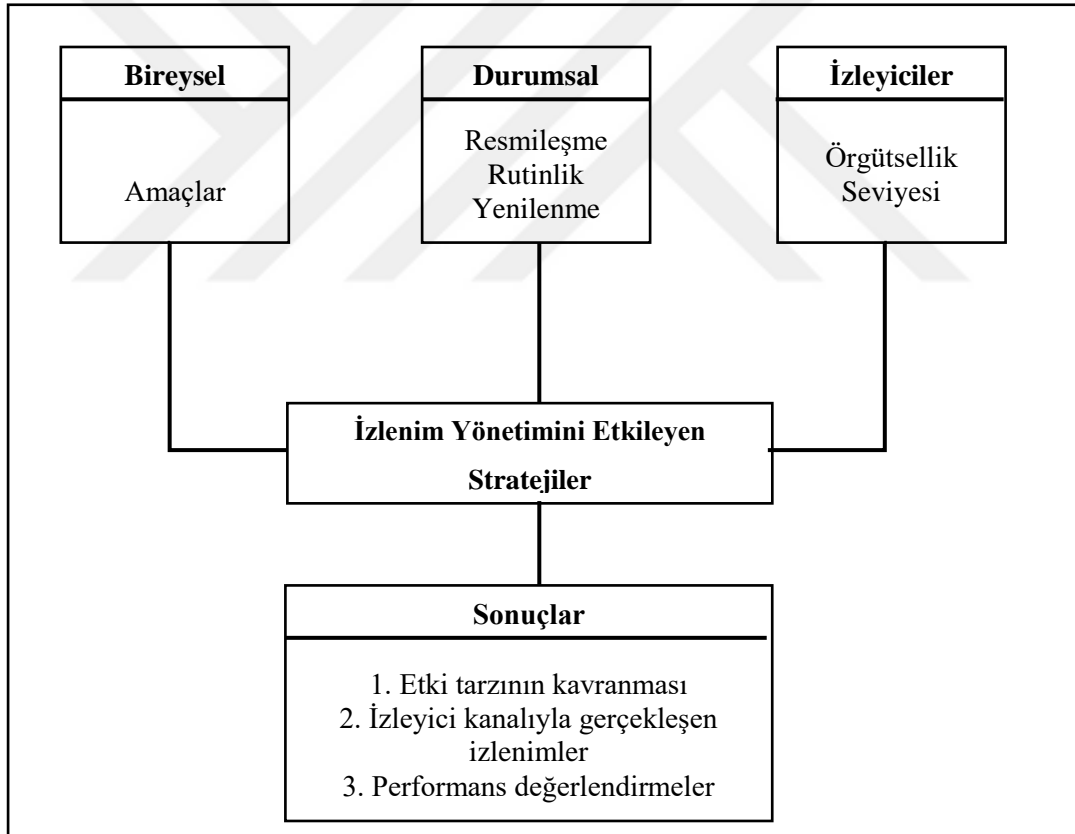
Şekil 5’te de görüldüğü gibi tanımlamayı bir kılavuz olarak gören aktörler, arzu edilen etkiyi bırakacak davranış hangisi ise, o davranışı seçerek izlenim oluşturma adımına geçer. Bir aktörün kendisini sunumundan kaynaklı başarısı, aktörün oluşturduğu izlenimin, izleyicinin durum tanımlaması ile bir uyum içinde algılanma seviyesinden etkilenmektedir. Bu uyumun yüksek olması, aktörün arzuladığı etkiyi yarattığını ve avantajlı dönüşler aldığını mümkün kılmaktadır. Buna karşılık, durumun aktörün istemediği şekilde sonuçlanması da muhtemeldir. İzleyicinin aktörün performansına tepkisinden sonra, aktör bu tepkiyi kontrol etmekte ve başarısı ya da başarısızlığı hakkında nedensel bir yorumlama yapabilmektedir.<sup>32</sup> Bu noktadan sonra birey aynı taktik üzerinden devam etme ya da yeni bir taktik seçimi gerçekleştirebilmektedir. Bu süreç döngüsel bir hareket halini alarak işlevsellik kazanmaktadır.<sup>33</sup>

<sup>32</sup> Müzeyyen Övür ve R. Şamil Tatık, “Eğitim Müfettişlerine Göre Meslektaş İzlenimi”, **Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.1, Sayı.1 (Haziran 2013), s.89.

<sup>33</sup> Mumcu, s.49

### 2.2.7. Rao, Schmidt ve Murray’ın İzlenim Yönetimi Modeli

Rao, Schmidt ve Murray, izlenim yönetimini ve etki literatürünü bütünleştirerek, izlenim yönetimi stratejilerine etki eden üç faktör grubunun tanımlanmasını sağlamıştır. Bu faktörler izlenim yönetimi motivasyonu ile oluşan bireysel faktörler, izlenim yönetiminin yapısını belirleyen durumsal faktörler ve izleyicilerden oluşmaktadır. Astarların izlenim yönetimine etki eden stratejileri kullanarak elde ettikleri sonuçlar ise, onların yönetsel izleyici kitlesinden aldıkları cevaplardır ve olumlu performans değerlendirmeleri, etkinin yönetsel algıları ve astlarının izlenimlerini içermektedir. Aşağıdaki şekilde izlenim yönetiminin bütünleştirilmiş çatısı yer almaktadır.<sup>34</sup> Rao, Schmidt ve Murray, bu modeli **Şekil 6**’da ki gibi ifade etmiştir.



**Şekil 6:** İzlenim Yönetiminin Bütünleştirilmiş Çatısı

**Kaynak:** Asha Rao, Stuart M. Schmidt ve Lynda H. Murray, “Upward Impression Management: Goals, Influence Strategies and Consequences”, **Human Relations**, Vol 48, No 2, February 1995, s.151.

<sup>34</sup> Rao, Schmidt ve Murray, s.150-151.

### 2.3. İzlenim Yönetimi Taktiklerine İlişkin Sınıflandırmalar

İzlenim yönetimi olarak bahsettiğimiz davranışlar aslında bireyin çevresine ve bağlı bulunduğu örgüte karşı yattığı imaj ve taktikler bütünüdür.<sup>35</sup> Bu kapsamda izlenim yönetimi, taktikler üzerine kurulu bir davranış biçimi olarak kabul edilmekte ve “izlenim yönetimi taktikleri” adı altında kullanılmaktadır.

İzlenim yönetimi literatürünün başlıca iki temel kategoriden oluştuğu söylenebilmektedir. Bu kategoriler incelendiğinde, izlenim yönetimi taktikleri ile ilgili sınıflandırmaların çoğu, pozitif izlenim yaratma ve negatif yargılardan da kaçınma olduğu görülmektedir. Araştırmacılar, bireylerin sıklıkla kullandığı izlenim yönetimi taktiklerini belirleyerek sınıflandırmaya çalışmıştır.<sup>36</sup>

Bu çalışmalar göz önüne alındığında, izlenim yönetimi davranışının kimlerin kullanmasının daha muhtemel olduğunu ve bu davranışları destekleyecek ya da kısıtlayabilecek etkenlerin neler olduğunu sınıflandırmaya yönelik çok sayıda araştırmanın varlığından söz edilebilmektedir. Ancak özellikle Jones ve Pittman tarafından gerçekleştirilen sınıflandırma izlenim yönetimi literatüründe en sık kullanılan modeldir. Jones ve Pittman izlenim yönetimi taktiklerini beş farklı sınıflandırmaya tabi tutmuştur.<sup>37</sup> Bu sınıflandırmayı aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür<sup>38</sup>:

**Niteliklerini Tanıtma (Self-Promotion):** Bireyler tarafından yetenekli, çalışkan, marifetli algılanmak için iyi olduğu yanları ve başarılarını vurgulamaktır.

**Kendini Sevdirmeye (Ingratiation):** İzleyicilere yardımsever davranarak ve nazik yaklaşarak kendisini sevmelerini sağlamaktır.

---

<sup>35</sup> Murat Binay ve S. Serkan Yıldız, “Kamu Çalışanlarının Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Adalet Algısı ve İzlenim Yönetimi Davranışlarının Farklılaşması”, **Sayıstay Dergisi**, Sayı.107 (Ekim-Aralık, 2017, s.100.

<sup>36</sup> Şenay Sezgin Nartgün ve Diğerleri, “Öğretim Elemanlarının İzlenim Yönetimi Taktiklerini Kullanma Düzeyi: Abant İzzet Baysal Üniversitesi-Sakarya Üniversitesi Örneği”, **International Journal of Social Science**, Cilt.6, Sayı.1 (Ocak 2013), s.1069.

<sup>37</sup> Seyede Asrin Seyedoshohadaei ve Serveh Hejrat, “Relationship of Personality Characteristics with Impression Management Components in Employees of Iranian Governmental Organizations”, **International Journal of Ayurvedic Medicine**, Vol.9, No.3 (June-September 2018), s.172.

<sup>38</sup> Müge L. Yıldız, Emre İşçi ve Suzan Taşçı, “İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Sosyal Kaytarma Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, **İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.1, Sayı.1 (Yaz 2016), s.105-106.

**Örnek Davranışlar Sergileme (Exemplification):** Bu taktiği kullanan bireyler kendini işe adanmış ve özverili gözükme için uğraşmaktadır.

**Gözdağı Verme (Intimidation):** Tehdit etme ve korkutma metodunu kullanarak diğer bireyler tarafından tehlikeli biri olarak algılanmaya çalışmaktadır.

**Kendini Acındırmaya Çalışma (Supplication):** Çevresinden destek almak ve onlara muhtaç gözükme için eksikliklerini, zayıflıklarını göstermeye çalışmaktadır.

Tedeschi ve Norman ise izlenim yönetimi taktiklerini iki farklı bölüme ayırmıştır. Bu bölümler kendini tanıtmaya yönelik izlenim yönetimi taktikleri ile kendini savunmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerinden oluşmaktadır. Kendini tanıtmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerinin yapısı proaktif olarak değerlendirilirken; savunmaya yönelik taktikler reaktif olarak değerlendirilmektedir. Kendini zorla sevdirmeye, gözdağı verme, niteliklerinden bahsetme, örnek çalışan davranışları gösterme ve kendini acındırma kendini tanıtmaya yönelik izlenim taktikleri içinde yer almaktadır. Açıklama yapma, yalanlama, sabote etme, özür dileme ve mazeret üretme gibi davranışlar kendini savunmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerine dahil edilmektedir.<sup>39</sup>

Wayne ve Ferris tarafından 1990 yılında bir diğer izlenim yönetimi taktiği sınıflandırması yapılmıştır. Bu sınıflandırmaya göre, yönetici odaklı, birey odaklı ve iş odaklı stratejiler olarak üç bölüme ayrılan izlenim yönetimi taktikleri belirlenmiştir. Yönetici odaklı taktikler, çalışanların kendini sevdirmeye çalıştığı ya da kendisine sürekli iyilik yapan biri görünümü verdiği davranışları olarak nitelendirilebilmektedir. Bu taktikleri kullanan çalışanlar, yöneticilerine övgü dolu sözler veya iltifatlarla bulunabilir; düşünceli ve nazik görünmeye çalışabilirler. Birey odaklı taktikler, bireylerin kibar, çalışkan, fedakâr bir çalışan gibi görünmesi sağlamak için tasarladığı davranışları içermektedir. Bu taktikleri kullanan bireyler, diğerleri onları izlerken daha çok çalışma eğilimi göstermektedir. İş odaklı taktikler ise, bireylerin kendilerinin tanıtımını yaptığı

---

<sup>39</sup> Derek R. Avery ve Patrick F. McKay, "Target Practice: An Organizational Impression Management Approach to Attracting Minority and Female Job Applicants", **Personnel Psychology**, Vol.59, Issue 1 (February 2006), s.162.

davranışları içermektedir ve çalışanların iş yerinde daha yetenekli biri gibi görünme çabalarından oluşmaktadır.<sup>40</sup>

Schütz, 1998 yılında izlenim yönetimi taktiklerinin sınıflandırılması adına yapmış olduğu çalışmada, taktikleri sadece bireylerin yönelimlerine göre değil, “kişinin bu taktiklerde ne kadar aktif bir şekilde devreye girdiğine” odaklanmıştır. Bu sınıflandırma ile izlenim yönetimi taktikleri girişken, saldırgan, koruyucu ve savunucu olarak dörde ayrılmaktadır.

-Girişken izlenim yönetimi taktikleri hoşça giden bir imaj oluşturarak iyi görünmeyi içeren, aktif fakat saldırgan olmayan davranışlardan meydana gelmektedir.

-Saldırgan izlenim yönetimi taktikleri ise aktif ve saldırgan olan davranışları içermektedir. Girişken izlenim yönetimi taktiklerindeki gibi yine iyi bir imaj oluşturma amacı taşır ancak bunu başkalarına hükmetme ve aşağılama yoluyla yapmaya çalışırlar.<sup>41</sup>

- Koruyucu izlenim yönetimi taktiklerinde birey pasif konumdadır. Olumlu bir izlenim bırakma girişiminden daha çok olumsuz bir imaj oluşturmaması amacıyla gerçekleştirilen çabalardan ibarettir.

- Savunmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerinde ise birey, oluşturmaya çalıştığı imajın zarar görmeye başladığını fark ettiği zaman bu taktiğe başvurabilmektedir. Böylece oluşan zarar minimum seviyeye indirilmeye çalışılmaktadır.<sup>42</sup>

İzlenim yönetimi taktikleri, Crane ve Crane tarafından girişken ve savunmaya yönelik taktikler olmak üzere iki temel ayrım şeklinde ele almaktadır. Girişken izlenim yönetimi taktiklerine kendini sevdirmek, niteliklerini tanıtmak, örnek çalışan davranışları sergilemek, kendini acındırmak ve tehdit etmek gibi davranışlar dahil edilirken, savunmaya yönelik izlenim yönetimi taktiklerine bakıldığında ise masumiyet, yaşanan olayların kabul edilerek sorumluluk alınmaması, sorumluluğu üstlenerek ve af dileyerek

---

<sup>40</sup> Özgür Devrim Yılmaz, “Perception of Organizational Politics and Impression Management Behaviors: A Tourism Industry Perspective”, **International Journal of Business and Social Science**, Vol.5, No.8 (July 2014), s.100.

<sup>41</sup> Mohamed F. Agina, Mohamed Abu Taleb Mohamed ve Abd el Monem Omar, “Role of Leader-Member Exchange and Impression Management in Employee Performance at Hotel”, **Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City**, Vol.1, Issue 2/1 (December 2017), s.220.

<sup>42</sup> Mumcu, s.52.

sorumluluk alınması ve cezanın onaylanması şeklinde sıralanabilmektedir.<sup>43</sup> Yapılan bu sınıflandırma aşağıda yer alan **Tablo 2**'de gösterilmiştir.<sup>44</sup>

**Tablo 2**  
**İzlenim Yönetimi Taktikleri ve İlgili İzlenim Girdileri**

<b>Taktik</b>	<b>Davranış</b>	<b>İstenilen İzlenimler</b>	<b>İstenilmeyen İzlenimler</b>
<b>GİRİŞKEN TAKTİKLER</b>			
<i>Niteliklerini Tanıtmak</i>	Övünme	Yetenekli	Kibirli
<i>Kendini Sevdirmek</i>	İyilik yapmak, övmek	Sevimli	Yalaka
<i>Örnek Olmak</i>	Meşgul görünmek, verilen görevlerin hep daha fazlasını yapma yönelimi	Kendini Adamış	Kendini Üstün Görme
<i>Acındırmak</i>	Diğer bireylerden destek istemek, bilmezlikten gelmek	Muhtaç	Tembel
<i>Yıldırarak, Gözdağı Vermek</i>	Tehdit etmek, agresif davranışlar sergilemek	Göz Korkutucu	Otoriter
<b>SAVUNMACI TAKTİKLER</b>			
<i>Masumiyet</i>	Durumla olan ilgiyi reddetmek	İmajını koruyan ve Onaran	Hilekâr
<i>Mazeret Bulmak</i>	Olayla olan ilişkisini kabul etmek fakat sorumluluğu üzerine almamaya çalışmak	İmajını koruyan ve Onaran	Yetersiz
<i>Kendini Haklı Göstermek</i>	Sorumluluğu üstlenmek fakat yine de kendi haklılığı için uğraşmak	İmajını koruyan ve Onaran	Yetersiz
<i>Özür Dilemek</i>	Sorumluluğu üstüne almak ve cezaları kabul etmek	İmajını koruyan ve Onaran	Zayıf

**Kaynak:** Selen Doğan ve Selçuk Kılıç, “Örgütlerde ‘İzlenim Yönetimi Davranışı’ Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 23, Sayı 3, 2009, s.76.

<sup>43</sup> H. Nejat Basım ve İlker Tatar, “Kamuda İzlenim Yönetimi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt.39, Sayı.4 (Aralık 2006), s.229.

<sup>44</sup> Doğan ve Kılıç, s.76.



Bozeman ve Kacmar ise 1997 yılında gerçekleştirdikleri çalışma kapsamında izlenim yönetimi taktiklerine dair bir diğer sınıflandırmayı geliştirmiştir. Çalışanlar, iş yaşamında uygun izlenim yönetimi taktiklerini kullanarak hayalini kurduğu sosyal kimliğe erişebilmekte ve imaj kıyaslamaları yaparak taktiklerinin kullanımı başka yöne çevirebilmektedir.<sup>45</sup> Bu sosyal kimlik yönelimli sınıflandırmaya göre Bozeman ve Kacmar'ın sınıflandırması üç kategoriden oluşmaktadır: kimliğin geliştirilmesi, kimliğin korunması ve kimliğe uyum sağlamak.

-Kimliğin geliştirilmesi taktiğinde kişi mevcut ve ulaşmak istediği sosyal kimlik arasındaki farkları algılayarak bu farkı yok etme girişimlerine başvurmaktadır. Bu taktikler gözdağı verme, kendini sevdirmeye, övgü, yardım etme gibi davranışlara örnek gösterilebilir.

-Kimliği koruma taktiklerinde ise bireyin sosyal kimliğinde bir tehdit algılaması durumunda ortaya çıkan ve oluşabilecek zararlardan kaçınmaya yönelik davranışlardan ibarettir. Özür dileme, olayı kabul etme gibi davranışlar bu taktiklerin içerisinde yer almaktadır.

-Kimliğe uyum taktiğinde ise birey elde etmeyi umduğundan fazla olumlu izlenim yakaladığında bundan memnun kalarak sosyal kimliğe uyumlu davranışlar sergileyecektir. Bu davranışlar da karşı gelme, zıt etkiler yaratma ve destek alma davranışlarıdır.<sup>46</sup>

#### **2.4. İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Ölçümü ve Boyutları**

İzlenim yönetimine ilişkin olarak literatürde çeşitli taktiklerin öne sürüldüğü görülmektedir. Örneğin bu taktikler Schütz'ün yapmış olduğu çalışmaya göre, “girişken, saldırgan, korunmaya ve savunmaya yönelik” taktikler olmak üzere sınıflandırılırken; Crane ve Crane'in çalışmasında yalnızca “girişken ve savunmaya yönelik” taktikler

---

<sup>45</sup> Tuğrul Oğuzhan, Kemal Köksal ve Ercan Turgut, “İzlenim Yönetimi Taktiklerinin, Örgüt İçi Sosyal Konuma Etkisi: Kamu Üniversitesinde Bir Çalışma”, **Kara Harp Okulu Bilim Dergisi**, Cilt.25, Sayı.2 (Aralık 2015), s.91.

<sup>46</sup> İlhami Yücel, “Örgütlerde İzlenim Yönetimi ve Taktikleri Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı.35 (Mart-Nisan 2013), s. 13.

olarak kategorize edilmiştir.<sup>47</sup> Wayne ve Ferris ise izlenim yönetimi taktiklerini birey-iş-yönetici odaklı olarak üç boyutlu ölçmeye yönelik bir sınıflandırmaya dayandırmıştır. Bolino ve Turnley yapmış oldukları çalışmada, Wayne ve Ferris'in ölçeğinin de sınırlılıklarını dikkate alarak, Jones ve Pittman'ın izlenim yönetimi taksonomisini faaliyete geçirmeyi hedeflemiş ve beş boyut içeren bir ölçek geliştirmiştir. Bolino ve Turnley vasıtasıyla oluşturulan ve oluşturulduğundan bu yana, pek çok çalışmada kullanılan bu ölçek izlenim yönetimi taktiklerini ölçmek için idealdir.<sup>48</sup>

Bolino ve Turnley tarafından geliştirilen ölçek beş farklı çalışmayı kapsayan bir süreçten geçerek geliştirilmiş, geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiştir. Türkçe'ye Basım, Tatar ve Şahin (2006) ile uyarlanan ve geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sağlanmıştır. Böylelikle Türkçe'ye kazandırılan ölçeğin, Türkiye' de ki örgütsel psikoloji çalışmalarında faydalanılabilecek bir ölçme aracı olduğu tespit edilmiştir. Beş faktörden oluşan ölçeğin boyutları ve tanımları aşağıdaki gibidir:<sup>49</sup>

- **Self-Promotion:** Niteliklerini tanıtmaya
- **Ingratiation:** Kendini sevdirmeye
- **Exemplification:** Örnek davranışlar sergilemeye
- **Intimidation:** Gözdağı vermeye
- **Supplication:** Kendini acındırmaya

İzlenim yönetimi boyutlarını oluşturan bu beş faktör aşağıdaki bölümde ayrı başlıklar halinde ele alınmıştır.

---

<sup>47</sup> Harun Şeşen, Semih Soran ve Onur Balkan, "Kültürel Değer Algıların İzlenim Yönetimi Taktiklerine Etkisi: Alt ve Orta Kademe Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma", **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt.16, Sayı.4 (Ekim 2014), s.61.

<sup>48</sup> Mark Bolino, David Long ve William Turnley, "Impression Management in Organizations: Critical Questions, Answers, and Areas for Future Research", **The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, Vol.3 (January 2016), s.395-396.

<sup>49</sup> Basım, Tatar ve Şahin, s.3-5.

### 2.4.1. Niteliklerini Tanıtma

Bireysel reklam olarak da adlandırılan bu izlenim yönetimi taktiğinde bireyler, kendisini diğerlerinden ayırdığını düşündüğü kişisel niteliklerine dikkat çekerek hedef bireylerde olumlu izlenimler bırakmaya çalışmaktadır.<sup>50</sup>

Badawy ve Husseln'e (2017) göre niteliklerini tanıtma, bireylerin oldukça deneyimli ve üstün bilgiye sahip olarak algılanması için kullandığı bir pazarlama tekniğidir.<sup>51</sup> Bu sayede diğer çalışanlarda daha etkili sonuçlar oluşturabilmek, saygınlık kazanabilmek ve kabiliyetleri sonucu oluşturduğu pozitif algıyla yükselmek veya yetenekleriyle iyi bir ücreti hak ettiğini gösteren bir imaj yayabilmektedir.<sup>52</sup> Leary, bu taktiği uygulayan bireylerin sosyal hayatta oluşturdukları samimi imajın birçok meziyetinden yarar sağlayacağını düşünmektedir.<sup>53</sup>

Higgind, Judge ve Ferris'in 2003 yılında yapmış oldukları bir araştırmada, kendini tanıtma taktiklerinin iş ortamında bireylerin bağlı bulunduğu yöneticilerin değerlendirmelerini olumlu yönde etkilediğini öne süren bir sonuç elde etmişlerdir.<sup>54</sup> Ancak bazı durumlarda bireyin bu taktiği uygulaması istenmeyen sonuçlara da yol açabilmektedir. Kendi niteliklerinden sürekli olarak bahseden insanlar diğer insanlar tarafından onaylanmamakta ve bireyin daha az sevilmesine sebep olabilmektedir.<sup>55</sup>

---

<sup>50</sup> Himmet Karadal, "Organizasyonlarda Politik Davranışlar ve Taktikler", Mahmut Özdevecioğlu ve Himmet Karadal (Ed.), **Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar** içinde (1-20), Ankara: İlke Yayıncılık, 2008, s.7.

<sup>51</sup> Tarek A. El Badawy ve Mariam M. Magdy, "Exploring the Relationship between Impression Management, Emotional Intelligence and Locus of Control: Evidence from Egypt", **International Journal of Human Resource Studies**, Vol.7, No.1 (February 2017), s.23.

<sup>52</sup> Tuğrul Oğuzhan ve Oğuzhan Sığı, "Eğitim Örgütlerinde İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Kullanımına Etik İklim Tipinin Etkisinde Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü", **Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.5, Sayı.1 (Nisan 2014), s.357.

<sup>53</sup> Akif Tabak, Tolga Türköz ve H. Nejat Basım, "Çalışanların Öz Liderlik Algılamalarının İzlenim Yönetimi Taktikleri Kullanımına Etkisi: Savunma Sanayinde Bir Araştırma", **ODTÜ Gelişme Dergisi**, Cilt.38, No.1 (Nisan 2011), s.25.

<sup>54</sup> Murray R. Barrick, Jonathan A. Shaffer ve Sandra W. DeGrassi, "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**, Vol.94, No.6 (November 2009), s.1397.

<sup>55</sup> Emine Şener, Fatih Ferhat Çetinkaya ve Yusuf Akkoca, "Hidden Side of the Employee Relations: The Relationship Between Impression Management and Revenge Intention", **International Journal of Business and Management Invention**, Vol.6, Issue.7 (July 2017), s.74.

## 2.4.2. Kendini Sevdirme

Bu izlenim yönetimi taktiğinde aktörler, performansını değerlendirenler tarafından beğenilen tüm özellikleri ve davranışları içselleştirmeye çalışmaktadır. Bu taktiğin asıl amacı adından da anlaşılacağı üzere sevilebilir olmaktır.

Kendini sevdirme taktiği, başka bir kişiye iltifat etmeyi ya da belirli bir samimiyet ve dürüstlikle iltifatlara katılmayı kapsar. Aynı zamanda başka bir kişinin bakış açısına katılmayı da içermektedir. Çünkü insanların içgüdüleri ve doğası, kendi gibi düşünen ve hareket eden bireyleri benimsemesinden ibarettir.<sup>56</sup> Daha çok alt kademe yöneticilerin başvurduğu bu taktik, diğer bireylere hoşlanacakları şeyler söyleyerek ya da hoşlanacakları şeyleri yaparak kendini onaylatmayı ve çıkar sağlamayı ifade etmektedir.<sup>57</sup>

Jones ve Pittman, 1982 yılında yapmış olduğu çalışmada kendini sevdirme taktiğini, “bireyler tarafından gerçekleştirilen yalakalık ya da iyilik yapma gibi, bireyin daha sempatik bir aktör sıfatıyla görünmesini sağlayan davranışlar” olarak tanımlamıştır. Bu taktik, bir bireyin kişilerarası çekicilik üzerinde olumlu bir etki yaratan ve aynı zamanda üstü ve iş arkadaşlarında da etkili olan bir taktik şeklinde görülmektedir.<sup>58</sup>

Gardner ise 1992 yılındaki çalışmasında aynı yükümlülükleri yerine getiren çalışanlardan yağcılık yapan çalışanların yapmayanlara göre daha fazla beğenildiğini, yapılan maaş zamlarının daha çok olduğunu, performans değerlendirmelerinde daha iyi skor kaydettiklerini ve terfi olanaklarının daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir.<sup>59</sup>

Kendini sevdirme taktiği önyargı ve bunun gibi olumsuz eğilimlere karşı gösterilen çabalarda oldukça etkilidir ve örgüt içindeki çalışan ilişkilerinin uyumunun artırılmasında güçlendirici bir etkiye sahiptir. Bununla birlikte bazı bireyler ise bu

---

<sup>56</sup> Ahmed Arif ve Diğerleri, “Impact of Impression Management on Performance Rating”, **Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business**, Vol.3, No.2 (January 2012), s.713.

<sup>57</sup> Nihal Kartaltepe Behram, “**Örgütsel Politika ve Etik Olmayan Davranış Bildirimi**”, 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2015, s.21.

<sup>58</sup> Nhung T. Nguyen, Anson Seers ve Nathan S. Hartman, “Putting a Good Face on Impression Management: Team Citizenship and Team Satisfaction”, **Institute of Behavioral and Applied Management**, Vol.9, No.2 (January 2008), s.150.

<sup>59</sup> Oğuzhan, Köksal ve Turgut, s.92.

taktikleri örgütten ayrılmak ya da fazla çalışmalardan kaçınmak için karşıt bir imaj oluşturabilmek için kullanabilmektedir.<sup>60</sup>

### 2.4.3. Örnek Davranışlar Sergileme

Kendini örnek personel olarak gösterme davranışları kapsamında bireyler, ahlaki değer ve sadakat niteliği kazanmak amacıyla görev icabı yapılması gerekenden fazlasını yaparak özveride buldukları izlenimi uyandırmaya çalışmaktadır. Çünkü bir organizasyonda daha değerli olabilmek için bireyin sıkı çalışma ve adanmışlık konusunda örnek olması gerekmektedir.<sup>61</sup>

Örnek personel imajı oluşturma, genel görünüm, örgütsel normlara duyarlılık, dikkati başarılarına yönlendirme, herhangi bir sorumluluğu olmasa da mühim etkinliklerin içinde yer alma gibi unsurları içermektedir. Bu taktik ile birey, hoşlanılan, aktif, düşünceli, dürüst gibi etiketlerle anılan kişi olarak tanınmayı amaçlamaktadır. Bu gibi özellikler, diğer bireylerin aktörü, saygın örgüt üyelerinin gözünde sevilen bir çalışan olarak algılanmasını sağlamaktadır.<sup>62</sup>

Bu taktiğin içerisinde herkesten önce iş yerine gelip herkesten sonra ayrılma, eve iş götürme, çok mecbur kalmadıkça izin almama, işleriyle bir bütün gibi görünme ve yemek arasında veya dinlenme molalarında çalışma şeklindeki davranışlar örnek gösterilebilmektedir.<sup>63</sup>

Bu taktik aynı zamanda bazı kaynakların kaybedilmesine ve potansiyel olarak olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Şöyle ki bireyler meşgul görünmek için bu

---

<sup>60</sup> Amine Khadyr ve Kutlu Çalışkan, "Extrinsic Motivation Orientation As a Predictor Of Impression Management Among Academics In Istanbul, Turkey", **Journal of Marmara University Social Science Institute**, February 2006, s.16.

<sup>61</sup> Priyanka Jaiswal, "Impression Management Tactics and Need for Power: Moderating Role of Machiavellian Organizational Culture", Prachi Bhatt, Priyanka Jaiswal, Bishakha Majumdar ve Subir Verma (Ed.), **Riding the New Tides: Navigating the Future through Effective People Management** in (148-154), New Delhi: Emerald Group Publishing, 2017, s.149.

<sup>62</sup> Kartaltepe Behram, s.21.

<sup>63</sup> Erdal Alga ve Murat Özdemir, "Özel Sektör Örgütlerinde Politik Beceri ile İzlenim Yönetimi İlişkisi", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt.16, Sayı.31 (2018), s.313.

taktiğe başvurduklarında çaba gerektiren bir başka değerli öz-sunum tekniğini göz ardı etmektedirler.<sup>64</sup>

#### 2.4.4. Gözdağı Verme

Bu taktiğe başvuran bireyler, etrafındaki kişiler tarafından tehlikeli biri olarak görülme amacıyla güçlerini ve cezalandırma potansiyellerini kullanacakları sinyali vermektedir.<sup>65</sup> Bu taktikte birey sevilebilir biri olmayı önemsememekte, başkalarını kontrol edebilmek için güçlerini kullanmaya odaklanmaktadır.<sup>66</sup>

Bu taktiği uygulayan bireyler, diğer bireylerin kendilerinden büyük bir korku duymaları için uğraşmaktadır. Bu durumda bu taktik kendini beğendirmek isteyen bireylerin başvurduğu kendini sevdirmeye taktiğinin tam tersi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyler bu izlenim yönetimi taktiğini kullanırken, olumsuz sonuçlardan kaçınmak amacıyla, tehditleri ve uyarıları dikkate alınması gereken kişiler gibi tehlikeli biri olma imajını elde etmek için büyük çaba göstermektedir.

Jones ve Pittman, tehditkâr davranan bu bireyleri, bir rahatsızlık düzeyi yaratma gücüne ve hatta “ruhsal acı” üretme yetkisine sahip oldukları mesajını veren kişiler olarak tanımlamıştır.<sup>67</sup> Örgüt içinde gerekenden fazla ve düşüncesizce kullanılması durumunda çalışanları bölebilmektedir.<sup>68</sup>

#### 2.4.5. Kendini Acındırma

Kendini acındırma taktiğinde bireyler, başkalarından yardım istemek maksadıyla bir bağımlılık ve kırılganlık imajı çizmektedir.<sup>69</sup> Başka bir ifadeyle, bireyler hedef

---

<sup>64</sup> Kenneth J. Harris, Vickie C. Gallager ve Ana Maria Rossi, “Impression Management (IM) Behaviors, IM Culture, and Job Outcomes”, **Journal of Managerial Issues**, Vol.25, No.2 (Spring 2013), s.156.

<sup>65</sup> Rajeshwari Gwal, “Tactics of Impression Management: Relative Success on Workplace Relationship”, **The International Journal of Indian Psychology**, Vol.2, Issue 2 (January to March 2015), s.39.

<sup>66</sup> Aneesya Sharma ve Avnish Sharma, “Impression Management Works in Career Success!: Myth or Reality?”, **International Journal of Research in Social Sciences**, Vol.2, Issue 3 (August 2012), s.353.

<sup>67</sup> Virginia K. Bratton ve Michele Kacmar, “Extreme Careerism: The Dark Side of Impression Management”, Ricky W. Griffin ve Anna M. O’Leary-Kelly (Ed.) **The Dark Side of Organizational Behavior** in (291-308), San Francisco: Jossey-Bass, 2004, s.297.

<sup>68</sup> Akdoğan ve Aykan, s.13.

<sup>69</sup> Kelsey Terrell ve Linchi Kwok (Lingzhi Guo), “Organizational Impression Management Behaviors in Social Media: A Perspective of a Social Networking Site”, **Refereed Full Proposal Presented at the16th Annual Graduate Conference, Houston, TX** (January 2011), s.5.

bireylere ihtiyaç duyduğunu ifade etmek için zayıf yanlarını ve acizliklerini göstermek istemektedirler.<sup>70</sup>

Jones ve Pittmann' a göre ise bu taktik, zayıf yönleri fazla ve başkalarına bağımlı bireyler tarafından son çare olarak kullanılabilir. Bireyler kendilerine güvenmemelerinin verdiği yetersizlik ve diğer bireylere olan bağımlılığını vurgulayarak, insanlara yardım eden ya da daha fazla güce sahip kişileri hedef alarak sosyal sorumluluk normlarından yararlanmak istemektedir. Sosyal sorumluluk normlarına bağlı olan bireyler, yardıma muhtaç bireylere yardım etme konusunda kendilerini zorunlu hissederler.<sup>71</sup> Bunun bilincinde olan bireyler de sosyal sorumluluğa sahip bu bireylerden yardım alırken, bağımlılıkları ve zayıflıkları üzerinde durmakta ve buna önem vermektedir.<sup>72</sup> Yardım isteme taktiği olarak da bilinen bu taktik, niteliklerini tanıtmaya taktiğinin karşıtı sayılabilecek davranışları içermektedir.<sup>73</sup>

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşıldığı üzere, bireylerin, her durumda aynı taktiği kullanacağı veya sürekli farklı taktiklere başvuracağı ileri sürülemez. Ancak bazı bireyler, her durumda belli taktikleri çok fazla kullandığından, bu davranışlar karakterinin bir parçası haline gelebilmektedir.

Bu süreçte uygun olan taktiğin seçilmesi son derece önemlidir. Bozeman ve Kacmar'a göre bireyler taktik seçerken, arzuladığı izlenimi etkin bir şekilde ortaya çıkarabilecek taktiği, çevreyi ve hedefindeki izleyicilerin yanıtlarını incelemektedir. Bu arada birey önceden başvurduğu taktikler arasında, benzer durumlarda başarılı olan taktiğe de öncelik tanıyabilmektedir. Bu süreç kasıtlı olarak meydana gelebileceği gibi ardışık ya da kendiliğinden de oluşabilmektedir. Yani birey, mevcut bilgisini, benzer durumlarda yol gösterici olarak kullanabilmektedir.<sup>74</sup>

---

<sup>70</sup> Mohammad Farid Noorzad, "Exploring The Relationship Between Cultural Intelligence And Impression Management-Case Study: Foreign Students of Selçuk University", **International Journal of Academic Value Studies**, Vol.3, Issue 17 (2017), s.254.

<sup>71</sup> Edward E. Jones ve Thane S: Pittman, "Toward a General Theory of Strategic Self-Presentation", **Psychological Perspectives On The Self**, Vol.1 (January 1982), s.247.

<sup>72</sup> James T. Tedeshi ve Marc Riess, "Identities, the Phenomenal Self, and Laboratory Research", James T. Tedeshi (Ed.) **Impression Management Theory and Social Psychological Research** in (3-22), Academic Press, 1981, s.11.

<sup>73</sup> Akdoğan ve Aykan, s.13.

<sup>74</sup> Demir, "İzlenim (İmaj) Yönetimi", s.453.

## 2.5. İzlenim Yönetimi Taktiklerini Etkileyen Faktörler

İzlenim yönetimi taktiklerinin seçiminde etkisi olan birçok faktör bulunmaktadır. Bu konu kapsamında yapılan çeşitli araştırma bulguları sonucunda, izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımına yön veren faktörler farklı açılardan değerlendirilmektedir. Bu noktada izlenim yönetimi taktiklerine olan başvurularda bireysel, çevresel ve örgütsel özellikler gibi çeşitli faktörlerin pay sahibi olduğu görülmektedir.<sup>75</sup>

Literatüre bakıldığında izlenim yönetimini etkileyen faktörleri belirlemeye ilişkin pek çok çalışma yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalardan yerli literatürde göze çarpan ilk çalışma Demir, tarafından 2002 yılında yazılan “Türkiye’deki Resmi ve Özel Lise Öğretmenlerinin İzlenim Yönetimi” başlıklı doktora tezidir. Demir, bu çalışmasında izlenim yönetimi taktiklerini etkileyen çeşitli değişkenleri tespit etmiştir. Bu değişkenler: Kendini ayarlama, kendine saygı, cinsiyet, kariyer geliştirme, performans değerlendirmesi, takım çalışmaları, yöneticilerle etkileşim, liderlik, statü, bürokrasi ve formelleşme, uzmanlaşma, stres kaynakları, belirsizlik, kaynakların kıtlığı, iş yükü, güçsüzlük, örgüt iklimi, örgüt kültürü, etik, iletişim ve sosyalleşmeden ibarettir.<sup>76</sup>

Basım, Tatar ve Şahin’in 2006 yılında izlenim yönetimi taktikleri kullanımına sebep olan değişkenleri anlamak amacıyla yaptığı çalışmanın sonucunda, personellerin statüsü, görev yeri ve çalışma süreleri gibi demografik değişkenlerin izlenim yönetimi taktiklerini etkilediğini saptamıştır. Ayrıca, benlik bilinci, denetim odağı, çalışanların hedeflerine varış derecesi ve stresle alakalı kaynakların izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımıyla pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir.<sup>77</sup>

Yönetici ve astlar arasında güç farklılıklarının sebeplerinden biri de statüdür. Genellikle örgüt içerisinde çalışan iki birey arasında güç farklılığı varsa, düşük statüdeki birey, yüksek statüdeki bireyin davranışlarını taklit etme seçeneğine başvurmaktadır.

---

<sup>75</sup> Tabak, Türköz ve Basım, s.26.

<sup>76</sup> Kamile Demir, “Türkiye’deki Resmi ve Özel Lise Öğretmenlerinin İzlenim Yönetimi”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2002), s.59-85.

<sup>77</sup> H. Nejat Basım, İlker Tatar ve Nesrin Hisli Şahin, “İzlenim Yönetiminde Kendilik Algısı, Kontrol Odağı, Mesleki Hedeflere Ulaşma Düzeyi ve Stres: Bir Kamu Sektörü Örneği”, **Türk Psikoloji Dergisi**, Cilt.21, Sayı.58 (January 2006), s.1



Statünün yanı sıra kaynakların yetersizliği de yaygın olarak kullanılan izlenim yönetimi taktiklerinden kendini sevdirmeye taktiğinin kullanılmasında bir neden olabilmektedir.<sup>78</sup>

Benzer şekilde, insanlar bir hedefe sahip olduklarında (örneğin, belirli bir iş bulduklarında ya da daha iyi bir performans değerlendirmesi almak istediklerinde) ve izlenimleri yönetmenin bu hedefe ulaşmalarına yardımcı olacağını algıladıklarında, izlenim yönetimi taktiklerine başvurma konusunda daha motive olmaktadır.<sup>79</sup> Diğer bir deyişle insanlar, ulaşmak istedikleri hedefler ile mevcut hedefleri arasında bir tutarsızlık olduğunu hissettiğinde, izlenimleri yönetme konusunda güdülenmektedir.<sup>80</sup>

İnsanların temel ihtiyaçlarından birisi de kariyer hedeflerini gerçekleştirmektir.<sup>81</sup> Bu noktada bireyler bir işe girdikten sonra terfi elde edebilmek için izlenim yönetimine göre hareket edebilmektedir. Bununla doğru orantılı olarak, bir kişinin kariyer basamaklarında yükselme şansı, üstlerinin ve meslektaşlarının kişilerarası değerlendirmelerine giderek daha fazla bağlı olduğu görülmektedir.<sup>82</sup> Aynı şekilde performans değerlendirme süreci de sosyal etkileşim hareketlerinden ve sürecin içinde yer alan bireylerin tepkilerinden etkilenmekte ve bireylerin üstlerini etki altına almak için izlenim yönetimi taktiklerine başvurduğu bir ortam olarak değerlendirilmektedir.<sup>83</sup> Örgütlerde belli bir kariyere ulaşmak isteyen çalışanlar iş arkadaşları arasında parlamak ve yöneticisinin ilgisini çekmek amacıyla izlenim yönetimi taktiklerini uygulamaktadır.<sup>84</sup>

Örgütlerde istismarcı bir yönetim şeklinin olduğu durumlarda da izlenim yönetimi taktikleri ile karşılaşılabilir. İstismarcı yönetime maruz kalan çalışan, etkili bir strateji kabul edilen izlenim yönetimi taktiklerine başvurarak, yöneticinin kendisiyle ilgili algılarını değiştirmeye çalışabilmektedir. Böylece çalışan, istismarı ortadan kaldırmakta ve aynı zamanda pozitif bir duygusal durum sağlayabilmektedir. Harvey, Stoner,

---

<sup>78</sup> Demir, "İzlenim (İmaj) Yönetimi", s.439-440.

<sup>79</sup> Chad H. Van Iddekinge, Lynn A. McFarland ve Patrick H. Raymark, "Antecedents of Impression Management Use and Effectiveness in a Structured Interview, **Journal of Management**, Vol.33, No.5 (October 2007) s.755-756.

<sup>80</sup> Bolino, Long ve Turnley, s.382.

<sup>81</sup> Polat Tunçer, "Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi", **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt.31, Sayı.1 (2012), s.206.

<sup>82</sup> Şebnem Aslan, Ş. Anıl Toygar ve Demet Akarçay Ulutaş, "The Role of Personal and Social Factors at Impression Management's Impact on Career Success", **LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Vol.6, No.2 (December 2015), s.2.

<sup>83</sup> Meral Kızrak, "İzlenim Yönetimi ve Performans Değerlendirme Amaçları: Kültürel Değerlerin Düzenleyici Etkisi", **24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, İstanbul: Sabancı Üniversitesi, 29-31 Mayıs 2016, s.617.

<sup>84</sup> Oğuzhan ve Sığı, s.362-363.

Hochwater ve Kacmar'ın çalışmalarında istismarcı yönetim davranışıyla karşılaşan bireylerin, bu durumla baş edebilmeleri için izlenim yönetimi taktiklerinden yağcılık taktiğini kullandıkları yer almaktadır.<sup>85</sup>

Aynı zamanda, çalışanların mevcut durumu, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki uzun mesafeler, işyerinde çalışanlarda iş güvensizliği duygularına yol açabilecek olumsuz ve belirsiz durumların varlığı gibi faktörler, çalışma ortamı kaynaklı izlenim yönetimi taktiklerini etkileyen faktörlerdendir. Örgütte meydana gelen bazı yapısal değişiklikler çalışanların iş güvensizliği yaşamalarına neden olabilmektedir. Cuyper ve arkadaşları ile Huang ve arkadaşları, iş güvensizliğinin izlenim yönetimi davranışlarıyla pozitif ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Bu nedenle, çalışanlar işlerinin tehdit altında olduğunu hissettiğinde, davranışlarını başkalarının beklentilerine uyacak şekilde yönlendirecekleri iddia edilmektedir.<sup>86</sup>

Meydan'ın 2011 yılında bankacılık sektöründe çalışan bireylere yapmış olduğu araştırmada çalışanların tükenmişlik seviyelerinin izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımı üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Tükenmişlik duygusu bireyleri yıprattığından ve onların mesleki yaşamlarını olumsuz etkilediğinden, bireyler tükenmişlik yaşamak istemezler. Bu nedenle bireyler yaşadıkları tükenmişlik duygusuyla mücadele etmeye çalışmakta ve bu amaçla da bazı izlenim yönetimi taktikleri kullanmaktadırlar.<sup>87</sup>

Meydan, Kahraman ve Basar'ın 2014 yılında yapmış olduğu çalışmada, kendilerini örgütten kopuk hisseden, dikkat dağınıcı ve rahatsız edici davranan çalışanların izlenim yönetimi taktikleri ile oldukça ilgili oldukları sonucuna varılmıştır. Bu da sosyal kaytarma davranışı ile izlenim yönetimi stratejileri arasında önemli bir bağın varlığını gözler önüne sermektedir. Böylelikle bu çalışanlar asıl yüzlerini diğer grup

---

<sup>85</sup> Ülbeği, Özgen ve Özgen, s.4-5.

<sup>86</sup> Nabilla Andriana ve Debora Eflina Purba, "Does Self-Monitoring Affect The Relationship Between Job Insecurity and Impression Management?", *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, Vol.139 (2017) s.22.

<sup>87</sup> Cem Harun Meydan, s.287, 294.

üyelerinden gizlemek için izlenim yönetimi stratejilerine başvurma eğilimi içine girerler.<sup>88</sup>

Bazı teorik bakış açıları da kişilik özellikleri ile izlenim yönetimi arasındaki ilişkiyi öngörmektedir. Örneğin özellikler teorisi, kişilik özelliklerinin, insanların nasıl düşündükleri ve davrandıklarında kendilerini gösteren içsel süreçleri yansıttığını öne sürmektedir. Bu görüşü destekleyen çeşitli araştırmalardan önemli kanıtlar kişiliğin izlenim yönetimi davranışlarını etkileyebileceğini savunmaktadır.<sup>89</sup>

İzlenim yönetimi taktiklerini etkileyen diğer bir faktör politik beceridir. Çünkü politik beceri, etkileyici davranışların samimiyetini artıran ve zorlama girişiminin de algılanan zorunluluğunu en aza indiren izlenim yönetimi davranışlarıyla birlikte performans puanlarını artırabilmektedir.<sup>90</sup>

Agina, Mohamed ve Omar'ın 2017 yılında Kahire'de bulunan 20 beş yıldızlı otelin 362 çalışanına yaptığı çalışmada lider-üye etkileşiminin izlenim yönetimi taktikleri üzerinde anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmüştür.<sup>91</sup> Çalışan ve lideri arasında gerçekleşen ilişkide çalışan, liderin kendisine yönelik izlenimlerini etkilemek adına davranışlarını kontrol etme yoluna gitmektedir. Lider, kendine yakın olmayan grup üyeleri ile fazla iletişimi olmadığı için onlar hakkında daha az fikir sahibi olacaktır. Lidere uzak olan grupta yer alan üyeler, liderlerini etkileyebilmek amacıyla izlenim yönetimi taktiklerini kullanırken, yakın üyeler ise liderlerinde olumlu intibalar yarattığından güvene dayalı ilişkilerine zarar vermemek için izlenim yönetimine başvurmayacaklardır.<sup>92</sup>

## 2.6. İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Sonuçları

Yaşamın her alanında olduğu gibi örgüt ortamında da sık sık başvuru alan izlenim yönetimi taktikleri bazı çalışanlar için elverişli ortamlar oluşturabileceği gibi bazı olumsuzluklara da yol açabilmektedir. İzlenim yönetimi taktiklerinin olumlu

---

<sup>88</sup> Cem Harun Meydan, Çağdaş Akif Kahraman ve Ufuk Basar, "Social Loafing and Impression Management in an Organizational Context", **International Review of Management and Marketing**, Vol.4, No.3 (2014), s.201

<sup>89</sup> Van Iddekinge, McFarland ve Raymark, s.754.

<sup>90</sup> Vickie C. Gallager, "Situational and Dispositional Antecedents and Consequences of Impression Management Tactics: The Role of Political Skill", (**Degree of Doctor of Philosophy**, Florida State University, College of Business, 2007), s.2.

<sup>91</sup> Agina, Mohamed ve Omar, s.217.

<sup>92</sup> Oğuzhan ve Sığı, s.363.

çıktılarından faydalanan çalışanların gözünde bu taktikler pozitif bir yer tutarken, olumsuzluklarıyla karşılaşan çalışanların üzerinde ise negatif bir etki yaratabilmektedir.<sup>93</sup>

Literatüre bakıldığında izlenim yönetimi kavramının sonuçları üzerine yapılan birçok çalışma olduğu görülmektedir. Bu çalışmalarla kavramın farklı örgütsel değişkenler ile ilişkilerinin ortaya konduğunu söylemek mümkündür.

Yapılan araştırmalarda, iş yerlerinde örgütsel vatandaşlık davranışına meyilli olmayan ancak örgütte olumlu algılanmak isteyen kişilerin iyi bir izlenim bırakabilmek adına örgütsel vatandaşlık davranışına başvurduğu ortaya konmaktadır.<sup>94</sup> Ancak Aslan ve Akarçay'ın 2014 yılında Konya'da seçilen beş hastanenin 200 çalışanına uyguladıkları çalışmada, izlenim yönetimi ve örgütsel bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışına olan etkisi araştırılmış ve sonucunda izlenim yönetimi taktiklerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumsuz bir etkisiye sahip olduğu belirlenmiştir.<sup>95</sup>

Meral Bektaş ve Şerife Karagöz'ün 2018 yılında yapmış oldukları araştırmada, çalışanların izlenim yönetimi taktikleri düzeyinin artmasının işe tutkunlarını pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.<sup>96</sup>

Silvester ve arkadaşları tarafından 2002 yılında yapılan çalışmada izlenim yönetimi taktiklerinin personel seçimlerine yönelik iş görüşmelerinde mülakat heyetinin kararlarını etkileyebilecek önemli bir strateji olabileceğini ortaya koymuştur.<sup>97</sup> Bu görüşmelerde aday önceden yaşadığı olumsuz iş deneyimlerini görüşmeciden saklayabilmekte ve özgeçmişinde bulunan zayıf yanlarını görmezden gelerek güçlü tarafları üzerinde durulması adına bir yönlendirmeye gidebilmektedir. İstemediği

---

<sup>93</sup> Doğan ve Kılıç, s.79.

<sup>94</sup> Simone T. A. Phipps, Leon C. Prieto ve Michael H. Deis, "The Role of Personality in Organizational Citizenship Behavior: Introducing Counterproductive Work Behavior and Integrating Impression Management as A Moderating Factor", **Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict**, Vol.19, No.1 (January 2015), s.177.

<sup>95</sup> Şebnem Aslan ve Demet Akarçay, "The Effects of Impression Management and Organizational Affective Commitment on Citizenship Performance", **The Clute Institute International Academic Conference** (Germany 2014), s.607.

<sup>96</sup> Bektaş ve Karagöz, s.275.

<sup>97</sup> Mumcu, s.64.

yönlerini ve deneyimlerini iş görüşmelerini gerçekleştiren kişiden gizleyerek kendilerine ilişkin pozitif imaj yaratabilmektedir.<sup>98</sup>

Wang ve arkadaşlarının 2016 yılında izlenim yönetiminin yaşam doyumu üzerinde etkisi ve bu etkiye kontrol ve yalnızlık duygularının aracılık edip etmediğini araştırmak amacıyla yaptıkları çalışmada; izlenim yönetimi ve yaşam doyumu değişkenlerinin negatif yönde bir ilişkiye sahip olduğu saptanmıştır. Buna ek olarak, bu ilişkiye kontrol ve yalnızlık duygusu aracılık etmektedir. Böylelikle elde edilen sonuçlar izlenim yönetiminin bireylerin yaşam doyumu üzerindeki olumsuz etkilerini vurgulamaktadır.

Benzer şekilde, izlenim yönetimi uygulayan bireyler sosyal imajı bozan olumsuz değerlendirmelerden korkar ve bu korkunun da psikolojik iyi oluş üzerinde olumsuz bir etkisi bulunmaktadır. Ayrıca, Leary ve arkadaşları, başkalarının ne düşündüğü ile çok fazla ilgilenen insanların, psikolojik baskı altında olma ihtimalinin daha yüksek olduğunu, hatta kanser ve madde bağımlılığı gibi sağlık risklerini artırabileceğini savunmaktadır. Dolayısıyla izlenim yönetimi davranışlarının yaşam memnuniyetine zarar verdiği görülmektedir. Ayrıca, birey izlenim yönetimi için ne kadar fazla zaman ve çaba harcarsa, sosyal paylaşım için de bir o kadar az zaman kalmaktadır. Böylece bireyin daha az arkadaşı olmakta ve kendini daha yalnız hissetmektedir.<sup>99</sup>

Harris, Gallagher ve Rossi'nin 2013 yılında 319 insan kaynakları çalışanı üzerinde yapmış oldukları çalışmada izlenim yönetimi taktikleri ile bu taktiklerden meydana gelen kültürün iş çıktıları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Elde edilen bulgular örnek davranışlar sergileme ve gözdağı verme taktığının tükenmişlik ve işe bağlı gerginlik üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu ortaya konulmuştur. Ek olarak örnek davranışlar sergileme ve gözdağı verme kültürlerinin yoğun yaşandığı örgütlerde yüksek düzeyde tükenmişlik ve işe bağlı gerginlik yaşanırken, düşük düzeyde iş tatmininin sağlandığı görülmüştür.<sup>100</sup>

---

<sup>98</sup> Altan Doğan, Onur Hasan Özgün ve Nil Selenay Erden, "İşe Alım Görüşmelerinde Aldatma Davranışının Görüşmeye Giren ve Girmeyen Kişiler Açısından İncelenmesi", **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt.8, Sayı.40 (Ekim 2015), s.651.

<sup>99</sup> Wangshuai Wang ve Diğerleri, "The Costs to Life Satisfaction of Impression Management: The Sense of Control and Loneliness as Mediators", **Munich Personal RePEc Archive**, Paper 72912 (August 2016), s.2-5.

<sup>100</sup> Harris, Gallagher ve Rossi, s.166.

Sherafat ve arkadaşlarının 2014 yılında izlenim yönetimi taktiklerinin çalışanların kariyeri üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yaptıkları çalışmada; izlenim yönetimini taktiklerinin çalışanların kariyeri üzerinde pozitif bir etki yarattığı sonucu ortaya çıkarılmıştır.<sup>101</sup> İzlenim yönetimi taktikleri iş görüşmelerinde diğerlerine göre daha etkin sonuçlar vermektedir. Söz konusu performans değerlendirmeleri olduğunda da izlenim yönetimi ve performans değerlendirme arasında doğrusal olan bir ilişki meydana gelmektedir. Şöyle ki yöneticisinin sempatisini kazanan çalışanlar performans değerlendirmesinden daha yüksek sonuçlar almaktadır.<sup>102</sup>

Literatürdeki çalışmalar neticesinde izlenim yönetimi kavramıyla ilgili çeşitli çalışmalar yapıldığı görülmekle birlikte, örgüt içerisinde kişilerarası etkileşimde kilit bir belirleyici olan izlenim yönetimi taktikleri, bireyin hem kendi davranışları hem de örgütteki diğer bireylerin davranışlarını etkilemede göz ardı edilemez bir faktördür. Dolayısıyla izlenim yönetimi kavramı örgütler için büyük önem taşımaktadır.

## **2.7. İzlenim Yönetimi Taktiklerinin İşletmeler Açısından Önemi**

Günümüzde bireyler ve işletmeler gün geçtikçe artış gösteren bir hızda, bilinen lakin öneminin henüz anlaşıldığı “ilk izlenim sonsuza dek devam eder” düşüncesini esas kabul ederek davranışlarını şekillendirmektedir. Buradan hareketle rekabetin sürekli yükseldiği iş dünyasında önem teşkil eden ve dikkat çeken unsurun ilkin görünüm, yani “izlenim”ler olduğunu söylemek mümkündür.<sup>103</sup> Dolayısıyla arzulanan hedeflere ulaşmak için kendilerine dair izlenimler oluşturma ve bu izlenimleri yönetme durumu çalışanlar açısından izlenim yönetimini önemli hale getirmektedir.<sup>104</sup> Bu durum izlenim yönetimi kavramının örgütsel ve sosyal yaşamın her aşamasında görülebilen doğal ve önemli bir davranış olduğunu göstermektedir.<sup>105</sup>

Örgütler, izlenim yönetimi taktiklerinin uygulanışı sırasında bu taktiklerin içeriklerini de dikkate alarak hareket etmelidir. Bundan dolayı izlenim yönetimi

---

<sup>101</sup> Shpor Sherafat ve Diğerleri, “Surveying Impact of Impression Management Tactics on Career: Case of Bonyad Shahid”, **Organizational Resources Management Researchs**, Vol.4, Issue 3 (2014), s.130.

<sup>102</sup> Stephan P. Robbins ve Judge Timothy, “**Örgütsel Davranış**”, İnci Erdem (Çev.), 14. Basım, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2013, s.440.

<sup>103</sup> Doğan ve Kılıç, s.53-54.

<sup>104</sup> Acaray ve Günsel, s.529.

<sup>105</sup> Basım ve Tatar, s.242.

taktikleri için durumsal faktörlerin de ne şekilde etki edeceğinin belirlenmesi önem arz etmektedir.<sup>106</sup> Çünkü çalışanlar arasında uygulanan izlenim yönetimi taktiklerinin kullanım biçimi ve düzeyindeki farklılaşmalar doğrudan veya dolaylı olarak bazı çalışanların örgüte karşı negatif algı üretmesine etki edebilmektedir. Örneğin bazı çalışanlar bu taktikleri kullanarak olumlu performans değerlendirme, ücret artışı ve terfi gibi olumlu örgütsel çıkarlar elde ederken, bazı çalışanların örgüte olan güveni azalmakta ve bazı olumsuz tutumlara sahip olabilmektedirler.<sup>107</sup>

İzlenim yönetimi kavramı yalnızca çalışanlar açısından değil yöneticiler için de oldukça önemli bir kavramdır. Başta çalışanlarla daha çok etkileşim halinde olan alt ve orta düzey yöneticiler izlenim yönetimi taktiklerini kullanan ya da kullanmasa bile bu taktiklere maruz kalan bir aktör konumunda olacağını söylemek mümkündür.<sup>108</sup> Bu açıdan bakıldığında, yöneticinin hangi faaliyet ve davranışlarının içten, hangilerinin yapmacık olduğunun farkına varması büyük önem arz etmektedir.<sup>109</sup>

Kavramın olumsuz çıktıların haricinde çalışanlar, yöneticiler ve örgüt için olumlu örgütsel etkileri de bulunmaktadır. Şöyle ki çalışanın amaçlarına ulaşabilmesi yönünden, yöneticinin ise çalışanlarının duygu durumunu, örgütte karşı olan memnuniyetini analiz edebilmesi yönünden önem kazanmaktadır.<sup>110</sup>

Örgütsel yaşamda sıklıkla kullanılan izlenim yönetimi etkili örgütsel iletişimin temel unsuru olarak görülmektedir.<sup>111</sup> Örgüt içinde ya da dışında kişilerarası ilişkilerin ve uyumlu iş ortamının gelişmesine katkıda bulunarak genel performans üzerinde olumlu etki yaratmaktadır.<sup>112</sup> En önemlisi yöneticiler ve astlar arasında gelişen pozitif ilişkiler, çalışanları görevlerini daha yaratıcı bir şekilde yürütmeye teşvik edebilmektedir.<sup>113</sup>

---

<sup>106</sup> Binay ve Yıldız, s.121.

<sup>107</sup> Özge Demirel, “İzlenim Yönetiminin Olumsuz Örgütsel Sonuçlara Etkisi Ve Performans Değerlemenin Aracılık Rolü: Türkiye’deki Lider Şirketlerden Ampirik Bulgular”, **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt.9, Sayı.1 (Ocak 2016), s.46.

<sup>108</sup> Şeşen, Soran ve Balkan, s.60.

<sup>109</sup> Basım ve Tatar, s.236.

<sup>110</sup> Binay ve Yıldız, s.100.

<sup>111</sup> Demir, s.84.

<sup>112</sup> Meydan, s.292.

<sup>113</sup> Agina, Mohamed and Omar, s.227.

Ayrıca örgüt yaşamında bireylerin bıraktığı izlenimler kariyerleri açısından büyük rol oynamaktadır. İş görüşmeleri, performans değerlendirmeleri, terfiler gibi konularda oluşturdukları izlenimler önemli faktörler olarak kabul edilmekte ve çalışma yaşamında daha iyi sonuçlar elde etmelerine olanak sağlamaktadır.<sup>114</sup> Bu, bir davranış ödüllendirildiğinde veya desteklendiğinde, ödülü garanti altına almak için kullanılan taktik muhtemelen tekrarlanacaktır.<sup>115</sup>

Gardner ve Martinko'ya göre ise izlenim yönetimi taktiklerinin işletmeler açısından kayda değer olmasının bazı sebepleri mevcuttur. Bunların ilki, örgütteki kişisel başarılarla ilişki halindedir. İkincisi, yöneticilerin izlenim yönetimi taktiklerini kendilerine destek sağlamak amacıyla başvurabilecekleri önemli bir etkileme yöntemi olabilmektedir. Üçüncüsü ise, izlenim yönetimi taktikleri bilinçli ve yönetilebilir olduğu için hem bireysel hem örgütsel başarıyı etkileyebilecek kontrol edilebilir davranışları simgelemektedir.<sup>116</sup>

Örgütler genellikle, sadık, dürüst, özenli, bakımlı, girişken ve benzeri kişisel özelliklere sahip bir çalışan imajını tercih etmektedir. Çalışan da tercih edilen bu görüntüyü kasıtlı bir şekilde gözler önüne sermeye çalışarak, örgütün etkin üyeleri üzerinde pozitif bir etki bırakabilmektedir.<sup>117</sup> Ayrıca bu açıdan bakıldığında, izlenim yönetimi taktiklerinin kurum imajı oluşturma ve sürdürme işleminin önem teşkil eden bir ögesi olduğunu söylemek doğru olacaktır.<sup>118</sup>

---

<sup>114</sup> Ülbeği, Özgen ve Özgen, s.3.

<sup>115</sup> Kartaltepe Behram, s.44.

<sup>116</sup> Nartgün ve Diğerleri, s.1068.

<sup>117</sup> Steven H. Appelbaum ve Brent Hughes, "Ingratiation as a Political Tactic: Effects in The Organization", **Management Decision**, Vol.36, No.2 (1998), s.85.

<sup>118</sup> Şimşek Evren ve Akoğlan Kozak, s.446.



### 3. KARIYER BAŞARISI

Bu bölümde gündelik yaşamda sıklıkla kullanılan kariyer başarısı kavramı ele alınacaktır. Bu çerçevede öncelikle kariyer, başarı ve kariyer başarısı kavramlarından bahsedilerek, ardından kariyer başarısının tanımı ve kavramsal gelişimi, sübjektif ve objektif kariyer başarısı, kariyer başarısını etkileyen faktörler, kariyer başarısının sonuçları ve kariyer başarısının işletmeler açısından önemi üzerinde durulacaktır.

#### 3.1. Kariyer ve Başarı Kavramları

Kariyer ve başarı kavramları insanlar tarafından değişik şekillerde dile getirilmektedir. İfadeden kaynaklı bu değişiklikler kariyer başarısı kavramının da değişik şekillerde ifade edilmesine yol açmaktadır. Bu nedenle kariyer ve başarı kavramlarının açığa kavuşması kariyer başarısına ilişkin uyumsuzlukları da biçimlendirmeye olanak tanımaktadır.

##### 3.1.1. Kariyer

Kariyer kelimesinin kaynağı, Latince’de at arabası anlamında olan “carrus” ile yol anlamı içeren “Carrera”, Fransızca’da Koşuyolu ya da arena anlamlarına gelen “carirera”, İngilizce’de meslek, meslek hayatı demek olan “career” kelimelerinin karşılığı olarak Türkçe’ye çevrilmiştir.<sup>119</sup> Kelimenin Türkçe kullanımı ise yaşam, iş ve meslek kavramlarının karşılığı olarak görülebilmektedir.<sup>120</sup>

Kariyer, “bireyin yaşam sürecindeki izlediği yol ya da sahip olduğu ilerleme” anlamını kapsamakta olup,<sup>121</sup> kariyer seçimi, bireylerin hayatlarında vermiş oldukları en önem teşkil eden kararlardan biridir.<sup>122</sup> Çünkü bireyin tercih edeceği kariyer, onun süreceği yaşam tarzını, yaşam gayesini, karakterinin şekillenmesini, potansiyelini nasıl kullanacağını, kendine olan güvenini, maddi getirilerini ve zamanı nasıl

<sup>119</sup> Cavide Uyargil ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2008, s.306.

<sup>120</sup> Barış Seçer ve Efe Çınar, “Bireycilik ve Yeni Kariyer Yönelimleri”, **Yönetim ve Ekonomi**, Cil.18, Sayı.2 (2011), s.51.

<sup>121</sup> Hugh P. Gunz ve Peter Heslin, “Reconceptualizing Career Success”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.26, Issue 2 (March 2005), s. 106.

<sup>122</sup> Hüseyin Özgen ve Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım**, 3. Basım, Adana: Nobel Kitapevi, 2010, s.185.

değerlendireceğini oluşturmaktadır.<sup>123</sup> Özetle, bir çalışanın kariyeri tüm çalışma hayatı boyunca yerine getirdiği roller ile ilgili deneyimlerinin tamamı olarak tanımlanmaktadır.<sup>124</sup>

Kavramsal olarak kariyer, Türk Dil Kurumu tarafından “bir meslek grubunda zamana ve çalışmaya bağlı katedilen yol, erişilen başarılar ve uzmanlaşma” şeklinde ifade edilmektedir.<sup>125</sup>

Arthur, Hall ve Lawrence ise kariyer kavramını, zaman içerisinde kişinin hayatı boyunca edindiği mesleki deneyimlerindeki nizami gelişim biçiminde genellemektedir.<sup>126</sup> Maanen ve Shein kariyeri, bireyin yaşamı boyunca sahip olduğu deneyimler ve maceralar zinciri olarak tanımlamaktadır.<sup>127</sup> Greenhous için ise kariyer, bireylerin yaşamları boyunca karşılarına çıkan işlere yönelik deneyim ve eylemleri ile ilgili algıladıkları tutum ve davranışlarının bireysel olarak algılama süreci şeklinde belirtilmiştir.<sup>128</sup>

Kariyer kavramı en genel anlamıyla, çalışanın üzerine aldığı iş rolüne ilişkin beklentilerini, arzuladığı amaç ve önceliklerini gerçeğe dönüştürmesi için gereken irfan, güç, yetenek ve güdü ile donatılarak, örgüt içerisinde gelişiminin sağlanması olarak tanımlanmaktadır.<sup>129</sup>

### 3.1.2. Başarı

Başarı kelimesinin kaynağı, Latince’de başarılı olmak ya da başarının peşinden gitmek anlamına gelen “succedere” kelimesidir. Başarı kelimesine temel olarak iki farklı anlam yüklenmiştir; bunlar başarıya ulaşmak ve bir şeyin iyi ya da kötü sonucudur. Ancak

---

<sup>123</sup> Rüya Ehtiyar ve Engin Üngüren, “Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Umutsuzluk ve Kaygı Seviyeleri ile Eğitime Yönelik Tutumları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt.1, Sayı.4 (Yaz 2008), s.175.

<sup>124</sup> Arzu Gürdoğan ve Selma Atabey, “Öğrencilerin Meslek Stajından Memnuniyet Düzeylerinin Kariyer Hedeflerine Etkisi”, **Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt.4, Sayı.1 (Haziran 2015), s.95.

<sup>125</sup> T.C. Başbakanlık Atatürk Dil, Kültür ve Tarih Yüksek Kurumu. Türk Dil Kurumu. [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c4349f5d21ef5.45415549](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c4349f5d21ef5.45415549)

<sup>126</sup> Merve Gerçek, Sevgi Elmas Atay ve Gönen Dünder, “Çalışanların İş-Yaşam Dengesi ile Kariyer Tatmininin, İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, **Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt.6, Sayı.11 (Temmuz 2015), s.72.

<sup>127</sup> Nilgün Anafarta, “Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif”, **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.1, Sayı.2 (2001), s.3

<sup>128</sup> Gökhan Budak ve Sait Gürbüz, “Öznel Kariyer Başarısı: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması”, **İş ve İnsan Dergisi**, Cilt.4, Sayı.2 (Ekim 2017), s.89.

<sup>129</sup> Cavide Uyargil ve Diğerleri, s.307.

16. Yüzyıldan bu yana başarı kavramı daha belirgin bir biçim kazanarak “olumlu bir sonuca ulaşmak” anlamında kullanılmaya başlamıştır.<sup>130</sup>

Bazı sosyal bilimciler tarafından başarının çeşitli tanımlamaları yapılmıştır. Acar Baltaş’ın 1998 yılındaki “Stresten Uzak Üstün Başarı” kitabında başarıyı, bireye anlam katan amaçların günlük olarak yapılan programlarla adım adım gerçekleşmesi şeklinde tarif etmiştir. Nevruz Yıldız’ın ise 1999 yılındaki tez çalışmasına atfen başarı, bireyin hem kendi hem çevresiyle birlikte uyumlu bir şekilde ilerleyebilmesi; arzuladıklarını hayata geçirmek amacıyla koyduğu hedefleri elde ederken gösterdiği çabaların olumlu sonuçlara erişebilmesidir.

Susan Ford Collins ise 2003 yılında yayınladığı “Başarının Hazzı” kitabında başarıyı şöyle tanımlamıştır: *“Başarı tamamlamadır; yapmayı amaç edindiğiniz şeyi tamamlamaktır. Başarı silmektir; başarılı olmanıza engel olan unsurları silmektir. Başarı üretmektir; gerçekleşmeyeceği bilinse dahi umudu kaybetmeyerek farklı şeyler üretmektir.”*<sup>131</sup>

### 3.2. Kariyer Başarısı

Kariyer başarısı kavramı, Arthur, Khapova ve Wilderom (2005) tarafından “bir bireyin iş deneyimlerinin herhangi bir noktasında arzulanan işle ilgili sonuçların zaman içerisinde başarılması” olarak tanımlanmaktadır.<sup>132</sup>

Judge, Cable, Boudreau ve Bretz ise kariyer başarısını; “bireyin işten kazandığı deneyim, elde edilen toplam iş çıktıları ve başarıları sayesinde bireyde oluşan olumlu ruh hali” şeklinde tanımlamaktadır.<sup>133</sup> Yine Judge, Higgins, Thoresen ve Barick’in (1999)

<sup>130</sup> Gunz ve Heslin, s.106.

<sup>131</sup> Güllüzar Karaarslan, “Orta Öğretim Kurumlarında Öğrenci Başarısını Etkileyen Faktörlerin İstatistiksel Analizi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2010), s.5.

<sup>132</sup> Michael B. Arthur, Svetlana N. Khapova ve Celeste P. M. Wilderom, “Career Success in a Boundaryless Career Worldy”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.26, No.2 (2005), s.179.

<sup>133</sup> Tamer Bolat ve Yahya Katı, “The Relationship Between Political Skill and Career Success: The Mediating Effect of Leader-Member Exchange”, **Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal**, Vol.1, Sayı.1 (October 2016), s.353.

yapmış olduğu bir başka çalışmada ise “bireyin elde ettiği iş deneyiminin fiili ve algılanan başarısının toplamı” olarak ifade etmişlerdir.<sup>134</sup>

Gattiker ve Larwood tarafından ise kariyer başarısı; iş başarısı, bireysel başarı, maddi başarı, hiyerarşik başarı şeklinde beş başlık halinde ele alınmıştır.<sup>135</sup>

Dyke ve Murphy ise yapmış oldukları çalışmada, kariyer başarısı için iş-aile-yaşam dengesine sahip olma, sağlıklı ilişkiler kurma, diğer bireylerce itibar edilme ve finansal başarılar gerçekleştirme şeklinde dört başlık altında toplamışlardır.<sup>136</sup>

Derr ise 1986 yılındaki çalışmasında kariyer başarısı ile ilgili olarak beş başlık belirtmiştir. Bu başlıklar aşağıdaki gibidir<sup>137</sup>:

1. İleriye gitmek: Motivasyon. Hem mesleğe ilişkin konum hem de örgüt içerisindeki ilerleme ihtiyacından kaynaklanmaktadır.
2. Güvenli hale gelmek: Örgütte kilit bir konuma sahip olmak,
3. Yükselmek: Yapılan işin kapsamından ve niteliğinden esinlenmek,
4. Serbest kalmak: Özerklik ihtiyacı ve kendi çalışma ortamını oluşturma kabiliyetinden motive olmak,
5. Dengelenmek: İş dışındaki getirilere eşit veya daha fazla zaman ayırmak.

Heslin (2005) ise, kariyer başarısının dört genel varsayım üzerine olduğunu söylemektedir. Bunların ilkinde, statü, ücret ve terfi gibi objektif göstergelerin kariyer başarısının ölçümü için önemli değişkenler olduğu vurgulanmaktadır. İkincisi, subjektif kariyer başarısının kavramsallaşmasını ve ölçümünü sağlayan iş ve kariyer doyumu gibi değişkenlerin olduğu gösterilmektedir. Üçüncüsü ise, farklı insanların kariyer başarılarını nasıl algıladıklarına dair gelişen bir bakış açısıyla, kişiden kişiye değişiklik gösteren subjektif yönünün olduğuna değinmektedir. Dördüncüsü, sosyal karşılaştırma teorisine

---

<sup>134</sup> Timothy A. Judge ve Diğerleri, “The Big Five Personality Traits, General Mental Ability, and Career Success Across the Life Span”, **Personnel Psychology**, Vol.52, No.3 (1999), s.621.

<sup>135</sup> Budak ve Gürbüz, s.89.

<sup>136</sup> Lorraine S. Dyke ve Steven A. Murphy, “How We Define Success: A Qualitative Study of What Matters Most to Women and Men”, **Sex Roles**, Vol.55, No.5-6 (2006), s. 362.

<sup>137</sup> Fatih Pınarbaşı ve Nihat Erdoğan, “Zihin Haritası Yöntemi ile Kariyerin Anlamlandırılması: İşletme Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma”, **İş'te Davranış Dergisi**, Cilt.2, Sayı.2 (Aralık 2017), s.13.

dayanarak, bireylerin kariyer başarısını değerlendirirken ölçüt olarak büyük oranda kendilerini referans olarak aldıklarını göstermektedir.<sup>138</sup>

Kariyer başarısı ile ilgili literatür incelendiğinde, kariyer başarısının objektif ve sübjektif olarak farklılık arz eden iki yönünün bulunduğu ve gerek ampirik gerek teorik çalışmalarda objektif-sübjektif kariyer başarısı farklılığına yoğunlaşıldığı ortaya çıkmaktadır.<sup>139</sup>

### 3.3. Sübjektif ve Objektif Kariyer Başarısı

Kariyer başarısının kapsamı objektif ve sübjektif kariyer başarısı kavramlarını içermekte ve insan sermayesini oluşturan bilgi ve değerlere dayanmaktadır.<sup>140</sup> Sübjektif kariyer başarısı kişinin kendi gerçekleştirdiği kariyeri takdir etmesi üzerine kuruluyken, objektif kariyer başarısının maaş, konum, şirket içi yükselme gibi dış takdirlerle ilgili olduğu görülmektedir.<sup>141</sup>

Aşağıda kariyer başarısına yönelik oluşturulan bu iki yönlü sınıflandırmaya istinaden, sübjektif kariyer başarısı ve objektif kariyer başarısı kavramları açıklanmaya çalışılacaktır.

#### 3.3.1. Sübjektif Kariyer Başarısı

Sübjektif kariyer başarısı, bireyin kariyerindeki ilerlemeyi kendisinin değerlendirmesini, bu konudaki öznel yorumunu ve kariyerini algılayış biçimini içeren daha muğlak düşüncelerden oluşmaktadır. Hall ise sübjektif kariyer başarısını, Shepard'ın kişilerin sahip olduğu potansiyeli sadece yüreklerinin sesini dinlemeleriyle hayata geçirebilecekleri görüşü üzerine kurarak, başarıyı da "hayatı yaşamaya değer kılan şeyleri elde etme" olarak tanımlamaktadır. Buna bağlı olarak, sübjektif kariyer başarısına yönelik ölçütler, bireyin kendinden duyduğu gurur, hayattaki en mühim hedeflerini

---

<sup>138</sup> Peter A. Heslin, "Conceptualizing and Evaluating Career Success", **Journal of Vocational Behavior**, Vol.26 (March 2005), s. 114.

<sup>139</sup> K. Övgü Çakmak Otluoğlu, "Kariyer Bağlılığının Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma", **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Sayı.23 (2014), s.352.

<sup>140</sup> Saba Ahmed ve Sajid Bashir, "Power of Negative Emotions at Workplace: Envy, Subjective Career Success, Thriving at Work with Moderating Role of Self-Control", **Journal of Managerial Sciences**, Vol.11, No.3 (2017), s.429.

<sup>141</sup> Bolat ve Katı, s.354.

gerçekleştirmesi, aile mutluluğunu elde etmesi, huzur duyması ve benzeri şeyler sayılabilmektedir.<sup>142</sup>

Bugünün kariyer ortamında, iş ve kariyer tatmini, öz-farkındalık, iş yaşam dengesi gibi öznel kariyer ölçütleriyle, örgütsel düzeydeki faktörlerden ziyade bireysel düzeydeki faktörlerin daha fazla göze çarptığı görülmektedir.<sup>143</sup>

Kariyer başarısına ilişkin geçmişte gerçekleştirilen çalışmalar irdelendiğinde, subjektif kariyer başarısıyla ilgili ele alınan konuların örgütsel bağlılık, iş doyumu, kariyer doyumu ve iş-yaşam çatışması olduğu görülmektedir. Bahsedilen bu kavramlara aşağıda sırasıyla değinilecektir.

### 3.3.1.1. Örgütsel Bağlılık

Günümüz dünyasında çalışanların görevlerini yerine getirmesi amacıyla sarfettikleri efor ve sergiledikleri yetenekler, örgütlerin sürdürülebilirliği için artık yeterli gelmemektedir. Örgütlerin güç kazanarak ilerlemesi, çalışanların örgütlerine karşı beslediği yoğun duygulara bağlı olmaktadır. Bu bakımdan incelendiğinde örgütsel bağlılık kavramının örgütler üzerinde esaslı bir konu olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.<sup>144</sup>

Hall, örgütsel bağlılık kavramını, “örgütün amaçları ile bireyin amaçlarının gitgide bütünleştiği ve ideal duruma geldiği süreç” olarak tanımlamaktadır.<sup>145</sup>

Sheldon örgütsel bağlılığı, çalışanın kimliğini örgütün kimliği ile bağdaştıran, örgüte yönelik geliştirilen tutum, düşünce ve eğilimler olarak değerlendirirken, Buchanan ise çalışana örgüt ile özdeşleştiren, işi benimsemesini sağlayan ve örgüte karşı beslenen

---

<sup>142</sup> Budak ve Gürbüz, s.90.

<sup>143</sup> Douglas T. Hall ve Dawn E. Chandler, “Psychological Success: When the Career is a Calling”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol.26, No.2 (Spring 2005), s.156.

<sup>144</sup> Canan Hoş ve Aygen Oksay, “Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt.20, Sayı.4 (2015), s.2.

<sup>145</sup> Hüseyin İleri, Abdullah Karaman ve Gülsüm Engiz, “Çalışanlarda Kariyer Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.12, Sayı.1-2 (2009), s.81.

güçlü sadakat duygusu gibi bağlanma unsurlarından oluşan sistematik bir kavram olarak ifade etmektedir.<sup>146</sup>

Yapılan bu tanımlamalar ışığında örgütsel bağlılığın üç şekilde nitelendirildiği görülmektedir. Bunlar; (a) örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanış ve onaylama, (b) örgüt için çabalamaya heves duyma ve (c) örgütteki bağın sürdürülmesine yoğun bir istek gösterme şeklinde karşımıza çıkmaktadır.<sup>147</sup>

Allen ve Meyer ise örgütsel bağlılıkla ilgili yukarıda bahsedilen farklı bakış açılarını; duygusal bağlılık, süreklilik bağlılığı ve kuralcı bağlılık, olmak üzere üç ayrı konu olarak gruplandırmıştır. Duygusal bağlılık, çalışanların örgüte beslediği yoğun hisler sonucu kendini örgüt ile özdeşleştirmesi ve bunun bir çıktısı olarak örgütte bulunmasıdır. Süreklilik bağlılığı, bireylerin örgütten ayrılmasıyla ne gibi maliyetlere maruz kalacağına farkında olması anlamına gelmektedir. Kuralcı bağlılık, bireylerin iş yerinde çalışmaya devam etmesiyle ilgili sahip oldukları sorumluluk ve zorunluluk hislerini belirtmektedir.<sup>148</sup>

Çalışan üzerinde oluşturulan örgütün bir üyesi olmanın değerli olduğu algısı, çalışanlara örgüt için değerli olduğunun gösterilmesi ve çalışanların bunu hissetmesi, onların örgüte olan bağlılığını arttırmaktadır.<sup>149</sup>

### 3.3.1.2. İş Tatmini

Bireyler, kabiliyetleriyle özdeşleşen bir mesleğe adım atmak, adım attıkları bu meslekte tatmin seviyelerini iyi bir düzeye çıkarmak, kariyer elde etmek ve kariyer basamaklarını hep daha çok tırmanarak ilerlemek amacı taşımaktadır.<sup>150</sup> Bu noktada bireylerin bu amaçlarını gerçekleştirebilmesi için iş tatmini kavramı devreye girmektedir.

<sup>146</sup> Murat Ak, “Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Etkinlik Üzerinde Etkisi: Bir Değerlendirme”, **Anadolu Kültürel Araştırmalar Dergisi**, Cilt.1, Sayı.3 (2017), s.29-30.

<sup>147</sup> Canan Hoş ve Aygen Oksay, a.g.e., s.3.

<sup>148</sup> Natalie J. Allen ve John P. Meyer, “The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization”, **Journal of Occupational Psychology**, Vol.63, Issue 1, (1990), s. 4.

<sup>149</sup> Ashıhan Kaya, “Kariyer Gelişim Sürecinin Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinin Yapısal Eşitlik Modellemesi İle Test Edilmesi”, (**Doktora Tezi**, Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018), s.45.

<sup>150</sup> Alev Sökmen ve Belgin Aydın, “Kariyer Geleceği Algısının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt.8, Sayı.3, (2016), s.259.

Hoppock'un 1935 yılında yayımladığı "İş Tatmini" isimli eserinde iş tatminini; bireylerin içtenlikle yaptıkları işten memnun olduğunu söylemesine yol açan psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların kombinasyonu şeklinde ifade etmiştir.<sup>151</sup>

Locke, iş tatminini, "bir bireyin işle ilgili deneyimlerinin değerlendirilmesiyle oluşan memnun edici veya olumlu duygusal durum" şeklinde tanımlarken<sup>152</sup>, Cranny, Smith ve Stone'a göre ise iş tatmini, bir çalışanın başarı hissidir ve kişisel refahın yanı sıra verimlilik artışı ile de ilgili olduğunu belirtmiştir.

İş tatmini, çalışanın iş hedeflerine ulaşmasından dolayı tatmin ve gurur duyması ile kendini yeterli, değerli ve takdire değer olduğunu hissetmesiyle ortaya çıkmaktadır.<sup>153</sup>

Heslin (2005) ise subjektif kariyer başarısının tek başına iş tatmini olgusuna göre değerlendirilmemesi gerektiğini vurgulamaktadır. Çünkü kendini kariyerlerinde başarılı hisseden bireylerin, tatmin olamadıkları başka bir işe geçiş yaptıklarında halen kendi kariyerlerini başarılı olarak görmeyi sürdürdükleri ya da mevcut işlerinden bir hayli tatmin olan çalışanların ise kendilerini kariyerlerinde başarılı sıfatıyla değerlendiremedikleri görülmektedir. Dolayısıyla, subjektif kariyer başarısı gerek iş tatminine göre gerek kariyer tatminine göre çok daha yönlü bir olgu olarak dikkat çekmektedir. Ayrıca yüksek iş tatmini sağlamanın, sağlıksal sorunlar, aile ilişkileri ve göze çarpan diğer kişisel algılar açısından yüksek bir bedel ödemeye maruz bırakabileceğinden subjektif kariyer başarısına yol açmayacağı ifade edilmektedir.<sup>154</sup>

### 3.3.1.3. Kariyer Tatmini

Modern kariyer yönetimi yaklaşımlarının etkisiyle çalışanlar kendi kariyerlerini planlama sorumluluğunu ele almış ve buna bağlı olarak kendilerini ruhsal açıdan en tatmin olacakları işlere doğru yönlendirmeye başlamışlardır. Bu yönde, "kariyer tatmini"

---

<sup>151</sup> Brikend Aziri, "Job Satisfaction: A Literature Review", **Management Research and Practice**, Vol.3, Issue 4, (2011), s.77.

<sup>152</sup> Lise M. Saari ve Timothy A. Judge, "Employee Attitudes and Job Satisfaction", **Human Resource Management**, Vol.43, No.4 (Winter 2004), s.396.

<sup>153</sup> Badreya Al Jenaibi, "Comparisons Among Diverse Public Organizations in the UAE", **Management Science and Engineering**, Vol.5, No.2 (January 2010), s.60.

<sup>154</sup> Heslin, s.117.



olgusu ön plana çıkmış hem örgütler hem de bireyler bu tatmini yükseltmeye öncelik verme yoluna gitmişlerdir.<sup>155</sup>

Kariyer tatmini, bir bireyin kişisel olarak hedeflerinin ne kadarını gerçekleştirip gerçekleştiremediğinin bir ölçütü olup, çalışanların var olan kariyerleri doğrultusunda oluşturdukları bakış açıları ve işle ilgili bütün duygularının özetlenmiş halidir.<sup>156</sup> Holland'a göre kariyer tatmini, bireylerin yaşam biçimi, dirayeti, erdemi, inanç ve kazanımlarına dayanmaktadır. Super'e göre ise, bireylerin işlerindeki değişikliklerinden, örgütsel inovasyonlardan veya iş rolünde ortaya çıkan değişimlerden etkilenmektedir.<sup>157</sup>

Sübjektif kariyer başarısının en belirgin yönü olarak görülen kariyer tatmini,<sup>158</sup> bireyin çalışma ortamındaki en ağır basan refah hissidir. Bu his dahili olarak yönlendirilmekte ve iş ilişkilerine bağlı olarak şekillenmektedir.<sup>159</sup>

Bireyler ayrıca kendilerini başkalarıyla mukayese ederek de kariyer başarılarına karar verebilmektedir. Eğer bireyler kendilerini diğerlerinden daha avantajlı görüyorsa kariyerlerinden tatmin olurlar tam tersi görmez iseler memnuniyet seviyeleri düşer.<sup>160</sup>

Kariyer tatmini sübjektif kariyer başarısının önemli bir bileşeni gibi gözüke de yalnız başına bu kavram eksiktir.<sup>161</sup> Ayrıca, örgütler çalışanlara değerli oldukları ve kariyer potansiyeline sahip oldukları konusunda önemli ipuçları sunmaktadır; bu ipuçları

---

<sup>155</sup> Gerçek, Elmas Atay ve Dünder, s.69.

<sup>156</sup> Merve Koçoğlu, "Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Algıları, Örgüt Desteği, Kariyer Tatminleri ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma", **Akademik Bakış Dergisi**, Sayı.35 (Mart-Nisan 2013), s.4.

<sup>157</sup> Güney Çetin Gürkan ve Merve Koçoğlu, "Yaratıcı Örgüt İkliminin Kariyer Tatmini Üzerine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracı Değişken Rolü: Türkiye'de Bir Vakıf ve Bir Devlet Üniversitesinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt.7, Sayı.29 (2014), s.590.

<sup>158</sup> Astrid Reichel ve Diğerleri, "Organising Career Success: An Exploratory Study of Individuals' Configuration of Objective and Subjective Career Success", **The 21st Colloquium of the European Organization Studies Group (EGOS)**, Bergen, Norwegen (6-8 July 2006), s.9.

<sup>159</sup> Junaid Zafar ve Muhammad Saqib Nawaz, "The Relationship Between Affective Commitment and Subjective Career Success: Evidence From Private Sector Academics of Pakistan", **Paradigms: A Research Journal of Commerce, Economics, and Social Sciences**, Vol.10, No.2 (2016), s.17.

<sup>160</sup> Merve Koçoğlu, "Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Algıları, Örgüt Desteği, Kariyer Tatminleri ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma", **(Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012)**, s.50.

<sup>161</sup> Kristen M. Shockley ve Diğerleri, "Development of a New Scale to Measure Subjective Career Success: A Mixed-Methods Study", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.37, N.1 (2015), s.130.

daha sonrasında yüksek kariyer tatmin düzeyleri ve daha güçlü bir kariyer başarısı durumu da dahil olmak üzere olumlu duygusal reaksiyonlar ortaya çıkarabilir.<sup>162</sup>

#### 3.3.1.4. İş ve Yaşam Dengesi

Günümüzde çalışanların refahına yönelik oldukça vurgulanan bir konu niteliğindeki iş ve özel yaşam arasındaki denge, çalışanların örgüte sıkı sıkıya bağlanması açısından göz ardı edilemez bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>163</sup>

İş yaşam dengesi, bireylerin insan oluşundan kaynaklanan sosyal yaşamı ile işlerinin aktif bir şekilde yönetilmesidir. İş yaşam dengesinde amaç, bireylerin işleriyle ailesini, seyahatlerini, hobilerini ya da buna benzer aktivitelerini ortak bir payda da buluşturabilmesidir. Diğer bir deyişle, işte geçirilen zaman ile sosyalleşme arasındaki dengeyi rahat bir şekilde sağlayabilmesidir.<sup>164</sup>

İş ve aile yaşantısı zaman içerisinde iş-aile çatışmasını ortaya çıkarmaktadır. İş-aile çatışmasındaki asıl nedenin bireylerin aile sorumlulukları ile işteki rolleri arasında uyumsuzluktan kaynaklandığı belirtilmiştir. Bir başka ifadeyle, iş-aile çatışması bireylerin kariyer çıktıklarına anlamlı bir etkisi olduğu söylenebilmektedir.

Çalışanlar, arzuladıkları pozisyonlara yükselebilmek için çok fazla emek gösterirler, zamanlarını harcarlar ve iş-aile yaşamı arasındaki dengeyi kimi zaman kaybedebilirler. Çalışmalar göstermektedir ki, başta kadınların evlerine, işlerine ve çocuklarına karşı duyduğu sorumluluğun daha fazla olması onların kariyer tatminlerinin olumsuz etkilenmesine sebep olmaktadır. Bu nedenle kadın çalışanların bu özel durumun örgütler tarafından göz ardı edilmemesi gerekmektedir.

Özetle, çalışanların işlerinden tatmin olabilmesi için en önemli etmenlerin başında kişilerin aileleriyle olan ilişki durumu gelmektedir. Bireylerin, iş-aile yaşantısı arasındaki

---

<sup>162</sup> Thomas W.H. Ng ve Diğerleri, "Predictors of objective and Subjective Career Success: A Meta Analysis, **Personnel Psychology**, Vol.58 (2005), s.376.

<sup>163</sup> Gerçek, Elmas Atay ve Dündar, s.82.

<sup>164</sup> Işıl Pekdemir ve Merve Koçoğlu, "İşkoliklik ile İş Yaşam Dengesi Arasındaki İlişkide Kişilik Özelliklerinin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma", **AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.14, Sayı.1 (2014), s.314.

dengeyi kuramayıp, sürekli çatışma halinde kalmaları durumunda, kariyer tatminleri azalmaktadır.<sup>165</sup>

### 3.3.2 Objektif Kariyer Başarısı

Objektif kariyer başarısı tipik olarak, insanlar adına başarı için bir yargılama aracı olarak kolayca karşılaştırılabilecek belirli noktalara dayanmaktadır.<sup>166</sup>

Hughes, objektif kariyer başarısını, ilke olarak tarafsız üçüncü şahıslar tarafından doğrudan gözlemlenebilir, ölçülebilir ve doğrulanabilir olarak tanımlamaktadır. Maaş, maaş artışı, mevkide yükselme ve terfiler, objektif kariyer başarısının en yaygın kullanılan belirleyicileri kabul edilmektedir, çünkü bu göstergeler doğrudan ölçülebilmekte ve doğrulanabilmektedir. Böylelikle hem iş kayıtları sayesinde hem de çalışanlara sorarak dış değerlendirilmeler yapılabilmektedir. Ayrıca da ödemeler ve terfi ile beraberinde gelen statü, bireylerin temel ihtiyaçlarını yerine getirebilmesi için oldukça önemlidir.<sup>167</sup>

Kariyer başarısı ile ilgili literatür incelendiğinde, objektif kariyer başarısıyla ilgili en sık ele alınan konuların terfi ve ücretlendirme olduğu görülmektedir. Aşağıda bu kavramlara sırasıyla değinilecektir.

#### 3.3.2.1. Terfi

Terfi kavramı, Türk Dil Kurumu tarafından derece ya da makam bakımından yükselme anlamına gelmektedir.<sup>168</sup>

Terfi, işletmede bulunan bir çalışanın bulunduğu konumdan daha geniş yetki ve sorumluluklarla statüsünü yükseltecek bir başka konuma geçiş yapması olarak tanımlanmaktadır.<sup>169</sup> Shockey ve arkadaşları ise terfi kavramını, maaştaki ve sorumluluk

---

<sup>165</sup> Koçoğlu, *Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Algıları, Örgüt Desteği, Kariyer Tatminleri ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma*, s.57-58

<sup>166</sup> Shockey ve Diğerleri, s.129.

<sup>167</sup> Andrea E. Abele, Daniel Spurk ve Judith Volmer, "The Construct of Career Success: Measurement Issues and an Empirical Example", *Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung*, Vol.43, Issue 3 (January 2011), s.196.

<sup>168</sup> T.C. Başbakanlık Atatürk Dil, Kültür ve Tarih Yüksek Kurumu. Türk Dil Kurumu. [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c52c0ac355843.70033642](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c52c0ac355843.70033642)

<sup>169</sup> Hava Çavdar ve Mehmet Çavdar, "İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları", *Deniz Bilimleri ve Mühendisliği Dergisi*, Cilt.6, Sayı.1 (2010), s.83.

alanındaki önemli artışlar, iş seviyesindeki veya rütbedeki değişiklikler, ikramiye ve prim teşvikleri gibi tanınan ayrıcalıklar şeklinde ifade etmektedir.<sup>170</sup> Mumford, terfi ve yükseltmeler gibi güçlendirme araçlarının, çalışanların özellikle belirsizlik içeren kriterleri dağıtmak için kullandığında, meslektaşlarıyla düzenli olarak sosyal bir karşılaştırma yapmalarına sebep olan güçlü bir teşvik sağladığını savunmaktadır.<sup>171</sup>

Çalışanların örgüt içerisinde bulunduğu pozisyondan daha iyi bir pozisyona geçiş yapması çalışanlar açısından motivasyonu artırıcı bir unsur olarak görülebilmektedir. Çünkü çalışanların emeklerinin karşılığını alacak olduğunu ve yükselme olanağının varlığını bilmesi hem işe bağlılıklarını arttırmakta hem de daha verimli çalışmalarını açısından önem taşımaktadır.<sup>172</sup> Durum böyle olunca da çalışanlara terfi fırsatlarının sunulması onların kariyer başarılarını etkilemektedir.<sup>173</sup>

### 3.3.2.2. Ücret ve Diğer Ödemeler

Ücret kavramsal olarak Türk Dil Kurumu tarafından iş gücünün karşılığı olan para ya da mal şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>174</sup> Ödeme kavramı ise, “maaş veya belli dönemlerde gerçekleştirilen hizmetlerin bir karşılığı olarak bireylere dağıtılan mali kazançlar” anlamlarına gelmektedir.

Ödemelere yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde 3'lü bir ayırım yapıldığı görülmektedir:

1. Ücret veya maaş: Çalışanların yerine getirdiği işlerin karşılığı olarak kabul ettiği, saat, hafta veya ay bazında alınan ödemelerden oluşmaktadır. Saatlik ücret, maaş, fazla mesai ücretleri bu tür ödemelerdir.
2. Özendiriciler: Ücret veya maaşa ek olarak önerilen ve çoğunlukla performansa bağlı olan ödüllerdir. İkramiye, primler, kar paylaşımı bu tür ödemelerdir.

---

<sup>170</sup> Shockley ve Diğerleri, s.141.

<sup>171</sup> Heslin, s.119.

<sup>172</sup> Çavdar ve Çavdar, s.83

<sup>173</sup> Koçoğlu, s.83.

<sup>174</sup> T.C. Başbakanlık Atatürk Dil, Kültür ve Tarih Yüksek Kurumu. Türk Dil Kurumu. [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c55daf77ff0b1.76580265](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c55daf77ff0b1.76580265)

3. Ek ödemeler: Örgütte çalışan bireylerin istihdam ve pozisyonlarının karşılığında kabullendiği ödül benzeri ödeneklerdir. Hediye edilen tatiller, özel sağlık sigortaları bu tür ödemelerdir.<sup>175</sup>

Ücretler bir taraftan örgütte iş verimi ve üretkenliği artırıcı rol üstlenirken, diğer taraftan da çalışanları örgütte tutan bir teşvik unsurudur. Öyle ki çalışana ödenen dolgun ücretler, üyesi oldukları topluluklarda sosyal statülerini yükseltmekte ve itibar kazandırmaktadır.<sup>176</sup> Diğer bir ifadeyle, çalışanların aldıkları ücretle finansal açıdan tatmin olmaları, diledikleri harcamaları yapabilmeleri ve gelirlerinden mutlu olmaları kendilerini kariyerlerinde başarılı hissetmelerinin bir tür göstergesi olarak kabul edilmektedir.<sup>177</sup>

### 3.4. Kariyer Başarısını Etkileyen Faktörler

İlk olarak objektif, daha sonrasında da sübjektif kariyer başarısına etki eden faktörlerin bulunması kariyer araştırmaları açısından önemli bir konu olmuştur. Literatüre bakıldığında kariyer başarısını etkileyen ve çok sayıda farklı değişkeni tanımlayan büyük bir literatür mevcuttur. Ele alınan faktörler kariyer başarı ile yüksek korelasyon gösteren, objektif ve sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkilerini açıklamaya yardımcı olabilecek faktörler olduğu varsayılmaktadır.<sup>178</sup>

Ng ve arkadaşları (2005) yaptıkları meta analiz çalışması sonucunda, kariyer başarısının öncülleri olarak kabul edilen ve en sık kullanılan dört değişken grubu belirlemişlerdir. Kariyer başarısına etki eden bu faktörler, insan sermayesi, örgütsel destekleyiciler, sosyo-demografik statü ve bireysel farklılıklardır.<sup>179</sup> Bu kavramlar aşağıda sırasıyla başlıklar halinde açıklanmaktadır.

---

<sup>175</sup> Özgür Doğan, "Mentörlüğün Yöneticilerin Kariyer Başarısına Etkisi: Kocaeli İlindeki Otomotiv Üreticisi Firmalar Üzerinde Ampirik Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011), s.74.

<sup>176</sup> Hüseyin Fazlı Ergül, "Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret-Başarı İlişkisi", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.5, Sayı.18 (Güz 2006), s.94.

<sup>177</sup> Merve Koçoğlu, s.82.

<sup>178</sup> Reichel ve Diğerleri, s.7.

<sup>179</sup> Ng ve Diğerleri, s.370.

### 3.4.1. İnsan Sermayesi

İnsan sermayesi, çalışanların kariyer kazanımlarını arttırabilecek eğitimsel ve mesleki deneyimlerini ifade etmekte ve çoğunlukla kariyer başarısının bir göstergesi olarak incelenmektedir.<sup>180</sup>

Becker, insan sermayesi kavramını, bir bireyin hayatı boyunca edindiği bilgi ve beceriler olarak tanımlamaktadır.<sup>181</sup> Sweetland ise insan sermayesini, bireyin iş bulmasına ve bu işleri layıkıyla yerine getirmesine imkân tanıyan eğitim düzeyi, bilgi, beceri ve yetkinliklerden oluşan bir kavram şeklinde ifade etmektedir.<sup>182</sup>

Yukarıda yapılan tanımlar incelendiğinde insan sermayesinin bir göstergesi olarak çeşitli değişkenler bulunmaktadır. Bu değişkenler, mesleki uzmanlık, iş piyasası bilgisi ve sosyal beceriler olarak üç başlık altında gruplandırılabilir. Mesleki uzmanlık, sahip olunan mesleğe özgü bilgi ve yeterliliklerin derecesi olarak tanımlanmaktadır. İş piyasası bilgisi ise, ilgili iş piyasası ve istihdam yönelimleri hakkında genel bilgiye sahip olma derecesidir. Son olarak sosyal beceriler ise, çeşitli mesleklere dair sahip olunan beceri ve yeterliliklerin derecesi olarak ifade edilmektedir.<sup>183</sup>

Çalışanların sahip olduğu insan sermayesi kavramı, tüm şirketin bilgi ve becerilerini zenginleştiren ve arttıran bir niteliğe sahip olmakla birlikte,<sup>184</sup> kariyer başarısı üzerinde etkisi en çok olan bileşenlerden biri olarak değerlendirilmektedir.<sup>185</sup>

### 3.4.2. Sosyo-Demografik Statü

Sosyo-demografik statü, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, etnik grup gibi bireylerin sosyal ve demografik açıdan temelini oluşturan faktörler olarak

---

<sup>180</sup> Ng ve Diğerleri, s.370.

<sup>181</sup> Hale Alan, "İnsan Sermayesi ve Kariyer Başarısı Arasındaki İlişkide Sosyal Sermayenin Rolü: Kadın Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma", **Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi**, Cilt.2, Sayı.8 (2017), s.3.

<sup>182</sup> Andreas Hirschi ve Diğerleri, "Assessing Key Predictors of Career Success: Development and Validation of the Career Resources Questionnaire", **Journal of Career Assessment**, Vol.26, Issue 2 (2017), s.4

<sup>183</sup> Hirschi ve Diğerleri, s.20.

<sup>184</sup> Liangtie Dai ve Fuhui Song, "Subjective Career Success: A Literature Review and Prospect", **Journal of Human Resource and Sustainability Studies**, Vol.4, No.3 (September 2016), s.240.

<sup>185</sup> Barış Seçer, "Kariyer Sermayesi ve İstihdam Edilebilirliğin İş Güvencesizliği Üzerindeki Etkisi", **Sosyal Bilimler**, Cilt.6, Sayı.1 (2008), s.145.

tanımlanmaktadır.<sup>186</sup> Bu faktörler, bireyin seçimlerini ve bu seçimler sayesinde erişeceği refahı etkilediğinden önemi yadsınamayacak düzeydedir.

Örnek olarak sosyo-demografik özelliklerden biri olan yaş faktörü, bireylerin fizyolojik ve mental performansına etki eden belirli yaş dilimleri, genel yaşamı etkilemekle beraber, bireylerin iş yaşamına olan bakışları ile iş yaşamındaki tutum, istek ve arzularını da etkilemektedir. Cinsiyet faktöründe ise günümüz iş dünyasında hala erkek çalışanlar kadınlara nazaran hiyerarşide daha üstlerde yer almakta ve oluşan bu ayrımcılık bireylerin kariyerlerinde baskı oluşturmaktadır. Bu vaziyette de erkeklerin kadınlara nispeten kariyerlerinde hızla yükselmesi ve buna bağlı olarak kariyer yaşamlarından mutluluk duyması daha muhtemel görünmektedir.

Çalışanların sosyal geçmişi kariyerlerinde yapacakları seçime yön veren ana bileşenlerden ilki olmanın yanında, çalışanların ait olduğu sosyal statü de kariyerleri için kayda değer bir etki yaratmaktadır.<sup>187</sup>

### **3.4.3. Örgütsel Destekleyiciler**

Örgütsel destekleyiciler, örgütün çalışanlarına kariyer başarılarını kolaylaştırmak için ne kadar özel destek sağladığını gösteren faktörlerden oluşmaktadır. Bu faktörler, mentorluk ilişkisi (çalışanların kariyerlerini geliştirmelerine yardımcı olabilmek adına üst düzey çalışanlardan destek almaları), yönetici desteği, sağlanan eğitim ve beceri geliştirme fırsatlarını içermektedir.<sup>188</sup>

Çalışanlarını örgütte sosyalleşme ihtiyacı duyan bireyler olarak kabul eden, önemseyen, takdir eden ve herhangi bir probleminde onlara destek olan örgütler çalışanlarının bakış açısına göre destekleyici örgütler olarak algılanmaktadır. Çalışanların

---

<sup>186</sup> Ayşe Cingöz, "Politik Yetenekler ve Öz Yönlendirmenin Algılanan Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı.26, (Ekim 2013), s.163.

<sup>187</sup> Derya Demirdelen ve Şevki Ulama, "Demografik Değişkenlerin Kariyer Tatminine Etkileri: Antalya'da 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *İşletme Bilimi Dergisi*, Cilt.1, Sayı.2 (2013), s.69.

<sup>188</sup> Ng ve Diğerleri, s.371.

örgütlerinden destek görmesi, kariyer seviyelerindeki tatminin artmasına ve kendilerini daha başarılı hissetmelerine imkan tanımaktadır.<sup>189</sup>

#### 3.4.4. Bireysel Farklılıklar

Bireysel farklılıklar, bireylerin yatkın olduğu özelliklerini temsil etmektedir. Bu özellikler beş faktör kişilik özelliklerinden nevrotiklik, sorumluluk, dışa dönük olma, uyumluluk ve gelişime açık olma kavramlarından meydana gelmektedir. Bunlarla birlikte, proaktivite ve içsel kontrol odağı da göz önüne alınmaktadır.<sup>190</sup>

Nevrotik olan bireyler, duygusal dengesizlik ve kaygı gibi karakteristik özelliklere sahip olduğundan bu özellikler bireyin iş performansını düşürebilmekte ve dolayısıyla kariyer başarısına olumsuz etki edebilmektedir. Buna karşılık, sorumluluk duygusuna sahip bireyler yüksek güvenilirlik ve daha güçlü başarı gösterme eğilimi içinde olduklarından iş performansı ile arasındaki tutarlı ilişki sebebiyle kariyer başarısı ile pozitif olarak ilişkilendirilmektedir. Dışa dönük olan bireyler, daha çok enerjik, neşeli ve aktif olduklarından kariyer başarısı ile pozitif ilişkilendirilmektedir. Çünkü bu gibi nitelikler, yöneticilik pozisyonları gibi kişilerarası etkileşimi gerektirdiğinden önemlidir.

Uyumluluk ve gelişime açıklık özelliklerine sahip olmanın etkilerine ilişkin öngörüler daha belirsizdir. Uyumluluk özelliği yararlı olabilmektedir çünkü daha iyi iş ilişkileri ve daha iyi performans kariyer başarısını kolaylaştırabilmektedir. Ancak bazı araştırmalarda, bu özelliğe sahip bireylerin kolayca manipüle edilmeleri sonucunda daha az kariyer desteği aldıklarından kariyer başarısı ile negatif yönlü olarak ilişkilendirilmektedir.

Proaktivite ise kariyer başarısını arttırmaktadır çünkü proaktif bireyler kariyerlerini ileriye taşıyabilmek için fırsatlar yaratma olasılığı daha yüksek olan çalışma alanlarını seçme, yaratma ve etkileme girişiminde bulunmaktadır. İçsel kontrol odağı ise, bireyin kendi öz değerlendirmesinin bir göstergesidir. İçsel kontrol odağı daha güçlü bireyler, başarısızlıklar karşısında korunma ve başarısız olma konusunda daha büyük

---

<sup>189</sup> Fatma Er Ülker, "Aile Dostu Politikaların İşgörenlerin Kariyer Tatminleri ve Yaşam Doyumlarına Olan Etkisi", (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, FBE, 2018), s.73.

<sup>190</sup> Ng ve Diğerleri, s.371.



psikolojik kaynaklara sahip olabilmektedir. Çünkü bilişsel yetenek, beceri ve bilgi edinimi ile pozitif ilişkili olduğundan doğal olarak kariyer başarısıyla da pozitif ilişki içerisinde dir.<sup>191</sup>

Kariyer başarısında oluşan bireysel farklılıklar, bireyin kendi kişiliği ile uyumlu yöntemleri tanımlama gayretinden ibarettir. Örgütsel davranış literatüründe bu durum “kendini gerçekleştirme” şeklinde nitelendirilmektedir. Kendini gerçekleştirme, bireyler yönünden sağlam bir ilerlemeyi simgelemektedir. Yalnız bahsedilen bu ilerleme, bireyin kendi kariyeri doğrultusunda, öznel gerçekliklerine sahip çıkabildiği ve bu gerçekliklere ters düşmeyecek esaslara bağlı kalabildiği ölçüde devam etmektedir.<sup>192</sup>

Bireysel farklılıklar, kariyer başarısını belirlemede önemli rol oynamaktadır; çünkü zamanla ortaya çıkan kariyerin kaynağı genellikle bireyin tutum ve davranışlarıdır. Ayrıca hem örgüt hem de kariyer hayatı “çalkantılı” durumlarla dolu olduğundan kişilik özellikleri gibi değişmez faktörlerin varlığı büyük etkiler yaratabilmektedir.<sup>193</sup>

### 3.5. Kariyer Başarısının Sonuçları

Araştırmacılar son on yıl içerisindeki yaşam ve kariyer başarısının öncüllerini ve sonuçlarını anlamaya büyük önem vermişlerdir. Kariyer başarısı, mutluluk, psikolojik sağlık ve uzun ömür olmak üzere birçok önemli sonuçla ilişkilidir. Ancak kariyer başarısı yapılan araştırmalara rağmen hala başlangıç aşamasındadır ve genellikle öncüller ve sonuçlar hakkında bilinenler daha çok Batı’da yapılan çalışmalardan elde edilmiştir.<sup>194</sup>

Kariyer başarısının sonuçları göz önüne alındığında bireyleri ve örgütleri oldukça derinden ilgilendiren tarafları olduğu aşıkardır. Çünkü bireylerin elde ettiği başarılar örgütsel başarılar da büyük katkı sağlamaktadır.<sup>195</sup> Yapılan araştırmalar, bir örgütün başarılı olması için üst düzey yöneticilerin insan sermayesine değer vermesi ve iyi tanımlanmış amaç ve hedefleri içeren örgütsel politika ve stratejileri benimsemesi

---

<sup>191</sup> Ng ve Diğerleri, s.373-374.

<sup>192</sup> Mehmet Deniz ve Ahmet Ünal, “İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama”, *Journal of New World Sciences Academy*, Vol.:2, No.2 (April 2007), s.108.

<sup>193</sup> Ng ve Diğerleri, s.373.

<sup>194</sup> Marcello Russo, Liang Guo ve Yehuda Baruch, “Work Attitudes, Career Success And Health: Evidence from China”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.84, Issue 3, (June 2014), s.248.

<sup>195</sup> Budak ve Gürbüz, s.89.

gerektiğini öne sürmektedir. Bu politika ve stratejilerin uygulanması örgütün rekabet katsayısını arttırmakta ve çalışanın iş tatmini, işe bağlılığı, çalışanın elde tutma ve işin verimi üzerinde önemli etkiye sahiptir.

Çalışan performansının sürdürülebilir rekabet avantajı göz önüne alındığında, yöneticilerin çalışan memnuniyeti konusundaki tutumlarını yeniden gözden geçirmeleri gerekmektedir. Bunun altında yatan neden rakiplerin bu uygulamaları kolayca taklit edemeyecek olmasıdır.

Hinkin ve Tracey'in 2000 yılında yapmış oldukları bir araştırmada, çalışanların kariyer başarısı hedefine ulaşamaması sonucunda, genellikle hizmet kalitesinin düşmesine, çalışanların moralinin azalmasına ve ayrıca şirketin karlılığının da olumsuz etkilenmesine neden olduğu bulunmuştur.<sup>196</sup>

Judge ve arkadaşları, yaptıkları bir çalışmada objektif kariyer başarısının iş tatminini etkilediğini tespit etmişlerdir. Hall ise, sübjektif kariyer başarısının bir bireyin kendine güvenen biri olarak hissetmesine yol açabileceğini ve uzun vadede bu algının objektif kariyer başarısını da etkileyerek gittikçe artan bir motivasyona dönüşeceğini ileri sürmüştür.<sup>197</sup>

Simo, Enache, Leyes ve Alarcón'un 2010 yılında yapmış oldukları araştırmaya göre sübjektif ve objektif kariyer başarısının işgören devri ile anlamlı bir ilişki gösterdiği belirtilmektedir. Benzer şekilde Chan ve Mai de 2015 yılında yapmış oldukları araştırmada sübjektif kariyer başarısının işgören devir oranıyla negatif bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.<sup>198</sup> Wiederhold ise 2014 yılında yapmış olduğu araştırmada işgören devir hızının sübjektif kariyer başarısı ile olumsuz yönde ilişkili olduğu sonucuna varmıştır. Böylelikle çalışanların kendilerini başarılı hissetmeleri durumunda, işgören devrinin azaltılabileceği ortaya konmuştur.<sup>199</sup>

---

<sup>196</sup> Jennifer Rebecca Calhoun, "Antecedents and Consequences of Lodging Employees' Career Success: An Application of Motivational Theories", (**Degree of Doctor of Philosophy**, Auburn University, Graduate Faculty, 2015), s.33-34.

<sup>197</sup> Calhoun, s.58.

<sup>198</sup> Christoph Wiederhold, "Subjective Career Success, Age and Their Impact on Turnover Intention", **Master of Science**, Lisboa: ISCTE-IUL, 2016), s.18-19.

<sup>199</sup> Wiederhold, s.29.

Yapılan araştırmalarda kariyer başarısının çalışanın örgüte olan bağlılığı arasında pozitif ilişki bulunmuştur.<sup>200</sup> İşlerine ve işverenine daha fazla bağlı olan çalışanlar genellikle işlerinde uzun süre kalmayı tercih edeceklerdir. Bu durumun tam tersi, çalışanlar işlerinde kalmak istemediklerinde ya da kariyerlerinde başarılı hissetmediklerinde çalıştıkları şirketi terk etmeleri ve alternatif iş aramaları daha muhtemel olacaktır.<sup>201</sup>

Özetle, kariyer başarısı bireyler, örgütler ve daha da ötesi ülke için önemlidir. Başarılı bir kariyeri deneyimleme algısı, olumlu çalışma sonuçlarına ve diğer yaşam alanlarına yayılmaya, mutluluk, yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluşa neden olabilmektedir. Görüldüğü üzere, kariyer başarısının sonuçları hem terfi sayısı, maaş artışı ve statü gibi nesnel faktörlere hem de bireyin kariyerinin çeşitli yönlerine ne ölçüde ulaştığının öznel değerlendirmesi gibi öznel faktörlere yansımaktadır.<sup>202</sup>

### 3.6. Kariyer Başarısının İşletmeler Açısından nemi

Sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmeye çalışan örgütlerin stratejilerini belirlerken üzerinde durması gereken başlıca faktör insan kaynaklarıdır. Bir işletmenin etkin ve dinamik olmasını sağlayabilecek faktör o işletmenin çalışanlarıdır. Bu nedenle iş hayatının zorluklarıyla birlikte çalışanların kariyer başarısının da sağlanması ve motivasyonlarının da aynı oranda arttırılması gerekmektedir.<sup>203</sup>

Çalışanların çoğu için iş hayatlarındaki en büyük gayenin kariyerlerinde başarıya ulaşmak olduğu söylenebilmektedir. İnsanların yaşamlarında iş hayatı ve kariyerlerinin oldukça yer kapladığı düşünüldüğünde, kariyer başarısının yaşam tatminini ve kalitesini arttırdığı da görülmektedir.<sup>204</sup>

Kariyer başarısı, bireylerin çalışma hayatının ana hedefidir. Bu sadece arzu edilen bir durum değil, aynı zamanda bir kişinin nesnel kazanımları için de önemli

---

<sup>200</sup> Wiederhold, s.18.

<sup>201</sup> John M. Antun ve John Salazar, "The Impact of Learning Transfer Outcomes on Employed Culinary Arts Graduates' Perceptions of Career Success", **Journal of Culinary Science & Technology**, Vol.4, No.1 (2005), s.82.

<sup>202</sup> Russo, Guo ve Baruch, s.249.

<sup>203</sup> Mustafa Fedai avuş ve Tuğba İmadoğlu, "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Kariyer Tatmini ve İş Performansını Etkiler Mi? Osmaniye Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma", **International Journal of Academic Value Studies**, Vol.3, Issue12 (July 2017), s.98.

<sup>204</sup> Alan, s.27.

olabilmektedir. Bu başarı hissini eksikliği, hayal kırıklığına ve nihayetinde motivasyonun azalmasına, strese ve bazı fiziksel semptomlara yol açabilmektedir.<sup>205</sup>

Örgütler bakımından ise kariyerlerini başarı ile sürdüren çalışanların bünyelerinde olması onlar için avantajlı bir durum teşkil etmektedir. Çünkü bu çalışanların kariyer başarıları, her şeyden önce örgütün de başarılarına destek olacaktır.<sup>206</sup> Dolayısıyla bu çalışanlara işten tatmin olmalarını ve sübjektif kariyer başarılarını sağlamaları için eşit muamele, organizasyon ve lider desteği verilmesi gerekmektedir. Örgütler, çalışma ortamı ve çalışanın öznel yönelimi ile uyumlu olduğu bir ortam yaratmazsa, sonucunda endişe, stres, mutsuzluk, iş ve kariyer memnuniyetsizliği ve işgören devir hızında artış olabilmektedir.<sup>207</sup> Joiner ve arkadaşları, memnun çalışanların organizasyonda motivasyon ve bağlılık göstermelerinin daha muhtemel olduğunu ileri sürmüştür.

Ryan ve Deci, 2000 yılında yapmış oldukları çalışmada objektif kariyer başarısının dışsal memnuniyet olarak kabul edildiği, maaş, ikramiye ve iş arkadaşları ile ilişkilerden oluştuğu ve çalışma koşullarının çalışanların iş tatmini üzerinde önem taşıdığı bir göstergesi olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca tüm bunların yerine getirilmemesi durumunda örgütte işe devamsızlık ve işten ayrılmalara katkıda bulunacağını öne sürmüştür.<sup>208</sup>

Bireylerin sübjektif kariyer başarısına neyin katkıda bulunduğunu anlamak en az iki nedenden dolayı önemlidir. Birincisi, bireylerin kendileri için önemlidir çünkü daha fazla yaşam doyumu ve psikolojik iyi oluş ile ilişkilidir; ikincisi ise, örgütler için önemlidir, çünkü sübjektif kariyer başarısı daha düşük işten ayrılmalara ve örgütsel değişime daha fazla destek sağlayabilmektedir.<sup>209</sup>

---

<sup>205</sup> Abele, Spurk ve Volmer, s.202.

<sup>206</sup> Ng ve Diğerleri, s.367

<sup>207</sup> Sune Visagie ve Eileen Koekemoer, "What It Means to Succeed: Personal Perceptions of Career Success Held by Senior Managers", **South African Journal of Business Management**, Vol.45, No.1 (March 2014), s.44.

<sup>208</sup> Calhoun, s.64-65.

<sup>209</sup> Adam Smale ve Diğerleri, "Proactive Career Behaviors and Subjective Career Success: The Moderating Role of National Culture", **Journal of Organizational Behavior**, (June 2018), s.14.

## 4. ÖZ YETERLİLİK

Bu bölümde izlenim yönetimi taktikleri ve kariyer başarısı kavramlarından sonra, örgütler açısından oldukça önemli bir konu olarak karşımıza çıkan öz yeterlilik kavramı ele alınacaktır. Bu doğrultuda, öncelikle öz yeterlilik kavramından bahsedilerek, ardından öz yeterliliğin tanımı ve kavramsal gelişimi, sosyal-bilişsel teori, öz yeterliliğin kaynakları, öz yeterliliğin birey üzerindeki etkileri ve öz yeterliliğin işletmeler açısından önemi üzerinde durulacaktır.

### 4.1. Öz Yeterliliğin Tanımı ve Kavramsal Gelişimi

Bir işe başlarken, “Üstesinden gelebilecek miyim?” diye sormak birçok kişinin kendisine yönelttiği soruların başında gelmektedir. Bu soru karşısında verilen cevaplar bir işe başlangıç adımını atıp atamamayı belirlemektedir. İster belli bir konudaki davranış biçimini kendi başına gerçekleştirebilme yetisi, ister mevcut olan zorluklara karşı göğüs germek için sergilenen performanslar olarak tanımlansın, öz yeterlilik bireylerin kendilerinin farkına varmasında vazgeçilmez içsel kaynaklardan biri olarak görülmektedir.<sup>210</sup>

Öz yeterlilik literatüründe algılanan öz yeterlilik ya da öz yeterlilik inancı olarak da kabul edilen bu kavramın teorik temellerini, öz güven kavramının araştırmacılarından olan William James’in yazdığı “Psikolojinin Temelleri” başlıklı eseri oluşturmaktadır. James, belli alanlarda bir şeyler gerçekleştirmek ve aşama kaydetmek amacıyla her şeyden önce bireyin kendini tanımasını, kendisiyle ilgili belli bir fikre sahip olmasını ve bunları içselleştirmesi gerektiğinin altını çizmektedir. James’ten sonra 1920’li yıllardan 1940’lı yıllara gidildikçe “Kişilik” mevzuu ilgiyi üzerine çekmeye başlamıştır. Böylelikle bir müddet kişilik kavramının zihinsel, bilinçsel, işlevsel ve farkındalık yaratma gibi zihne ait olan temel gerçekleri araştırılmıştır.<sup>211</sup> Daha sonrasında ise öz yeterlilik kavramı 1977 yılında *Sosyal Öğrenme Kuramının* yapı taşı olarak ilk defa Albert Bandura tarafından kullanılmıştır. Bandura öz yeterliliği, “bireylerin ortaya

<sup>210</sup>Murat Erol ve Dilek Avcı Temizer, “Eyleme Geçiren Bir Katalizör “Öz Yeterlik Algısı”: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir İnceleme”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt.31, Sayı.4 (Ekim 2016), s.711

<sup>211</sup> Yılmaz Akgündüz, “Konaklama İşletmelerinde Otantik Liderlik ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkinin Analizi”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012), s.38.

koymak istedikleri performansı göstermek maksadıyla gereken etkinlikleri organize edip, başarılı olarak altından kalkabilme kapasitesine ilişkin kendine yönelik algısı, inancı ve kendini değerlendirmesi şeklinde tanımlamıştır.”<sup>212</sup> Yine Bandura, bir başka çalışmasında öz yeterlilik kavramını, “bireyin başa çıkması gereken olası durumlar kaşısında davranışlarına ne kadar iyi yön verebildiğine dair yargıları” olarak belirtmektedir.<sup>213</sup>

Kinzie, Delcourt ve Powers, 1994 yılında yapmış oldukları çalışmada öz yeterliliği, bireylerin çaba ve azim gerektiren belli bir görevi yerine getirirken kabiliyetlerine olan inancı şeklinde ifade etmişlerdir.<sup>214</sup>

Ford ise 1992 yılındaki çalışmasında öz yeterlilik algısını bireylerin, bir işi kendilerine güven duyarak başarıya ulaştırması ve başarılarını uygulamaya geçirebilmesi için ihtiyaç duyulan yeteneğe yönelik inançları şeklinde tanımlamaktadır.<sup>215</sup> Donald’a göre ise, öz yeterlilik bazı koşullar altında bireyin sahip olduğu yetkinleriyle “ne yapabilirim” sorusuna istinaden verdikleri cevaplardır. Diğer bir deyişle, öz yeterlilik kavramı ifade edilirken kullanılan anahtar soru “ben bu işi başarabilir miyim?” cümlesine verilen yanıtlardır.<sup>216</sup>

Korkmaz’a göre ise, öz yeterlilik, “bireylerin kendileri için belirlediği amaçlar ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için ne kadar gayret göstereceklerini, amaçlarına ulaşabilmek adına karşılaştıkları zorluklarla ne kadar süreyle göğüs gerebileceklerini ve başarısız olma durumunda verdikleri tepkileri etkileyen bir unsur” olarak tanımlanmaktadır.<sup>217</sup>

Yıldırım ve İlhan’ın 2010 yılındaki çalışmasına göre ise öz yeterlilik “bir aksiyonun tasarlanması, temel niteliklerin bilinmesi, örgütlenilmesi ve güçlüklerle

---

<sup>212</sup> Şerife Durmaz ve Kenan Ören, “Öz Yeterlilik ve Öz güvenin İşgücü ve İstihdama Etkisine Bir Bakış”, **Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.9, Sayı.1 (Ocak 2017), s.110.

<sup>213</sup> Akgündüz, s.38.

<sup>214</sup> Mable B. Kinzie, Marcia A. B. Delcourt ve Susan M. Powers, “Computer Technologies: Attitudes And Self-Efficacy Across Undergraduate Disciplines”, **Research in Higher Education**, Vol.35, No.6 (November 1994), s.747.

<sup>215</sup> Nur Esra Sevimli ve Emin Aydın, “İstatistik Öz Yeterlilik İnanç Ölçeğinin Türkiye Örneğine Uyarlanması”, **Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi**, Cilt.8, Sayı.16 (Güz 2017), s.45.

<sup>216</sup> Tülin Acar, “Öz Yeterlilik (Self-Efficacy) Kavramı Üzerine. <https://docplayer.biz.tr/2094979-Oz-yeterlilik-self-efccacy-kavrami-uzerne-tulin-acar.html>. Erişim Tarihi: 14/02/2019.

<sup>217</sup> İbrahim Uysal ve Selin Kösemen, “Öğretmen Adaylarının Genel Öz-Yeterlilik İnançlarının İncelenmesi”, **Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi**, Cilt.2, Sayı.2, Makale No.25 (Mayıs 2013), s.218.

beraber fayda sağlayacak kazanımların değerlendirilmesi sonucu oluşan güdülenme düzeyi” şeklinde belirtilmiştir.

Luszczynska, Scholz ve Schwarzer ise öz yeterliliği “insanların ulaşmak istedikleri bir sonuç için belli durumlarda sergileyecekleri kabiliyetlerine olan inancı” şeklinde ifade etmektedir.<sup>218</sup> Bu kapsamda, öz yeterlilik yönünden, kişinin sahip olduğu yetenek ve becerilerinin ne kadar olduğunun ya da nasıl olduğunun öneminden çok, kişilerin bu yetenek ve becerileriyle neler gerçekleştireceklerine yönelik inançlarının neler olduğu çok daha önemlidir.<sup>219</sup>

Schunk’a göre ise, öz yeterlilik kavramı, insan davranışlarının en mühim yordayıcısı olarak görülmektedir. Bireyler bir işi yerine getirmek için ihtiyaç duydukları yetenek ve kontrol düzeyinin kendilerinde var olduğuna inandıklarında, söz konusu iş için istekleri artar, konu hakkındaki kararlılıklarını açıkça ifade eder ve yapılması gerekenleri ortaya koyarlar.<sup>220</sup>

Stajkovic ve Luthans’a göre de öz yeterlilik, iş yaşamıyla ilgili istenilen çıktıların üretilmesi için en etkili psikolojik süreçlerden bir tanesidir. Schyns ve Von Collani’ye göre ise öz yeterlilik inancı kişilik yapısının ilgi alanına ilişkin, kısıtlanmış davranışlarla ilgili tahminde bulunmak için bir göreve ait değişkenler olarak veya matematiksel problemleri çözmek olarak üç farklı biçimde tanımlanmakta ve değerlendirilmektedir.<sup>221</sup>

Kısaca öz yeterlilik inancı bireylerin ulaşmak istediği hedefleri ve denetim altına almak istediği çevre için aracı olmaktadır. Bireyin gerçekleştirmiş olduğu bir davranışın sonucuna dair yorumu, sonrasında benzer bir görevi uygularken kendi yeteneklerine karşı inancını etkilemektedir. İşte bu etki bireyin öz yeterlilik algısına göre değişmektedir.<sup>222</sup>

---

<sup>218</sup> İbrahim Uysal, “Akademisyenlerin Genel Öz-Yeterlik İnançları: AİBÜ Eğitim Fakültesi Örneği”, **Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt.3, Sayı.2 (2013), s.144.

<sup>219</sup> İsmail Bakan, İnci F. Doğan ve Yeter S. Yılmaz, “Çalışanlarda Mesleki Öz Yeterlilik Algısı ile Örgütsel Muhalefet İlişkisi”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt.9, Sayı.2, (2017), s.56-57.

<sup>220</sup> Serdar Alemdağ, “Fiziksel Aktiviteye Katılım, Görünüş Kaygısı ve Öz-Yeterlik İlişkisi”, 1.Basım, **Ankara: Gece Kitaplığı Yayınevi**, Ocak 2018, s.45.

<sup>221</sup> Bakan, Doğan ve Yılmaz, s.56-57.

<sup>222</sup> Rukiye Yorulmaz ve Ramazan Erdem, “Hastane Çalışanlarında Kontrol Odağının Öz ve Kolektif Yeterlilik Üzerine Etkisi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, Cilt.8, Sayı.19 (2017), s.79.

Burada üzerinde durulması gereken diğerk bir konu, bireylerin özünde olan becerilerle öz yeterlilik inançları arasında bazı farklılıklar oluşabileceğidir. Bir diğerk anlatımla, bireyin yapabileceğeri herhangi bir iş için gereken yetkinliğı özünde bulundurmasına rağmen, öz yeterlilik algısı düşük seviyede kendini gösterebilir. Durum böyle olunca birey bu inancının sonucunda ya başarısızlığa uğrayacak yahut söz konusu davranışı gerçekleştirmeme yolunu seçecektir. Diğerk taraftan bu mesele aksi yönde de gerçekleşebilir. Şöyle ki birey gereken yeteneklere sahip olmamakla beraber, öz yeterliliğı yüksek düzeyde olabilmektedir. Durumun bu hali ise, bireyin başarıya ulaşma ihtimalini sağlamlaştırabilir veya eylemi gerçekleştirme hususunda bireyi harekete geçirebilmektedir. Yalnız bu durum başarılı olmayı garantilememektedir. Dolayısıyla gelinen noktada sonuçlara dair beklentiler ile bireyde istenen niteliklerin olup olmaması da önem arz etmektedir.<sup>223</sup>

#### 4.2. Öz Yeterlilik ve Sosyal Bilişsel Teori

Günümüzde sosyal bilişsel teori deyince akla ilk gelen isim Albert Bandura olmaktadır. Davranışçı kuramların tam anlamıyla insan davranışlarını açıklayamadığı yönünde bir tenkit olarak geliştirilen bu kuramdan ‘sosyal öğrenme kuramı’ olarak da bahsedilmektedir.<sup>224</sup> Bandura, getirdiğı sosyal-davranışçı yeni yaklaşımıyla Sosyal Bilişsel Kuramı, bireylerin etik değerlere nasıl sahip olduklarını izah etmek için geliştirmiş; aynı zamanda düşünce, akıl, söz ve eylemlerin çıktılarını keşfetme ve yorumlama gibi işlemleri de sürece dahil ederek genişletmiştir.<sup>225</sup> Bu kuramın en temel yaklaşımı bilişsel davranışın sadece psikolojik güçler yoluyla değil, aynı zamanda sosyal çevrenin de şekillendirdiğı görüşünü savunmaktadır.<sup>226</sup>

Sosyal bilişsel teori, yeteneklerin gelişimi ve davranışların düzenlenmesi konularını ele alan çok amaçlı yapılar önermektedir. Etkili davranış kalıplarını, kurallarını ve taktiklerini yansıtan bilgi yapıları, karmaşık davranışsal modellerin

<sup>223</sup> Oya İnci Bolat, “Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt.11, Sayı.2 (Nisan 2011), s.256.

<sup>224</sup> Mustafa Bayrakçı, “Sosyal Öğrenme Kuramı ve Eğitimde Uygulanması”, **Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt.0, Sayı.14 (Ekim 2007), s.198-200.

<sup>225</sup> Ramazan Gürel, “Sosyal Pekiştireçlerin ve Model Davranışlarının, Çocukların Ahlaki Yargılarının Şekillenmesindeki Etkisi (Bandura Örneği)”, **Değerler Eğitimi Dergisi**, Cilt.12, No.28 (Aralık 2014), s.103.

<sup>226</sup> Sebahat Gözüm ve Beyhan Bağ, “Etkin Sağlık Eğitiminde Sosyal Bilişsel Öğrenme Kuramının Kullanımı”, **Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi**, Cilt.1, Sayı2 (1998), s.35.



yapılandırılmasında bilişsel bir kılavuz görevi üstlenmektedir. Bu bilgi yapıları, örnek alınan düşünce ve davranış tarzlarından, davranışların sonuçlarından, sözel açıklamalardan ve elde edilen bilginin bilişsel sentezinden oluşmaktadır.<sup>227</sup>

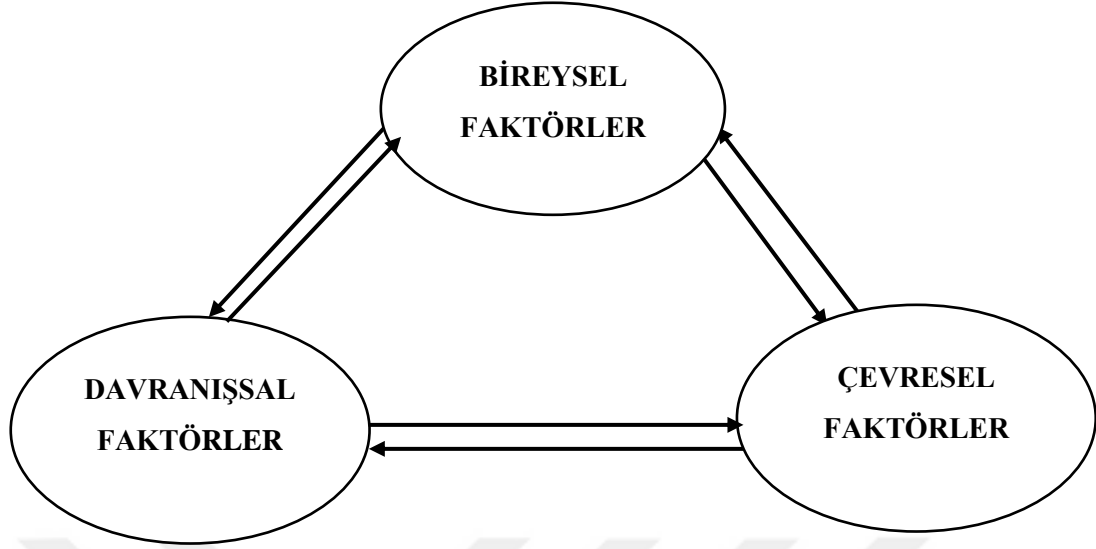
Genel olarak kuramın birkaç varsayımdan oluştuğu görülmektedir. Bu varsayımların ilki, bireylerin farklı durumlar karşısında farklı davranış tarzlarını öğrenme üzerinde bir esnekliğe sahip olduğu varsayımdır. Bu nedenle insanların, diğer bireylerin davranışlarını gözlemleyerek dolaylı olarak öğrenebileceği düşünülmektedir. Diğer bir varsayım ise, insan davranışlarının birey, çevre ve davranış üçlemesinin birbiriyle olan etkileşiminden kaynaklandığını savunan karşılıklı belirleyicilik ilkesidir. Bandura, karşılıklı belirleyicilik ilkesine istinaden insanları, kendi yaşam kalitelerini belirleme öngörüsüyle hareket edebilen ve olaylara yönelik birtakım öznel standartlar geliştirebilen varlıklar olarak görmektedir. Bir diğer anlatımla insanlar, kendi düşünceleri üreten, karar veren, gelecek hakkında planlar yapan ve gerçekleştirecekleri hareketlerin muhtemel sonuçları üzerinde etki sahibi olan kişilerdir.

Karşılıklı belirleyicilik ilkesi, insan davranışlarının tamamen çevresel faktörler tarafından belirlendiği görüşünü hiçe sayarken; çevre, birey ve davranışın devamlı olarak birbiriyle etkileşim halinde olan aktif süreçlerden ileri geldiğini ve birbirlerinin değişimine yol açabilecek faktörler olduğunu savunmaktadır. Bundan dolayı, çevre davranışa etki ederken, davranış da çevreye yön verebilmektedir. Benzer şekilde bireysel motifler de çevreyle etkileşim halinde olmaktadır.<sup>228</sup> Karşılık belirleyicilik modeline **Şekil 7**'de yer verilmiştir.

---

<sup>227</sup> Berna Ulusoy, "Bilgi Paylaşımı Perspektifinde Öz Yeterliliğin Çalışan Yaratıcılığına Etkisi", (Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015), s.63

<sup>228</sup> Esra Bütün "Milyoner (Slumdog Millionaire) Filminin Sosyal Bilişsel Kuram Çerçevesinde Çözümlemesi", **Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Cilt.0, Sayı.29 (Haziran 2018), s.153-154.



**Şekil 7:** Sosyal Bilişsel Teorinin Karşılıklı Belirleyicilik Modeli

**Kaynak:** Albert Bandura, “Social Cognitive Theory of Mass Communication”, *Media Psychology*, Number 3, 2001, s.276.

Özetle, sosyal bilişsel teoriye göre insan, geleceğine yön çizen, proaktif davranan ve kendini kontrol edebilme yetisine sahip bir varlık olarak tanımlanmaktadır. Burada birey, içinde bulunduğu çevrenin ve sosyal sistemlerin bir mahsülü olmakla beraber aynı zamanda bu sistemlerin yaratıcısı pozisyonundadır.<sup>229</sup> Bahsedilen bu iki yönlü dinamik etkileşim sosyal bilişsel teoride önemli bir yer tutmaktadır.<sup>230</sup> Bireyin kendi yetkinliklerine yönelik sahip olduğu inanç, kişinin içindeki gücü ortaya çıkarmasına sebep olan en önemli özelliğidir.<sup>231</sup>

Kuramın temelini oluşturan bir başka ilke, öz yeterlilik ilkesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Hayatları süresince bireyler çeşitli dönemlerden geçmektedir. Bu dönemlerin bireyler tarafından ne kadar etkin şekilde yönetildiği asıl önem arz eden konu olmaktadır. Bu süre içerisinde bireylerin kendi kişilik gelişimlerini açık bir şekilde analiz etmesi onun öz-yeterlilik algısını oluşturmaktadır.<sup>232</sup>

<sup>229</sup> Albert Bandura, “Social Cognitive Theory: An agentic Perspective”, *Asian Journal of Social Psychology*, Vol.2, No.1 (1999), s.23.

<sup>230</sup> Ulusoy, s.63.

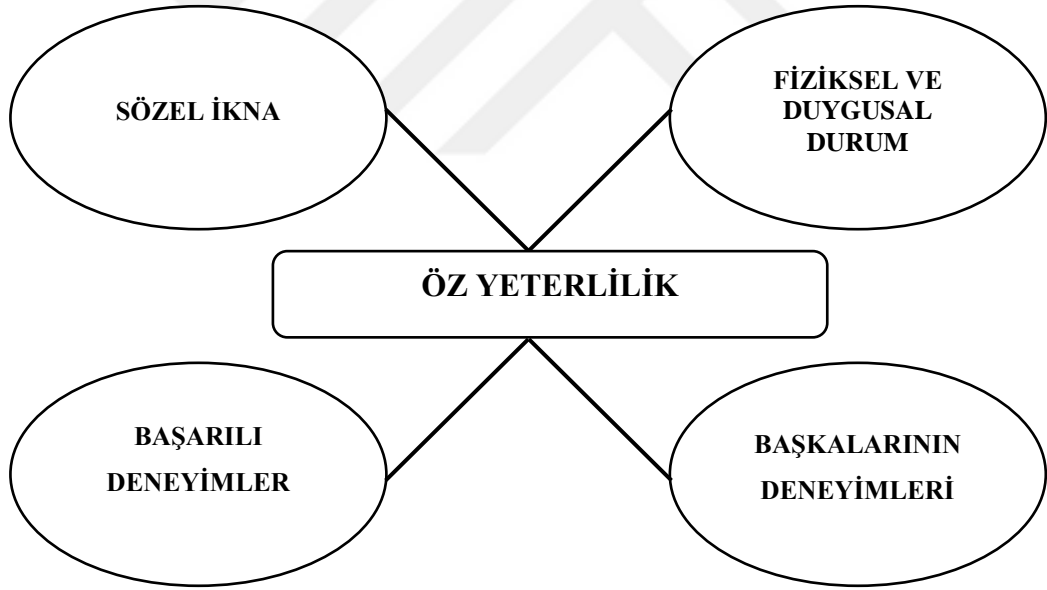
<sup>231</sup> Akgündüz, s.40.

<sup>232</sup> Bütün, s.155.

Sosyal bilişsel teori, bireyler tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin altındaki temel güdüyü öz yeterlilik inançları olarak ifade etmektedir. Öz yeterliliğin artması, azmin ve kararlılığın da artmasını sağlayarak daha yüksek performans oluşumunu ortaya koymaktadır.<sup>233</sup> Bireyin geleceğe yönelik hedeflerini belirlemesinde, yaşantısında ve içinde bulunduğu çevreyi denetim altına almasında, öz yeterlilik kavramı etkili olmaktadır.<sup>234</sup>

### 4.3. Öz Yeterliliğin Kaynakları

Bandura, insanların öz yeterlilik duygularının, başarılı deneyimler, temsili deneyimler, sözel ikna ve fiziksel ve duygusal durumlar olmak üzere dört ana kaynaktan beslenerek geliştiğini belirtmektedir.<sup>235</sup> Bireylerin öz yeterlilikleri adı geçen bu kaynakların bazen sadece birinden oluşmakta, bazen de birden çok kaynağın birleşimiyle meydana gelmektedir.<sup>236</sup>



**Şekil 8:** Öz Yeterliliğin Kaynakları

**Kaynak:** Yılmaz Akgündüz, “Konaklama İşletmelerinde Otantik Liderlik ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkinin Analizi”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012), s.41.

<sup>233</sup> Ayla Arseven, “Öz Yeterlilik: Bir Kavram Analizi”, *Turkish Studies Dergisi*, Vol.11, Issue 19 (Fall 2016), s.67.

<sup>234</sup> Alemdağ, s.45.

<sup>235</sup> Hüseyin Kotaman, “Öz Yeterlilik İnancı ve Öğrenme Performansının Geliştirilmesine İlişkin Yazın Taraması”, *Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt.21, Sayı.1 (Ocak 2008), s.120.

<sup>236</sup> Akgündüz, s.40.

Birbirleri ile etkileşimde olan bu dört temel kaynak başlıklar halinde kısaca açıklanacaktır:

### 4.3.1. Başarılı Deneyimler

Öz yeterlilik inancını en fazla etkileyen kaynakların başında başarılı deneyimler gelmektedir. Bunun altında yatan neden ise, deneyimlerin bireylere neleri başarıp neleri başaramayacakları konusunda gerçek bilgiler sunmasıdır.<sup>237</sup> Başarı kavramı, bireylerin öz yeterliliği için sağlam bir altyapı oluşturmaktadır. Eğer ki bireyler kolay kazanılan başarılar elde etmişlerse, başarısızlık söz konusu olduğunda cesaretlerini çok kolay kaybedeceklerdir. Başarısızlıklar ise, özellikle öz yeterlilik duygusu iyice yerleşmeden önce yaşanır, inancı olumsuz etkiler.<sup>238</sup>

Sağlam bir öz yeterlilik duygusu, önüne çıkan engelleri üstün çabayla aşma deneyimi gerektirmektedir. İnsanların karşı karşıya kaldığı bazı başarısızlıklar ve güçlükler, başarının çoğu zaman, daha uzun süreli bir çaba gerektirdiğinin öğrenilmesine yol açmaktadır. İnsanlar, başarı için gereken donanımın kendilerinde bulunduğuna ikna olduktan sonra, zorluklar karşısında direnmekte ve başarısızlıktan sonra kolaylıkla toparlanmaktadırlar. Güçlüklerle baş ederek, onları aştıktan sonra çok daha güçlü hale gelirler.<sup>239</sup>

Bir görev ile alakalı tekrarlanan başarılar, bireylerin o göreve yönelik öz yeterlilik inancının kuvvetlenmesini sağlamaktadır. Bununla birlikte, aynı görevle ilgili yaşanan başarısızlıklar, o görevle ilgili öz yeterlilik inancını zayıflatabilmektedir. Ne var ki başarısızlık, tekrar eden başarılar sonucu yerleşmiş sağlam bir öz yeterlilik inancı için etkisiz olabilmektedir. Örneğin matematik dersinden devamlı yüksek not alan bir öğrenci, bir kez düşük not aldığı anda matematik dersine yönelik öz yeterlilik inancını kaybetmeyecektir.<sup>240</sup>

Görüldüğü üzere bireylerin, yaşamlarında farklı zorluklarla karşılaşması aslında olumsuz algılanacak bir durum değil, kişinin öz yeterliliğini pekiştirici olumlu bir

---

<sup>237</sup> Akgündüz, s.41.

<sup>238</sup> Albert Bandura, "Self-efficacy in Changing Societies", Cambridge University Press, 1995, s.3.

<sup>239</sup> Ulusoy, s.70.

<sup>240</sup> Kotaman, s.120.

durumdur. Bireyler, bu zorluklarla karşılaştıkça, bunları sahip oldukları becerilerle nasıl aşacaklarını da tecrübe etmekte ve olayları kontrol etmeyi öğrenmektedirler.<sup>241</sup>

### 4.3.2. Başkalarının Deneyimleri

Öz yeterlilik inançlarını oluşturmanın ve güçlendirmenin en etkili ikinci yolu, başka bireylerin yaşadığı güvenilir deneyimlerden geçmektedir. Kendisine benzer bireylerin ısrarlı çabaları sonucunda başarılı olduklarını görmek, gözlemci konumda olan bireyinde benzer işleri başarabilecek yeterliliğe sahip olduğuna dair inançlarını arttırmaktadır. Aynı şekilde, diğer bireylerin yüksek çabalarına rağmen eylemlerinin başarısızlıkla sonuçlandığını görmek, gözlemcinin de kendi yeteneğine ilişkin inancını azaltmakta ve girişimlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bireyin modeli ile kendisi arasındaki benzerlik arttıkça, modele ait başarı ve başarısızlıkların birey üzerinde oluşturduğu etki o denli kuvvetli olmaktadır.<sup>242</sup> Örneğin Tiger Woods'u meşakkatli bir golf vuruşunu gerçekleştirirken seyretmek benzer bir vuruşu yapmak ile ilgili güveni yükseltmeyebilir ancak gözlemciyle aynı yetersizliklere sahip bireyin bu vuruşu yapabildiğini izlemek teşvik edici olmaktadır.<sup>243</sup>

Başkalarının deneyimleriyle oluşan bilgi kaynağına insanlar kendi yeteneklerine güvenemediklerinde ya da geçmiş deneyimleri ile sınırlı kaldıklarında, buna daha duyarlı hale gelmektedirler. Schunk'un da belirttiği gibi, model alınan bireylerin etkileri bu bağlamda önemli olmaktadır. Birinin hayatındaki önemli bir model, yaşamının alacağı seyri ve yönü etkileyecek olan inançları aşlamaya yardımcı olabilir. Kişinin deneyimlerinin bir kısmı, diğer bireylerle yapılan sosyal karşılaştırma unsurlarını da içermektedir. Bu karşılaştırmalar, akran modellemesi ile birlikte, kendi kendine yeterlilik algılarını geliştirmede güçlü etkiler yaratabilmektedir.<sup>244</sup> Öte yandan temeli gözleme dayanan deneyimler, anksiyete, stres gibi psikolojik problemlerle baş etme konusunda da kişilere yardımcı olabilmektedir.

---

<sup>241</sup> Oya İnci Bolat, “Öz Yeterlilik ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisi: Göze Girme Davranışları ve Güç Mesafesinin Etkisi”, 1. Basım, Ankara: Detay Yayıncılık, Mart 2011, s.12.

<sup>242</sup> Bandura, *Self-efficacy in Changing Societies*, s.3.

<sup>243</sup> Robbins ve Judge, s.218.

<sup>244</sup> Albert Bandura, “Self-Efficacy”, Vilayanur. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of Human Behavior*, Vol.4 (1994), s.21.

Özetle, bireylerin kişisel yeterliliklerine yönelik inançları model alınan diğer kişilerin nitelikleri ve gösterdikleri çaba ile bunun neticesinde elde edilen başarı ya da başarısızlıklardan etkilenmektedir. Birey kendisine benzeyen modelin uyguladığı davranışlar sonucunda başarıya ulaşması, bu kişiyi gözlemleyen bireyin öz yeterlilik inancında olumlu etkiler yaratabilmektedir.<sup>245</sup>

#### 4.3.3. Sözel İkna

Sözel ikna, bireylerin sosyal çevreleri tarafından verilen görevleri başarabileceklerini açıkça bildirmektir.<sup>246</sup>

Sözel ikna, bireyin görevle ilgili gösterdiği performansa yönelik diğer insanlar tarafından kişinin o görevi başarıyla sonuçlandırabileceğine dair verdikleri geri bildirimleri kapsamaktadır. Olumlu geribildirimler, öz yeterliliği yükseltebilir ancak kişi görevinde çoğu zaman başarısız oluyorsa bu yükseliş geçici olacaktır. Bu yüzden sözel iknanın öz yeterlilik üzerindeki etkisi kısıtlıdır. Bouffard ve Bouchard yaptıkları çalışmada aynı seviyede problem çözme kabiliyetine sahip katılımcılardan olumlu geri bildirim alanların, olumsuz geri bildirim alanlar karşısında kendilerini daha yeterli gördüklerini belirlemiştir. İknanın etkisi, ikna eden bireyin güvenilir olmasına ve konuyla ilgili uzmanlık derecesine bağlıdır.<sup>247</sup>

İkna eden bireyler, insanların inançlarını yeteneklerine göre geliştirmeye çalışmalı ve aynı zamanda öngörülen başarının elde edilmesini sağlamalıdır. Olumlu iknalar, cesaretlendirmek ve güçlendirmek için uğraş verirken, olumsuz iknalar da inançları boşa çıkarmak ve zayıflatmak için uğraşabilmektedir. Aslında, öz yeterlilik inançlarını olumsuz değerlendirmeler yoluyla zayıflatmak, bu inançları genellikle olumlu teşvik sağlayarak güçlendirmekten daha kolaydır.<sup>248</sup>

Öz yeterliliği başarılı bir şekilde geliştiren bireyler aslında olumlu değerlendirmeleri iletmekten daha fazlasını yapmaktadır. Bireylerin yeteneklerine olan

<sup>245</sup> Bolat, *Öz Yeterlilik ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisi: Göze Girme Davranışları ve Güç Mesafesinin Etkisi*, s.10.

<sup>246</sup> Ali Arslan, "Investigation of Relationship Between Sources of Self Efficacy Beliefs of Secondary School Students and Some Variables", *Educational Sciences: Theory & Practice*, Vol.14, No.3 (2013), s.1983.

<sup>247</sup> Kotaman, s.123.

<sup>248</sup> Bandura, *Self-Efficacy*, s.21.

inançlarını arttırmanın yanı sıra, kendileri için başarı yaratacak ve insanları sık sık başarısız olma ihtimaline karşı koruyacak şekilde yapılandırmaktadır. Bireylerin, başarılarını diğerlerine göre değil, kendilerini geliştirme açısından değerlendirmeye teşvik etmektedir.<sup>249</sup>

#### 4.3.4. Fiziksel ve Duygusal Durum

Dördüncü ana öz yeterlilik kaynağı, fiziksel ve duygusal uyarılma durumudur. Bu yeterlilik kaynağı önemlidir, çünkü insanlar fiziksel ve duygusal uyarıları kırılma ve yetersizlik belirtileri olarak algılamaya meyillidir. Örneğin, işteki yüksek stresin performansı olumsuz yönde etkilemesi muhtemel olduğundan, çalışanlar ancak yorgunluk ve duygusal ajitasyona maruz kalmadıklarında başarılı performans gösterme eğilimi taşıyabilmektedir.

Yüksek öz yeterlilik inancı olan çalışanlar psikolojik uyarılmaları enerji verici bir faktör olarak görebilirken, düşük öz yeterliliğe sahip çalışanlar bunu performans düşürücü olarak görme eğilimindedir. Dahası, fiziksel olarak zinde ve sağlıklı olmak kişinin öz yeterliliğine katkıda bulunurken, bitkin veya stresli olmak öz yeterliliğe zarar verebilmektedir.<sup>250</sup>

Fiziksel ve duygusal durum, bireylerin stres karşısındaki tepkilerini, olumsuz duygusal yönelimlerini ve fiziksel durumlarına ilişkin algılarını etkilemektedir. Önemli olan sadece fiziksel ve duygusal uyarıcıların yoğunluğu değil, onların nasıl algılandığı ve yorumlandığıdır.<sup>251</sup>

---

<sup>249</sup> Bandura, *Self-Efficacy*, s.3.

<sup>250</sup> Alexander D. Stajkoviç ve Fred Luthans, "Social Cognitive Theory And Self-Efficacy: Implications for Motivation Theory And Practice", Richard M. Steers Lyman W. Porter, Gregory A. Bigley (Ed.), **Motivation and Work Behavior**, Part One: Initial Considerations, Chapter 2: Conceptual Approaches to Motivation at Work in (126-140), 7th International Student Edition, McGraw-Hill Publishing, 2002, s.138.

<sup>251</sup> Ulusoy, s.71.

#### 4.4. Öz Yeterliliğin Birey Üzerindeki Etkileri

Öz yeterlilik kavramı, bireylerin ne kadar başarı elde edebilecekleri noktasında kendilerine olan güvenlerinin, performans ve motivasyonlarına yön verdiği fikrine dayanmaktadır.<sup>252</sup> Albert Bandura, öz yeterliliği bireyin işleyişini etkilediği dört ana psikolojik süreç üzerine kurulu olduğunu belirtmiştir.<sup>253</sup>

##### 4.4.1. Bilişsel Süreç

Öz yeterlilik inancının bilişsel süreçler üzerinde çeşitli etkileri bulunmaktadır. Belirli amaçlarla gerçekleştirilen birçok insan davranışı, kişisel hedefleri de içeren bir öngörü ile düzenlenir. Belirlenen bu kişisel hedefler ise, bireyin kendi yeteneklerini algılayıp, değerlendirmesinden etkilenmektedir. Bu durumda algılanan öz yeterlilik seviyesi ne kadar yüksekse, kişilerin kendileri için belirledikleri zorluklarda o oranda artmakta ve belirledikleri bu hedeflere bağlılıkları daha güçlü olmaktadır.<sup>254</sup>

Bilişsel süreç, öngörülen olaylar tarafından aktarılan bilgileri somutlaştırmak üzere kural ve kavramlara dönüştüren ve yeniden yapılandıran aktif bir süreçtir.<sup>255</sup> Bilişsel süreçler zihinsel olarak eylem planlarını tasarlamakta ve strateji geliştirmektedir, ayrıca bu olayların potansiyel sonuçlarını da tahmin eder.<sup>256</sup>

Kısaca, öz yeterlilik seviyesi yüksek bireyler, istenmeyen sonuçlara odaklanmaktansa iyi sonuçları hayal etmeyi tercih etmektedir. Düşünce gücünün olmazsa olmaz fonksiyonlarından bir tanesi, “bireylere olayların gerçekleşme ihtimalini öngörme ve günlük yaşamlarına yön veren durumların kontrolünü ele alma fırsatı sunmasıdır.” Bu, öz yeterliliğin anahtar ilkesidir.<sup>257</sup>

---

<sup>252</sup> Arseven, s.68,

<sup>253</sup> Bandura, *Self-Efficacy*, s.2.

<sup>254</sup> Bandura, *Self-efficacy in Changing Societies*, s.5-6.

<sup>255</sup> Albert Bandura, “Social Cognitive Theory of Mass Communication”, *Media Psychology*, No.3 (2001), s.272.

<sup>256</sup> Matthew Rudd, “Measuring the Correlation Between Self-Efficacy Beliefs and English Language Attainments Among Thai University Students”, *Journal of Education and Practice*, Vol.10, No.5 (February 2019), s.103.

<sup>257</sup> Arseven, s.68.



#### 4.4.2. Motivasyonel Süreç

Öz yeterlilik inancı, motivasyon seviyesinin düzenlenmesinde kilit rol oynamaktadır. Çoğu insan motivasyonu bilişsel olarak üretir ve kendilerini motive ederler. Bu insanlar sahip oldukları öngörülerle davranışlarını yönlendirerek gelecekte neler yapabilecekleri ile ilgili kararlar verirler. Kişisel hedeflerini ve geleceklerini şekillendirebilmek için tasarlanmış eylem planlarıyla uygun davranışı gerçekleştirmektedirler.<sup>258</sup>

Motivasyonel sürecin özellikler teorisi, beklenti-değer teorisi ve hedef teorisi olmak üzere üç türü bulunmaktadır. Özellikler teorisi, yüksek yeterliliği olan bireylerin başarısızlıklarını yetersiz çabalara atfettiği gerçeğinden ibarettir. Beklenti-değer teorisi, insanların beklentilerine ilişkin inançlarına göre hareket etmesi ve bu inançlara dayalı olası sonuçları değerlendirmesi anlamına gelmektedir. Hedef teorisi ise, kesin ve zorlu hedeflerin motivasyonu artırdığını ve sürdürdüğünü göstermektedir.

Kısacası öz yeterlilik inancı motivasyona katkıda bulunur. İnançlar, insanların hangi hedefleri belirlediğini, ne kadar çaba harcadıklarını, zorluklarla ne kadar süre başa çıktığını ve başarısızlıklara nasıl tepki gösterdiklerini belirlemektedir.<sup>259</sup> Engellerle ve başarısızlıklarla karşı karşıya kaldıklarında, yeteneklerine güvenmeyen insanlar çabalarını yavaşlatmakta veya çabucak pes etmektedir. Yetenekleri konusunda güçlü bir inanca sahip olanlar, zorlukların üstesinden gelemedikleri zaman büyük çaba harcarlar. Böylece güçlü azimleri performans başarılarına katkıda bulunmaktadır.<sup>260</sup>

#### 4.4.3. Duygusal Süreçler

Duygusal süreçler, herhangi bir olay karşısında bir bireyin başa çıkma yeteneğini etkileyen stres ve depresyon miktarını ele almaktadır. Bireyler belirli bir işi gerçekleştirirken yüksek miktarda stres ve depresyon yaşarlarsa, öz yeterlilik ve motivasyonları azalmaktadır.

---

<sup>258</sup> Albert Bandura, "Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning", **Educational Psychologist**, Vol.28, No.2 (1993), s.128.

<sup>259</sup> Huei-Ju Shih, "L2 Anxiety, Self-Regulatory Strategies, Self-Efficacy, Intended Effort and Academic Achievement: A Structural Equation Modeling Approach", **International Education Studies**, Vol.12, No.3 (February 2019), s.25.

<sup>260</sup> Bandura, *Self-efficacy in Changing Societies*, s.7-8.

Potansiyel tehditlerin yönetilemez olduğuna inanan bireyler, çevrenin birçok yönünü tehlikeyle dolu olarak görmektedir. Genellikle sorunlarla baş etme eksiklikleri üzerinde durarak muhtemel tehditlerin ciddiyetini büyütmede ve nadiren meydana gelen şeyler için endişelenmektedirler. Buna karşılık, potansiyel tehditler üzerinde kontrol sağlayabileceğine inanan insanlar tehditler hakkında rahatsız edici düşünce kalıplarına sebebiyet vermezler.

Sanderson, Rapee ve Barlow'un 1989 yılındaki çalışmasında, tehdit edici durumları bilişsel olarak iyi huylu olanlara dönüştürmek için öz yeterlilik inancının gücü konusunda çarpıcı kanıtlar sunmaktadır. Bireyler her ne kadar aynı çevresel strese maruz kalsalar da kendilerini yönetebileceklerine inananlar, rahat bir şekilde hayatına devam ederken; stresörlerin kişisel olarak kontrol edilemeyeceğine inananlar onları zayıflatıcı olarak görmektedir.<sup>261</sup> Özetle, öz yeterlilik inancı duygusal deneyimlerin şiddeti ve doğasında; kişilerin düşünce, eylem ve duyguları üzerinde kontrol sağlamaktadır.<sup>262</sup>

#### 4.4.4. Seçimsel Süreçler

İnsanlar nispeten bağlı buldukları çevrenin bir ürünüdür. Bu nedenle, öz yeterlilik inançları, içine girmeyi seçtikleri çevreyi ve faaliyet türünü etkileyerek bireylerin hayatlarını yönlendirmektedir. Bu süreçte, bireyler seçimlerini yaparken yetenek ve potansiyellerini aştığına inandıkları faaliyet ve ortamlardan kaçınmaktadır. Daha çok kendi kapasiteleri ve yaşam tarzlarını geliştiren çevreleri tercih ederler.

Yaptıkları seçimlerle insanlar yaşamlarını belirleyen farklı yetkinlikler, ilgi alanları ve sosyal ağlar geliştirmektedir. Seçme davranışını etkileyen herhangi bir faktör kişisel gelişim yönünü de derinden etkileyebilir.<sup>263</sup> Örneğin, yüksek öz yeterlilik duygusu olan bireyler, başarılı olmak için hangi kariyer seçeneğine sahip olduklarının farkındadırlar. Böylece ilgilerini istedikleri doğrultuda geliştirerek, en iyi eğitim çevresi için kendilerini hazırlamaktadırlar.<sup>264</sup>

---

<sup>261</sup> Bandura, *Self-efficacy in Changing Societies*, s. 8.

<sup>262</sup> Akgündüz, s.50.

<sup>263</sup> Bandura, *Self-efficacy in Changing Societies*, s.10.

<sup>264</sup> Saffet Kartopu, "Öz Yeterlilik, Kimlik Duygusu ve Dindarlık Eğilimi", *Gümüşhane Üniversitesi Yayınları*, 2015, s.70.

#### 4.5.1. Öz Yeterliliğin İşletmeler Açısından Önemi

Öz yeterlilik kavramının önemi sosyo-bilişsel kuramda sürekli olarak araştırılması ve tartışılmasından ileri gelmektedir. Öz yeterlilik kavramı, bireylerin bir işi gerçekleştirirken sarf ettikleri enerji ve zaman üzerinde etkili olan bir kavramdır. Dolayısıyla bireylerin motivasyonu ve performansını da etkilemektedir. Çünkü öz yeterlilik seviyeleri düşük olanlar ilgilendikleri işlerde vakit ve enerjilerini çok harcamazlar; bu durum da çabuk pes etmelerine neden olmaktadır.<sup>265</sup>

Örgütsel anlamda öz yeterlilik, başta bireysel performans gelmek üzere, örgüt içi süreçleri pek çok yönden etkileyen önemli bir unsurdur. Öz yeterliliğin ortaya çıkardığı etkiler arasında muhtemelen en önemli olanı; öz yeterliliğin, bireyin gelecek dönemdeki mesleki performansını önceki dönemlere nazaran daha yüksek oranlarla analiz edebilme becerisini elinde bulundurmasıdır. Bu açıdan bakıldığında öz yeterlilik çalışanların performanslarındaki başarıyı açıklayıcı bir faktör olarak görülebilmektedir.<sup>266</sup>

Öz yeterlilik inancı taşıyan kişilerin kendi istekleriyle bir eylemi üstlenmelerinin yanı sıra, zorluklara karşı ısrarcı ve sabırlı oldukları ve daha iyi çıktılar elde ettikleri sonucuna varılmıştır. Öz yeterlilik inancının artmasıyla gösterilen çaba, azim ve dayanıklılık da artmaktadır. Diğer yandan, öz yeterlilik inancı kuvvetli olmayan bireylerin eylemlerden kaçındıkları, güçlükler karşısında kısa sürede umutlarını kaybettikleri ve daha fazla stres ile daha düşük performans sergileyip çok daha başarısız oldukları görülmüştür.<sup>267</sup> Sonuç olarak, öz yeterlilik inancı, eninde sonunda elde edilen başarı seviyesini güçlü bir şekilde etkileyebilmektedir.

Yukarıda bahsedilenlere paralel olarak öz yeterlilik kavramı üzerinde özellikle son yıllarda yürütülen önemli çalışmalardan elde edilen sonuçlara göre öz yeterlilik;

- İnsanların hızlı öğrenmeleri ve etkin performans göstermeleri için yardımcı olmaktadır.

<sup>265</sup> Selda Keleş, "Aile Şirketlerinde Y Jenerasyonunun Öz Yeterlilik Algısı ve İşe Adanmışlık İlişkisi", **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, Cilt.5, Sayı.11 (2014), s.96-97.

<sup>266</sup> Fatih Çetin, "Örgüt İçi Girişimcilikte Öz Yeterlilik Algısı ve Kontrol Odağının Rolü", **İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Cilt.2, Sayı.3, (2011), s.74.

<sup>267</sup> S. Serap Kurbanoglu, "Öz Yeterlilik İnancı ve Bilgi Profesyonelleri İçin Önemi", **Bilgi Dünyası**, Cilt.5, Sayı.2 (2004), s.139.

- Birçok kişisel değişkenle (iş tatmini vs.) dolaylı yoldan ilişkilidir.
- İyi yapılandırıldığında performansı artıran bir etkiye sahiptir. Artan öz yeterlilik inancıyla, azim ve kararlılık da artmakta ve böylece daha yüksek performans ortaya çıkmaktadır.<sup>268</sup>

Cervone ve Peake'nin 1986 yılında yaptıkları bir araştırmada yüksek ve düşük öz yeterliliğe sahip öğretmen adaylarının görev performansları ve başarısızlık sonrası göreve devam etme sürelerini incelemiştir. Elde edilen bulgular, yüksek öz yeterliliği olan öğretmen adaylarının daha iyi performans sergilediklerini, başarısızlık sonrasında görevi daha uzun süre devam ettirdiklerini ve kendileri hakkında daha olumlu değerlendirmeler yaptıklarını göstermiştir.<sup>269</sup>

Bireyin hoşnutluk düzeyi ile birlikte artan öz yeterlilikleri sonucunda ilgileri gelişmektedir. Bu sebeple öz yeterlilik kişinin yapmakta olduğu işteki performansını ve verimliliğini etkilemesi açısından işgücü piyasasında da büyük öneme sahiptir.<sup>270</sup> Öz yeterliliğin işgücü piyasasına ve istihdama olumlu etki edecek şekilde yönlendirilmesi hem işçi hem işveren hem de tüm ekonomi piyasası bakımından büyük önem taşımaktadır. Çünkü bu değişkenlerin bireyin performans, girişimcilik, başarı ve verimliliğini etkilemesinden dolayı bireysel olduğu kadar toplumsal açıdan da büyük önem arz etmektedir.<sup>271</sup>

---

<sup>268</sup> Arseven, s.67.

<sup>269</sup> Alemdağ, s.51.

<sup>270</sup> Durmaz ve Ören, s.112.

<sup>271</sup> Durmaz ve Kenan Ören, s.110.

## 5. İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİNİN KARIYER BAŞARISI ÜZERİNE ETKİSİ: ÖZ YETERLİLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ VE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmamızın bu bölümünde İstanbul ilinde yer alan ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin beyaz yakalı çalışanları üzerinde, izlenim yönetimi taktikleri kullanımının kariyer başarısına ne derece etkisi olduğunu ve bu etkide öz yeterlilik inancının düzenleyici rolünü ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, kavramlarla ilgili daha önce yapılmış çalışmaların yer aldığı kuramsal çerçeve bölümüne yer verilerek, araştırmanın yöntemi, evren ve örnekleme, verilerin toplanmasında kullanılan ölçekler, araştırma modeli, kısıtları ve varsayımları açıklanacak olup, kurumlardan elde edilen verilerin analizlerine ve bulgulara değinilecektir.

### 5.1. Kuramsal Çerçeve

Yapılan literatür araştırmaları sonucunda, izlenim yönetimi taktikleri, kariyer başarısı ve öz yeterlilik kavramlarını ele alan çalışmalarını inceledikten sonra, bu kavramlar arasında ilişki veya etkinin varlığı değerlendirilecektir. Bu kavramların birlikte ele alındığı çalışmaları incelerken genellikle son beş yılın çalışmaları dikkate alınmıştır.

Aslan, Toydar ve Ulutaş'ın 2015 yılında yaptığı çalışmada, izlenim yönetimi, kariyer başarısı, duygusal zekâ, benlik saygısı ve sosyal karşılaştırma değişkenleri incelenmiştir. Araştırma, 330 sağlık çalışanına yapılmıştır. Bu araştırmadaki izlenim yönetiminin sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisinin, sosyal karşılaştırma aracı değişkeni yoluyla gerçekleştiği, direk bir etkisinin olmadığı görülmüştür. İzlenim yönetimini ölçmek amacıyla Bolino ve Turnley'in 1999 yılında gerçekleştirdikleri ölçek, kariyer başarısını ölçmek için ise, 1990 yılında Greenhaus, Parasuraman ve Wormley tarafından geliştirilen sübjektif kariyer başarısı ölçeği kullanılmıştır.<sup>272</sup>

Çetin ve Basım'ın 2010 yılında yaptığı çalışmada, izlenim yönetimi taktikleri ile öz yeterlilik kavramları incelenmiştir. 248 banka çalışanını kapsayan çalışmada, öz yeterliliğin, izlenim yönetimi boyutlarından kendini acındırma ve gözdağı verme ile

---

<sup>272</sup> Aslan, Toygar ve Akarçay Ulutaş, s.1.

negatif; kendini sevdirmeye ve örnek davranışlar sergileme boyutuyla pozitif ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Kısaca, izlenim yönetiminde öz yeterliliğin önemi ve etkisi olduğu belirtilmiştir. İzlenim yönetimi taktikleri, Bolino ve Turnley'in 1999 yılında geliştirdiği ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Öz yeterlilik inancının ölçülmesinde ise, Jerusalem ve Schwarzer'ın 1981 yılında geliştirdiği 10 maddelik ölçek kullanılmıştır.<sup>273</sup>

Cide Demir ve Yozgat'ın 2017 yılında bankacılık sektöründeki 454 çalışanı kapsayan çalışmada izlenim yönetimi taktikleri, öz yeterlilik ve kendini izleme değişkenleri kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda, çalışanların öz yeterliliklerinin, kullandıkları izlenim yönetimi taktikleri üzerinde olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir. İzlenim yönetimi taktikleri için Bolino ve Turnley tarafından geliştirilen Basım ve arkadaşları tarafından Türkçe'ye çevrilen izlenim yönetimi ölçeği, öz yeterlilik değişkenini ölçmek için ise, Jerusalem ve Schwarzer'ın geliştirdiği tek boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır.<sup>274</sup>

Ming ve Cong'un 2011 yılında Çin'de yapmış oldukları bir çalışmada, izlenim yönetimi taktikleri, sübjektif kariyer başarısı ve moderatör değişken olarak da politik yeti kavramlarını incelemiştir. Bu çalışmanın sonuçlarında, izlenim yönetiminin kariyer başarısı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu ve politik yetinin bu ilişkide önemli bir düzenleyici etkisi olduğu ortaya koyulmuştur. İzlenim yönetiminin etkin kullanımının, bireysel kariyer başarısını ön plana çıkardığı belirtilmiştir.<sup>275</sup>

Sherafat, Roshanejad ve arkadaşlarının 2014 yılında İran'da izlenim yönetimi taktiklerinin çalışanların kariyeri üzerindeki etkisini araştırmak için yaptıkları çalışmada, izlenim yönetimi taktiklerinin çalışanların kariyeri üzerinde önemli olumlu etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır.<sup>276</sup>

---

<sup>273</sup> Fatih Çetin ve H. Nejat Basım, "İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Öz Yeterlilik Algısının Rolü", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı.35 (Ocak-Temmuz 2010), s.255.

<sup>274</sup> Hale Cide Demir ve Uğur Yozgat, "The Effect of Self-Efficacy and Self-Monitoring Level on the Impression Management Tactics Which Are Used Via Social Networking Websites: A Research in the Banking Sector", **International Conference on Studies in Law, Education, Business and Corporate Social Responsibilities (LEBCSR -17)**, 2017 s.55.

<sup>275</sup> Feng Ming ve Lee Cong, "The Influence of Impression Management on Subject Career Success: Moderation Effect of Political Skill", **East China Economic Management**, Vol.11 (2011), s.118.

<sup>276</sup> Sherafat ve Diğerleri, s.130.

Hirschi ve Jaensch'nin 314 çalışana yapmış oldukları bir araştırmada, narsisizm, kariyer başarısı ve öz yeterlilik kavramları incelenmiştir. Narsisizmin kariyer başarısı üzerindeki etkisinde, öz yeterliliğin aracı rolü olduğu öne sürülmüştür. Araştırma sonucunda ise, öz yeterliliğin maaş ve kariyer başarısı üzerinde etkilere neden olduğu ortaya koyulmuştur.<sup>277</sup>

Rigotti, Korek ve Otto tarafından 2018 yılında Almanya'da kariyer ile ilgili öz yeterlilik inançlarının sübjektif kariyer başarısının ana nedeni olarak rolünü araştıran bir çalışma yapılmıştır. 581 çalışana kapsayan bu çalışmada, öz yeterliliğin kariyer tatminini arttırmaya yönelik rolü olduğu belirtilmiştir.<sup>278</sup>

Dan, Xu ve arkadaşlarının 2018 yılında Çin'de hemşireler üzerinde yapmış oldukları bir çalışmada yapısal güçlendirme, yenilikçi davranış, öz yeterlilik ve kariyer başarısı kavramlarını incelenmiştir. Çalışma 360 hemşireyi kapsamaktadır. Araştırmanın sonucunda, öz yeterlilik kariyer başarısı ile pozitif ilişkili bulunmuştur ve aynı zamanda öz yeterlilik, yenilikçi davranış ve kariyer başarısı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Dolayısıyla öz yeterliliğin daha yüksek algılanması, hemşirelerin kariyer başarısı arttırmaktadır.<sup>279</sup>

Pasha, Hamid ve Shahzad'ın 2017 yılında Pakistan'da yapmış olduğu çalışmada kariyer bağlılığı, kariyer gelişimi uygulamaları, öz yeterlilik ve kariyer başarısı kavramları incelenmiştir. Çalışma sigortacılık sektöründe 374 çalışana uygulanmıştır. Çalışmada öz yeterlilik inançlarının sigorta çalışanlarının kariyer başarısını etkilediği sonucuna varılmıştır. Kariyer başarısını ölçmek için Greenhaus, Parasuraman ve Wormley tarafından 1990 yılında geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Öz yeterlilik inancının

---

<sup>277</sup> Andreas Hirschi ve Vanessa K.Jaensch, "Narcissism and Career Success: Occupational Self-Efficacy and Career Engagement as Mediators", **Personality and Individual Differences**, Vol.77, (April 2015), s.205.

<sup>278</sup> Thomas Rigotti, Sabine Korek ve Kathleen Otto, "Career-related Self-Efficacy, Its Antecedents and Relationship to Subjective Career Success in a Cross-Lagged Panel Study", **The International Journal of Human Resource Management**, (2018), s.1.

<sup>279</sup> Xin Dan ve Diğerleri, "Relationships Among Structural Empowerment, Innovative Behaviour, Self- Efficacy, and Career Success in Nursing Field in Mainland China", **International Journal of Nursing Practice**, Vol.24, Issue 5, (2018), s.1.

ölçümü için ise, Chen, Gully ve Eden tarafından 2001 yılında geliştirilen ölçekten faydalanılmıştır.<sup>280</sup>

Luo, Wang ve Han'ın 2018 yılında Çin'de yapılmış olan bir çalışmada, iş aile çatışması, öz yeterlilik ve kariyer başarısı değişkenleri araştırılmıştır. 424 bilgi teknolojileri sektörü çalışanlarına uygulanan bu çalışmada, öz yeterliliğin kariyer başarısını olumlu yönde etkilediği görülmüştür; iş aile çatışması ara değişkeninin ise, bilgi teknolojisi çalışanlarının öz yeterlilik ve kariyer başarısı arasındaki ilişkide aracı rol oynadığı saptanmıştır. Öz yeterlilik kavramını ölçmek için Cinnamon'un geliştirdiği 8 maddelik ölçek, kariyer başarısını ölçmek için ise Mossholder ve arkadaşlarının 2005 yılında geliştirdiği ölçek kullanılmıştır.<sup>281</sup>

Adabi ve Muchtar'ın 2017 yılında Endolezya'da yapmış olduğu araştırmada ise, öz yeterlilik, örgüt kültürü ve sübjektif kariyer başarısı kavramları çalışma kapsamına alınmıştır. 203 lise öğretmenini kapsayan bu çalışmanın sonuçlarına bakıldığında, öz yeterlilik ve örgüt kültürünün öğretmenler üzerindeki sübjektif kariyer başarısı üzerinde önemli ölçüde etkili olduğunu açıklamaktadır.<sup>282</sup>

Bu çalışmada ise, literatürde yer alan mevcut araştırmalardan farklı olarak, araştırma kapsamına dahil edilen beyaz yakalı çalışanların izlenim yönetimi taktiklerinin, kariyer başarısına olan etkisinde, öz yeterlilik algısının düzenleyici rolü araştırılacaktır. Dolayısıyla bu üç kavramın bir arada ele alındığı ilk çalışma olarak değerlendirilebilmektedir.

---

<sup>280</sup> Ahmad Tisman Pasha, Kamal AB Hamid ve Arfan Shahzad, "Moderating Effect of Self-Efficacy and Impact of Career Development Practices on Career Success Under the Mediating Role of Career Commitment in the insurance Sector of Pakistan", **Journal of Internet Banking and Commerce**, Vol.22, Issue 1, (2017), s.185.

<sup>281</sup> Qinglan Luo, Chunyan Wang ve Jingyi Han, "Model Structure on Self-Efficacy and Career Success of IT Engineers", **Journal of Physics: Conference Series**, Vol.1069, Conference 1, (August 2018), s.1.

<sup>282</sup> Khairul Adabi ve Desi Yustari Muchtar, "Effect of Self-Efficacy and Organizational Culture on Subjective Career Success in High School Teachers", **TAZKIYA Journal of Psychology**, Vol.22, No.1, (April 2017), s.53.



## 5.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Sosyal bir varlık olan insanın, örgüt içerisindeki ilişkilerinde diğer bireyler üzerinde oluşturduğu izlenimlerin önemi her geçen gün artmaktadır. Bu çerçevede; örgütte alınması gereken kararlarda ya da yapılması gereken değerlendirmelerde bu izlenimler kritik öneme sahip olabilmektedir. Bu nedenle, izlenim yönetimi taktiklerini uygulamak bireyler açısından önemli hale gelmektedir. İzlenim yönetiminin öneminin farkına varan bireyler, bu izlenimleri kontrol etme ya da istediği şekle doğru yönlendirme amacıyla eyleme geçebilmektedirler. İzlenim yönetimi, iş hayatında doğal karşılanan bir davranış tarzı olmakla birlikte, olumsuz örgütsel çıktılara da sebep olabilmektedir. Bu doğrultuda örgütte karar verici kişilerin çalışana ait davranış biçiminin içten mi yoksa sahte mi olduğunun farkına varabilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla hem örgütsel hem de bireysel süreçleri derinden etkileyebilecek bir olgu olduğu için izlenim yönetimi kavramı bireyler ve işletmeler açısından oldukça önem kazanmaktadır.

Örgütler için bir diğer önemli husus, örgüt çalışanlarının işlerinden ve kariyerlerinden duyduğu memnuniyettir. Kendini kariyerinde başarılı hissedenden bir çalışan, işini iyice sahiplenip işine değer katarken, örgütün çıkarlarını da kendi çıkarları gibi benimsemektedir. Bu nedenle örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için nitelikli çalışanları elinde tutması ve onlara kariyer gelişimi fırsatları sunması gerekmektedir. Bu noktada kariyer başarısı çalışanlar kadar örgütler açısından da vazgeçilemez bir unsurdur.

Bu çalışmada, izlenim yönetimi ve kariyer başarısının önemi çerçevesinde, İstanbul'da faaliyet gösteren işletmelerdeki beyaz yakalı çalışanların başvurduğu izlenim yönetimi taktikleri ele alınarak, kariyer başarısı üzerindeki etkisi incelenecektir. Ayrıca, bu etkide çalışanların sahip olduğu öz yeterlilik inancının nasıl bir rolü olduğu ortaya konmaya çalışılacaktır. Aynı zamanda çalışanların demografik özellikleri ile izlenim yönetimi taktikleri, kariyer başarısı ve öz yeterlilik arasındaki farklılıkları belirlemek de bu araştırmanın amaçlarından biridir.

Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki konular incelenecektir:

- İzlenim yönetimi taktiklerinin kariyer başarısına etkisini,
- İzlenim yönetimi taktikleri ve öz yeterlilik arasındaki ilişkiyi,

- Öz yeterliliğin kariyer başarısına etkisini,
- İzlenim Yönetiminin kariyer başarısına olan etkisinde, öz yeterliliğin düzenleyici rolünü,
- Çalışanların demografik özellikleri ile izlenim yönetimi taktikleri, kariyer başarısı ve öz yeterlilik arasındaki farklılıkları araştırmak ve ortaya çıkarmaktır.

İzlenim yönetimi taktikleri örgütsel davranış literatüründe fazlaca yer alması gereken konulardan olup, Türkiye’de konuyla ilgili çalışmalara çok fazla ağırlık verilmediği görülmektedir. Bu nedenle araştırmamız, izlenim yönetimi yazınına sağlayacağı katkı açısından önemli bir yer tutmaktadır.

Çalışmamız literatür kapsamında değerlendirildiğinde, bu üç değişken arasındaki ilişki ve etkinin ele alındığı çok az sayıda çalışmanın olduğu görülmektedir. Dolayısıyla çalışmanın bu yönü ile literatüre katkıda bulunması beklenmektedir.

Araştırmanın taşıdığı başka bir önem ise, konuya ilişkin yapılacak diğer çalışmalara ışık tutacak bir kaynak olacağı ve hem çalışanların hem yöneticilerin faydalanabilecekleri bir başvuru niteliği taşıyacağı düşünülmektedir.

### **5.3. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmanın yöntemi kısmında araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama araçları, araştırma modeli ve hipotezleri, araştırmanın kısıtları ve varsayımları ile verilen toplanması yer almaktadır.

#### **5.3.1. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evreni, İstanbul’da hizmet sektörüne yönelik faaliyet gösteren işletmelerin beyaz yakalı çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise, İstanbul’da hizmet sektörüne yönelik faaliyet gösteren işletme çalışanlarından kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen 254 beyaz yakalı çalışandan oluşmaktadır. Kolayda örnekleme, ana kütlede seçilecek olan örnek parçanın araştırmacının yargılarına göre

belirlenen örnekleme yöntemidir. Kolayda örnekleme yoluyla araştırma verileri, evren içerisinden pratik, seri ve düşük maliyetli bir şekilde toplanabilmektedir.<sup>283</sup>

Anket uygulanacak birey sayısına, evreni temsil edecek ölçüde %95 güvenilirlik sınırları dahilinde ve %5'lik hata payı dikkate alınarak ulaşılmıştır. Bu kapsamda araştırmaya katılan bu şirketlerden kolayda örnekleme yöntemiyle ulaşılan toplam 254 çalışan, gönüllülük esasına göre anket uygulamasına dahil edilmiştir.

### 5.3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmamızda verilere en kısa sürede ulaşılmasına olanak tanıyan en güçlü tekniklerden anket tekniği kullanılmıştır. Araştırma kapsamında yapılan yazın taramasında, incelenen değişkenleri en sağlıklı ölçebilecek ölçekler belirlenmeye çalışılmıştır. Ölçeklerin belirlenmesindeki dikkate alınan temel öncelik, daha önce başka araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin yapılmış olmasıdır.

Araştırmada kullanılan anket formu katılımcılar için kısa bir yazılı açıklama ile başlamakta ve toplam dört temel bölümden meydana gelmektedir. İlk bölümde çalışanların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla demografik sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde bağımsız değişken olan izlenim yönetimi davranışlarını ölçmek için İzlenim Yönetimi Taktikleri Ölçeği, üçüncü bölümde bağımlı değişken olan kariyer başarısını ölçmeye yönelik Kariyer Başarısı Ölçeği ve son bölümde ise araştırmanın ara değişkeni olan Öz Yeterliliğin ölçülmesine yönelik maddelere yer verilmiştir.

Anket formunda bulunan tüm ifadeler 5'li Likert ölçeği ile değerlendirilmiştir. İzlenim yönetimi taktiklerini ölçmeye yönelik ifadeler, 1'den (Hiçbir Zaman) 5'e (Her Zaman) kadar; kariyer başarısı ve öz yeterliliği ölçmeye yönelik ifadeler de yine 1'den (Kesinlikle Katılmıyorum) 5'e (Kesinlikle Katılıyorum) kadar sıralanmıştır.

---

<sup>283</sup> Selçuk Burak Haşiloğlu, Tamer Baran ve Oğuzhan Aydın, "Pazarlama Araştırmalarındaki Potansiyel Problemlere Yönelik Bir Araştırma: Kolayda Örnekleme ve Sıklık İfadeli Ölçek Maddeleri", **Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi**, Cilt.2, Sayı.1 (2015), s.20.

### **5.3.2.1. Demografik Bilgiler Formu**

Demografik bilgi formu, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, toplam mesleki iş tecrübesi, halen çalışılan işyerindeki tecrübe ile ilgili çalışanlar hakkında bilgi edinilmesini amaçlayan altı ifadeden oluşmaktadır.

### **5.3.2.2. İzlenim Yönetimi Taktikleri Ölçeği**

Araştırmada kullanılan izlenim yönetimi taktikleri ölçeği, Bolino ve Turnley tarafından 1999 yılında geliştirilmiştir. Bu ölçek, Jones ve Pittman (1982)'nin ortaya koyduğu izlenim yönetimi çalışmaları temel alınarak oluşturulmuştur. Bolino ve Turnley tarafından geliştirilen ölçek, 5 boyut ve 22 ifadeden oluşmaktadır. Bu boyutlar; niteliklerini tanıtmaya, kendini sevdirmeye, örnek davranışlar sergilemeye, gözdağı verme ve kendini acındırma şeklindedir.

İzlenim yönetimi ölçeği, Basım, Tatar ve Şahin tarafından 2006 yılında Türkçe'ye çevrilerek, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. İzlenim yönetimi taktikleri asıl ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,89 olarak bulunmuştur. Bu ölçekte; 1-4 maddeleri arasındaki ifadeler niteliklerini tanıtmaya; 5-8 maddeleri arasındaki ifadeler kendini sevdirmeye; 9-12 maddeleri arasındaki ifadeler örnek davranışlar sergilemeye; 13-17 maddeleri arasındaki ifadeler gözdağı verme ve 18-22 maddeleri arasındaki ifadeler ise kendini acındırma boyutlarını ölçmektedir.

### **5.3.2.3. Kariyer Başarısı Ölçeği**

Kariyer başarısının belirlenmesinde kullanılan ölçek, Shockley ve arkadaşları tarafından 2015 yılında geliştirilmiştir. Çalışanların sübjektif kariyer başarısı seviyelerini ölçmeye yönelik ifadeler içermektedir. Shockley ve arkadaşları tarafından geliştirilen ölçek, 8 boyut olup 24 maddeden oluşmaktadır.

Kariyer başarısı ölçeği, Budak ve Gürbüz tarafından 2017 yılında "Öznel Kariyer Başarısı: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması" isimli makalesinde Türkçe'ye uyarlanarak kullanılmış, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Budak ve Gürbüz'ün yapmış olduğu çalışmada iki farklı örneklem kümesinden alınan veriler doğrultusunda ölçeğin alt boyutlarına ait güvenilirlik katsayılarının 0,79 ile 0,91 arasında değiştiği

ortaya konmuştur. Bu ölçekte; 1-3 maddeleri arasındaki ifadeler tanınma; 4-6 maddeleri arasındaki ifadeler işin anlamlılığı; 7-9 maddeleri arasındaki ifadeler etki; 10-12 maddeleri arasındaki ifadeler işin niteliği; 13-15 maddeleri arasındaki ifadeler otantiklik; 16-18 maddeleri arasındaki ifadeler kişisel yaşam; 19-21 maddeleri arasındaki ifadeler büyüme ve gelişme ve 22-24 maddeleri arasındaki ifadeler ise tatmin boyutunu ölçmektedir.

#### **5.3.2.4. Öz Yeterlilik Ölçeği**

Çalışanların öz yeterlilik algılarının tespit edilmesinde Jerusalem ve Schwarzer tarafından 1979 yılında geliştirilen Öz Yeterlilik Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek bireylerin yeni veya zorlu koşullarla başa çıkma yeteneğine olan inancının gücünü ve engellerin üstesinden gelme şeklini değerlendirir. Jerusalem ve Schwarzer'ın geliştirdiği ölçek, tek boyut olup, on ifadeden oluşmaktadır.

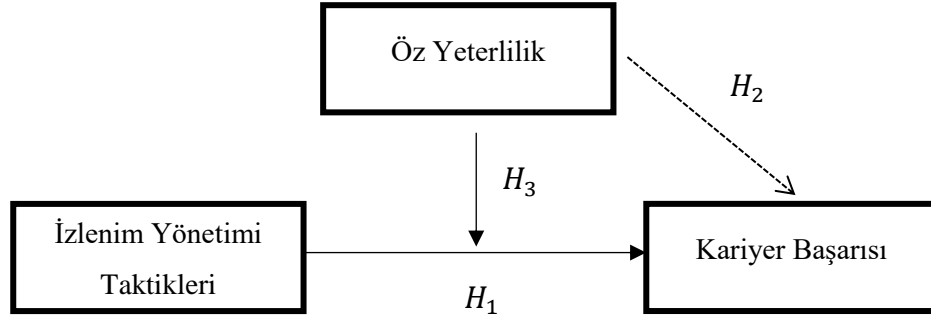
Orijinali Almanca olan öz yeterlilik ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması Yeşilay, Schwarzer ve Jerusalem tarafından 1996 yılında gerçekleştirilmiştir. Öz yeterlilik orijinal ölçeğinin güvenilirliği 0,82; Yeşilay tarafından yapılan çalışmada ise 0,83 olarak bulunmuştur. Anket formunda son bölümde yer almaktadır.

#### **5.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler**

Bu çalışmada, izlenim yönetimi taktiklerinin kariyer başarısına olan etkisi incelenerek, öz yeterlilik inancı düzenleyici (moderatör) değişken olarak araştırma modelinde yer almıştır. Araştırma kapsamında ele alınan değişkenler aşağıda belirtilmiştir:

- Demografik Bilgi Formu
- İzlenim Yönetimi Taktikleri
- Kariyer Başarısı
- Öz Yeterlilik

Literatürde yer alan nitel ve nicel araştırmalar ışığında bu değişkenler arasındaki ilişki ve etkiyi ele alan çalışmalardan yola çıkarak araştırmanın teorik modeline **Şekil 9**'da yer verilmiştir:



**Şekil 9:** Araştırma Modeli

Dolayısıyla bu araştırma modeline dayanarak, izlenim yönetimi taktiklerinin kariyer başarısına etkisi ve bu etkide öz yeterliliğin rolü açıklanıp ortaya konması amaçlanmıştır.

Araştırmanın amacı çerçevesinde ve araştırmanın modeline yönelik geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

**H<sub>1</sub>: İzlenim yönetimi taktiklerinin kariyer başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**

- **H<sub>1a</sub>:** Niteliklerini tanıtmamanın kariyer başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- **H<sub>1b</sub>:** Kendini sevdirmenin kariyer başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- **H<sub>1c</sub>:** Örnek davranışlar sergilemenin kariyer başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- **H<sub>1d</sub>:** Gözdağı vermenin kariyer başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- **H<sub>1e</sub>:** Kendini acındırmanın kariyer başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>2</sub>: Öz yeterlilik algısının kariyer başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**

**H<sub>3</sub>: Öz yeterlilik, izlenim yönetimi taktiklerinin kariyer başarısı üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü üstlenir.**

### **5.5. Araştırmanın Kısıtları ve Varsayımları**

Araştırma bulguları, zaman, maliyet, kaynaklar ve erişebilirlik gibi nedenlerden ötürü, kolayda örnekleme yöntemiyle İstanbul'da faaliyet gösteren işletmelerin çalışanlarından oluşan sınırlı evren için geçerli olacaktır. Bu noktada, araştırma sonuçları için bir genelleme yapılmaması araştırmanın en önemli kısıtıdır.

Verilerin güvenilirlik ve geçerliliği araştırmada kullanılan anketin özellikleriyle sınırlıdır. Ayrıca araştırmanın bir başka kısıtı da araştırmaya katılan çalışanların beyaz yakalı olması ve onların öznel yargılarına dayanıyor olmasıdır.

Sosyal bilimlerde gerçekleştirilen araştırmaların çoğunun deneyselliğe dayandırılması nedeniyle ortaya çıkan kısıtlılık, çalışmamız için de geçerli olmaktadır. Bu araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının, ele alınan değişkenleri doğru olarak ölçtüğü varsayılmıştır. Anket formlarının, örnekleme oluşturan çalışanlar tarafından içtenlikle ve dürüst bir şekilde yanıtladığı varsayılmıştır.

### **5.6. Araştırma Verilerinin Toplanması**

Veriler, araştırmaya katılmayı kabul eden bireylere araştırma amacının açıklanmasının ardından hem basılı form halinde hem de online olarak yanıtlayabilecekleri bir link paylaşılarak toplanmıştır.

Çalışanlara basılı form olarak iletilen anketler üzerinden boş, hatalı ya da eksik doldurulan anketlerin analizden çıkartılmasıyla toplam 114 adet anket elde edilmiştir. Elde edilen 114 ankete link üzerinden gelen 140 anket yanıtının da eklenmesiyle toplam 254 veri ile araştırmanın analizleri gerçekleştirilmiştir. Uygulanan anket formunun bir örneğine 'Ek-1' bölümünde yer verilmiştir. Kullanılan ölçeklerle belirlenen değişkenler arasındaki çoklu ilişkiler, güncel istatistiksel programlar ve uygun analiz yöntemlerinden yararlanılarak ele alınmıştır.

## 5.7. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırmamız sonucunda elde edilen bulguları analiz etmek amacıyla nicel analiz yöntemine başvurulmuştur. Nicel analiz yöntemleri, literatürde “yapılan araştırmanın taşıdığı amaçlara yönelik toplanan verilerin istatistiksel olarak analiz edilmesi ve bu yolla çeşitli bulgulara ulaşılmasını sağlayan analizler” olarak tanımlanmaktadır.<sup>284</sup>

Verilerin analizinde, anket verileri, IBM SPSS Statistics 25.0 for Windows programı kullanılarak analiz edilmiş, faktör analizi ile soruların güvenilirliği test edilmiş, değişkenler arasındaki ilişkinin gücü pearson korelasyon testi ile incelenmiş, basit ve çoklu doğrusal regresyon testleri ve moderatör değişken analizleri ile değişkenler arası etki saptanmıştır.

Bu kısımda katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin veriler, değişkenlere ait ölçeklerin güvenilirlik ve faktör analizleri, tanımlayıcı istatistiksel analizler, demografik değişkenlere yönelik analizler, değişkenler arası ilişki ve etkilere ilişkin analizlere yer verilecektir.

### 5.7.1. Demografik Veriler

Bu bölümde, araştırmanın amacı için, araştırmaya katılan çalışanlardan ölçekler vasıtasıyla toplanan verilerin analizi neticesinde ulaşılan bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayanarak yorumlamalar yapılmıştır.

Araştırma kapsamında kullanılan anketin örneklem grubunda yer alan katılımcıların demografik özelliklerini ölçebilmek amacıyla 6 ifade kullanılmıştır. Katılımcıların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, mesleki deneyimi ve halen buldukları iş yerindeki çalışma süreleri sorulmuştur. Demografik özelliklere yönelik bulgular **Tablo 3**'te yer almaktadır.

---

<sup>284</sup> Catherine Dawson, “Araştırma Yöntemlerine Giriş”, Asım Arı (çev.), Konya: Eğitim Yayıncılık, 2015, s.19.



**Tablo 3**  
**Çalışanların Tanımlayıcı Özellikleri**

	<b>Gruplar</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	164	64,6
	Erkek	90	35,4
<b>Yaş</b>	18-24	31	12,2
	25-35	173	68,1
	36-45	38	15,0
	46-55	11	4,3
	55 Yaş Üstü	1	0,4
<b>Medeni Durum</b>	Evli	91	35,8
	Bekar	163	64,2
<b>Eğitim Durumu</b>	Lise	23	9,1
	Ön Lisans	35	13,8
	Lisans	145	57,1
	Yüksek Lisans	46	18,1
	Doktora	5	2,0
<b>Mesleki İş Tecrübesi</b>	1 yıldan az	18	7,1
	1-5 yıl	104	40,9
	6-10 yıl	64	25,2
	11-15 yıl	34	13,4
	16-20 yıl	16	6,3
	20 yıldan fazla	18	7,1
<b>Halen Çalışılan İş Yerindeki Tecrübe Süresi</b>	1 yıldan az	74	29,1
	1-5 yıl	123	48,4
	6-10 yıl	38	15,0
	11-15 yıl	11	4,3
	16-20 yıl	5	2,0
	20 yıldan fazla	3	1,2
	<b>Toplam</b>	<b>254</b>	<b>100,0</b>

Tablo incelendiğinde, katılımcıların %64,6'sının kadın, %35,4'ünün ise erkek olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların büyük bir oranı (%68) 25-35 yaş grubunda yer almaktadır. Evli olan katılımcıların oranı %35,8 iken bekar olan katılımcıların oranı ise %64,2'dir. Katılımcıların büyük bir oranı (%57,1) lisans mezunu olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların büyük bir oranı halen çalıştıkları iş yerlerinde 1 yıldan az (%29,1) ve 1-5 yıl (%48,4) süre ile çalıştıklarını ifade etmiştir.

## 5.7.2 Değişkenlere Yönelik Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Çalışmamızda kullanılan ölçeklerin geçerliliklerinin tespit etmek için Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA), güvenilirliklerini tespit etmek amacıyla ise Cronbach Alfa analizi uygulanmıştır.

### 5.7.2.1 İzlenim Yönetimi Taktikleri Ölçeğinin Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Araştırmanın amacı doğrultusunda veri toplamak için katılımcılara uygulanan İzlenim Yönetimi Taktikleri Ölçeği'nin yapı geçerliğini incelemek için açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz öncesinde örneklem sayısının yeterli ve verilerin faktörleşmeye uygun olup olmadığı incelenmiştir. Bu doğrultuda, KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure) değeri hesaplanmış ve Bartlett's Küresellik Testi gerçekleştirilmiştir. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı **Tablo 4**'te gösterilmiştir.

**Tablo 4**  
**İzlenim Yönetimi Taktikleri Ölçeği için KMO Değeri ve Bartlett's Testi Sonuçları**

KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure)		0,85
Bartlett Küresellik Testi	$\chi^2$	2346,14
	Sd	231
	p	<0,01

Faktör analizi öncesi elde edilen KMO değeri 0,85'tir.  $KMO \geq 0,70$  olması durumunda faktör analizi için örneklem sayısının yeterli olduğu belirtilmektedir. Veri setinin faktörleşmeye uygun olup olmadığını belirlemek için ise Bartlett's Küresellik Testi kullanılmıştır. Bu test sonucunda elde edilen anlamlılık değerinin 0,05'den küçük olması durumunda; ölçekte yer alan maddelerin birbiri ile ilişkili olduğunu kabul eden matrisin, ilişkili olmadığını kabul eden matristen farklı olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum, verilerin faktörleşmeye uygun olduğunu ifade etmektedir.<sup>285</sup> Sonuç olarak, faktör analizi öncesi yapılan işlemler, örneklem sayısının yeterli olduğunu ve faktör analizinin gerçekleştirilebileceğini göstermiştir.

<sup>285</sup> Abdullah Can, "SPSS ile Nicel Veri Analizi", 1.Baskı, Ankara: Pegem Akademik Yayıncılık, 2013, s. 277.

İzlenim Yönetimi Taktikleri Ölçeği'nin orijinal yapısı beş faktörlü olduğundan faktör analizi ölçek maddeleri beş faktöre zorlanarak gerçekleştirilmiştir. Faktör yükü kesim noktası 0,32 olarak alınmıştır. Bu değer ve bu değerden büyük faktör yüklerinin varyansa önemli katkılar sunduğu ifade edilmiştir.<sup>286</sup> Ölçek maddelerinin buldukları faktörü daha belirgin hale getirmek ve sonuçları daha kolay yorumlamak için Varimax döndürme yöntemi kullanılmıştır.

Faktör analizinde binişik maddelerin ölçekten çıkarılması tavsiye edilmektedir. Bir maddenin binişik olması için iki durumun gerçekleşmesi gerekmektedir. Birinci durum; bir maddenin birden fazla faktörde kabul düzeyinden yüksek yük değerine sahip olmasıdır. İkinci durum ise, maddenin iki ya da daha fazla faktörde sahip olduğu yük değerleri arasındaki farkın 0,1'den küçük olmasıdır.<sup>287</sup> Faktör analizi sonucunda iki maddenin binişik olduğu gözlenmiştir (İYT10 ve İYT12). Bu maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Bu maddeler çıkarılınca ölçeğin “örnek davranışlar sergileme” boyutunda iki madde kalmıştır. Kalan maddeler kullanılarak hesaplanan Cronbach alfa katsayısı oldukça düşük çıkmaktadır (Alfa= 0,23). Bu bilgiler ışığında, ilgili boyutta kalan son iki madde (İYT9 ve İYT11) de ölçekten çıkarılmıştır. Tekrarlanan faktör analizi sonucunda İzlenim Yönetimi Taktikleri Ölçeği'nin oluşan faktör yapısı **Tablo 5**'de gösterilmiştir.

---

<sup>286</sup> Barbara G. Tabachnick, ve Linda S. Fidell, “**Using Multivariate Statistics**”, Boston, MA: Allyn & Bacon/Pearson Education, 2007, s.649.

<sup>287</sup> Ömay Çokluk, Güçlü Şekercioğlu ve Şener Büyüköztürk, “Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli SPSS ve LISREL Uygulamaları”, 2.Baskı, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 2012.

**Tablo 5**  
**İzlenim Yönetimi Taktikleri Ölçeğinin Faktör Yapısı**

Faktör	Maddeler	Faktör yükü	Öz-değer	Açıklanan varyans (%)	Cronbach Alfa
Kendini acındırma	İYT20	0,84	4,84	26,90	0,87
	İYT21	0,82			
	İYT18	0,81			
	İYT19	0,79			
	İYT22	0,72			
Gözdağı Verme	İYT17	0,83	3,12	17,35	0,81
	İYT14	0,78			
	İYT16	0,77			
	İYT15	0,72			
	İYT13	0,57			
Niteliklerini tanıtmaya	İYT3	0,85	2,46	13,68	0,86
	İYT4	0,84			
	İYT2	0,80			
	İYT1	0,76			
Kendini sevdirmeye	İYT6	0,86	1,40	7,76	0,84
	İYT8	0,84			
	İYT7	0,80			
	İYT5	0,66			

Faktör analizi sonucunda ölçeğin dört faktörlü bir yapıya sahip olduğu anlaşılmıştır. Ölçek maddeleri orijinal formunda olduğu gibi; Kendini acındırma, gözdağı verme, niteliklerini tanıtmaya ve kendini sevdirmeye faktörlerinde toplanmıştır. Dört faktör toplam varyansın %66'sını açıklamaktadır.

Kendini acındırma, gözdağı verme, niteliklerini tanıtmaya ve kendini sevdirmeye faktörlerinde bulunan maddelerin faktör yük değerleri sırasıyla 0,72-0,84; 0,57-0,83; 0,76-0,85 ve 0,66-0,86 arasında değerler almıştır.

İzlenim Yönetimi Taktikleri ölçek puanlarının güvenilirliğini incelemek için Cronbach Alfa katsayısı kullanılmıştır. Alfa katsayısının 0,70 ve daha yüksek bulunması ölçeğin güvenilirliğinin yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.<sup>288</sup> Kendini acındırma, gözdağı verme, niteliklerini tanıtmaya ve kendini sevdirmeye faktörleri için hesaplanan

<sup>288</sup> Ezel Tavşancıl, "Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi", 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2005, s.29.

Cronbach Alfa katsayıları sırası ile 0,87; 0,81; 0,86 ve 0,84'tür. Bu değerler ölçeğin iç tutarlılığa bağlı güvenilirliğinin yeterli düzeyde olduğunu göstermiştir.

İzlenim Yönetimi Taktikleri ölçeğinin dört faktörlü yapısı doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak test edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi, gözlenen ve gizli değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeye olanak veren bir yapısal eşitlik modeli türüdür. Bu analiz, ölçme araçlarının yapı geçerliğini belirlemek için en çok kullanılan yöntemler arasında yer almaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi ölçme aracının faktör yapısının eldeki veriler ile ne derece uyumlu olduğu hakkında bilgi vermektedir.<sup>289</sup> Doğrulayıcı faktör analizinde test edilen modelin uyum düzeyini belirlemek için uyum iyiliği değerleri hesaplanmaktadır. İzlenim Yönetimi Taktikleri ölçeğinin dört faktörlü yapısını değerlendirmek için hesaplanan uyum değerleri **Tablo 6**'te gösterilmiştir.

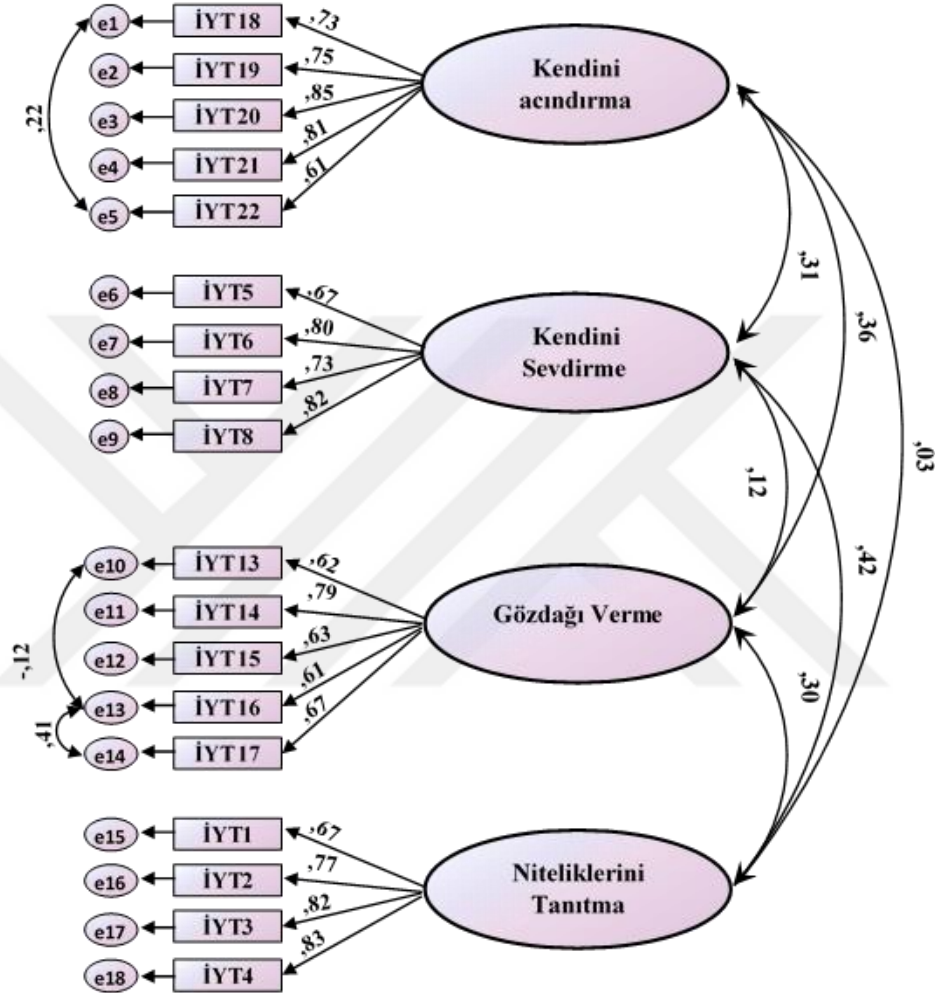
**Tablo 6**  
**İzlenim Yönetimi Taktikleri Ölçeğinin Dört Faktörlü Yapısına Ait Uyum Değerleri**

Ölçüt	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Elde Edilen Değerler
$(\chi^2/sd)$	$\leq 3$	$\leq 4-5$	1,40
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,04
SRMR	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,05
CFI	$\geq 0,95$	0,90-0,94	0,98
TLI	$\geq 0,95$	0,90-0,94	0,97
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,93
AGFI	$\geq 0,90$	0,89-0,80	0,91

İzlenim yönetimi taktikleri ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan, standardize edilmiş tahmin sonuçlarına göre, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve modele ait değerlerin uyum kriterlerini karşıladığı anlaşılmıştır. Ölçeğin dört faktörlü yapısının eldeki veriler ile genel olarak iyi düzeyde uyum gösterdiği ve dört faktörlü yapısının doğrulandığı anlaşılmıştır. DFA sonucunda; Kendini acındırma, gözdağı verme, niteliklerini tanıtmaya ve kendini sevdirmeye faktörlerinde bulunan maddelerin faktör yükleri

<sup>289</sup> Rex B. Kline, "Convergence of Structural Equation Modeling and Multilevel Modeling", Malcolm Williams ve W. Paul Vogt (Ed.), **Handbook of Methodological Innovation** in (562-589), Thousand Oaks, CA: Sage, 2011, s.112.

sırasıyla 0,61-0,85; 0,61-0,79; 0,67-0,83 ve 0,67-0,82 arasında değişen değerler almıştır. Test edilen dört faktörlü model **Şekil 10**'da gösterilmiştir. Modelde gösterilen tüm yol katsayıları  $p<0,001$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.



**Şekil 10:** İzlenim Yönetimi Taktikleri Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı,

$$\chi^2=175,77; Sd=126; p<0,001$$

Geçerlik ve güvenirlik çalışması sonucunda İzlenim Yönetimi Taktikleri Ölçeği'nin orijinal yapısından farklı olarak dört faktörden oluştuğu gözlenmiştir. Dört faktörlü yapı toplam varyansın önemli bir oranını açıklamıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ölçeğin dört faktörlü yapısının eldeki veriler ile uyumlu olduğunu göstermiştir. Güvenirlik analizi sonuçları ise ölçeğin güvenirliğinin yeterli düzeyde olduğunu işaret etmiştir.

### 5.7.2.2 Kariyer Başarısı Ölçeğinin Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Araştırmanın amacı doğrultusunda veri toplamak için kullanılan bir diğer ölçme aracı Kariyer Başarısı Ölçeği'dir. Bu ölçeğin yapı geçerliğini incelemek için açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz öncesinde örneklem sayısının yeterli ve verilerin faktörleşmeye uygun olup olmadığı incelenmiştir. Bu doğrultuda, KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure) değeri hesaplanmış ve Bartlett's Küresellik Testi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen bu test **Tablo 7**'de gösterilmiştir.

**Tablo 7**  
**Kariyer Başarısı Ölçeği için KMO Değeri ve Bartlett's Testi Sonuçları**

KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure)		0,89
Bartlett Küresellik Testi	$\chi^2$	3665,85
	Sd	276
	p	<0,01

Faktör analizi öncesi elde edilen KMO değeri 0,89'dur.  $KMO \geq 0,70$  olması durumunda faktör analizi için örneklem sayısının yeterli olduğu belirtilmektedir. Veri setinin faktörleşmeye uygun olup olmadığını belirlemek için ise Bartlett's Küresellik Testi kullanılmıştır. Bu test sonucunda elde edilen anlamlılık değerinin 0,05'den küçük olması durumunda; ölçekte yer alan maddelerin birbiri ile ilişkili olduğunu kabul eden matrisin, ilişkili olmadığını kabul eden matristen farklı olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum, verilerin faktörleşmeye uygun olduğunu ifade etmektedir.<sup>290</sup> Sonuç olarak, faktör analizi öncesi yapılan işlemler, örneklem sayısının yeterli olduğunu ve faktör analizinin gerçekleştirilebileceğini göstermiştir.

Kariyer başarısı ölçeğinin orijinal yapısı sekiz faktörlü olduğundan faktör analizi ölçek maddeleri sekiz faktöre zorlanarak gerçekleştirilmiştir. Faktör yükü kesim noktası 0,32 olarak alınmıştır. Bu değer ve bu değerden büyük faktör yüklerinin varyansa önemli katkılar sunduğu ifade edilmiştir.<sup>291</sup> Ölçek maddelerinin buldukları faktörü daha belirgin hale getirmek ve sonuçları daha kolay yorumlamak için Varimax döndürme yöntemi kullanılmıştır.

<sup>290</sup> Can, s.277.

<sup>291</sup> Tabachnick ve Fidell, s.649.

Faktör analizinde binişik maddelerin ölçekten çıkarılması tavsiye edilmektedir. Bir maddenin binişik olması için iki durumun gerçekleşmesi gerekmektedir. Birinci durum; bir maddenin birden fazla faktörde kabul düzeyinden yüksek yük değerine sahip olmasıdır. İkinci durum ise, maddenin iki ya da daha fazla faktörde sahip olduğu yük değerleri arasındaki farkın 0,1'den küçük olmasıdır.<sup>292</sup> Faktör analizi sonucunda ölçekte binişik madde veya maddelerin bulunmadığı anlaşılmıştır. Diğer yandan, bir maddenin (KB13) farklı bir boyuta kaydığı, bulunması gereken boyutta yer almadığı gözlenmiştir. Uzman görüşü de alınarak ilgili madde ölçekten çıkarılmıştır. Bu maddenin ölçekten çıkarılması ile ölçeğin “otantiklik” boyutunda iki maddenin kaldığı belirlenmiştir. Kalan maddeler kullanılarak hesaplanan Cronbach alfa katsayısı oldukça düşük çıkmaktadır. Bu bakımdan ilgili boyutta kalan son iki madde (KB14 ve KB15) de ölçekten çıkarılmıştır. Tekrarlanan faktör analizi sonucunda Kariyer Başarısı Ölçeğinin oluşan faktör yapısı **Tablo 8**'de yer almaktadır.

---

<sup>292</sup> Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, s.



**Tablo 8**  
**Kariyer Başarısı Ölçeğinin Faktör Yapısı**

Faktör	Maddeler	Faktör yükü	Öz-değer	Açıklanan varyans (%)	Cronbach Alfa
Tatmin	KB23	0,89	7,38	35,13	0,91
	KB24	0,89			
	KB22	0,78			
Kişisel yaşam	KB18	0,87	2,30	10,95	0,85
	KB17	0,85			
	KB16	0,84			
Etki	KB9	0,83	2,26	10,76	0,83
	KB8	0,80			
	KB7	0,77			
İşin anlamlılığı	KB4	0,83	1,32	6,29	0,83
	KB5	0,82			
	KB6	0,70			
Tanınma	KB2	0,81	1,10	5,25	0,79
	KB1	0,80			
	KB3	0,69			
Büyüme ve gelişme	KB19	0,80	0,96	4,59	0,81
	KB20	0,79			
	KB21	0,73			
İşin niteliği	KB11	0,82	0,84	4,00	0,83
	KB12	0,70			
	KB10	0,66			

Faktör analizi sonucunda ölçeğin yedi faktörlü bir yapıya sahip olduğu anlaşılmıştır. Ölçek maddeleri orijinal formunda olduğu gibi; Tatmin, Kişisel yaşam, Etki, İşin anlamlılığı, Tanınma, Büyüme ve gelişme ve İşin niteliği faktörlerinde toplanmıştır. Yedi faktör toplam varyansın %77'sini açıklamaktadır.

Tatmin, Kişisel yaşam, Etki, İşin anlamlılığı, Tanınma, Büyüme ve gelişme ve İşin niteliği faktörlerinde bulunan maddelerin faktör yük değerleri sırasıyla 0,78-0,89; 0,84-0,87; 0,77-0,83; 0,70-0,83; 0,69-0,81; 0,73-0,80 ve 0,66-0,82 arasında değerler almıştır.

Kariyer başarısı ölçek puanlarının güvenilirliğini incelemek için Cronbach Alfa katsayısı kullanılmıştır. Alfa katsayısının 0,70 ve daha yüksek bulunması ölçeğin güvenilirliğinin yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.<sup>293</sup> Tatmin, Kişisel yaşam, Etki, İşin anlamlılığı, Tanınma, Büyüme ve gelişme ve İşin niteliği faktörleri için hesaplanan Cronbach alfa katsayıları sırası ile 0,91; 0,85; 0,83; 0,83; 0,79; 0,81 ve 0,83'tür. Bu değerler ölçeğin iç tutarlılığa bağlı güvenilirliğinin yeterli düzeyde olduğunu göstermiştir.

Kariyer Başarısı Ölçeği'nin yedi faktörlü yapısı doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak test edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi, gözlenen ve gizli değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeye olanak veren bir yapısal eşitlik modeli türüdür. Bu analiz, ölçme araçlarının yapı geçerliğini belirlemek için en çok kullanılan yöntemler arasında yer almaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi ölçme aracının faktör yapısının eldeki veriler ile ne derece uyumlu olduğu hakkında bilgi vermektedir.<sup>294</sup> Doğrulayıcı faktör analizinde test edilen modelin uyum düzeyini belirlemek için uyum iyiliği değerleri hesaplanmaktadır. Kariyer Başarısı Ölçeği'nin yedi faktörlü yapısını değerlendirmek için hesaplanan uyum değerleri **Tablo 9**'da gösterilmiştir

**Tablo 9**

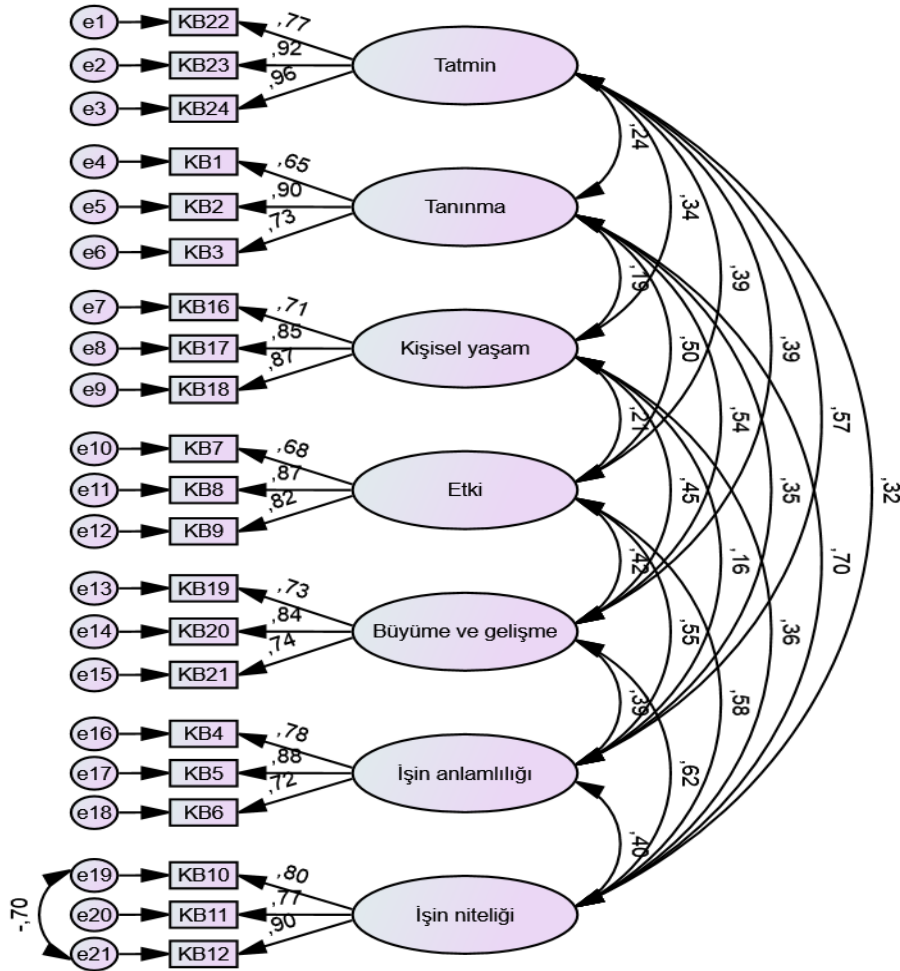
**Kariyer Başarısı Ölçeğinin Yedi Faktörlü Yapısına Ait Uyum Değerleri**

Ölçüt	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Elde Edilen Değerler
$(\chi^2/sd)$	$\leq 3$	$\leq 4-5$	1,59
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,05
SRMR	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,05
CFI	$\geq 0,95$	0,90-0,94	0,97
TLI	$\geq 0,95$	0,90-0,94	0,97
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,91
AGFI	$\geq 0,90$	0,89-0,80	0,88

<sup>293</sup> Tavşancıl, s.29.

<sup>294</sup> Kline, s.112.

Kariyer Başarısı Ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan, standardize edilmiş tahmin sonuçlarına göre, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve modele ait değerlerin uyum kriterlerini karşıladığı anlaşılmıştır. Ölçeğin yedi faktörlü yapısının eldeki veriler ile genel olarak iyi düzeyde uyum gösterdiği ve yedi faktörlü yapısının doğrulandığı anlaşılmıştır. DFA sonucunda; Tatmin, Kişisel yaşam, Etki, İşin anlamlılığı, Tanınma, Büyüme ve gelişme ve İşin niteliği faktörlerinde bulunan maddelerin faktör yükleri sırasıyla 0,77-0,96; 0,71-0,87; 0,68-0,87; 0,72-0,88; 0,65-0,90; 0,73-0,84; 0,77-0,90 arasında değişen değerler almıştır. Test edilen yedi faktörlü model Şekil 11’de gösterilmiştir. Modelde gösterilen tüm yol katsayıları  $p<0,001$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.



Şekil 11: Kariyer Başarısı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı,

$$x^2=265,76; Sd=167; p<0,001$$

Geçerlik ve güvenilirlik çalışması sonucunda Kariyer Başarısı Ölçeği'nin orijinal yapısından farklı olarak yedi faktörden oluştuğu gözlenmiştir. Yedi faktörlü yapı toplam varyansın önemli bir oranını açıklamıştır. Doğrulamalı faktör analizi sonuçları ölçeğin yedi faktörlü yapısının eldeki veriler ile uyumlu olduğunu göstermiştir. Güvenirlik analizi sonuçları ise ölçeğin güvenilirliğinin yeterli düzeyde olduğuna işaret etmiştir.

### 5.7.2.3 Öz Yeterlilik Ölçeğinin Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Araştırmanın amacı doğrultusunda veri toplamak için kullanılan bir diğer ölçme aracı Öz Yeterlilik Ölçeği'dir. Bu ölçeğin yapı geçerliğini incelemek amacıyla açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz öncesinde örneklem sayısının yeterli ve verilerin faktörleşmeye uygun olup olmadığı incelenmiştir. Bu doğrultuda, KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure) değeri hesaplanmış ve Bartlett's Küresellik Testi gerçekleştirilmiştir. Bu test **Tablo 10**'da gösterilmektedir.

**Tablo 10**  
**Öz Yeterlilik Ölçeği için Hesaplanan KMO Değeri ve Bartlett's Testi Sonuçları**

KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure)		0,91
Bartlett Küresellik Testi	$\chi^2$	1450,01
	Sd	45
	p	<0,01

Faktör analizi öncesi elde edilen KMO değeri 0,91'dir.  $KMO \geq 0,70$  olması durumunda faktör analizi için örneklem sayısının yeterli olduğu belirtilmektedir. Veri setinin faktörleşmeye uygun olup olmadığını belirlemek için ise Bartlett's Küresellik Testi kullanılmıştır. Bu test sonucunda elde edilen anlamlılık değerinin 0,05'den küçük olması durumunda; ölçekte yer alan maddelerin birbiri ile ilişkili olduğunu kabul eden matrisin, ilişkili olmadığını kabul eden matristen farklı olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum, verilerin faktörleşmeye uygun olduğunu ifade etmektedir.<sup>295</sup> Sonuç olarak, faktör analizi öncesi yapılan işlemler, örneklem sayısının yeterli olduğunu ve faktör analizinin gerçekleştirilebileceğini göstermiştir.

<sup>295</sup> Can, s.277.

Öz Yeterlilik Ölçeği'nin orijinal yapısı tek faktörlü olduğundan faktör analizi ölçek maddeleri tek faktöre zorlanarak gerçekleştirilmiştir. Faktör yükü kesim noktası 0,32 olarak alınmıştır. Bu değer ve bu değerden büyük faktör yüklerinin varyansa önemli katkılar sunduğu ifade edilmiştir.<sup>296</sup> Ölçek tek boyutlu olduğundan herhangi bir döndürme işlemi yapılmamıştır. Öz Yeterlilik Ölçeği'nin faktör yapısı **Tablo 11**'de yer almaktadır.

**Tablo 11**  
**Öz Yeterlilik Ölçeğinin Faktör Yapısı**

Faktör	Maddeler	Faktör yükü	Öz-değer	Açıklanan varyans (%)	Cronbach Alfa
Öz yeterlilik	ÖY5	0,83	5,60	55,98	<b>0,90</b>
	ÖY8	0,83			
	ÖY7	0,82			
	ÖY9	0,82			
	ÖY4	0,82			
	ÖY10	0,77			
	ÖY1	0,68			
	ÖY6	0,68			
	ÖY3	0,65			
	ÖY2	0,50			

Faktör analizi sonucunda ölçeğin orijinal yapısında olduğu gibi tek faktörden oluştuğu anlaşılmıştır. Tek faktörlü ölçek toplam varyansın %56'sını açıklamaktadır. Tek faktörlü ölçeklerde açıklanan varyansın %30 ve daha fazla olması yeterli görülmektedir.<sup>297</sup> Ölçek maddelerinin faktör yükleri 0,50 ile 0,83 arasında değerler almıştır.

Öz yeterlilik ölçek puanlarının güvenilirliğini incelemek için Cronbach Alfa katsayısı kullanılmıştır. Alfa katsayısının 0,70 ve daha yüksek bulunması ölçeğin güvenilirliğinin yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.<sup>298</sup> Ölçeğin Cronbach alfa

<sup>296</sup> Tabachnick ve Fidell, s.649.

<sup>297</sup> Şener Büyükoztürk, "Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı", 9.Baskı, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 2013, s.32.

<sup>298</sup> Tavşancıl, s.29.

katsayısı 0,90'dır. Bu değer, ölçeğin iç tutarlılığa bağlı güvenilirliğinin yeterli düzeyde olduğunu göstermiştir.

Öz yeterlilik ölçeğinin tek faktörlü yapısı doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak test edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi, gözlenen ve gizli değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeye olanak veren bir yapısal eşitlik modeli türüdür. Bu analiz, ölçme araçlarının yapı geçerliğini belirlemek için en çok kullanılan yöntemler arasında yer almaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi ölçme aracının faktör yapısının eldeki veriler ile ne derece uyumlu olduğu hakkında bilgi vermektedir.<sup>299</sup> Doğrulayıcı faktör analizinde test edilen modelin uyum düzeyini belirlemek için uyum iyiliği değerleri hesaplanmaktadır. Öz Yeterlilik Ölçeği'nin tek faktörlü yapısını değerlendirmek için hesaplanan uyum değerleri **Tablo 12**'de gösterilmiştir.

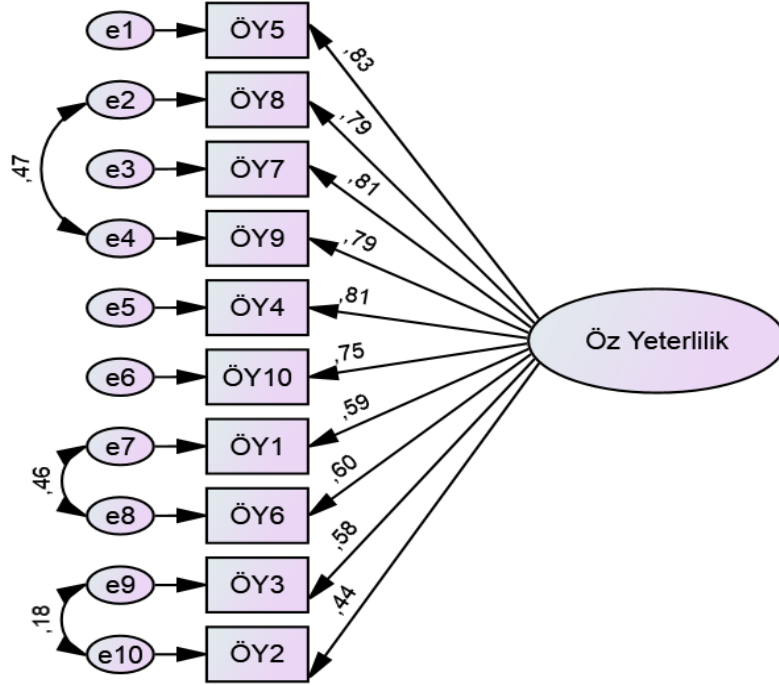
**Tablo 12**  
**Öz Yeterlilik Ölçeğinin Tek Faktörlü Yapısına Ait Uyum Değerleri**

Ölçüt	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Elde Edilen Değerler
$(\chi^2/sd)$	$\leq 3$	$\leq 4-5$	1,59
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,05
SRMR	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,03
CFI	$\geq 0,95$	0,90-0,94	0,99
TLI	$\geq 0,95$	0,90-0,94	0,98
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,96
AGFI	$\geq 0,90$	0,89-0,80	0,93

Öz Yeterlilik Ölçeği'nin doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan, standardize edilmiş tahmin sonuçlarına göre, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve modele ait değerlerin uyum kriterlerini karşıladığı anlaşılmıştır. Ölçeğin tek faktörlü yapısının eldeki veriler ile genel olarak iyi düzeyde uyum gösterdiği ve tek faktörlü yapısının doğrulandığı anlaşılmıştır. DFA sonucunda ölçekte bulunan maddelerin faktör yükleri 0,44-0,83 arasında değişen değerler almıştır.

<sup>299</sup> Kline, s.112.

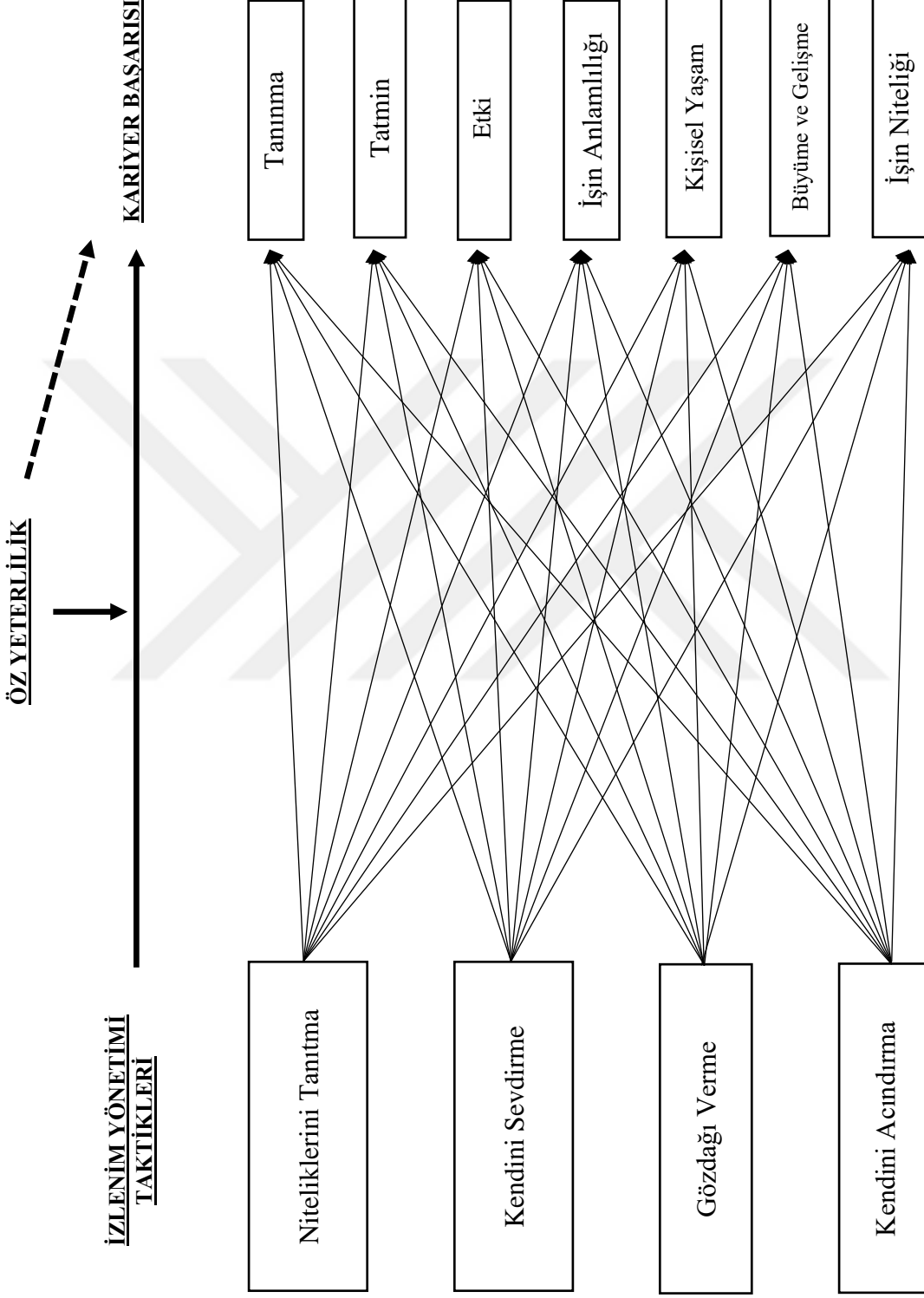
Test edilen tek faktörlü model **Şekil 12**'de gösterilmiştir. Modelde gösterilen tüm yol katsayıları  $p<0,001$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.



**Şekil 12:** Öz Yeterlilik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı,  $\chi^2=50,73$ ; Sd=32;  $p<0,001$

Geçerlik ve güvenirlik çalışması sonucunda Öz Yeterlilik Ölçeği'nin orijinal yapısını koruduğu ve tek faktörden oluştuğu anlaşılmaktadır. Tek faktörlü yapı toplam varyansın önemli bir oranını açıklamıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ölçeğin tek faktörlü yapısının eldeki veriler ile uyumlu olduğunu göstermiştir. Güvenirlik analizi sonuçları ise ölçeğin güvenirliğinin yüksek düzeyde olduğunu işaret etmiştir.

Araştırmanın faktör analizi sonrasında ortaya çıkan modeline **Şekil 13**'de yer verilmiştir:



**Şekil 13:** Faktör Analizi Sonrası Araştırma Modeli



Faktör analizi sonrası araştırma hipotezleri ise aşağıda yer almaktadır:

**H<sub>1</sub>: İzlenim yönetimi taktiklerinin kariyer başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**

- H<sub>1a</sub>: Niteliklerini tanıtmanın kariyer başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H<sub>1b</sub>: Kendini sevdirmenin kariyer başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H<sub>1c</sub>: Gözdağı vermenin kariyer başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H<sub>1d</sub>: Kendini acındırmanın kariyer başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>2</sub>: Öz yeterlilik algısının kariyer başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.**

**H<sub>3</sub>: Öz yeterlilik, izlenim yönetimi taktiklerinin kariyer başarısı üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü üstlenir.**

### **5.7.3 Verilerin İstatistiksel Analizleri**

Araştırmanın amacı doğrultusunda katılımcıların İzlenim Yönetimi Taktikleri, Kariyer Başarısı ve Öz Yeterlilik ölçeklerinden almış olduğu puanları; cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, yaş, mesleki deneyim ve görev yapılan kurumdaki çalışma süresi değişkenlerine göre karşılaştırmak için parametrik analiz teknikleri kullanılmıştır.

Parametrik analiz teknikleri kullanılmadan önce karşılanması gereken varsayımlar kontrol edilmiştir. Bu doğrultuda öncelikle veri setinde normal dağılımı güçleştiren uç değerlerin olup olmadığı araştırılmıştır. Kutu grafikleri oluşturularak bu durum incelenmiştir. Elde edilen grafikler veri setinde 4 adet uç değerlerin bulunduğunu göstermiştir. Bu değerlere ait gözlemler veri setinden çıkarılmıştır. Bir sonraki adımda İzlenim Yönetimi Taktikleri, Kariyer Başarısı ve Öz Yeterlilik ölçeklerinden elde edilen puanlara ait çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanarak normal dağılım varsayımı kontrol edilmiştir. Bu değerlerin  $\pm 2$  aralığında bulunması normal dağılım için yeterli görülmektedir.<sup>300</sup> Hesaplanan değerlerin belirtilen aralıkta yer aldığı, normal dağılım

---

<sup>300</sup> Darren George ve Paul Mallery, “SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 Update”, 10.Baskı, Boston: Pearson, 2010, s.95.

varsayımının karşılandığı anlaşılmıştır. Bahsedilen bu değerler **Tablo 13**'de gösterilmektedir.

**Tablo 13**  
**Ölçme Araçlarından Elde Edilen Puanlara Ait Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları**

Değişken	N	$\bar{X}$	Ss	Çarpıklık		Basıklık	
				Değer	Std. Hata	Değer	Std. Hata
Niteliklerini tanıtmaya	254	3,47	0,94	-0,59	0,15	-0,20	0,30
Kendini sevdirmeye	254	2,65	0,97	0,04	0,15	-0,75	0,30
Gözdağı verme	254	1,66	0,70	1,15	0,15	0,62	0,30
Kendini acındırma	254	1,40	0,58	1,46	0,15	1,05	0,30
Tanınma	254	4,05	0,61	-0,47	0,15	0,44	0,30
İşin anlamlılığı	254	3,73	0,92	-0,74	0,15	0,18	0,30
Etki	254	3,60	0,86	-0,90	0,15	0,96	0,30
İşin niteliği	254	3,84	0,72	-0,41	0,15	-0,16	0,30
Kişisel yaşam	254	3,21	1,03	-0,36	0,15	-0,66	0,30
Büyüme ve gelişme	254	3,99	0,71	-0,83	0,15	1,07	0,30
Tatmin	254	3,27	0,98	-0,50	0,15	-0,10	0,30
Öz yeterlilik	254	3,99	0,56	-0,53	0,15	0,83	0,30

Levene F testi kullanılarak varyansların homojen olup olmadığı incelenmiştir. Tek yönlü varyans analizlerinde, varyansların homojen olmadığı durumlarda karşılaştırmalar için Welch Testi kullanılmıştır. Varyans analizinde farkın kaynağını belirlemek için Tamhane ve Scheffe çoklu karşılaştırma testleri kullanılmıştır. SPSS 25.0 kullanılarak analizler gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan parametrik analiz teknikleri **Tablo 14**'de gösterilmiştir.

**Tablo 14**  
**Bağımlı, Bağımsız Değişkenler ve Uygulanan Testler**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Kullanılan Test
İzlenim Yönetimi Taktikleri, Kariyer Başarısı ve Öz Yeterlilik ölçeklerinden elde edilen puanlar	Cinsiyet	Bağımsız örneklem t testi
	Medeni durum	
	Yaş	Tek yönlü varyans analizi
	Eğitim durumu	
	Mesleki kıdem	
	Görev yapılan kurumdaki çalışma süresi	

Araştırmanın amacı doğrultusunda, İzlenim Yönetimi Taktikleri, Kariyer Başarısı ve Öz Yeterlilik Ölçeklerinden elde edilen puanlar arasındaki ilişkileri incelemek için Pearson Korelasyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen 0 ile  $\pm 0,30$  arasındaki katsayılar düşük,  $\pm 0,31$  ile  $\pm 0,70$  arasındaki katsayılar orta ve  $\pm 0,71$  ile  $\pm 1$  arasındaki katsayılar ise yüksek ilişkileri göstermektedir.<sup>301</sup>

İzlenim yönetimi taktiklerinin kariyer başarısı ve öz yeterlilik üzerindeki etkisini ve öz yeterliliğin kariyer başarısı üzerindeki etkisini belirlemek için doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Ayrıca, İzlenim yönetimi taktiklerinin kariyer başarısı üzerindeki etkisinde Öz yeterlilik algısının düzenleyici rolünü test etmek için hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizlerine dahil edilen değişkenler arasında çoklu bağlantının olup olmadığını belirlemek için VIF (Variance Inflation Factor) değerleri hesaplanmış ve incelenmiştir. VIF değerinin 10 ve daha yüksek olması veriler arasında çoklu bağlantının olduğunu göstermektedir.<sup>302</sup> Bu çalışmada elde edilen VIF değerleri ( $1,20 < VIF < 1,66$ ) değişkenler arasında çoklu bağlantının olmadığını göstermiştir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin doğrusal olup olmadığını belirlemek için ise saçılma diyagramı matrisi oluşturulmuş ve incelenmiştir. Diyagramda gözlenen ikili ilişkilerin her birinin doğrusal olduğu gözlenmiştir. Sonuç olarak, verilerin regresyon analizine uygun olduğu anlaşılmıştır.

<sup>301</sup> (Büyüköztürk, 2006, s.32).

<sup>302</sup> Çokluk ve Diğerleri, s.35.

#### 5.7.4 Değişkenler Arası İlişkiler: Korelasyon Analizi

Korelasyon, yapılan çalışmalarda değişkenler arası ilişkinin mertebesini ve yönünü ortaya koymak için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Değişkenler arasındaki ilişkinin ne derecede ve ne yönde olduğu incelenmek istendiğinde Pearson korelasyon katsayısı en sık kullanılan katsayı olmaktadır.<sup>303</sup>

Bu araştırmada da değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesinde Pearson korelasyon katsayısı kullanılmış olup ulaşılan veriler aşağıda yer alan **Tablo 15**'te detaylandırılmış, ardından da ilgili veriler yorumlanmıştır.

---

<sup>303</sup> Beril Durmuş, E. Serra Yurtkoru ve Murat Çinko, “Sosyal Bilimlerde Spss’le Veri Analizi”, 4. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi, 2011, s.143.

**Tablo 15**  
**Korelasyon Analizi Sonuçları**

	<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>	<b>4.</b>	<b>5.</b>	<b>6.</b>	<b>7.</b>	<b>8.</b>	<b>9.</b>	<b>10.</b>	<b>11.</b>	<b>12.</b>
<b>Değişkenler</b>	<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>	<b>4.</b>	<b>5.</b>	<b>6.</b>	<b>7.</b>	<b>8.</b>	<b>9.</b>	<b>10.</b>	<b>11.</b>	<b>12.</b>
Niteliklerini tanıma	1											
Kendini sevdirmeye	<b>,377**</b>	1										
Gözdağı verme	<b>,229**</b>	0,100	1									
Kendini Acındırma	0,020	<b>,262**</b>	<b>,306**</b>	1								
Tanıma	<b>,297**</b>	0,011	0,100	<b>-,201**</b>	1							
İşin anlamlılığı	<b>,233**</b>	0,077	0,065	-0,020	<b>,316**</b>	1						
Etki	<b>,238**</b>	0,066	<b>,153*</b>	-0,046	<b>,457**</b>	<b>,474**</b>	1					
İşin niteliği	<b>,353**</b>	0,007	<b>,135*</b>	<b>-,170**</b>	<b>,603**</b>	<b>,360**</b>	<b>,491**</b>	1				
Kişisel yaşam	<b>,299**</b>	<b>,124*</b>	<b>,128*</b>	-0,035	<b>,163**</b>	<b>,167**</b>	<b>,165**</b>	<b>,323**</b>	1			
Büyüme ve gelişme	<b>,358**</b>	0,078	<b>,166**</b>	<b>-,141*</b>	<b>,440**</b>	<b>,336**</b>	<b>,322**</b>	<b>,556**</b>	<b>,370**</b>	1		
Tatmin	<b>,274**</b>	<b>,131*</b>	0,069	0,003	<b>,273**</b>	<b>,546**</b>	<b>,370**</b>	<b>,324**</b>	<b>,318**</b>	<b>,372**</b>	1	
Öz yeterlilik	<b>,276**</b>	-0,039	0,092	<b>-,254**</b>	<b>,459**</b>	<b>,253**</b>	<b>,411**</b>	<b>,566**</b>	<b>,302**</b>	<b>,528**</b>	<b>,231**</b>	1

\*\* $p < 0,05$ , \* $p < 0,01$ ,  $N = 254$

Tabloda yer alan ve istatistiksel olarak anlamlı bulunan ilişkiler incelendiğinde, Niteliklerini tanıtmaya ile Tanınma ( $r=0,297$ ;  $p<0,01$ ), İşin anlamlılığı ( $r=0,233$ ;  $p<0,01$ ), Etki ( $r=0,238$ ;  $p<0,01$ ), İşin niteliği ( $r=0,353$ ;  $p<0,01$ ), Kişisel yaşam ( $r=0,299$ ;  $p<0,01$ ), Büyüme ve gelişme ( $r=0,358$ ;  $p<0,01$ ), Tatmin ( $r=0,274$ ;  $p<0,01$ ) ve Öz yeterlilik ( $r=0,276$ ;  $p<0,01$ ) arasında düşük ve orta düzeyde pozitif yönlü ilişkilerin bulunduğu anlaşılmaktadır.

Kendini sevdirmeye ile Kişisel yaşam ( $r=0,124$ ;  $p<0,05$ ) ve Tatmin ( $r=0,131$ ;  $p<0,05$ ) arasında düşük düzeyde pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır.

Gözdağı verme ile Etki ( $r=0,153$ ;  $p<0,05$ ), İşin niteliği ( $r=0,135$ ;  $p<0,05$ ), Kişisel yaşam ( $r=0,128$ ;  $p<0,05$ ), Büyüme ve gelişme ( $r=0,166$ ;  $p<0,01$ ) arasında düşük düzeyde pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır.

Kendini acındırma ile Tanınma ( $r=-0,201$ ;  $p<0,01$ ), İşin niteliği ( $r=-0,170$ ;  $p<0,01$ ), Büyüme ve gelişme ( $r=-0,141$ ;  $p<0,05$ ) ve Öz yeterlilik ( $r=-0,254$ ;  $p<0,01$ ) arasında düşük düzeyde negatif yönlü ilişkilerin bulunduğu anlaşılmaktadır.

Öz yeterlilik ile Tanınma ( $r=0,459$ ;  $p<0,01$ ), İşin anlamlılığı ( $r=0,253$ ;  $p<0,01$ ), Etki ( $r=0,411$ ;  $p<0,01$ ), İşin niteliği ( $r=0,566$ ;  $p<0,01$ ), Kişisel yaşam ( $r=0,302$ ;  $p<0,01$ ), Büyüme ve gelişme ( $r=0,528$ ;  $p<0,01$ ), Tatmin ( $r=0,231$ ;  $p<0,01$ ) arasında düşük ve orta düzeyde pozitif yönlü ilişkilerin bulunduğu anlaşılmaktadır.

### 5.7.5 Değişkenlere Yönelik Regresyon Analizleri

Katılımcıların izlenim yönetimi taktikleri ve öz yeterliliğin kariyer başarısı üzerindeki etkilerini anlamlı şekilde açıklayıp açıklamadığını ortaya çıkarmak için regresyon analizleri yapılmıştır.

**Tablo 16**  
**İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisi**

Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	t	p
Sabit	2,89	0,15		19,71	<0,01
Niteliklerini tanıtmaya	0,24	0,04	0,41	6,50	<0,01
Kendini sevdirmeye	-0,01	0,04	-0,01	-0,17	0,86
Gözdağı verme	0,10	0,05	0,13	2,05	<b>0,04</b>
Kendini acındırma	-0,15	0,06	-0,16	-2,51	<b>0,01</b>
	$R^2=0,21$		$F=16,82$		$p<0,001$

Bağımlı değişken= Kariyer başarısı

Tablo incelendiğinde, Niteliklerini tanıtmaya, Kendini sevdirmeye, Gözdağı verme ve Kendini acındırma boyutlarının kariyer başarısı üzerindeki etkisini test etmek için geliştirilen regresyon modelinin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ( $R^2=0,21$ ;  $F=16,82$ ;  $p<0,001$ ). Yordayıcı değişkenler kariyer başarısındaki toplam varyansın %21'ini açıklamaktadır. Niteliklerini tanıtmaya ( $\beta=0,41$ ;  $p<0,01$ ), Gözdağı verme ( $\beta=0,13$ ;  $p<0,05$ ) ve Kendini acındırma ( $\beta=-0,16$ ;  $p<0,05$ ) boyutlarının kariyer başarısının anlamlı yordayıcıları olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 16.1**  
**İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Tanınma Üzerindeki Etkisi**

Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	t	p
Sabit	3,65	0,17		21,90	0,00
Niteliklerini tanıtmaya	0,19	0,04	0,30	4,53	<b>0,00</b>
Kendini sevdirmeye	-0,03	0,04	-0,05	-0,80	0,43
Gözdağı verme	0,09	0,06	0,11	1,67	0,10
Kendini acındırma	-0,24	0,07	-0,23	-3,50	<b>0,00</b>
R=0,379	R <sup>2</sup> =0,144		F=10,44		p<0,001

Bağımlı değişken= Tanınma

Tablo incelendiğinde, izlenim yönetimi taktiklerinin tanınma üzerindeki etkisini test etmek için geliştirilen regresyon modelinin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır (R=0,379; R<sup>2</sup>=0,144; p<0,001). İzlenim yönetimi taktikleri tanınmadaki toplam varyansın %14'ünü açıklamaktadır. Standardize beta katsayılarına ait anlamlılık değerleri dikkate alındığında, izlenim yönetimi taktiklerinden sadece Niteliklerini tanıtmaya ( $\beta=0,30$ ; p<0,01) ve Kendini acındırma ( $\beta=-0,23$ ; p<0,01) bileşenlerinin tanınma üzerinde anlamlı yetkiye sahip olduğu anlaşılmıştır.

**Tablo 16.2**  
**İzlenim Yönetimi Taktiklerinin İşin Anlamlılığı Üzerindeki Etkisi**

Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	t	p
Sabit	2,98	0,26		11,28	0,00
Niteliklerini tanıtmaya	0,23	0,07	0,23	3,33	<b>0,00</b>
Kendini sevdirmeye	0,00	0,07	0,00	-0,05	0,96
Gözdağı verme	0,03	0,09	0,02	0,33	0,74
Kendini acındırma	-0,05	0,11	-0,03	-0,45	0,65
R=0,235	R <sup>2</sup> =0,055		F=3,63		p<0,01

Bağımlı değişken= İşin anlamlılığı



Tablo incelendiğinde, izlenim yönetimi taktiklerinin işin anlamlılığı üzerindeki etkisini test etmek için geliştirilen regresyon modelinin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ( $R=0,235$ ;  $R^2=0,055$ ;  $p<0,01$ ). İzlenim yönetimi taktikleri işin anlamlılığındaki toplam varyansın %6'sını açıklamaktadır. Standardize beta katsayılarına ait anlamlılık değerleri dikkate alındığında, izlenim yönetimi taktiklerinden sadece Niteliklerini tanıtmaya ( $\beta=0,30$ ;  $p<0,01$ ) bileşenin işin anlamlılığı üzerinde anlamlı yetkiye sahip olduğu anlaşılmıştır.

**Tablo 16.3**  
**İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Etki Üzerindeki Etkisi**

Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	t	p
Sabit	2,86	0,24		11,73	0,00
Niteliklerini tanıtmaya	0,19	0,06	0,21	3,08	<b>0,00</b>
Kendini sevdirmeye	0,00	0,06	0,00	-0,04	0,97
Gözdağı verme	0,16	0,08	0,13	2,01	0,046
Kendini acındırma	-0,13	0,10	-0,09	-1,34	0,18
$R=0,272$	$R^2=0,074$		$F=3,45$		$p<0,01$

Bağımlı değişken= Etki

Tablo incelendiğinde, izlenim yönetimi taktiklerinin etki üzerindeki etkisini test etmek için geliştirilen regresyon modelinin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ( $R=0,272$ ;  $R^2=0,074$ ;  $p<0,01$ ). İzlenim yönetimi taktikleri etkideki toplam varyansın %7'sini açıklamaktadır. Standardize beta katsayılarına ait anlamlılık değerleri dikkate alındığında, izlenim yönetimi taktiklerinden sadece Niteliklerini tanıtmaya ( $\beta=0,21$ ;  $p<0,01$ ) ve Gözdağı verme ( $\beta=0,13$ ;  $p<0,05$ ) bileşenlerinin etki üzerinde anlamlı yetkiye sahip olduğu anlaşılmıştır.

**Tablo 16.4****İzlenim Yönetimi Taktiklerinin İşin Niteliği Üzerindeki Etkisi**

Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	t	p
Sabit	3,19	0,19		16,51	0,00
Niteliklerini tanıtmaya	0,28	0,05	0,37	5,67	<b>0,00</b>
Kendini sevdirmeye	-0,07	0,05	-0,09	-1,44	0,15
Gözdağı verme	0,12	0,06	0,12	1,90	0,06
Kendini acındırma	-0,24	0,08	-0,19	-3,00	<b>0,00</b>
R=0,420	R <sup>2</sup> =0,176		F=13,30		p<0,001

Bağımlı değişken= İşin niteliği

Tablo incelendiğinde, izlenim yönetimi taktiklerinin işin niteliği üzerindeki etkisini test etmek için geliştirilen regresyon modelinin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır (R=0,420; R<sup>2</sup>=0,176; p<0,001). İzlenim yönetimi taktikleri işin niteliğindeki toplam varyansın %18'ini açıklamaktadır. Standardize beta katsayılarına ait anlamlılık değerleri dikkate alındığında, izlenim yönetimi taktiklerinden sadece Niteliklerini tanıtmaya ( $\beta=0,37$ ; p<0,01) ve Kendini acındırma ( $\beta=-0,19$ ; p<0,01) bileşenlerinin işin niteliği üzerinde anlamlı yetkiye sahip olduğu anlaşılmıştır.

**Tablo 16.5****İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Kişisel Yaşam Üzerindeki Etkisini**

Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	t	p
Sabit	2,08	0,29		7,20	0,00
Niteliklerini tanıtmaya	0,29	0,07	0,27	3,99	<b>0,00</b>
Kendini sevdirmeye	0,04	0,07	0,03	0,50	0,62
Gözdağı verme	0,13	0,10	0,09	1,32	0,19
Kendini acındırma	-0,14	0,12	-0,08	-1,15	0,25
R=0,313	R <sup>2</sup> =0,098		F=6,78		p<0,001

Bağımlı değişken= Kişisel yaşam

Tablo incelendiğinde, izlenim yönetimi taktiklerinin kişisel yaşam üzerindeki etkisini test etmek için geliştirilen regresyon modelinin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ( $R=0,313$ ;  $R^2=0,098$ ;  $p<0,001$ ). İzlenim yönetimi taktikleri kişisel yaşamdaki toplam varyansın %10'unu açıklamaktadır. Standardize beta katsayılarına ait anlamlılık değerleri dikkate alındığında, izlenim yönetimi taktiklerinden sadece Niteliklerini tanıtmaya ( $\beta=0,27$ ;  $p<0,01$ ) bileşenin kişisel yaşam üzerinde anlamlı yetkiye sahip olduğu anlaşılmıştır.

**Tablo 16.6**  
**İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Büyüme ve Gelişme Üzerindeki Etkisi**

Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	t	p
Sabit	3,22	0,19		16,87	0,00
Niteliklerini tanıtmaya	0,25	0,05	0,33	5,14	<b>0,00</b>
Kendini sevdirmeye	-0,01	0,05	-0,01	-0,19	0,85
Gözdağı verme	0,15	0,06	0,15	2,38	0,02
Kendini acındırmaya	-0,23	0,08	-0,19	-3,00	<b>0,00</b>
$R=0,412$	$R^2=0,169$		$F=12,69$		$p<0,001$

Bağımlı değişken= Büyüme ve gelişme

Tablo incelendiğinde, izlenim yönetimi taktiklerinin büyüme ve gelişme üzerindeki etkisini test etmek için geliştirilen regresyon modelinin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ( $R=0,412$ ;  $R^2=0,169$ ;  $p<0,001$ ). İzlenim yönetimi taktikleri büyüme ve gelişmedeki toplam varyansın %17'sini açıklamaktadır. Standardize beta katsayılarına ait anlamlılık değerleri dikkate alındığında, Niteliklerini tanıtmaya ( $\beta=0,33$ ;  $p<0,01$ ), Gözdağı verme ( $\beta=0,15$ ;  $p<0,05$ ) ve Kendini acındırmaya ( $\beta=-0,19$ ;  $p<0,01$ ) bileşenlerinin büyüme ve gelişme üzerinde anlamlı yetkiye sahip olduğu anlaşılmıştır.

**Tablo 16.7**  
**İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Tatmin Üzerindeki Etkisi**

Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	t	p
Sabit	2,25	0,28		8,12	0,00
Niteliklerini tanıtmaya	0,27	0,07	0,26	3,79	<b>0,00</b>
Kendini sevdirmeye	0,04	0,07	0,04	0,54	0,59
Gözdağı verme	0,02	0,09	0,01	0,17	0,86
Kendini acındırma	-0,03	0,11	-0,02	-0,24	0,81
	R <sup>2</sup> =0,276		F=5,13		p<0,01

Bağımlı değişken= Tatmin

Tablo incelendiğinde, izlenim yönetimi taktiklerinin tatmin üzerindeki etkisini test etmek için geliştirilen regresyon modelinin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır (R=0,276; R<sup>2</sup>=0,076; p<0,01). İzlenim yönetimi taktikleri tatmindeki toplam varyansın %8'sini açıklamaktadır. Standardize beta katsayılarına ait anlamlılık değerleri dikkate alındığında, izlenim yönetimi taktiklerinden sadece Niteliklerini tanıtmaya ( $\beta=0,26$ ; p<0,01) bileşeninin tatmin üzerinde anlamlı yetkiye sahip olduğu anlaşılmıştır.

**Tablo 17**  
**Öz Yeterliliğin Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisi**

Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	t	p
Sabit	1,43	0,21		6,71	<0,01
Öz yeterlilik	0,56	0,05	0,56	10,67	<b>&lt;0,01</b>
	R <sup>2</sup> =0,31		F=113,85		p<0,001

Bağımlı değişken= Kariyer başarısı

Tablo incelendiğinde, öz yeterlilik algısının kariyer başarısı üzerindeki etkisini test etmek için geliştirilen regresyon modelinin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır (R<sup>2</sup>=0,31; F=113,85; p<0,001). Öz yeterlilik algısı kariyer başarısındaki toplam varyansın %31'ini açıklamaktadır. Öz yeterlilik algısı kariyer başarısına pozitif yönde bir etkiye sahiptir ( $\beta=0,561$ ; p<0,01).

### 5.7.6 İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisinde Öz Yeterliliğin Düzenleyici Rolünün İncelenmesi

İzlenim Yönetimi taktiklerinin kariyer başarısı üzerindeki etkisinde öz yeterlilik değişkeninin düzenleyici bir role sahip olup olmadığına ilişkin olarak hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analize yönelik veriler **Tablo 36**'da özetlenmiştir.

**Tablo 18**

#### İzlenim Yönetimi Taktikleri ve Öz Yeterliliğin Kariyer Başarısı Üzerine Etkilerine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Predictors	Model 1	Model 2	Model 3
	$\beta$	$\beta$	$\beta$
İzlenim Yönetimi Taktikleri (İYT)	<b>0,258**</b>	<b>0,229**</b>	<b>0,229**</b>
Öz yeterlilik (ÖY)		<b>0,546**</b>	<b>0,546**</b>
İYT X GÖY			0,00
$\Delta R^2$	0,066	0,297	0,00
$\Delta F$	<b>17,942**</b>	<b>117,174**</b>	0,00
$R^2$	0,066	0,364	0,364
F	17,942**	71,694**	47,606**

\*\* $p < 0,01$ ; Bağımlı değişken= Kariyer başarısı

Tablo incelendiğinde, birinci regresyon modelinde izlenim yönetimi taktiklerinin kariyer başarısını pozitif yönde etkilediği anlaşılmaktadır ( $\beta=0,258$ ;  $p < 0,01$ ). Regresyon modelinin bir sonraki adımında öz yeterlilik bağımsız değişken olarak modele eklenmiştir. İkinci modelde, izlenim yönetimi taktiklerinin ( $\beta=0,229$ ;  $p < 0,01$ ) ve öz yeterlilik algısının ( $\beta=0,546$ ;  $p < 0,01$ ) kariyer başarısını pozitif yönde etkilediği gözlenmiştir. Bir sonraki adımda, izlenim yönetimi taktikleri ve öz yeterlilik algısı etkileşimi regresyon modeline dahil edilmiştir. Üçüncü modelde, izlenim yönetimi taktiklerinin ( $\beta=0,229$ ;  $p < 0,01$ ) ve öz yeterlilik algısının ( $\beta=0,546$ ;  $p < 0,01$ ) kariyer başarısını pozitif yönde etkilediği fakat izlenim yönetimi taktikleri ve öz yeterlilik algısı etkileşiminin kariyer başarısı üzerinde ( $\beta=0,00$ ;  $p > 0,05$ ) anlamlı bir etkiye sahip olmadığı gözlenmiştir. Elde edilen bu sonuç, izlenim yönetimi taktikleri ile kariyer başarısı arasındaki etkide öz yeterliliğin düzenleyici rolünün bulunmadığını göstermiştir.

### 5.7.7 Değişkenlerin Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi

Bu bölümde, katılımcıların izlenim yönetimi taktikleri, kariyer başarısı ve öz yeterlilik düzeylerinin demografik özelliklere göre incelenmesi amacıyla uygulanan farklılık testlerinden bahsedilecektir. Elde edilen bulgular aşağıda detaylı olarak verilmiştir.

#### 5.7.7.1 İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi

Bu bölümde, İzlenim yönetimi taktikleri ölçeğinden elde edilen puanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mesleki deneyim ve mevcut çalışılan iş yerindeki tecrübe süresine göre karşılaştırması yapılarak farklılıklar analiz edilecektir.

**Tablo 19**  
**İzlenim Yönetimi Taktikleri Ölçeğinin Cinsiyete Göre İncelenmesi**

Değişkenler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	t	Sd	p
Niteliklerini tanıtmaya	Kadın	164	3,60	0,88	2,91	252	<b>0,00</b>
	Erkek	90	3,24	1,01			
Kendini Sevdirmeye	Kadın	164	2,65	0,97	0,06		0,95
	Erkek	90	2,64	0,98			
Gözdağı vermeye	Kadın	164	1,59	0,66	-		<b>0,03</b>
	Erkek	90	1,79	0,76	2,18		
Kendini acındırmaya	Kadın	164	1,33	0,54	-	<b>0,01</b>	
	Erkek	90	1,53	0,62	2,63		
İzlenim Yönetimi Taktikleri Toplam Puan	Kadın	164	2,20	0,50	-	<b>0,65</b>	
	Erkek	90	2,23	0,51	0,45		

Tablo incelendiğinde, Kendini sevdirmeye ve İzlenim Yönetimi Taktikleri toplam puan ortalamalarında cinsiyete bağlı anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $p>0,05$ ). Bununla birlikte, Niteliklerini tanıtmaya, Gözdağı vermeye ve Kendini acındırmaya puan ortalamalarında cinsiyete bağlı anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ( $p<0,05$ ). Kadınların Niteliklerini tanıtmaya puan ortalamaları, erkeklerin ise Gözdağı vermeye ve Kendini acındırmaya puan ortalamaları anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur.

**Tablo 20**  
**İzlenim Yönetimi Taktikleri Ölçeğinin Yaş Gruplarına Göre İncelenmesi**

Değişken		Yaş grubu	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Post-hoc
Niteliklerini tanıtmaya	1.	18-24	31	3,68	0,92	5,41	<b>0,01</b>	1>3
	2.	25-35	173	3,54	0,87			
	3.	36 ve üzeri	50	3,10	1,10			
Kendini sevdirmeye	1.	18-24	31	2,70	1,03	1,19	0,31	-
	2.	25-35	173	2,70	0,96			
	3.	36 ve üzeri	50	2,46	0,96			
Gözdağı vermeye	1.	18-24	31	1,47	0,53	1,37	0,26	-
	2.	25-35	173	1,70	0,70			
	3.	36 ve üzeri	50	1,67	0,78			
Kendini acındırmaya	1.	18-24	31	1,36	0,56	1,04	0,36	-
	2.	25-35	173	1,44	0,58			
	3.	36 ve üzeri	50	1,31	0,58			
İzlenim Yönetimi Taktikleri toplam puan	1.	18-24	31	2,20	0,46	2,92	<b>0,06</b>	-
	2.	25-35	173	2,26	0,47			
	3.	36 ve üzeri	50	2,06	0,61			

Tablo incelendiğinde, Kendini sevdirmeye, Gözdağı vermeye, Kendini acındırmaya ve İzlenim Yönetimi Taktikleri toplam puan ortalamalarında yaş gruplarına bağlı anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $p>0,05$ ). Bununla birlikte, Niteliklerini tanıtmaya puan ortalamalarında yaş gruplarına bağlı anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ( $p<0,05$ ). Scheffe çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre, “18-24” yaş grubunda bulunan katılımcıların Niteliklerini tanıtmaya puan ortalaması, “36 ve üzeri” yaş grubunda bulunan katılımcılarınkinden anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur.

**Tablo 21**  
**İzlenim Yönetimi Taktikleri Ölçeğinin Medeni Duruma Göre İncelenmesi**

Değişken	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	Ss	t	Sd	p	
Niteliklerini tanıtmaya	Evli	91	3,49	0,99	0,20	252	0,84	
	Bekar	163	3,46	0,91				
Kendini sevdirmeye	Evli	91	2,64	0,96	-		0,12	0,91
	Bekar	163	2,65	0,98				
Gözdağı vermeye	Evli	91	1,70	0,75	0,54		0,59	
	Bekar	163	1,65	0,68				
Kendini acındırmaya	Evli	91	1,41	0,63	0,19		0,85	
	Bekar	163	1,40	0,55				
İzlenim Yönetimi Taktikleri toplam puan	Evli	91	2,22	0,57	0,31	<b>0,76</b>		
	Bekar	163	2,20	0,47				

Tablo incelendiğinde, Niteliklerini tanıtmaya, Kendini sevdirmeye, Gözdağı vermeye, Kendini acındırmaya ve İzlenim Yönetimi Taktikleri toplam puan ortalamalarında medeni duruma bağlı anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $p>0,05$ ). Araştırmaya katılan evli ve bekar katılımcıların; izlenim yöntemi taktiklerine yönelik algılarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.



**Tablo 22**  
**İzlenim Yönetimi Taktikleri Ölçeğinin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi**

Değişken	Eğitim durumu	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Post-hoc
Niteliklerini tanıtmaya	Lise	23	3,27	1,08	0,93	0,43	-
	Ön Lisans	35	3,67	0,87			
	Lisans	145	3,47	0,90			
	Lisans üstü	51	3,42	1,03			
Kendini Sevdirmeye	Lise	23	2,77	0,95	0,39	0,76	-
	Ön Lisans	35	2,74	1,18			
	Lisans	145	2,64	0,92			
	Lisans üstü	51	2,55	0,98			
Gözdağı Verme	Lise	23	1,32	0,56	2,23	0,09	-
	Ön Lisans	35	1,75	0,71			
	Lisans	145	1,67	0,70			
	Lisans üstü	51	1,74	0,73			
Kendini Acındırma	Lise	23	1,12	0,17	2,31	0,08	-
	Ön Lisans	35	1,37	0,55			
	Lisans	145	1,46	0,61			
	Lisans üstü	51	1,39	0,58			
İzlenim Yönetimi Taktikleri toplam puan	Lise	23	2,02	0,46	1,45	<b>0,23</b>	-
	Ön Lisans	35	2,29	0,44			
	Lisans	145	2,23	0,50			
	Lisans üstü	51	2,20	0,55			

Tablo incelendiğinde, Niteliklerini tanıtmaya, Kendini sevdirmeye, Gözdağı verme, Kendini acındırma ve İzlenim Yönetimi Taktikleri toplam puan ortalamalarında eğitim durumuna bağlı anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $p>0,05$ ). Lise, ön lisans, lisans ve lisansüstü mezunu katılımcıların; izlenim yöntemi taktiklerine yönelik algılarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 23

## İzlenim Yönetimi Taktikleri Ölçeğinin Mesleki Deneyime Göre İncelenmesi

Değişken	Mesleki deneyim	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Post-hoc
Niteliklerini tanıtma	1 yıldan az	18	3,11	0,88	1,33	0,26	-
	1-5 yıl	104	3,55	0,86			
	6-10 yıl	64	3,54	0,93			
	11-15 yıl	34	3,48	1,12			
	16 yıldan fazla	34	3,27	1,00			
Kendini Sevdirme	1 yıldan az	18	2,74	0,91	0,71	0,59	-
	1-5 yıl	104	2,74	1,02			
	6-10 yıl	64	2,54	0,88			
	11-15 yıl	34	2,69	1,02			
	16 yıldan fazla	34	2,49	0,98			
Gözdağı Verme	1 yıldan az	18	1,56	0,58	2,35	0,06	-
	1-5 yıl	104	1,54	0,59			
	6-10 yıl	64	1,87	0,81			
	11-15 yıl	34	1,66	0,69			
	16 yıldan fazla	34	1,72	0,81			
Kendini Acındırma	1 yıldan az	18	1,49	0,62	0,52	0,72	-
	1-5 yıl	104	1,44	0,57			
	6-10 yıl	64	1,38	0,57			
	11-15 yıl	34	1,38	0,61			
	16 yıldan fazla	34	1,29	0,57			
İzlenim Yönetimi Taktikleri toplam puan	1 yıldan az	18	2,15	0,51	0,52	<b>0,72</b>	-
	1-5 yıl	104	2,23	0,47			
	6-10 yıl	64	2,26	0,48			
	11-15 yıl	34	2,22	0,57			
	16 yıldan fazla	34	2,12	0,58			

Tablo incelendiğinde, Niteliklerini tanıtma, Kendini sevdirme, Gözdağı verme, Kendini acındırma ve İzlenim Yönetimi Taktikleri toplam puan ortalamalarında mesleki deneyime bağlı anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $p>0,05$ ). Mesleki deneyim süreleri farklılık gösteren katılımcıların; izlenim yöntemi taktiklerine yönelik algılarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

**Tablo 24**  
**İzlenim Yönetimi Taktikleri Ölçeğinin Halen Çalışılan İş Yerindeki Tecrübe Süresine Göre İncelenmesi**

Değişken	Görev yapılan yerdeki çalışma süresi	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Post-hoc
Niteliklerini tanıtmaya	1 yıldan az	74	3,41	0,93	0,80	0,50	-
	1-5 yıl	123	3,56	0,89			
	6-10 yıl	38	3,33	1,01			
	11 yıl ve üzeri	19	3,42	1,18			
Kendini Sevdirmeye	1 yıldan az	74	2,84	0,93	1,53	0,21	-
	1-5 yıl	123	2,58	0,99			
	6-10 yıl	38	2,61	0,87			
	11 yıl ve üzeri	19	2,42	1,18			
Gözdağı Verme	1 yıldan az	74	1,60	0,62	1,15	0,33	-
	1-5 yıl	123	1,65	0,70			
	6-10 yıl	38	1,85	0,82			
	11 yıl ve üzeri	19	1,66	0,79			
Kendini acındırma	1 yıldan az	74	1,48	0,61	0,89	0,45	-
	1-5 yıl	123	1,40	0,57			
	6-10 yıl	38	1,33	0,54			
	11 yıl ve üzeri	19	1,28	0,59			
İzlenim Yönetimi Taktikleri toplam puan	1 yıldan az	74	2,24	0,50	0,32	<b>0,81</b>	-
	1-5 yıl	123	2,21	0,48			
	6-10 yıl	38	2,20	0,49			
	11 yıl ve üzeri	19	2,12	0,70			

Tablo incelendiğinde, Niteliklerini tanıtmaya, Kendini sevdirmeye, Gözdağı verme, Kendini acındırma ve İzlenim Yönetimi Taktikleri toplam puan ortalamalarında halen çalışılan iş yerindeki tecrübe süresine bağlı anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $p>0,05$ ). Halen çalıştıkları iş yerlerindeki çalışma süreleri farklılık gösteren katılımcıların; izlenim yöntemi taktiklerine yönelik algılarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

### 5.7.7.2 Kariyer Başarısının Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi

Bu bölümde, kariyer başarısı ölçeğinden elde edilen puanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mesleki deneyim ve mevcut çalışılan iş yerindeki tecrübe süresine göre karşılaştırması yapılarak farklılıklar analiz edilecektir.

**Tablo 25**  
**Kariyer Başarısı Ölçeğinin Cinsiyete Göre İncelenmesi**

Değişkenler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	t	Sd	p
Tanınma	Kadın	164	4,06	0,61	0,42	252	0,68
	Erkek	90	4,03	0,61			
İşin anlamlılığı	Kadın	164	3,78	0,94	1,03		0,30
	Erkek	90	3,65	0,88			
Etki	Kadın	164	3,59	0,86	-0,12		0,90
	Erkek	90	3,61	0,85			
İşin niteliği	Kadın	164	3,82	0,75	-0,86		0,39
	Erkek	90	3,90	0,67			
Kişisel yaşam	Kadın	164	3,19	1,08	-0,42		0,67
	Erkek	90	3,25	0,94			
Büyüme ve gelişme	Kadın	164	3,97	0,66	-0,48	0,63	
	Erkek	90	4,02	0,79			
Tatmin	Kadın	164	3,25	1,04	-0,54	0,59	
	Erkek	90	3,31	0,87			
Kariyer Başarısı toplam puan	Kadın	164	3,67	0,57	-0,21	<b>0,83</b>	
	Erkek	90	3,68	0,54			

Tablo incelendiğinde, Tanınma, İşin anlamlılığı, Etki, İşin niteliği, Kişisel yaşam, Büyüme ve gelişme, Tatmin ve Kariyer Başarısı toplam puan ortalamalarında cinsiyete bağlı anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $p>0,05$ ). Araştırmaya dahil edilen kadın ve erkeklerin; Tanınma, İşin anlamlılığı, Etki, İşin niteliği, Kişisel yaşam, Büyüme ve gelişme, Tatmin ile ilişkili kariyer başarısı algılarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

**Tablo 26**  
**Kariyer Başarısı Ölçeğinin Yaş Gruplarına Göre İncelenmesi**

Değişken	Yaş grubu	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Post-hoc
Tanınma	18-24	31	4,12	0,63	0,21	0,81	-
	25-35	173	4,04	0,63			
	36 ve üzeri	50	4,05	0,55			
İşin anlamlılığı	18-24	31	3,78	0,96	0,89	0,41	-
	25-35	173	3,68	0,93			
	36 ve üzeri	50	3,87	0,86			
Etki	18-24	31	3,44	1,10	0,64	0,53	-
	25-35	173	3,63	0,80			
	36 ve üzeri	50	3,59	0,90			
İşin niteliği	18-24	31	3,67	0,70	1,16	0,32	-
	25-35	173	3,86	0,72			
	36 ve üzeri	50	3,91	0,73			
Kişisel yaşam	18-24	31	3,00	1,27	0,75	0,47	-
	25-35	173	3,24	1,00			
	36 ve üzeri	50	3,26	0,98			
Büyüme ve gelişme	18-24	31	4,01	0,66	0,50	0,61	-
	25-35	173	3,96	0,74			
	36 ve üzeri	50	4,07	0,65			
Tatmin	18-24	31	3,44	0,90	1,08	0,34	-
	25-35	173	3,28	1,01			
	36 ve üzeri	50	3,12	0,92			
Kariyer Başarısı toplam puan	18-24	31	3,64	0,65	0,10	<b>0,90</b>	-
	25-35	173	3,67	0,57			
	36 ve üzeri	50	3,70	0,49			

Tablo incelendiğinde, Tanınma, İşin anlamlılığı, Etki, İşin niteliği, Kişisel yaşam, Büyüme ve gelişme, Tatmin ve Kariyer Başarısı toplam puan ortalamalarında yaş gruplarına bağlı anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $p>0,05$ ). Farklı yaş gruplarında bulunan katılımcıların; Tanınma, İşin anlamlılığı, Etki, İşin niteliği, Kişisel yaşam, Büyüme ve gelişme, Tatmin ile ilişkili kariyer başarısı algılarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

**Tablo 27**  
**Kariyer Başarısı Ölçeğinin Medeni Duruma Göre İncelenmesi**

Değişken	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	Ss	t	Sd	p
Tanınma	Evli	91	4,04	0,60	-0,14	252	0,89
	Bekar	163	4,06	0,62			
İşin anlamlılığı	Evli	91	3,78	0,82	0,57		0,57
	Bekar	163	3,71	0,98			
Etki	Evli	91	3,75	0,75	2,08		<b>0,04</b>
	Bekar	163	3,52	0,90			
İşin niteliği	Evli	91	3,90	0,67	0,89		0,38
	Bekar	163	3,81	0,75			
Kişisel yaşam	Evli	91	3,37	1,01	1,89		0,06
	Bekar	163	3,12	1,03			
Büyüme ve gelişme	Evli	91	4,03	0,64	0,73	0,47	
	Bekar	163	3,97	0,75			
Tatmin	Evli	91	3,24	0,99	-0,39	0,70	
	Bekar	163	3,29	0,97			
Kariyer Başarısı toplam puan	Evli	91	3,73	0,47	1,26	<b>0,21</b>	
	Bekar	163	3,64	0,60			

Tablo incelendiğinde, Tanınma, İşin anlamlılığı, İşin niteliği, Kişisel yaşam, Büyüme ve gelişme, Tatmin ve Kariyer Başarısı toplam puan ortalamalarında medeni duruma bağlı anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $p>0,05$ ). Diğer yandan, Etki puan ortalamalarında medeni duruma bağlı anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ( $p<0,05$ ). Evli katılımcıların etki puan ortalamaları anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur.

**Tablo 28**  
**Kariyer Başarısı Ölçeğinin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi**

Değişken	Eğitim durumu	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Post-hoc
Tanınma	Lise	23	4,06	0,70	0,09	0,96	-
	Ön Lisans	35	4,08	0,65			
	Lisans	145	4,06	0,58			
	Lisans üstü	51	4,01	0,63			
İşin anlamlılığı	Lise	23	3,90	0,61	0,72	0,54	-
	Ön Lisans	35	3,88	1,03			
	Lisans	145	3,68	0,91			
	Lisans üstü	51	3,72	0,98			
Etki	Lise	23	3,45	1,09	1,14	0,33	-
	Ön Lisans	35	3,76	0,76			
	Lisans	145	3,63	0,79			
	Lisans üstü	51	3,46	0,98			
İşin niteliği	Lise	23	3,86	0,78	0,65	0,58	-
	Ön Lisans	35	3,99	0,79			
	Lisans	145	3,80	0,72			
	Lisans üstü	51	3,86	0,66			
Kişisel yaşam	Lise	23	3,01	1,16	2,63	0,051	-
	Ön Lisans	35	3,65	0,99			
	Lisans	145	3,17	1,01			
	Lisans üstü	51	3,13	1,00			
Büyüme ve gelişme	Lise	23	3,81	0,77	0,96	0,41	-
	Ön Lisans	35	4,10	0,67			
	Lisans	145	4,02	0,69			
	Lisans üstü	51	3,92	0,77			
Tatmin	Lise	23	3,07	1,09	0,47	0,70	-
	Ön Lisans	35	3,38	0,99			
	Lisans	145	3,28	0,98			
	Lisans üstü	51	3,25	0,92			
Kariyer Başarısı toplam puan	Lise	23	3,59	0,62	1,26	<b>0,29</b>	-
	Ön Lisans	35	3,83	0,58			
	Lisans	145	3,66	0,53			
	Lisans üstü	51	3,62	0,60			

Tablo incelendiğinde, Tanınma, İşin anlamlılığı, Etki, İşin niteliği, Kişisel yaşam, Büyüme ve gelişme, Tatmin ve Kariyer Başarısı toplam puan ortalamalarında medeni duruma bağlı anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $p>0,05$ ). Lise, ön lisans, lisans ve lisansüstü mezunu katılımcıların kariyer başarısına yönelik algılarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

**Tablo 29**  
**Kariyer Başarısı Ölçeğinin Mesleki Deneyime Göre İncelenmesi**

Değişken	Mesleki deneyim	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Post-hoc
Tanınma	1 yıldan az	18	3,94	0,68	0,83	0,51	-
	1-5 yıl	104	4,03	0,64			
	6-10 yıl	64	4,01	0,64			
	11-15 yıl	34	4,20	0,57			
	16 yıldan fazla	34	4,12	0,43			
İşin anlamlılığı	1 yıldan az	18	3,43	0,81	2,56	<b>0,04</b>	4>1
	1-5 yıl	104	3,59	1,00			
	6-10 yıl	64	3,84	0,90			
	11-15 yıl	34	4,06	0,70			
	16 yıldan fazla	34	3,80	0,88			
Etki	1 yıldan az	18	3,07	0,97	3,80	<b>0,01</b>	4>1
	1-5 yıl	104	3,55	0,87			
	6-10 yıl	64	3,62	0,74			
	11-15 yıl	34	4,00	0,77			
	16 yıldan fazla	34	3,58	0,89			
İşin niteliği	1 yıldan az	18	3,30	0,64	4,22	<b>0,00</b>	3>1, 4>1, 5>1
	1-5 yıl	104	3,79	0,74			
	6-10 yıl	64	3,88	0,69			
	11-15 yıl	34	4,04	0,69			
	16 yıldan fazla	34	4,04	0,63			
Kişisel yaşam	1 yıldan az	18	2,56	1,20	4,04	<b>0,00</b>	4>1, 5>1
	1-5 yıl	104	3,13	1,02			
	6-10 yıl	64	3,20	1,03			
	11-15 yıl	34	3,68	0,80			
	16 yıldan fazla	34	3,34	1,00			
Büyüme ve gelişme	1 yıldan az	18	3,80	0,75	2,10	0,08	-
	1-5 yıl	104	3,88	0,79			
	6-10 yıl	64	4,07	0,63			
	11-15 yıl	34	4,22	0,70			
	16 yıldan fazla	34	4,04	0,48			
Tatmin	1 yıldan az	18	2,91	1,03	1,07	0,37	-
	1-5 yıl	104	3,25	0,99			
	6-10 yıl	64	3,43	0,93			
	11-15 yıl	34	3,27	1,09			
	16 yıldan fazla	34	3,22	0,87			
Kariyer Başarısı toplam puan	1 yıldan az	18	3,29	0,47	4,74	<b>0,00</b>	3>1, 4>1, 5>1
	1-5 yıl	104	3,60	0,63			
	6-10 yıl	64	3,72	0,52			
	11-15 yıl	34	3,92	0,46			
	16 yıldan fazla	34	3,73	0,41			



Tablo incelendiğinde, Tanınma, Büyüme ve gelişme, Tatmin puan ortalamalarında mesleki deneyime bağlı anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $p>0,05$ ). Bununla birlikte, İşin anlamlılığı, Etki, İşin niteliği, Kişisel yaşam ve Kariyer Başarısı toplam puan ortalamalarında mesleki deneyime bağlı anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ( $p>0,05$ ). Genel olarak, mesleki deneyim süresi “11-15 yıl” olan katılımcıların; İşin anlamlılığı, Etki, İşin niteliği, Kişisel yaşam ve Kariyer Başarısı toplam puan ortalaması en yüksek, mesleki deneyim süresi “1 yıldan az” olan katılımcıların; İşin anlamlılığı, Etki, İşin niteliği, Kişisel yaşam ve Kariyer Başarısı toplam puan ortalaması ise en düşük bulunmuştur.



**Tablo 30**  
**Kariyer Başarısı Ölçeğinin Halen Çalışılan İş Yerindeki Tecrübe Süresine Göre İncelenmesi**

Değişken	Görev yapılan yerdeki çalışma süresi		N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Post-hoc
Tanınma	1.	1 yıldan az	74	3,99	0,53	1,01	0,39	-
	2.	1-5 yıl	123	4,06	0,67			
	3.	6-10 yıl	38	4,04	0,63			
	4.	11 yıl ve üzeri	19	4,26	0,45			
İşin anlamlılığı	1.	1 yıldan az	74	3,74	0,80	0,46	0,71	-
	2.	1-5 yıl	123	3,70	0,93			
	3.	6-10 yıl	38	3,69	1,06			
	4.	11 yıl ve üzeri	19	3,96	1,02			
Etki	1.	1 yıldan az	74	3,49	0,86	0,63	0,60	-
	2.	1-5 yıl	123	3,62	0,81			
	3.	6-10 yıl	38	3,69	0,88			
	4.	11 yıl ve üzeri	19	3,68	1,13			
İşin niteliği	1.	1 yıldan az	74	3,70	0,70	3,06	<b>0,03</b>	4>1
	2.	1-5 yıl	123	3,85	0,75			
	3.	6-10 yıl	38	3,93	0,65			
	4.	11 yıl ve üzeri	19	4,23	0,58			
Kişisel yaşam	1.	1 yıldan az	74	3,14	1,14	0,55	0,65	-
	2.	1-5 yıl	123	3,25	0,96			
	3.	6-10 yıl	38	3,32	1,00			
	4.	11 yıl ve üzeri	19	3,02	1,09			
Büyüme ve gelişme	1.	1 yıldan az	74	3,88	0,70	1,85	0,14	-
	2.	1-5 yıl	123	3,98	0,72			
	3.	6-10 yıl	38	4,08	0,74			
	4.	11 yıl ve üzeri	19	4,28	0,51			
Tatmin	1.	1 yıldan az	74	3,37	0,95	0,36	0,78	-
	2.	1-5 yıl	123	3,23	0,98			
	3.	6-10 yıl	38	3,21	1,05			
	4.	11 yıl ve üzeri	19	3,25	1,01			
Kariyer Başarısı toplam puan	1.	1 yıldan az	74	3,62	0,53	0,70	<b>0,55</b>	-
	2.	1-5 yıl	123	3,67	0,58			
	3.	6-10 yıl	38	3,71	0,58			
	4.	11 yıl ve üzeri	19	3,81	0,47			

Tablo incelendiğinde, Tanınma, İşin anlamlılığı, etki, Kişisel yaşam, Büyüme ve gelişme, Tatmin ve Kariyer Başarısı toplam puan ortalamalarında halen çalışılan iş yerindeki tecrübe süresine bağlı anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $p>0,05$ ). Diğer yandan, İşin niteliği puan ortalamalarında halen çalışılan iş yerindeki tecrübe süresine bağlı anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ( $p<0,05$ ). Scheffe çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre, halen çalıştığı iş yerindeki çalışma süresi “11 yıl ve üzeri” olan katılımcıların işin niteliği puan ortalamaları, halen çalıştığı iş yerindeki çalışma süresi “1 yıldan az” olan katılımcılarınkinden anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur.

### 5.7.7.3 Öz Yeterliliğin Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi

Bu bölümde, kariyer başarısı ölçeğinden elde edilen puanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mesleki deneyim ve mevcut çalışılan iş yerindeki tecrübe süresine göre karşılaştırması yapılarak farklılıklar analiz edilecektir.

**Tablo 31**  
**Öz Yeterlilik Ölçeğinin Cinsiyete Göre İncelenmesi**

Değişkenler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	t	Sd	p
Öz Yeterlilik	Kadın	164	3,97	0,56	-1,11	252	0,27
	Erkek	90	4,05	0,55			

Tablo incelendiğinde, öz yeterlilik puan ortalamalarında cinsiyete bağlı anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $p>0,05$ ). Araştırmaya dahil edilen kadın ve erkeklerin öz yeterlilik algılarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

**Tablo 32**  
**Öz Yeterlilik Ölçeğinin Yaş Gruplarına Göre İncelenmesi**

Değişken	Yaş grubu	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Post-hoc
Öz Yeterlilik	18-24	31	3,96	0,56	0,78	0,46	-
	25-35	173	3,98	0,58			
	36 ve üzeri	50	4,08	0,48			

Tablo incelendiğinde, öz yeterlilik puan ortalamalarında yaş gruplarına bağlı anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $p>0,05$ ). Farklı yaş gruplarında bulunan katılımcıların öz yeterlilik algılarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

**Tablo 33**  
**Öz Yeterlilik Ölçeğinin Medeni Duruma Göre İncelenmesi**

Değişken	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	Ss	t	Sd	p
Öz yeterlilik	Evli	91	4,08	0,51	1,82	252	0,07
	Bekar	163	3,95	0,58			

Tablo incelendiğinde, öz yeterlilik puan ortalamalarında medeni duruma bağlı anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $p>0,05$ ). Evli ve bekar katılımcıların öz yeterlilik algılarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

**Tablo 34**  
**Öz Yeterlilik Ölçeğinin Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi**

Değişken	Eğitim durumu	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Post-hoc
Öz yeterlilik	1. Lise	23	4,01	0,66	5,31	<b>0,00</b>	2>4
	2. Ön Lisans	35	4,29	0,42			
	3. Lisans	145	3,98	0,54			
	4. Lisans üstü	51	3,82	0,56			

Tablo incelendiğinde, öz yeterlilik puan ortalamalarında eğitim durumuna bağlı anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ( $p<0,05$ ). Scheffe çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre, ön lisans mezunu katılımcıların öz yeterlilik puan ortalamaları, lisansüstü mezunu olan katılımcılarınkinden anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur.

**Tablo 35**  
**Öz Yeterlilik Ölçeğinin Mesleki Deneyime Göre İncelenmesi**

Değişken	Mesleki deneyim	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Post-hoc
Öz Yeterlilik	1. 1 yıldan az	18	3,65	0,55	5,29	<b>0,00</b>	3>1, 4>1, 5>1
	2. 1-5 yıl	104	3,90	0,59			
	3. 6-10 yıl	64	4,05	0,55			
	4. 11-15 yıl	34	4,25	0,45			
	5. 16 yıldan fazla	34	4,11	0,41			

Tablo incelendiğinde, öz yeterlilik puan ortalamalarında mesleki deneyime bağlı anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ( $p<0,05$ ). Scheffe çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre, mesleki deneyim süresi “6-10 yıl”, “11-15 yıl” ve “16 yıldan fazla” olan katılımcıların öz yeterlilik puan ortalamaları, mesleki deneyim süresi “1 yıldan az” olan katılımcılarınkinden anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur.

**Tablo 36**  
**Öz Yeterlilik Ölçeğinin Halen Çalışılan İş Yerindeki Tecrübe Süresine Göre Karşılaştırılması**

Değişken	Görev yapılan yerdeki çalışma süresi	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Post-hoc
Öz Yeterlilik	1 yıldan az	74	3,91	0,53	1,98	0,12	-
	1-5 yıl	123	3,99	0,56			
	6-10 yıl	38	4,06	0,61			
	11 yıl ve üzeri	19	4,24	0,40			

Tablo incelendiğinde, öz yeterlilik puan ortalamalarında halen çalışılan iş yerindeki tecrübe süresine bağlı anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ( $p>0,05$ ). Halen çalıştıkları iş yerlerindeki çalışma süreleri farklılık gösteren katılımcıların öz yeterlilik algılarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

## 6. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada, izlenim yönetimi taktiklerinin kariyer başarısı üzerindeki etkisi ile bu etkiye ilişkin öz yeterlilik kavramının düzenleyici bir etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Bu doğrultuda katılımcıların demografik özellikleri ile izlenim yönetimi taktikleri, kariyer başarısı ve öz yeterlilik ile olan pozitif ya da negatif yönlü ilişkileri ortaya konmuştur.

İzlenim yönetimi taktikleri, kariyer başarısı ve öz yeterlilik kavramlarının ölçülmesi ve sebep sonuç ilişkisi gereğince incelenmesi amaçlanmıştır. Buradan hareketle, değişkenlerin analizi için istatistiksel yöntemlerden yararlanabilmek adına bir anket çalışması yapılmıştır. Yapılan bu anket çalışmasında, daha önce farklı çalışmalarda geçerlilik ve güvenilirliği test edilen ölçekler kullanılmıştır. Araştırma kapsamında bulunan her bir değişken için farklı bir ölçeğin kullanıldığı çalışma, İstanbul ilinde ikamet eden özel sektördeki beyaz yakalı çalışanlara uygulanmıştır. Özel sektörün ve beyaz yakalı çalışanların tercih edilme nedeni, kariyer başarısının ve bu başarıya ulaşmak için başvuracakları planlı taktiklerin diğer sektörlerle kıyasla daha ön planda olmasıdır.

Kolayda örnekleme yöntemine ve gönüllülük esasına dayanan 254 kişinin katılımıyla gerçekleşen çalışmada, kadın katılımcıların ve medeni durumu bekar olanların daha fazla sayıda olduğu görülmektedir. Bununla beraber, araştırmaya katılan çalışanların %68,1'lik kısmı 25-35 yaş grubunda yer almakta ve araştırmanın büyük parçasını oluşturmaktadır. Dolayısıyla şirkette genç bir yapılanmanın olduğu söylenebilir. Katılımcıların diğer demografik özelliklerine bakıldığında %57,1'lik kısmının lisans mezunu olduğu, %40,9'unun 1-5 yıllık mesleki iş tecrübesine sahip olduğu ve %48,4'ünün 1-5 yıldır aynı iş yerinde çalıştığı görülmektedir. Sonuç olarak ana kütlenin genç ve lisans mezunu çalışanlardan oluştuğu ifade edilebilir.

Çalışmada, izlenim yönetimi taktikleri (bağımsız değişken), kariyer başarısı (bağımlı değişken) ve öz yeterlilik (düzenleyici değişken) arasındaki ilişki ve etkinin varlığı irdelenmiştir. İzlenim yönetimi taktikleri değişkeni niteliklerini tanıtmaya, kendini sevdirmeye, gözdağı verme ve kendini acındırma olmak üzere 4 faktör; kariyer başarısı

değişkeni tanınma, işin anlamlılığı, etki, işin niteliği, kişisel yaşam, büyüme ve gelişme ile tatmin olmak üzere 7 faktörden oluşmaktadır. Öz yeterlilik değişkeni ise tek faktördür.

Çalışanların demografik özellikleri ile değişkenler arasındaki ilişkilerin irdelenmesiyle elde edilen bulgulara aşağıda yer verilmiştir:

Çalışanların cinsiyete göre ortalamaları incelendiğinde kadınların izlenim yönetimi taktiklerinden niteliklerini tanıtmaya puan ortalamaları, erkeklerin ise gözdağı verme ve kendini acındırma puan ortalamalarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Kariyer başarısı ve öz yeterlilik puan ortalamalarında cinsiyete bağlı bir farklılık gözlenmemiştir. Bu doğrultuda, kadın ve erkeklerin kariyer başarısı ve öz yeterlilik algılarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

Çalışanların yaşa göre ortalamaları incelendiğinde, sadece “18-24” yaş arası grubunda bulunanların niteliklerini tanıtmaya puan ortalaması, “36 ve üzeri” yaş grubunda bulunanlardan anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur. Kariyer başarısı ve öz yeterlilik puan ortalamalarında yaşa bağlı anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Farklı yaş gruplarında bulunan çalışanların kariyer başarısı ve öz yeterlilik algılarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

Çalışanların medeni duruma göre ortalamaları incelendiğinde, kariyer başarısından etki boyutunun evli çalışanlarda daha yüksek olduğuna dair anlamlı bir farklılık bulunmuştur. İzlenim yönetimi taktikleri ve öz yeterlilik puan ortalamalarında medeni duruma bağlı anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Evli ve bekar çalışanların izlenim yönetimi taktikleri ve öz yeterlilik algılarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

Çalışanların eğitim durumuna bakıldığında, ön lisans mezunu katılımcıların öz yeterlilik puan ortalamaları, lisansüstü mezunu olan katılımcılardan anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur. İzlenim yönetimi taktikleri ve kariyer başarısı puan ortalamalarında eğitim durumuna bağlı anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

Mesleki deneyim süresi incelendiğinde, genel olarak “11-15 yıl” olan çalışanların kariyer başarısı boyutlarından işin anlamlılığı, etki, işin niteliği, kişisel yaşam puan

ortalamaları en yüksek; mesleki deneyim süresi “1 yıldan az” olan katılımcıların, etki, işin niteliği, kişisel yaşam puan ortalamaları ise en düşük bulunmuştur. Ayrıca “6-10 yıl”, “11-15 yıl” ve “16 yıldan fazla” olan katılımcıların öz yeterlilik puan ortalamaları, mesleki deneyim süresi “1 yıldan az” olan çalışanlardan anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur.

Son olarak çalışanların mevcut çalıştıkları iş yerinde çalışma süresine bakıldığında ise, “11 yıl ve üzeri” olan katılımcıların işin niteliği puan ortalamaları, “1 yıldan az” olan katılımcılarından anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur.

Araştırmada yer alan değişkenler arası ilişkiler incelendiğinde aşağıda yer alan sonuçlara ulaşılmıştır:

Niteliklerini tanıtmaya ile tanınma, işin anlamlılığı, etki, işin niteliği, kişisel yaşam, büyüme ve gelişme, tatmin ve öz yeterlilik arasında düşük ve orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Kendini sevdirmeye ile kişisel yaşam ve tatmin arasında düşük düzeyde pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur. Gözdağı verme ile etki, işin niteliği, kişisel yaşam, büyüme ve gelişme arasında yine düşük düzeyde pozitif yönlü ilişkiler saptanmıştır. Kendini acındırma ile tanınma, işin niteliği, büyüme ve gelişme ve öz yeterlilik arasında düşük düzeyde negatif yönlü ilişkiler bulunduğu anlaşılmıştır. Öz yeterlilik ile tanınma, işin anlamlılığı, etki, işin niteliği, kişisel yaşam, büyüme ve gelişme, tatmin arasında düşük ve orta düzeyde pozitif yönlü ilişkilerin bulunduğu tespit edilmiştir.

Araştırma modelinde yer alan izlenim yönetimi taktiklerinin kariyer başarısı üzerindeki etkisi ile ilgili olarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

İzlenim yönetimi taktiklerinin kariyer başarısı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla yapılan regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmüştür. Niteliklerini tanıtmaya, gözdağı verme ve kendini acındırma boyutlarının kariyer başarısının anlamlı birer yordayıcısı olduğu sonucuna varılmıştır. Özellikle niteliklerini tanıtmaya taktiğinin kariyer başarısının tüm boyutlarına etki ettiği görülmektedir. Bu durumda kişinin başarılı, yetenekli, donanımlı bir birey olarak imajını yayma çabası, onun kariyer başarısına direkt olarak etki edecektir. Gözdağı verme taktiğinin ise kariyer başarısının etki ve büyüme-



gelişme boyutu üzerinde anlamlı bir yetkiye sahip olduğu görülmüştür. Böylelikle gözdağı vererek kendi önemini fark ettirmek ve neler yapabileceğini karşı tarafında anlamasını sağlayabilmek için güç kullanan birey, çalıştığı kurumu ve diğer bireyleri verdiği kararlar ile etkisi altına alacağı söylenebilmektedir. Ayrıca da gücü elinde bulunduran bu bireyler, kendi alanındaki güncel değişiklikleri takip ederek büyüme ve gelişmelerine katkı sağlamakta ve dolayısıyla terfi etmeye daha uygun bireyler olarak görülebilmektedir. Son olarak kendini acındırma taktiğinin ise kariyer başarısının tanınma, işin niteliği ve büyüme-gelişme boyutları üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu görülmüştür. İsteddiği kazanımları elde etmek ve bazı sorumluluklardan kurtulabilmek amacıyla birey, kendi kötü durumunu ve zayıflıklarını kullanmaktadır. Bu durumda diğer taraftan birey, işini yüksek standartlarda yaparak işin niteliğini, çalıştığı kuruma katkı sağlayarak tanınmayı, güncel değişiklikleri takip ederek büyüme ve gelişmeyi gerçekleştirip, kariyer başarısını arttırmaya odaklandığı düşünülebilmektedir.

Genel olarak bakıldığında izlenim yönetimi taktikleri kullanımının artması kariyer başarısının da artmasına sebep olmaktadır. Söz konusu sonucun Ming ve Cong (2011) ile Sherafat ve arkadaşlarının (2014) yapmış oldukları çalışmaların sonucuyla benzerlik gösterdiği görülmekle birlikte; Aslan, Toygar ve Ulutaş'ın (2015) yapmış olduğu çalışmada izlenim yönetimi taktiklerinin subjektif kariyer başarısı üzerinde direk bir etkisi olmadığı görülmüştür. Bu veriler izlenim yönetimi taktiklerinin efektif bir şekilde kullanımının subjektif kariyer başarısında önemli rol oynayacağını düşündürmekte olup, bahsedilen sonuç itibarıyla **Hipotez 1** kabul edilmiştir. Çünkü genellikle insanlar aldıkları bir terfiinin ya da yükselişin yöneticilerinin kendileri hakkındaki izlenimlerinden etkilendiğine inanmaktadır. Bu tarz bir anlayış çalışanların günlük işlerini sürdürürken izlenim yönetimi taktiklerine başvurmasının kariyer başarılarına etki edeceğini düşünerek hareket etmelerine yol açmaktadır.

Öz yeterlilik algısının kariyer başarısı üzerindeki etkisi ile ilgili olarak ise aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Öz yeterliliğin kariyer başarısı üzerindeki etkisini ölçmek için yapılan analizler sonucunda oluşturulan regresyon modelinin anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Öz yeterlilik algısının kariyer başarısı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu

görülmektedir. Dolayısıyla örgüt çalışanlarının öz yeterlilik algısı arttıkça kariyer başarısının da arttığını söylemek mümkündür. Bu yönüyle bulunan bu sonuçların, öz yeterliliğin kariyer başarısı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilen birçok araştırmanın sonuçlarıyla benzerlik taşıdığını göstermektedir. Bu veriler ışığında **Hipotez 2** kabul edilmiş olup, öz yeterliliğin beyaz yakalı çalışanların sübjektif kariyer başarısı üzerinde önemli oranda etkili olduğu sonucu çıkarılmaktadır. Öz yeterlilik inancı yüksek olan bireyler, zorluklarla baş etme konusunda inisiyatif alma, daha fazla çaba gösterme ve genel olarak daha iyi hissetme duygusunu taşımaktadır. Bu kapsamda çalışanların öz yeterlilik duyguları onların önemli etkiler yaratabilme gücünü etkileyebileceğinden kariyer başarısına da olumlu katkıları olacağı aşıkardır.

Son olarak, araştırma modelinde yer alan öz yeterliliğin, izlenim yönetimi taktiklerinin kariyer başarısı üzerindeki etkisinde düzenleyici bir role sahip olup olmadığına dair yapılan analizler sonucunda, izlenim yönetimi taktikleri ile kariyer başarısı üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin düzenleyici bir rolünün bulunmadığı görülmüş olup dolayısıyla **Hipotez 3** reddedilmiştir.

Çalışma kapsamında test edilen hipotezlerin sonuçlarına yönelik veriler aşağıdaki tabloda yer almakta olup bağımlı bağımsız değişkenler arası etkiler de aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

**Tablo 37**  
**Test Edilen Hipotez Sonuçları**

<b>Hipotez</b>	<b>İfade</b>	<b>Sonuç</b>
<b>H<sub>1</sub></b>	İzlenim yönetimi taktiklerinin kariyer başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>Kısmen Kabul</b>
<b>H<sub>1a</sub></b>	Niteliklerini tanıtmannın kariyer başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>1b</sub></b>	Kendini sevdirmenin kariyer başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>Red</b>
<b>H<sub>1c</sub></b>	Gözdağı vermenin kariyer başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>1d</sub></b>	Kendini acındırmanın kariyer başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>2</sub></b>	Öz yeterlilik algısının kariyer başarısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>3</sub></b>	Öz yeterlilik, izlenim yönetimi taktiklerinin kariyer başarısı üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü üstlenir.	<b>Red</b>

## 7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşme ile dünya çapındaki kuruluşlar ile etkileşimin artması, zaman zaman bireylerin hem günlük hem profesyonel yaşantılarında farklı roller oynamasını gerekli kılmaktadır. Bu farklı rollere bürünebilmenin yollarından birisi de kuşkusuz etkili bir izlenim yönetimi stratejisinden ve söz konusu taktiklerin iyi bir şekilde kullanımından geçmektedir. Dolayısıyla izlenim yönetimi birçok insan için önemli bir ortak eylem olarak görülebilmektedir. Bireyler böylece izlenim yönetimi taktiklerini kullanarak başkalarına iyi bir imaj sunmak ve bu imajı güçlendirmek için gayret göstermektedirler. Bununla doğru orantılı olarak örgütlerde de bireyler, kendileri hakkında kabul edilebilir bir imaj oluşturmaya çalışmaktadır. İzlenim yönetiminin önemi tam da bu nokta da ortaya çıkmaktadır. Çünkü çalışanların kariyer basamaklarını yükseltme şansı, üstlerinin ve meslektaşlarının kişileri arası değerlendirmelerinde giderek fazlalaşmaktadır.

Buradan hareketle, izlenim yönetimi taktikleri kullanımının çalışanların kariyer başarısı üzerinde de etkisinin giderek fazlalaştığı söylenebilmektedir. Çünkü birçok birey yerleştirdikleri izlenimlerin kariyer başarısında olumlu bir faktör olacağına inanmakta ve işe girdikleri ilk andan itibaren izlenim yönetimine göre hareket etmektedirler. Bu noktada, izlenim yönetiminin en önemli çıktılarında biri olan kariyer başarısının irdelenmesi hem bireyler hem örgütler açısından önem taşımaktadır.

Bu süreçte, çalışanların kariyer başarısı için gerekli olan iş performansı ve iş tutumlarının kilit belirleyicisi olarak kabul edilen öz yeterlilik kavramının da anlaşılması önem arz etmektedir. Öz yeterlilik, bireyin kendi yeteneklerine inanarak kendi başına öz değerlendirmeler yapması ve psikolojik sermayesini üst düzeye taşımasıyla subjektif kariyer başarılarına önemli etkileri olan bir mekanizma olarak görülmektedir. Çünkü öz yeterlilik olgusu çalışanların başarısını ve pek çok alanda mutlu olmasını doğrudan etkileyen bir unsurdur. Bu noktada, izlenim yönetimi taktikleri kullanımının, bu kullanımın çıktılarında biri olan subjektif kariyer başarısının ve genel olarak bireylerin bir sonuç, olay ya da davranış karşısında kendi kapasitelerine olan güçlü inançlarını ifade eden öz yeterlilik kavramının irdelenmesi önem taşımaktadır.

Öz yeterlilik kavramının çalışma hayatı üzerindeki belirgin rolünün önemi göz önüne alındığında; bu çalışmada, araştırma modelinde de gösterildiği şekilde, izlenim yönetimi taktiklerinin kariyer başarısı üzerinde bir etkisinin bulunup bulunmadığı ve birçok açıdan insan davranışlarını şekillendiren öz yeterlilik olgusunun bireysel bazda ele alınarak izlenim yönetimi taktiklerinin sübjektif kariyer başarısı üzerindeki etkisinde düzenleyici bir role sahip olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda, izlenim yönetiminin kariyer başarısına olan etkisi ile öz yeterliliğin kariyer başarısına olan etkisinin varlığı açığa çıkarılarak ilk iki hipotez kabul edilmiş olup öz yeterliliğin izlenim yönetimi taktiklerinin kariyer başarısı üzerindeki etkiye yönelik düzenleyici etkisi olduğuna dair hipotez reddedilmiştir.

Özetle, izlenim yönetimi taktiklerinin, “bir çalışanın, örgütteki diğer çalışma arkadaşlarının kendisi hakkındaki izlenimlerini olumlu yönde etkilemesi için sergilediği davranışlar bütünü” şeklindeki temel düşünce yapısı doğrultusunda, pozitif bir sonuç olarak kariyer başarısının şekillendirilmesinde kullanılan izlenim yönetimi taktiklerinin önemli etkilerinin olduğu saptanmıştır. Ayrıca, yine aynı doğrultuda bireylerin öz yeterlilik inançlarını da etkilediği tespit edilmiştir. Yüksek öz yeterlilik inancına sahip olan çalışanlar ise, kendilerine atadıkları yüksek hedefler ve bu hedeflere ulaşma çabasıyla daha iyi performans sergileyerek kariyer başarılarına önemli katkılar sağlayacağı görülmüştür. Tüm bu sonuçların yanında öz yeterlilik inancının beklenenin aksine izlenim yönetimi taktiklerinin kariyer başarısı üzerindeki etkisinin gücüne ya da yönüne etki etmemesi çalışmanın vardığı bir diğer önemli sonuç olarak dikkat çekmektedir.

Çalışmamızda elde edilen sonuçlara istinaden uygulamaya yönelik aşağıdaki öneriler geliştirilebilir:

Çalışma ortamında terfi, ücret artışı gibi kariyer başarısını ilgilendiren konularda örgütsel adaletin ve fırsat eşitliğinin sağlanabilmesi açısından izlenim yönetimi taktiklerinin daha doğru ve yerinde kullanımını sağlayacak bir çalışma ortamı oluşturulmalıdır. Ayrıca kendi yeteneklerine güven duyan, yani öz yeterliliği yüksek olan çalışanların örgüte katılabilmesi için de insan kaynakları departmanının daha etkin rol alması önerilmektedir.

Bütün bunların yanında, çalışmadan elde edilen bulgular benzer alanlarda yapılacak araştırmalar için veri teşkil etmektedir. Ayrıca çalışmadan elde edilen bulgular seçilen örneklemden elde edilen verilerle sınırlı olduğundan daha farklı ve detaylı sonuçlara ulaşılabilmesi için örneklem grubunun ve evrenin genişletilmesi önerilmektedir. Benzer şekilde farklı sektörler ve farklı özelliklere sahip gruplarla daha genellenebilir sonuçlara ulaşılabilme açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Son olarak da izlenim yönetimi taktikleri ve kariyer başarısı kavramlarına dair ülkemizde yapılan araştırmalar olmakla beraber; kavramların öncül ve sonuçlarının kapsamlı bir şekilde irdelendiği araştırmalar yeterli sayıda bulunmamaktadır. Bu nedenle bu kavramların neden ve sonuçlarını incelemeye yönelik nitel bir araştırmanın yapılmasının uygun olacağı düşünülmektedir.



**EKLER**

## EK-1: Anket Formu



Değerli Çalışanlar;

Bu anket, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı bünyesinde ve Doç. Dr. Nihal KARTALTEPE BEHRAM danışmanlığında yürütülen "**İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Kariyer Başarısı Üzerine Etkisi: Öz Yeterliliğin Düzenleyici Rolü**" başlıklı yüksek lisans tez çalışmasına veri desteği sağlamak amacıyla hazırlanmıştır.

Bu bağlamda anketi hiçbir soruyu boş bırakmadan, eksiksiz bir şekilde doldurmanız çalışmaya yapacağınız katkı açısından çok değerlidir. Anket sorularını cevaplandırarak vereceğiniz bilgiler sadece bilimsel amaçlar için değerlendirilecek ve üçüncü kişilerle kesinlikle paylaşılmayacaktır. Bu nedenle **anketi doldururken isim belirtmeniz gerekmektedir**. Önemli olan, anket formunda yer alan sorulara verilecek cevapların içten ve düşünülerek yanıtlanmış olmasıdır.

Katılımınız, ilgi ve yardımlarınız için teşekkür eder; iş hayatınızda başarılar dilerim.

Saygılarımla,

Diler KAYAKIŞLA ÇARKCI

Marmara Üniversitesi

Yönetim ve Organizasyon Tezli Y.L Programı



## DEMOGRAFİK BİLGİLER

A. Aşağıda belirtilen demografik özelliklerden sizin uygun olan seçeneği çarpı ile (X) işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz	Kadın ( ) Erkek ( )
2. Yaşınız	18-24 ( ) 25-35 ( ) 36-45 ( ) 46-55 ( ) 55 Yaş Üstü ( )
3. Medeni Durumunuz	Evli ( ) Bekar ( )
4. Eğitim Seviyeniz	Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )
5. Mesleki İş Tecrübeniz	1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 20 yıldan fazla ( )
6. Halen Çalıştığınız İş Yerindeki Tecrübeniz	1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 20 yıldan fazla ( )

No	B. Aşağıda belirtilen ifadelere sizin için en uygun olan seçeneği çarpı ile (X) işaretleyiniz. (1) Hiçbir Zaman; (2) Nadiren; (3) Ara Sıra; (4) Genellikle; (5) Her Zaman.	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Genellikle	Her Zaman
1	Deneyimlerim ve eğitimim hakkında gururla konuşurum.	1	2	3	4	5
2	İnsanların, yetenek veya niteliklerimin farkına varmalarını sağlarım.	1	2	3	4	5
3	İnsanların, çalıştığım örgüt için önemli biri olduğumu bilmelerini sağlarım.	1	2	3	4	5
4	İnsanların, başarılarımın farkına varmalarını sağlarım.	1	2	3	4	5
5	Sempatik görünmek için meslektaşlarıma iltifat ederim.	1	2	3	4	5
6	Dostça davrandığımı göstermek için meslektaşlarımla kişisel yaşamlarına ilgi gösteririm.	1	2	3	4	5
7	Başarılarından dolayı meslektaşlarıma överim, böylelikle benim iyi ve nazik bir insan olduğumu düşünürler.	1	2	3	4	5
8	Dost olduğumu göstermek için meslektaşlarıma kişisel lütuflarda bulunurum.	1	2	3	4	5
9	İşyerinde geç saatlere kadar kalırım, böylelikle insanlar benim çok çalışkan olduğumu anlarlar.	1	2	3	4	5
10	İşlerin yoğun olmadığı zamanlarda bile meşgul görünmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
11	Kendimi işe adanmış görünmek için mesaiye zamanından önce giderim.	1	2	3	4	5
12	Kendimi işe adanmış görünmek için geceleri veya hafta sonları iş yerine giderim.	1	2	3	4	5
13	İşimi yapmama yardım edecekse iş arkadaşlarıma gözdağı veririm.	1	2	3	4	5
14	Eğer diğer insanlar çok üstüme gelirlirse, onlara işlerini zorlaştırabileceğimi hissettiririm.	1	2	3	4	5
15	İşimi yapabilmemi engelledikleri zaman meslektaşlarımla güç kullanarak baş ederim.	1	2	3	4	5
16	İşime karışan meslektaşlarımla güçlü ve agresif bir şekilde baş ederim.	1	2	3	4	5
17	Meslektaşlarımla uygun şekilde davranmalarını sağlamak için onlara gözdağı verebilirim.	1	2	3	4	5
18	Gerçekte bildiğimden daha az biliyormuş gibi davranırım, böylelikle insanlar bana yardım ederler.	1	2	3	4	5
19	Bazı yerlerde muhtaç görünerek insanların yardımını veya sempatisini kazanmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
20	Bir başkasının yardımını alabilmek için konuyu anlamıyormuş gibi görünürüm.	1	2	3	4	5
21	Desteğe ihtiyacım varmış gibi davranırım, böylelikle insanlar bana yardım ederler.	1	2	3	4	5
22	Gerçekte bildiğimden daha az biliyormuş gibi görünürüm, böylelikle hoşlanmadığım görevlerden kaçabilirim.	1	2	3	4	5

No	C. Mesleki kariyerinizi bir bütün olarak düşündüğünüzde sizin için en uygun olan seçeneği çarpı ile (X) işaretleyiniz.  (1) Kesinlikle <u>Katılmıyorum</u> ; (2) <u>Katılmıyorum</u> ; (3) Kararsızım; (4) <u>Katılıyorum</u> ; (5) Kesinlikle <u>Katılıyorum</u> .  “Kariyerimi bir bütün olarak değerlendirdiğimde;.....”	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Amirlerim iyi iş çıkardığımı söylerler.	1	2	3	4	5
2	Çalıştığım kurumda işini iyi yapan biri olarak tanınmaktayım.	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım kuruma katkılar yapan birisi olarak tanınmaktayım.	1	2	3	4	5
4	Yaptığım işin anlamlı bir iş olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5	Yaptığım işin farklılık yarattığına inanıyorum.	1	2	3	4	5
6	Yaptığım işin topluma katkı sağladığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
7	Verdiğim kararlar çalıştığım kurumu etkilemektedir.	1	2	3	4	5
8	Çalıştığım kurumlar önemli konularda benim görüşlerimi dikkate almaktadır.	1	2	3	4	5
9	Diğer insanlar önemli kararlar verirken benim tavsiyelerimi hesaba katmaktadırlar.	1	2	3	4	5
10	Ortaya koyduğum işin kalitesinden gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
11	İşimdeki en yüksek kalite standartlarını karşılıyorum.	1	2	3	4	5
12	İşimi en yüksek standartlarda yapan biri olarak bilinmekteyim.	1	2	3	4	5
13	Yaptığım iş kişisel ihtiyaçlarımı ve tercihlerimi karşılamaktadır.	1	2	3	4	5
14	Kariyerimi kendi kontrolümdeymiş gibi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
15	Kendi kariyer yolumu kendim seçtim.	1	2	3	4	5
16	Arkadaşlarıma ve aileme istediğim kadar vakit ayırabilmekteyim.	1	2	3	4	5
17	İşin dışında tatmin edici bir hayata sahip olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
18	Hem iş dışındaki sosyal faaliyetlerimi sürdürüyorum hem de iyi bir çalışanıam.	1	2	3	4	5
19	Daha iyi performans gösterebilmek için becerilerimi geliştirmekteyim.	1	2	3	4	5
20	Alanımdaki güncel değişiklikleri takip etmekteyim.	1	2	3	4	5
21	Becerilerimi geliştirerek kendimi sürekli daha iyi seviyelere taşıyorum.	1	2	3	4	5
22	Kişisel olarak kariyerim tatmin edici.	1	2	3	4	5
23	Kariyerim beni heyecanlandırıyor.	1	2	3	4	5
24	Kariyerimi oldukça ilgi çekici buluyorum.	1	2	3	4	5

No	D. Aşağıda belirtilen ifadelere sizin için en uygun olan seçeneği çarpı ile (X) işaretleyiniz.  “İşimle ilgili faaliyetleri yerine getirirken;.....”	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yeterince uğraşırsam, karşılaştığım zor sorunların üstesinden her zaman gelebilirim.	1	2	3	4	5
2	Eğer birisi bana engel olursa, istediğimi elde etmek için çeşitli araç ve yöntemler bulabilirim.	1	2	3	4	5
3	Amaçlarımdan sapmamak ve hedeflerime ulaşmak benim için kolaydır.	1	2	3	4	5
4	Beklenmeyen olaylarla etkili bir şekilde başa çıkmak konusunda kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
5	Donanımlı ve becerikli olmam sayesinde, öngörülmeven durumların nasıl üstesinden geleceğimi bilirim.	1	2	3	4	5
6	Gerekli çabayı gösterirsem çoğu problemi çözerim.	1	2	3	4	5
7	Zorluklarla karşı karşıya kaldığımda soğukkanlılığımı koruyabilirim çünkü zorluklarla baş edebilme kapasiteme güvenirim.	1	2	3	4	5
8	Bir sorunla karşılaştığımda, genellikle birbirinden farklı çözümler üretebilirim.	1	2	3	4	5
9	Zor durumda kaldığımda, genellikle bir çözüm geliştirebilirim.	1	2	3	4	5
10	Genellikle her türlü sorunun üstesinden gelirim.	1	2	3	4	5

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- Alemdağ Serdar. **Fiziksel Aktiviteye Katılım, Görünüş Kaygısı ve Öz-Yeterlik İlişkisi**. 1.Basım. Ankara: Gece Kitaplığı Yayınevi, Ocak 2018.
- Bandura, Albert. **Self-Efficacy in Changing Societies**. New York: Cambridge University Press, 1995.
- Bolat, Oya İnci. **Öz Yeterlilik ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisi: Göze Girme Davranışları ve Güç Mesafesinin Etkisi**. 1. Basım. Ankara: Detay Yayıncılık, Mart 2011.
- Bratton Virginia K. ve Michele Kacmar, “Extreme Careerism: The Dark Side of Impression Management”, Ricky W. Griffin ve Anna M. O’Leary-Kelly (Ed.). **The Dark Side of Organizational Behavior** içinde. San Francisco: Jossey-Bass, 2004, ss.291-308.
- Büyüköztürk, Şener. **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**. 9.Baskı. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 2013.
- Can, Abdullah. **SPSS ile Nicel Veri Analizi**. 1.Basım. Ankara: Pegem Akademik Yayıncılık, 2013.
- Çokluk, Ömay, Güçlü Şekercioğlu ve Şener Büyüköztürk. **Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli SPSS ve LISREL Uygulamaları**. 2.Baskı. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 2012.
- Dawson, Catherine. **Araştırma Yöntemlerine Giriş**, Asım Arı (çev.). Konya: Eğitim Yayıncılık, 2015.
- Demir, Kamile. “İzlenim (İmaj) Yönetimi”, Hasan Basri Memduhoğlu ve Kürşat Yılmaz (Ed.), **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar** içinde. 3. Basım. Ankara: Pegem Akademi, 2017, ss.425-454.
- Durmuş, Beril, E. Serra Yurtkoru ve Murat Çinko. **Sosyal Bilimlerde Spss’le Veri Analizi**, 4. Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi, 2011.
- George, Darren ve Paul Mallery. **SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 Update**. 10.Baskı. Boston: Pearson, 2010.
- Jaiswal, Priyanka. “Impression Management Tactics and Need for Power: Moderating Role of Machiavellian Organizational Culture”, Prachi Bhatt, Priyanka Jaiswal, Bishakha Majumdar ve Subir Verma (Ed.), **Riding the New Tides: Navigating the Future through Effective People Management** içinde. New Delhi: Emerald Group Publishing, 2017, ss.148-154.

- Karadal, Himmet. “Organizasyonlarda Politik Davranışlar ve Taktikler”, Mahmut Özdevecioğlu ve Himmet Karadal (Ed.), **Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar** içinde. Ankara: İlke Yayıncılık, 2008, ss.1-20.
- Kartaltepe Behram, Nihal. **Örgütsel Politika ve Etik Olmayan Davranış Bildirimi**. 1. Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2015.
- Kartopu, Saffet. **Öz Yeterlilik, Kimlik Duygusu ve Dindarlık Eğilimi**. Gümüşhane Üniversitesi Yayınları, 2015.
- Kline, Rex B. Convergence of Structural Equation Modeling and Multilevel Modeling. Malcolm Williams ve W. Paul Vogt (Ed.). **Handbook of Methodological Innovation** in. Thousand Oaks, CA: Sage, 2011, ss.562-589.
- Özgen, Hüseyin ve Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım**. Adana: Nobel Kitapevi. 2010.
- Robbins, Stephan P. ve Judge Timothy, **Örgütsel Davranış**. İnci Erdem (Çev.). 14. Basım. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2013.
- Sampon, Eleri. **30 Dakikada Doğru İzlenim Bırakma**. 1.Basım. İstanbul: Damla Yayınevi, Haziran 2000.
- Stajkoviç Alexander D. ve Fred Luthans, “Social Cognitive Theory and Self-Efficacy: Implications for Motivation Theory and Practice”. Richard M. Steers Lyman W. Porter, Gregory A. Bigley (Ed.). **Motivation and Work Behavior**, Part One: Initial Considerations, Chapter 2: Conceptual Approaches to Motivation at Work içinde. 7th International Student Edition, McGraw-Hill Publishing, 2002, ss.126-140.
- Tabachnick, Barbara G. ve Linda S. Fidell. **Using Multivariate Statistics**. Boston, MA: Allyn & Bacon/Pearson Education, 2007.
- Tavşancıl, Ezel. **Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi**. 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2005.
- Tedeshi, James T. ve Marc Riess. “Identities, the Phenomenal Self, and Laboratory Research”. James T. Tedeshi (Ed.). **Impression Management Theory and Social Psychological Research** in. New York: Academic Press, 1981, ss.3-22.
- Uyargil, Cavide, Zeki Adal, İsmail Durak Ataay, Ahmet Cevat Acar, A. Oya Özçelik, Ömer Sadullah, Gönen Dündar ve Lale Tüzüner. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2008.
- Yeniçeri, İsmail. **Aşk'ta, İş'te ve Satışta Kazanmak İçin Hipnotik İzlenim Yöntemi**, 1.Basım. Ankara: Maya Akademi, Ocak 2012.

### *Sürelî Yayınlar*

- Abele, Andrea E., Daniel Spurk ve Judith Volmer, “The Construct of Career Success: Measurement Issues And An Empirical Example”. **Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung**. Vol.43, Issue 3, January 2011, ss.195-206.
- Acaray Ali ve Ayşe Günsel, “Beş Faktör Kişilik Özellikleri, İzlenim Yönetimi Taktikleri ve Öznel İyi Oluş Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”. **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi** (16. Ulusal İşletmecilik Kongresi Özel Sayısı). 2017, ss.527-546.
- Adabi, Khairul ve Desi Yustari Muchtar. “Effect of Self-Efficacy and Organizational Culture on Subjective Career Success in High School Teachers”. **TAZKIYA Journal of Psychology**. Vol.22, No.1, April 2017, ss.53-64.
- Agina, Mohamed F., Mohamed Abu taleb Mohamed ve Abd el monem Omar. “Role of Leader-Member Exchange and Impression Management in Employee Performance at Hotel”. **Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City**. Vol.1, Issue 2/1, December 2017, ss.217-234.
- Ahmed, Saba ve Sajid Bashir, “Power of Negative Emotions at Workplace: Envy, Subjective Career Success, Thriving at Work With Moderating Role of Self-Control”. **Journal of Managerial Sciences**. Vol.11, No.3, 2017, ss.427-448.
- Ak, Murat. “Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Etkinlik Üzerinde Etkisi: Bir Değerlendirme”. **Anadolu Kültürel Araştırmalar Dergisi**. Cilt.1, Sayı.3, 2017, ss.27-42.
- Akdoğan, Asuman ve Ebru Aykan. “İzlenim Yönetimi Taktikleri: Erciyes Üniversitesinde Görev Yapan Akademisyenlerin İzlenim Yönetimi Taktiklerini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama”. **İstanbul İşletme Fakültesi Yönetim Dergisi**. Cilt.19, Sayı.60, Haziran 2008, ss.6-21.
- Alan, Hale. “İnsan Sermayesi ve Kariyer Başarısı Arasındaki İlişkide Sosyal Sermayenin Rolü: Kadın Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma”. **Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi**. Cilt.2, Sayı.8, 2017, ss.25-36.
- Alga, Erdal ve Murat Özdemir. “Özel Sektör Örgütlerinde Politik Beceri ile İzlenim Yönetimi İlişkisi”. **Yönetim Bilimleri Dergisi**. Cilt.16, Sayı.31, 2018, ss.309-329.
- Allen, Natalie J. ve John P. Meyer. “The Measurement And Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”. **Journal of Occupational Psychology**. Vol.63, Issue 1, 1990, ss.1-18.
- Anafarta, Nilgün. “Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif”. **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.1, Sayı.2, 2001, ss.1-17.

- Andriana, Nabilla ve Debora Eflina Purba. "Does Self-Monitoring Affect the Relationship Between Job Insecurity and Impression Management?". **Advances in Social Science, Education and Humanities Research**. Vol.139, 2017, ss.21-27.
- Antun, John M. ve John Salazar. "The Impact of Learning Transfer Outcomes on Employed Culinary Arts Graduates' Perceptions of Career Success". **Journal of Culinary Science & Technology**. Vol.4, No.1, 2005, ss.75-87.
- Appelbaum, Steven H. Ve Brent Hughes. "Ingratiation as a Political Tactic: Effects Within the Organization", **Management Decision**, Vol.36, No.2, 1998, ss.85-95.
- Arif, Ahmed, Syed Hasan Mohammad Rizvi, Quaiser Abbas, Shoaib Akhtar ve Mohammad Imran. "Impact of Impression Management on Performance Rating". **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**. Vol.3, No.2, January 2012, ss.711-729.
- Arseven, Ayla. "Öz Yeterlilik: Bir Kavram Analizi". **Turkish Studies Dergisi**. Vol.11, Issue 19, Fall 2016, ss.63-80.
- Arslan, Ali. "Investigation of Relationship Between Sources of Selfefficacy Beliefs of Secondary School Students and Some Variables". **Educational Sciences: Theory & Practice**. Vol.14, No.3, 2013, ss.1983-1993.
- Arthur, Michael B., Svetlana N. Khapova ve Celeste P. M. Wilderom. "Career Success in a Boundaryless Career Worldy". **Journal of Organizational Behavior**. Vol.26, No.2, 2005, ss.177-202.
- Aslan, Şebnem ve Demet Akarçay. "The Effects of Impression Management and Organizational Affective Commitment on Citizenship Performance". **The Clute Institute International Academic Conference**. Germany 2014, ss.607-616.
- Aslan, Şebnem, Ş. Anıl Toygar ve Demet Akarçay Ulutaş. "The Role of Personal and Social Factors at Impression Management's Impact on Career Success". **LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi**. Vol.6, No.2, Aralık 2015, ss.1-18.
- Avery, Derek R. ve Patrick F. Mckay. "Target Practice: An Organizational Impression Management Approach To Attracting Minority and Female Job Applicants". **Personnel Psychology**. Vol.59, 2006, ss.157-187.
- Aziri, Brikend. "Job Satisfaction: A Literature Review". **Management Research and Practice**. Vol.3, Issue.4, 2011, ss.77-86.
- Bakan, İsmail, İnci F. Doğan ve Yeter S. Yılmaz. "Çalışanlarda Mesleki Öz Yeterlilik Algısı ile Örgütsel Muhalefet İlişkisi". **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**. Cilt.9, Sayı.2, 2017, ss.54-70.

- Bandura, Albert. "Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning". **Educational Psychologist**. Vol.28, No.2, 1993, ss.177-148.
- Bandura, Albert. "Self-Efficacy". Vilayanur. S. Ramachaudran (Ed.). **Encyclopedia of Human Behavior**. Vol.4, 1994, ss.1-65.
- Bandura, Albert. "Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective". **Asian Journal of Social Psychology**. Vol.2, No.1, 1999, ss.21-41.
- Bandura, Albert. "Social Cognitive Theory of Mass Communication". **Media Psychology**. No:3, 2001, ss.265-299.
- Barrick, Murray R., Jonathan A. Shaffer ve Sandra W. DeGrassi. "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**. Vol.94, No.6, 2009, ss.1394-1411.
- Basım, H. Nejat ve İlker Tatar. "Kamuda İzlenim Yönetimi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma". **Amme İdaresi Dergisi**. Cilt.39, Sayı.4, Aralık 2006, ss.225-244.
- Basım, H. Nejat, İlker Tatar ve Nesrin Hisli Şahin. "Çalışma Yaşamında İzlenim Yönetimi: Bir Ölçek Uyarılama Çalışması". **Türk Psikoloji Yazıları**. Cilt.9 No.18, 2006, ss.1-17.
- Basım, H. Nejat, İlker Tatar ve Nesrin Hisli Şahin. "İzlenim Yönetiminde Kendilik Algısı, Kontrol Odağı, Mesleki Hedeflere Ulaşma Düzeyi ve Stres: Bir Kamu Sektörü Örneği". **Türk Psikoloji Dergisi**. Cilt.21, Sayı.58, 2006, ss.1-14.
- Bayrakçı, Mustafa. "Sosyal Öğrenme Kuramı ve Eğitimde Uygulanması". **Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Cilt.0, Sayı.14, Ekim 2007, ss.198-210.
- Bektaş, Meral ve Şerife Karagöz. "İzlenim Yönetimi Davranışının İşe Tutkunluğa Etkisinde Sosyal Görünüş Kaygısının Aracılık Rolü". **Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi**. Cilt.4, Sayı.6, 2018 ss.275-299.
- Binay, Murat ve S. Serkan Yıldız. "Kamu Çalışanlarının Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Adalet Algısı ve İzlenim Yönetimi Davranışlarının Farklılaşması". **Sayıştay Dergisi**. Sayı.107, Ekim-Aralık 2017, ss.99-127.
- Bolat, Oya İnci. "Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi". **Ege Akademik Bakış**. Cilt.11, Sayı.2, Nisan 2011, s.255-266.
- Bolat, Tamer ve Yahya Katı. "The Relationship Between Political Skill and Career Success: The Mediating Effect of Leader-Member Exchange". **Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal**. Vol.1, No.1, 2016, ss.351-364.
- Bolino, Mark C., David Long ve William Turnley. "Impression Management in Organizations: Critical Questions, Answers, and Areas for Future Research".

**The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior.** Vol.3, 2016, ss.377-406.

- Bolino, Marc C. ve William H. Turnley. “Measuring Impression Management in Organizations: A Scale Development Based on the Jones and Pittman Taxonomy”. **Organizational Research Methods.** Vol.2, No.2, April 1999, ss.187-206.
- Bozeman, Dennis P. ve K. Michele Kacmar. “A Cybernetic Model of Impression Management Processes in Organizations”. **Organizational Behaviour and Human Decision Processes.** Vol.69, No.1, January 1997, ss.9-30.
- Budak, Gökhan ve Sait Gürbüz. “Öznel Kariyer Başarısı: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması”. **İş ve İnsan Dergisi.** Cilt.4, Sayı.2, Ekim 2017, ss.87-99.
- Büdün, Esra. “Milyoner (Slumdog Millionaire) Filminin Sosyal Bilişsel Kuram Çerçevesinde Çözülmesi”. **Akdeniz İletişim Dergisi.** Cilt.0, Sayı.29, Haziran 2018, ss.151-164.
- Cide Demir, Hale ve Uğur Yozgat. “Öz Yeterlilik İnancı ve Kendini Ayarlama Düzeyinin Sosyal Paylaşım Siteleri Üzerinden Kullanılan İzlenim Yönetimi Taktikleri Üzerindeki Etkisi”. **IV.Örgütsel Davranış Kongresi.** 4-5 Kasım 2016, ss.284-289.
- Cingöz, Ayşe. “Politik Yetenekler ve Öz Yönlendirmenin Algılanan Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. **Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi.** Sayı.26, Ekim 2013, ss.153-179.
- Çakmak Otluoğlu, K. Övgü. “Kariyer Bağlılığının Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma”. **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi.** Sayı.23, 2014, ss.350-363.
- Çavdar, Hava ve Mehmet Çavdar. “İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları”. **Deniz Bilimleri ve Mühendisliği Dergisi.** Cilt.6, Sayı.1, 2010, ss.79-93.
- Çavuş, Mustafa Fedai ve Tuğba İmadoğlu. “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Kariyer Tatmini ve İş Performansını Etkiler Mi? Osmaniye Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma”. **International Journal of Academic Value Studies.** Vol.3, Issue.12, July 2017, ss.98-103.
- Çetin, Fatih. “Örgüt İçi Girişimcilikte Öz Yeterlilik Algısı ve Kontrol Odağının Rolü”. **İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi.** Cilt.2, Sayı.3, 2011, ss.69-85.
- Çetin, Fatih ve H. Nejat Basım. “İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Öz Yeterlilik Algısının Rolü”. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.** Sayı.35, Ocak-Temmuz 2010, ss.255-269.



- Dai, Liangtie ve Fuhui Song. "Subjective Career Success: A Literature Review and Prospect". **Journal of Human Resource and Sustainability Studies**. Vol.4, No.3, 2016, s.238-242.
- Dan, Xin, Suhuan Xu, Jingying Liu ve Ruonan Hou. "Relationships Among Structural Empowerment, Innovative Behaviour, Self- Efficacy, and Career Success in Nursing Field in Mainland China". **International Journal of Nursing Practice**. Vol.24, Issue 5, 2018, ss.1-9.
- Demir, Kamile. "Türkiye'deki Resmi ve Özel Lise Öğretmenlerinin İzlenim Yönetimi". **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. Cilt.9, Sayı.1, kış 2003, ss.82-107.
- Demirdelen, Derya ve Şevki Ulama. "Demografik Değişkenlerin Kariyer Tatminine Etkileri: Antalya'da 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma". **İşletme Bilimi Dergisi**. Cilt.1, Sayı.2, 2013, ss.65-89.
- Demirel, Özge. "İzlenim Yönetiminin Olumsuz Örgütsel Sonuçlara Etkisi ve Performans Değerlemenin Aracılık Rolü: Türkiye'deki Lider Şirketlerden Ampirik Bulgular". **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**. Cilt.9, Sayı.1, Ocak 2016, ss.43-66.
- Deniz, Mehmet ve Ahmet Ünal. "İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama". **Journal of New World Sciences Academy**. Vol.2, No.2, April 2007, ss.101-119.
- Doğan, Selen ve Selçuk Kılıç. "Örgütlerde İzlenim Yönetimi Davranışı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme". **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt.23, Sayı.3, 2009, ss.53-83.
- Doğan, Altan, Onur Hasan Özgün ve Nil Selenay Erden. "İşe Alım Görüşmelerinde Aldatma Davranışının Görüşmeye Giren ve Girmeyen Kişiler Açısından İncelenmesi". **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**. Cilt.8, Sayı.40, Ekim 2015, ss.648-657.
- Durmaz, Şerife ve Kenan Ören. "Öz Yeterlilik ve Öz güvenin İşgücü ve İstihdama Etkisine Bir Bakış". **Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt.9, Sayı.1 Ocak 2017. ss.109-120.
- Dyke Lorraine S. ve Steven A. Murphy. "How We Define Success: A Qualitative Study of What Matters Most to Women and Men". **Sex Roles**. Vol.55, No.5-6, 2006, ss.357-371.
- Ehtiyar, Rüya ve Engin Üngüren. "Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Umutsuzluk ve Kaygı Seviyeleri ile Eğitime Yönelik Tutumları Arasındaki ilişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**. Cilt.1, Sayı.4, Yaz 2008, ss.159-181.
- El Badawy, Tarek A. ve Mariam M. Magdy. "Exploring the Relationship between Impression Management, Emotional Intelligence and Locus of Control:

- Evidence from Egypt”. **International Journal of Human Resource Studies**. Vol.7, No.1, February 2017, ss.20-37.
- Ergül, Hüseyin Fazlı. “Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret-Başarı İlişkisi”. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt.5, Sayı.18, Güz 2006, ss.92-105.
- Erol, Murat ve Dilek Avcı Temizer. “Eyleme Geçiren Bir Katalizör “Öz Yeterlik Algısı”: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir İnceleme”. **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Cilt.31, Sayı.4, Ekim 2016, ss.711-723.
- Gerçek, Merve, Sevgi Elmas Atay ve Gönen Dünder. “Çalışanların İş-Yaşam Dengesi ile Kariyer Tatmininin, İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”. **Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi**. Cilt.6, Sayı.11, Temmuz 2015, ss.67-86.
- Gözüm, Sebahat ve Beyhan Bağ. “Etkin Sağlık Eğitiminde Sosyal Bilişsel Öğrenme Kuramının Kullanımı”. **Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi**. Cilt.1, Sayı.2, 1998, ss.32-43.
- Gunz, Hugh P. ve Peter Heslin. “Reconceptualizing career success”. **Journal of Organizational Behavior**. Vol.26, Issue.2, March 2005, ss.105-111.
- Gürdoğan, Arzu ve Selma Atabey. “Öğrencilerin Meslek Stajından Memnuniyet Düzeylerinin Kariyer Hedeflerine Etkisi”. **Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**. Cilt.4, Sayı.1, Haziran 2015, ss.91-113.
- Gürel, Ramazan. “Sosyal Pekiştiricilerin ve Model Davranışlarının, Çocukların Ahlaki Yargılarının Şekillenmesindeki Etkisi (Bandura Örneği)”. **Değerler Eğitimi Dergisi**. Cilt.12, No.28, Aralık 2014, ss.101-119.
- Gürkan, Güney Çetin ve Merve Koçoğlu. “Yaratıcı Örgüt İkliminin Kariyer Tatmini Üzerine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracı Değişken Rolü: Türkiye’de Bir Vakıf ve Bir Devlet Üniversitesinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**. Cilt.7, Sayı.29, 2014, ss.588-602.
- Gwal, Rajeshwari. “Tactics of Impression Management: Relative Success on Workplace Relationship”. **The International Journal of Indian Psychology**. Vol.2, Issue.2, January to March 2015, ss.37-44.
- Hall, Douglas T. ve Dawn E. Chandler. “Psychological Success: When The Career is a Calling”. **Journal of Organizational Behavior**. Vol.26, No.2, 2005 ss.155-176.
- Harris, Kenneth J., Vickie C. Gallager ve Ana Maria Rossi. “Impression Management (IM) Behaviors, IM Culture, and Job Outcomes”. **Journal of Managerial Issues**. Vol.25, No.2, Spring 2013, ss.154-171.
- Haşiloğlu Selçuk B., Baran Tamer ve Aydın Oğuzhan. “Pazarlama Araştırmalarındaki Potansiyel Problemlere Yönelik Bir Araştırma: Kolayda Örneklem ve Sıklık İfadeli Ölçek Maddeleri”. **Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi**. Cilt.2, Sayı.1, 2015, ss.19-28.

- Heslin, Peter A. "Conceptualizing and Evaluating Career Success". **Journal of Vocational Behavior**. Vol.26, 2005, ss.113-136.
- Hirschi, Andreas, Noemi Nagy, Franziska Baumeler, Claire S. Johnston, ve Daniel Spurrk. "Assessing Key Predictors of Career Success: Development and Validation of the Career Resources Questionnaire". **Journal of Career Assessment**. 2017, ss.1-28.
- Hirschi, Andreas ve Vanessa K. Jaensch. "Narcissism and Career Success: Occupational Self-Efficacy and Career Engagement as Mediators". **Personality and Individual Differences**. Vol.77, April 2015, ss.205-208.
- Hoş, Canan ve Aygen Oksay. "Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi". **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**. Cilt.20, Sayı.4, 2015, ss.1-24.
- İleri, Hüseyin, Abdullah Karaman ve Gülsüm Engiz. "Çalışanlarda Kariyer Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi". **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt.12. Sayı.1-2, 2009, ss.78-96.
- Jain, Ajay K. "Does Emotional Intelligence Predict Impression Management?". **Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict**. Vol.16, No.2, 2012, ss.11-24.
- Jones, Edward E. ve Thane S. Pittman. "Toward a General Theory of Strategic Self-Presentation". **Psychological Perspectives on The Self**. Vol.1, 1982, ss.231-262.
- Judge, Timothy A. ve Chad A. Higgins, Carl J, Thoresen ve Murray R, Barrick. "The Big Five Personality Traits, General Mental Ability, and Career Success Across The Life Span". **Personnel Psychology**, Vol.52, No.3, 1999, ss.621-652.
- Karakuş, Mehmet ve Sedat Alev. "Öğretmenlerin Bireysel ve Örgütsel Değerleri ile İzlenim Yönetimi Taktikleri Seçimi Arasındaki İlişki Düzeyi". **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt.13, Sayı.33, 2016, ss.137-152.
- Keleş, Selda. "Aile Şirketlerinde Y Jenerasyonunun Öz Yeterlilik Algısı ve İşe Adanmışlık İlişkisi". **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**. Cilt.5, Sayı.11, 2014, ss.95-109.
- Kinzie, Mable B., Marcia A. B. Delcourt ve Susan M. Powers. "Computer Technologies: Attitudes and Self-Efficacy Across Undergraduate Disciplines". **Research in Higher Education**. Vol.35, No.6, November 1994, ss.745-768.
- Khadyr, Amine ve Kutlu Caliskan. "Extrinsic Motivation Orientation as A Predictor of Impression Management Among Academics in Istanbul, Turkey". **Journal of Marmara University Social Science Institute**. February 2006, ss.1-36.

- Khan, Shazia Rehman ve Uzma Javed. "Ethical Leadership and Impression Management in Educational Institutions". **Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology**. Vol.16, No.1, 2018, ss.51-56.
- Koçoğlu, Merve. "Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Algıları, Örgüt Desteği, Kariyer Tatminleri ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma". **Akademik Bakış Dergisi**. Sayı.35, Mart-Nisan 2013, ss.1-20.
- Kotaman, Hüseyin. "Öz Yeterlilik İnanıcı ve Öğrenme Performansının Geliştirilmesine İlişkin Yazın Taraması". **Eğitim Fakóltesi Dergisi**. Cilt.21, Sayı.1, Ocak 2008, ss.111-133.
- Kurbanoglu, S. Serap. "Öz Yeterlik İnanıcı ve Bilgi Profesyonelleri İçin Önem". **Bilgi Dünyası**. Cilt.5, Sayı.2, 2004, ss.137-152.
- Leary, Mark R. ve Robin M. Kowalski, "Impression Management: A Literature Review and Two-Component Model". **Psychological Bulletin**. Vol.107, No.1, 1990, ss.34-47.
- Luo, Qinglan, Chunyan Wang ve Jingyi Han. "Model Structure on Self-Efficacy and Career Success of IT Engineers". **Journal of Physics: Conference Series**. Vol.1069, Conference 1, August 2018, ss.1-6.
- Meydan, Cem Harun. "Örgütsel Ortamda Tükenmişliğin İzlenim Yönetimi Taktikleri ile İlişkisi". **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**. Cilt.6, No.2, Ekim 2011, ss.287-307.
- Meydan, Cem Harun, Çağdaş Akif Kahraman ve Ufuk Basar. "Social Loafing and Impression Management in an Organizational Context". **International Review of Management and Marketing**. Vol.4, No.3, 2014, ss.201-206.
- Ming, Feng ve Lee Cong. "The Influence of Impression Management on Subject Career Success: Moderation Effect of Political Skill". **East China Economic Management**. Vol.11, 2011, ss.118-122.
- Ng, Thomas W.H., Lillian T. Eby, Kelly L. Sorensen ve Daniel C. Feldman. "Predictors of Objective and Subjective Career Success: A Meta Analysis". **Personnel Psychology**. Vol.58, 2005, ss.367-408.
- Nguyen, Nhung T., Anson Seers ve Nathan S. Hartman." Putting a Good Face on Impression Management: Team Citizenship and Team Satisfaction". **Institute of Behavioral and Applied Management**. 2008, ss.148-168.
- Noorzad, Mohammad Farid. "Exploring The Relationship Between Cultural Intelligence and Impression Management-Case Study: Foreign Students of Selçuk University". **International Journal of Academic Value Studies**. Vol.3, Issue 17, 2017, ss.251-260.

- Oğuzhan, Tuğrul, Kemal Köksal ve Ercan Turgut. “İzlenim Yönetimi Taktiklerinin, Örgüt İçi Sosyal Konuma Etkisi: Kamu Üniversitesinde Bir Çalışma”. **Kara Harp Okulu Bilim Dergisi**. Cilt.25, Sayı.2, Aralık 2015, ss.89-107.
- Oğuzhan, Tuğrul ve Oğuzhan Sığı. “Eğitim Örgütlerinde İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Kullanımına Etik İklim Tipinin Etkisinde Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü”. **Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt.5, Sayı.1, 2014, ss.355-379.
- Övür, Müzeyyen ve R. Şamil Tatık. “Eğitim Müfettişlerine Göre Meslektaş İzlenimi”. **Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt.1, Sayı.1, Haızran 2013, ss.87-104.
- Pasha, Ahmad Tisman, Kamal AB Hamid ve Arfan Shahzad. “Moderating Effect of Self-Efficacy and Impact of Career Development Practices on Career Success Under the Mediating Role of Career Commitment in the insurance Sector of Pakistan”. **Journal of Internet Banking and Commerce**. Vol.22, Issue 1, 2017, ss.185-199.
- Pekdemir, Işıl ve Merve Koçoğlu. “İşkoliklik ile İş Yaşam Dengesi Arasındaki İlişkide Kişilik Özelliklerinin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma”. **AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt.14, Sayı.1, 2014, ss.309-337.
- Phipps, Simone T. A., Leon C. Prieto ve Michael H. Deis. “The Role of Personality in Organizational Citizenship Behavior: Introducing Counterproductive Work Behavior and Integrating Impression Management as A Moderating Factor”. **Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict**. Vol.19, No.1, January 2015, ss.176-196.
- Pınarbaşı, Fatih ve Nihat Erdoğan. “Zihin Haritası Yöntemi ile Kariyerin Anlamlandırılması: İşletme Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma”. **İş’te Davranış Dergisi**. Cilt.2, Sayı.2, 2017, ss.11-37.
- Rao, Asha, Stuart M. Schmidt ve Lynda H. Murray. “Upward Impression Management: Goals, Influence Strategies and Consequences”. **Human Relations**. Vol.48, No.2, February 1995, ss.147-167.
- Rigotti, Thomas, Sabine Korek ve Kathleen Otto. “Career-related Self-Efficacy, Its Antecedents and Relationship to Subjective Career Success in a Cross-Lagged Panel Study”. **The International Journal of Human Resource Management**. 2018, ss.1-28.
- Rudd, Matthew. “Measuring the Correlation Between Self-Efficacy Beliefs and English Language Attainments Among Thai University Students”. **Journal of Education and Practice**. Vol.10, No.5, February 2019, ss.102-110.

- Russo, Marcello, Liang Guo ve Yehuda Baruch. "Work Attitudes, Career Success and Health: Evidence from China". **Journal of Vocational Behavior**. Vol.84, Issue 3, (June 2014), ss.248-258.
- Saari, Lise M. ve Timothy A. Judge. "Employee Attitudes and Job Satisfaction". **Human Resource Management**. Vol.43, No.4, Winter 2004, ss.395-407.
- Seçer, Barış. "Kariyer Sermayesi ve İstihdam Edilebilirliğin İş Güvencesizliği Üzerindeki Etkisi". **Sosyal Bilimler**. Cilt.6, Sayı.1, 2008, ss.141-158.
- Seçer, Barış ve Efe Çınar. "Bireycilik ve Yeni Kariyer Yönelimleri". **Yönetim ve Ekonomi**. Cilt.18, Sayı.2, 2011, ss.49-62.
- Sevimli, Nur Esra ve Emin Aydın. "İstatistik Öz Yeterlilik İnanç Ölçeğinin Türkiye Örneğine Uyarlanması". **Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi**. Cilt.8, Sayı.16, Güz 2017, ss.44-57.
- Seyedoshohadaei, Seyede Asrin ve Serveh Hejrat. "Relationship of Personality Characteristics with Impression Management Components in Employees of Iranian Governmental Organizations". **International Journal of Ayurvedic Medicine**. Vol.9, No.3, 2018, ss.172-176.
- Sezgin Nartgün, Şenay, Demet Zafer Güneş, E. Selin Kepekcioglu ve Çiğdem Selvi. "Öğretim Elemanlarının İzlenim Yönetimi Taktiklerini Kullanma Düzeyi: Abant İzzet Baysal Üniversitesi-Sakarya Üniversitesi Örneği". **International Journal of Social Science**. Cilt.6, Sayı.1, January 2013, ss.1065-1090.
- Sharma, Aneesya ve Avnish Sharma. "Impression Management Works in Career Success!: Myth or Reality?". **International Journal of Research in Social Sciences**. Vol.2, Issue 3, August 2012, ss.350-368.
- Sherafat, Shpor, Mogzgan Roshanejad, Eslam Karimi ve Arian Gholipour. "Surveying Impact of Impression Management Tactics on Career: Case of Bonyad Shahid". **Organizational Resources Management Researchs**. Vol.4, Issue 3, 2014, ss.99-131.
- Shih, Huei-Ju. "L2 Anxiety, Self-Regulatory Strategies, Self-Efficacy, Intended Effort and Academic Achievement: A Structural Equation Modeling Approach". **International Education Studies**. Vol.12, No.3, February 2019, ss.24-35.
- Shockley, Kristen M., Heather Ureksoy, Ozgun Burcu Rodopman, Laura F. Poteat ve Timothy Ryan Dullaghan. "Development of a New Scale to Measure Subjective Career Success: A Mixed-Methods Study". **Journal of Organizational Behavior**. Vol.37, No.1, 2015, ss.128-153.
- Adam Smale, Silvia Bagdadli, Rick Cotton, Silvia Dello Russo, Michael Dickmann, Anders Dysvik, Martina Gianecchini, Robert Kaše, Mila Lazarova, Astrid Reichel, Paula Rozo ve Marijke Verbruggen. "Proactive Career Behaviors And

- Subjective Career Success: The Moderating Role of National Culture”. **Journal of Organizational Behavior**. June 2018, ss.1-18.
- Sökmen, Alev ve Belgin Aydın. “Kariyer Geleceği Algısının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma”. **İşletme Araştırmaları Dergisi**. Cilt.8, Sayı.3, 2016, ss.251-263.
- Şener, Fatih Ferhat Çetinkaya ve Yusuf Akkoca. “Hidden Side of the Employee Relations: The Relationship Between Impression Management and Revenge Intention”. **International Journal of Business and Management Invention**. Vol.6, Issue 7, July 2017, ss.73-84.
- Şeşen, Harun, Semih Soran ve Onur Balkan. “Kültürel Değer Algılarının İzlenim Yönetimi Taktiklerine Etkisi: Alt ve Orta Kademe Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma”. **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. Cilt.16, Sayı.4, Ekim, 2014, ss.58-70.
- Şimşek Evren, Emine ve Meryem Akoğlan Kozak. “Otel İşletmelerinin Potansiyel Çalışanlara Yönelik İzlenim Yönetimi Taktikleri: WEB Sitelerinin Analizi”. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt.19, Sayı.3, 2017, ss.441-469.
- Tabak, Akif, Tolga Türköz ve H. Nejat Basım. “Çalışanların Öz Liderlik Algılamalarının İzlenim Yönetimi Taktikleri Kullanımına Etkisi: Savunma Sanayinde Bir Araştırma”. **ODTÜ Gelişme Dergisi**. Cilt.38, Nisan 2011, ss.21-50.
- Terrell, Kelsey ve Linchi Kwok (Lingzhi Guo). “Organizational Impression Management Behaviors in Social Media: A Perspective of a Social Networking Site”. **Refereed Full Proposal Presented at the 16th Annual Graduate Conference. Houston, TX, January 2011, ss.1-8.**
- Tunçer, Polat. “Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi”. **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Cilt.31, Sayı.1, 2012, ss.203-233.
- Uysal, İbrahim. “Akademisyenlerin Genel Öz-Yeterlik İnançları: AİBÜ Eğitim Fakültesi Örneği”. **Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Cilt.3, Sayı.2, 2013, ss.144-151.
- Uysal, İbrahim ve Selin Kösemen. “Öğretmen Adaylarının Genel Öz-Yeterlik İnançlarının İncelenmesi”. **Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi**. Cilt.2, Sayı.2, Makale No.25, Mayıs 2013, ss.217-226.
- Ülbeği, İ. Didem, Hande Mimaroglu Özgen ve Hüseyin Özgen. “Örgütsel Ortamda İstismarcı Yönetim ve İzlenim Yönetimi Üzerine Bir Araştırma”. **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt. 22, Sayı.2, 2013, ss.1-14.

- Van Iddekinge, Chad H., Lynn A. McFarland ve Patrick H. Raymark. "Antecedents of Impression Management Use and Effectiveness in a Structured Interview". **Journal of Management**. Vol.33, No.5, October 2007, ss.755-756.
- Visagie, Sune ve Eileen Koekemoer. "What It Means to Succeed: Personal Perceptions of Career Success Held by Senior Managers". **South African Journal of Business Management**. Vol.45, No.1, March 2014, ss.43-54.
- Wang, Wangshuai, Jie Li, Gong Sun, Xin-an Zhang ve Zhiming Cheng. "The Costs to Life Satisfaction of Impression Management: The Sense of Control and Loneliness as Mediators". **Munich Personal RePEc Archive Paper 72912**. August 2016, ss.1-21.
- Yıldız, Müge L., Emre İşçi ve Suzan Taşçı. "İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Sosyal Kaytarma Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma". **İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt.1, Sayı.1, Yaz 2016, ss.103-120.
- Yılmaz, Özgür Devrim. "Perception of Organizational Politics and Impression Management Behaviors: A Tourism Industry Perspective". **International Journal of Business and Social Science**. Vol.5, No.8, July 2014, ss.98-109.
- Yorulmaz, Rukiye ve Ramazan Erdem. "Hastane Çalışanlarında Kontrol Odağının Öz ve Kolektif Yeterlilik Üzerine Etkisi". **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**. Cilt.8, Sayı.19, 2017, ss.77-92.
- Yücel, İlhami. "Örgütlerde İzlenim Yönetimi ve Taktikleri Üzerine Kavramsal Bir İnceleme". **Akademik Bakış Dergisi**. Sayı.35, Mart-Nisan 2013, ss.1-20.
- Zaidman, Nurit ve Amos Drory. "Upward Impression Management in The Work Place Cross-Cultural Analysis". **International Journal of Intercultural Relations**. Vol.25, 2001, ss.671-690.



### ***Diğer Yayınlar ve İnternet Kaynakları***

- Akgündüz, Yılmaz. “Konaklama İşletmelerinde Otantik Liderlik ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkinin Analizi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, 2012.
- Calhoun, Jennifer Rebecca. "Antecedents and Consequences of Lodging Employees' Career Success: An Application of Motivational Theories", Degree of Doctor of Philosophy. Alabama: Auburn University, GF, 2015.
- Cide Demir, Hale ve Uğur Yozgat. “The Effect of Self-Efficacy and Self-Monitoring Level on the Impression Management Tactics Which Are Used Via Social Networking Websites: A Research in the Banking Sector”. **International Conference on Studies in Law, Education, Business and Corporate Social Responsibilities (LEBCSR -17)**. 2017, ss.55-60.
- Demir, Kamile. “Türkiye’deki Resmi ve Özel Lise Öğretmenlerinin İzlenim Yönetimi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi EBE, 2002.
- Doğan, Özgür. “Mentörlüğün Yöneticilerin Kariyer Başarısına Etkisi: Kocaeli İlindeki Otomotiv Üreticisi Firmalar Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi SBE, 2011.
- Er Ülker, Fatma. “Aile Dostu Politikaların İşgörenlerin Kariyer Tatminleri ve Yaşam Doyumlarına Olan Etkisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Tekirdağ: Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi FBE, 2018.
- Karaarslan, Güllüzar. “Orta Öğretim Kurumlarında Öğrenci Başarısını Etkileyen Faktörlerin İstatistiksel Analizi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi FBE, 2010.
- Kaya, Aslıhan. “Kariyer Gelişim Sürecinin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinin Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Test Edilmesi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çorum: Hitit Üniversitesi SBE, 2018.
- Kızrak, Meral. “İzlenim Yönetimi ve Performans Değerlendirme Amaçları: Kültürel Değerlerin Düzenleyici Etkisi”, **24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**. İstanbul: Sabancı Üniversitesi, 29-31 Mayıs 2016, ss.617-627.
- Mumcu, Ahmet. “Örgüt İkliminin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde İzlenim Yönetimi Taktikleri ve Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü”, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi SBE, 2018.
- Oğuzhan, Tuğrul. “Algılanan Etik İklim Boyutları, Lider Üye Etkileşimi ve Öz Kendilik Değerlendirmesinin İzlenim Yönetimi Taktikleri Kullanımı Üzerindeki Etkileri”, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Kara Harp Okulu SBE, 2015.

- Topçu Ersoy, Hatice. “İzlenim Yönetiminin Kurum İmajına Etkileri”, Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi, SBE, 2011.
- Ulusoy, Berna. “Bilgi Paylaşımı Perspektifinde Öz Yeterliliğin Çalışan Yaratıcılığına Etkisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, SBE, 2015.
- Wiederhold, Christoph. “Subjective Career Success, Age and Their Impact on Turnover Intention”, Master of Science. Lisboa: ISCTE Business School, 2016.
- T.C. Başbakanlık Atatürk Dil, Kültür ve Tarih Yüksek Kurumu. Türk Dil Kurumu. [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GT.S.5c4349f5d21ef5.45415549](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GT.S.5c4349f5d21ef5.45415549)
- T.C. Başbakanlık Atatürk Dil, Kültür ve Tarih Yüksek Kurumu. Türk Dil Kurumu. [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GT.S.5c52c0ac355843.70033642](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GT.S.5c52c0ac355843.70033642)
- T.C. Başbakanlık Atatürk Dil, Kültür ve Tarih Yüksek Kurumu. Türk Dil Kurumu. [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GT.S.5c55daf77ff0b1.76580265](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GT.S.5c55daf77ff0b1.76580265)
- Tülin Acar, Öz Yeterlilik (Self-Efficacy) Kavramı Üzerine. <https://docplayer.biz.tr/2094979-Oz-yeterlilik-self-efccacy-kavrami-uzerne-tulin-acar.html>. Erişim Tarihi: 14/02/2019.