

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE
EKONOMİSİ ANABİLİM DALI

İLKÖĞRETİM KURUM YÖNETİCİLERİNİN İZLENİM
YÖNETİMİ

(Bingöl İli Örneği)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

Doç. Dr. Mukadder BOYDAK ÖZAN

HAZIRLAYAN

Mehmet SAYICI

HAZİRAN-2012

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
ANA BİLİM DALI

İLKÖĞRETİM KURUM YÖNETİCİLERİNİN İZLENİM YÖNETİMİ

(Bingöl İli Örneği)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

HAZIRLAYAN

Doç. Dr. Mukadder BOYDAK ÖZAN

Mehmet SAYICI

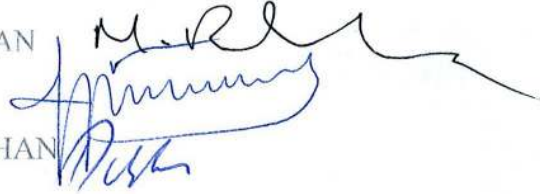
Jürimiz, 06.01.2012 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonunda bu yüksek lisans oy birliği ile başarılı saymıştır.

Jüri Üyeleri:

1. Doç. Dr. Mukadder BOYDAK ÖZAN

2. Doç Dr. Bünyamin ATICI

3. Yard. Doç. Dr. Muhammed TURHAN



F. Ü. Eğitim Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun.../.../... tarih ve sayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Doç. Dr. Zafer ÇAKMAK

Eğitim Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET**Yüksek Lisans Tezi****İlköğretim Kurumları Yöneticilerinin İzlenim Yönetimi****Fırat Üniversitesi****Eğitim Bilimleri Enstitüsü****Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı****Elazığ - 2012, Sayfa: XIII + 126**

İnsan ilişkilerinin temelini oluşturan izlenim yönetimi, bireylerin bilinçli veya bilinçsizce gerçekleştirdiği diğer insanlara yönelik olumlu veya olumsuz davranışlarının etkilerini yönetme biçimidir. Belirli bir süreç dâhilinde sözel veya sözel olmayan şekilde gerçekleşen izlenim yönetiminde, bireyler, kendini sevdirmeye, kendi niteliklerini tanıtmaya, acındırma, örnek birey imajı sergileme veya gözdağı verme gibi belirli izlenim yönetimi taktiklerini kullanarak diğer insanları etkilemeye çalışır. Böylelikle bireyler, iletişimde olduğu diğer insanları etkileyerek ya toplum tarafından kabul görülüp, belirli bir imaj oluşturmaya veya var olan olumlu imajını korumaya ya da davranışlarından dolayı insanlarda oluşturduğu olumsuz etkileri gidermeyi amaçlamaktadırlar. Dolayısıyla bu süreci anlamak için insan ilişkilerinin temeli olan izlenim yönetimini merkezine alan bu çalışma, ilköğretim kurum yöneticilerinin ifade ettiği ve öğretmenlerin algıladığı yönetici izlenim yönetimi taktiklerini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda, yöneticilerin izlenimleri önemseyip önemsememelerini, bu taktikleri kullanma düzeylerinin, görev, kıdem, kurum yeri ve eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun yanında, öğretmenlerin algıladığı yönetici izlenim yönetimi taktiklerinin öğretmenlerin cinsiyetine, eğitim düzeylerine, kurum yeri ve kıdemlerine göre anlamlı farklılık olup olmadığı saptanmak istenmektedir.

Araştırmanın evrenini, Bingöl il merkezi, ilçeleri ve köylerinde bulunan 81 ilköğretim kurumunda görev yapan 209 yönetici ile bu okullarda çalışan 1507 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem yöntemi olarak tabakalı örneklem uygulanmıştır. Yönetici

III

örnekleme için ulaşılabilirlik göz önünde bulundurularak il merkezinde 55, ilçe merkezlerinde 39 ve köylerdeki 22 yöneticiye ulaşılmıştır. Öğretmenlerden ise il merkezindeki 166, ilçe merkezlerinden 85 ve köylerden 63 kişi örneklem olarak seçilmiştir.

Veri toplama aracı olarak yöneticiler için Demir (2002) tarafından yapılan “Türkiyede’ki Resmi ve Özel Lise Öğretmenlerin İzlenim Yönetimi” adlı araştırmada uygulanmış olan ‘İzlenim Yönetimi Taktikleri Ölçeği’ kullanılmıştır. Öğretmenler için ise aynı ölçeğin öğretmenlere uyarlanmış hali kullanılmıştır. Toplanan verilerin analizi için SPSS for Windows 15.0 programı kullanılmıştır.

Verilerin analizinde bağımsız gruplar t testi tekniği, Non-Parametrik Mann Whitney U Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi ve Parametrik Olmayan Kruskal Wallis H testinden yararlanılmıştır. Varyans analizi sonucunda, grup ortalamaları arasında anlamlı bir farkın çıkması durumunda farkın hangi gruplardan kaynaklandığını saptamak amacıyla scheffe ve LSD testi kullanılmıştır. Sonuçların yorumlanmasında $P < 0.05$ anlamlılık düzeyi kabul edilmiştir.

Araştırma sonucunda, ilköğretim okullarındaki müdürlerin çok büyük çoğunluğunun izlenimleri önemseydiği tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan belirttiği görüşlere göre, yöneticiler öğretmenlere yönelik en fazla övgüyü, en az ise yıldırma ve engel olma kullandığı saptanmıştır. Ancak, yöneticilerin uyguladığı izlenim yönetimi taktiklerinin öğretmenlerde meydana getirdiği algılara göre, yöneticiler en fazla yadsıma, en az ise özür dileme ve engel olmayı kullandıkları belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İzlenim yönetimi, İzlenim Yönetimi Taktikleri, İlköğretim Okulları, Müdürler, Öğretmenler,

ABSTRACT**Master's Thesis**

Primary School Administrators' Impression Management

Mehmet SAYICI

Firat University

Institute of Education Sciences

Department of Educational Administration, Supervision, Planning and. Economy

Elazığ-2012, Page XIII +126

Underlying the human relations, impression management is the way of managing the effects of positive or negative behaviours exhibited consciously or unconsciously towards other people. In impression management which occurs in verbal or nonverbal way within a certain process, individuals try to impress other people by using specific impression management tactics such as ingratiation, self-promotion, supplication, exemplification or intimidation. In this way, people reach their aims by either creating an image being accepted by society or protecting their positive current image or minimizing the bad effects of their behaviours on other people they are in communication with. Hence, this study which focuses on the impression management being the basis of human relations aims to reveal administrators' impression management tactics expressed by them and perceived by teachers. In accordance with this purpose, it is tried to determine the levels of their using impression management tactics and whether administrators care about impressions or not and if there is a significant difference between their duty, working duration, institution location and levels of their educational background. Besides this, it is also tried to determine whether there is significant difference between teachers' perceptions of administrators' impression management tactics by gender, levels of educational background, institution location and working duration.

The population of the research consists of 209 principals and vice-principals and 1507 teachers working in 81 primary schools having secondary grades (6,7,8) in province city center and other districts and villages in Bingöl. As sampling method,

stratified sampling was used. Considering the accessibility for administrator samples, 55, 39 and 22 administrators in province city center, districts and villages were reached accordingly. 166 teachers in province city center, 85 in districts and 63 teachers in villages were chosen as sample.

“Impression Management Tactics Scale” used in the research “Impression Management of the Public and Private High School Teachers in Turkey” by Demir (2002) was used as the data collection tool. For teachers, the adapted form of the same scale was utilized. SPSS Windows 15.0 software was used to analyse the collected data.

In the analysis of the data, The Independent Group T Test , Non-Parametric Mann Whitney U, One Way Analysis Of Variance and Non-Parametric Kruskal Wallis H Test The significance level was set as $p < 0,05$. In the case of a significant difference among group averages, the Scheffe Test and the LSD Test was used to determine the source of the difference. The level of significance was selected as $P < 0.05$.

As a result of the research, it was determined that very large majority of primary school administrators cared about the impressions and only two of 116 administrators were female. According to the administrators’ views, that they used praise at most and blocking and intimidation at least for teachers was determined. However, according to the teachers’ perceptions of the impression management tactics applied by administrators, it was determined that administrators used repudiation at most, and apology and blocking at least.

Key Words: Impression Management, Impression Management Tactics, Primary Schools, Administrators, Teachers

İÇİNDEKİLER

ÖZET	II
ABSTRACT	IV
İÇİNDEKİLER	VI
TABLO LİSTESİ	X
ŞEKİL LİSTESİ	XII
ÖNSÖZ	XIII

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

1.1. Problem Durumu	2
1.2. Amaç	2
1.3. Önem	4
1.4. Sınırlılıklar	5
1.5. Sayıtlılar	6

İKİNCİ BÖLÜM

2. İZLENİM YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İzlenim Yönetimi	7
2.2. İzlenim Oluşturma Yöntemleri	13
2.2.1. Kendini Tanımlama	13
2.2.2. Sözsüz İfade	13
2.2.3. Mekânsal Ortam	14
2.3. İzlenim Yönetimi Süreci	14
2.3.1. İzlenimlerini İnceleme	14
2.3.2. İzlenim Oluşturma	16
2.4. İzlenim Yönetimi Güdüsü	17
2.5. İzlenim Yönetimi Modelleri	20
2.5.1. Leary ve Kowalski (1990)'nin İzlenim Yönetimi Modeli	20

2.5.2. Gardner ve Martinko (1988)'nin İzlenim Yönetimi Sürecindeki Anahtar Değişkenler ve Başlıca İlişkiler Modeli.....	21
2.5.3. Bozeman ve Kacmar (1997)'in Siberetik Modeli.....	23
2.5.4. Rosenfeld, Giacalone ve Riordan (1995)'in Üç Bileşenli İzlenim Yönetimi Modeli.....	26
2.5.5. Martinko (1991)'in İzlenim Yönetimi Süreç Modeli.....	26
2.5.6. Roberts (2005)'in Profesyonel İmaj Oluşturma Modeli	27
2.5.7. Demir (2002)'nin Örgütte Çalışanların İzlenim Yönetimi Süreci.....	30
2.6. İzlenim Yönetimi Taktikleri.....	31
2.6.1. Schütz'un İzlenim Yönetimi Taktikleri	32
2.6.1.1. Girişken İzlenim Yönetimi Taktikleri (Assertive)	32
2.6.1.2. Saldırgan İzlenim Yönetimi Taktiği (Offensive).....	32
2.6.1.3. Korunmaya Yönelik İzlenim Yönetimi Taktiği (Protective).....	32
2.6.1.4. Savunmaya Yönelik İzlenim Yönetimi Taktiği (Defensive).....	33
2.6.2. Crane & Crane'in İzlenim Yönetimi Taktikleri	33
2.6.2.1. Girişken Stratejiler	33
2.6.2.2. Savunmaya Yönelik Stratejiler	33
2.6.3. Wayne & Liden'in İzlenim Yönetimi Taktikleri.....	34
2.6.3.1. Yönetici Odaklı İzlenim Yönetimi Taktikleri.....	34
2.6.3.2. Kendi Odaklı İzlenim Yönetimi Taktikleri.....	34
2.6.4. Tedeschi & Riess İzlenim Yönetimi Taktikleri.....	34
2.6.5. Bozeman ve Kacmar İzlenim Yönetimi Stratejileri.....	35
2.6.6. Kipnis, Schmidt ve Wilkonson'ın 8 Etki Taktiği	35
2.6.7. Cialdini ve Richardson'ın Dolaylı İzlenim Yönetimi Taktiği.....	36
2.6.8. Jones & Pittman İzlenim Yönetimi Taktikleri.....	37
2.6.8.1. Kendini sevdirmeye (ingratiation).....	37
2.6.8.2. Niteliklerini Tanıtma (self-promotion).....	37
2.6.8.3. Örnek olma (exemplification).....	38
2.6.8.4. Yardım isteme (supplication).....	38
2.6.8.5. Yıldırma (intimidation)	38
2.6.9. Taktiklerin Genel Sınıflandırması	39
2.6.10. İzlenim Yönetimi Taktiklerin Seçimini Etkileyen Faktörler	40
2.7. İzlenim Yönetimi ve Örgüt Yöneticileri.....	41

2.8. İzlenim Yönetimi ile İlgili Yurtiçi ve Yurtdışında Yapılan Araştırmalar	42
--	----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1.Araştırmanın Modeli.....	45
3.2.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	45
3.3.Verilerin Toplanması	46
3.4. Verilerin Analizi.....	48

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. Kişisel Bilgilere Ait Bulgu ve Yorumlar	49
4.1.1. Yöneticilerin Kişisel Bilgilerine Ait Bulgu ve Yorumlar	49
4.1.1.1. Yöneticilerin Cinsiyeti.....	49
4.1.1.2. Yöneticilerin En Son Mezun Olduğu Kurum	49
4.1.1.3. Yöneticilerin Çalıştığı Kurumlardaki Görevi	50
4.1.1.4. Yöneticilerin Mesleki Kıdemi.....	50
4.1.1.5. Yöneticilerin Görev Yaptığı Yerleşim Yeri	50
4.1.1.6. Yöneticilerin Kendileri Hakkındaki İzlenimleri Önemseyip Önemsememesi.....	51
4.1.2. Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine Ait Bulgu ve Yorumlar	51
4.1.2.1. Öğretmenlerin Cinsiyeti	51
4.1.2.2. Öğretmenlerin En Son Mezun Olduğu Kurum	51
4.1.2.3. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemi	52
4.1.2.4. Öğretmenlerin Görev Yaptığı Yerleşim Yeri	52
4.2. Araştırmanın Alt Amaçlarına İlişkin Bulgu ve Yorumlar	53
4.2.1. Birinci Alt Amaca İlişkin Bulgu ve Yorumlar	53
4.2.2. İkinci Alt Amaca İlişkin Bulgu ve Yorumlar	64
4.2.2.1.Yöneticilerin Eğitim Düzeyine Göre Bulgu ve Yorumlar.....	64
4.2.2.2. Yöneticilerin Kıdemine Göre Bulgu ve Yorumlar.....	67
4.2.2.2.Yöneticilerin Kurumdaki Görevlerine Göre Bulgu ve Yorumlar	72
4.2.2.4.Yöneticilerin Görev Yaptığı Kurum Yerine Göre Bulgu ve Yorumlar..	75

4.2.3.Üçüncü Alt Amaca İlişkin Bulgu ve Yorumlar	79
4.2.3.2.Öğretmenlerin Eğitim Düzeyine İlişkin Bulgu ve Yorumlar	82
4.2.3.4.Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Bulgu ve Yorumlar	86
4.2.3.4.Öğretmenlerin Kurum Yeri Değişkenine Göre Bulgu ve Yorumlar	92

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar	97
5.1.1. Birinci Alt Amaca İlişkin Sonuçlar.....	97
5.1.2. İkinci Alt Amaca İlişkin Sonuçlar	98
5.1.2.1. Yöneticilerin Eğitim Düzeyine Göre Sonuçlar	98
5.1.2.2.Yöneticilerin Kıdemine Göre Sonuçlar	100
5.1.2.3.Yöneticilerin Kurumdaki Görevlerine Göre Sonuçlar	102
5.1.2.4.Yöneticilerin Kurum Yerine Göre Sonuçlar	103
5.1.3.Üçüncü Alt Amaca İlişkin Sonuçlar	103
5.1.3.1.Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Sonuçlar	104
5.1.3.4.Öğretmenlerin Kurum Yerine Göre Sonuçlar.....	106
5.2.Tartışma	107
5.3.Öneriler	109
KAYNAKÇA	111
EKLER	121
ÖZGEÇMİŞ	125

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Ölçeğin Yapı Geçerliliği ve Temel Bileşenler Analizi Sonuçları	47
Tablo 2. Araştırmaya Katılan İlköğretim Kurum Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı	49
Tablo 3. Yöneticilerin En Son Mezun Olduğu Kuruma Göre Dağılımı	49
Tablo 4. Yöneticilerin Çalıştığı Kurumlardaki Görev Dağılımı	50
Tablo 5. Yöneticilerin Mesleki Kıdemine Göre Dağılımı	50
Tablo 6. Yöneticilerin Görev Yaptığı Yerleşim Yerine Göre Dağılımı	50
Tablo 7. Yöneticilerin Kendileri Hakkındaki İzlenimleri Önemseyip Önemsememeye Göre Dağılımı	51
Tablo 8. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Dağılımı	51
Tablo 9. Öğretmenlerin En Son Mezun Olduğu Kuruma Göre Dağılımı	52
Tablo 10. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemine Göre Dağılımı	52
Tablo 11. Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Yerleşim Yerine Göre Dağılımı	52
Tablo 12. Yöneticilerin Kendileri Hakkındaki İzlenimleri Önemsemelerine Göre t-Testi Sonuçları	53
Tablo 13. Yöneticilerin Kendileri Hakkındaki İzlenimlerini Önemsemelerine Göre MWU Testi Sonuçları	61
Tablo 14. Yöneticilerin Kendileri Hakkındaki İzlenimlerini Önemsemelerine Göre t-Testi Sonuçları	62
Tablo 15. Yöneticilerin Kendileri Hakkındaki İzlenimlerini Önemsemelerine Göre MWU Testi Sonuçları	64
Tablo 16. Yöneticilerin Eğitim Düzeyine Göre t-Testi Sonuçları	65
Tablo 17. Yöneticilerin Kıdemine Göre Varyans Analizi Sonuçları	67
Tablo 18. Yöneticilerin Kıdemine Göre KWH Testi Sonuçları	71
Tablo 19. Yöneticilerin Kurumdaki Görevlerine Göre t-Testi Sonuçları	72
Tablo 20. Yöneticilerin Görev Yaptığı Yerleşim Birimine Göre Varyans Analizi Sonuçları	75
Tablo 21. Yöneticilerin Görev Yaptığı Yerleşim Birimine Göre KWH Testi Sonuçları	78

Tablo 22. Öğretmenlerin İzlenim Yönetimi Taktikleri Algılarının Cinsiyete Göre t-Testi Sonuçları	80
Tablo 23. Öğretmenlerin İzlenim Yönetimi Taktikleri Algılarının Cinsiyete Göre MWU Testi Sonuçları	82
Tablo 24. Öğretmenlerin İzlenim Yönetimi Taktikleri Algılarının Eğitim Düzeyine Göre Varyans Analizi Sonuçları	83
Tablo 25. Öğretmenlerin İzlenim Yönetimi Taktikleri Algılarının Kıdeme Göre Varyans Analizi Sonuçları	87
Tablo 26. Öğretmenlerin İzlenim Yönetimi Taktikleri Algılarının Kıdeme Göre KWH Testi Sonuçları	91
Tablo 27. Öğretmenlerin İzlenim Yönetimi Taktikleri Algılarının Kurum Yerine Göre Varyans Analizi Sonuçları	92
Tablo 28. Öğretmenlerin İzlenim Yönetimi Taktikleri Algılarının Kurum Yerine Göre KWH Testi Sonuçları	94

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. İki Bileşenli İzlenim Yönetimi.....	21
Şekil 2. İzlenim Yönetiminde Anahtar Değişkenler ve Başlıca İlişkiler	23
Şekil 3. İzlenim Yönetimi Siberetik Modeli.....	25
Şekil 4. İzlenim Yönetiminde Sosyal Psikoloji Sürecinin Üç Bileşenli Modeli	26
Şekil 5. Martinko’nun İzlenim Yönetimi Süreci.	27
Şekil 6. Roberts’ın Farklı Örgütsel Ortamlarda Profesyonel İmaj Oluşturma Modeli ...	29
Şekil 7. Örgütte Çalışanların İzlenim Yönetimi Süreci.....	30

ÖNSÖZ

Bir toplumun temelini oluşturan ve o toplumu şekillendirmede kilit görev gören öge, eğitim kurumlarıdır. Eğitim kurumları arasında da en etkili olanı da ilköğretim kurumlarıdır. Bireyi sosyal hayata hazırlayan, en temel bilgilerle donatarak bir üst kademeye geçmesini sağlayan birimler olarak görülmektedir. Bu amacı gerçekleştirenler ise okul öğretmen ve yöneticileridir. Okulların etkililiğini ve verimliliğini sağlayanlar, o okulları yönetenlerin yönettiklerine karşı tutumu diğer bir ifadeyle izlenimleri belirlemektedir. Yöneticilerin öğretmenlerde oluşturduğu izlenimi olumlu olduğunda, örgüt iklimi olumlulaşmakta ve bu durum da öğretmenlerin iş doyumunu, moralini, performansını artırmaktadır. Dolayısıyla öğrencilere daha iyi eğitim verme imkânı artmaktadır.

Bundan dolayı ilköğretim kurum yöneticilerinin çalışanlarına karşı olumlu izlenim oluşturmaları elzem görülmektedir. Bu araştırma ile Bingöl’de çalışan ilköğretmen müdür ve müdür yardımcılarının çalışanlarında nasıl bir izlenim oluşturduğu saptanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın her aşamasında destek ve hoşgörüsünü esirgemeyen değerli danışmanım Doç. Dr. Mukadder BOYDAK ÖZAN hocama, Doç. Dr. Fatma ÖZMEN, Doç.Dr. İbrahim KOCABAŞ, Doç. Dr. İmam Bakır ARABACI ve Fırat Üniversitesi Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı’ndaki diğer bütün hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

ELAZIĞ
Haziran-2012

Mehmet SAYICI

GİRİŞ

Sosyal bir varlık olan insan toplumda iletişime geçtiği insanlar üzerinde sürekli olarak ya olumlu ya da olumsuz izlenim bırakır. Bu izlenim, *“İnsanlar giyimleriyle karşılanır, düşünce ve davranışları ile uğurlanırlar”* atasözünde de ifade edildiği gibi, ilk başta görünüşle başlayıp tutum, düşünce ve davranışlarıyla devam etmektedir.

Birey sergilediği davranışlarla insanlar üzerinde belirli izlenimler oluşturmayı amaçlar. Sosyal ilişkilerde istenilen etkiyi bırakmada hem giyimin hem de duygu ve düşüncelerin etki ettiği bilinmekle beraber davranışların temelini izlenimler ve bu izlenimlerin yönetimi oluşturmaktadır (Johnson, Francis ve Burns, 2007: 232). Hayatın her alanında, insanlardan bir takım roller oynamaları beklenmektedir. Bazen amir, memur, işçi, öğretmen, bazen baba, anne, bazen kardeş rolü oynamak zorunda kalmaktadırlar. Ancak bu rollerle beraber, sosyal, finansal, psikolojik kazanımlar elde etmek için izleyicileri diğer bir ifadeyle iletişimde olduğu kişileri etkilemeye çalışırlar. Bu uğraş için insanların kendileri hakkında ne düşündüğünü önemserler. Bundan dolayı ister yakın ilişki ister resmi ilişki olsun insan bir ortama girdiğinde, ortamdaki kişiler o birey hakkında bilgi edinmeye çalışır veya o birey hakkında bildiklerini kullanırlar (Reis and Rusbult, 2004: 258). Genellikle o kişinin sosyo-ekonomik durumu, yetenekleri, kendilerine karşı tutumu, güvenirliliği ile ilgilenirler (Goffman, 1956: 1). Bu durumda birey ise kendisine ait izlenimi, iletişime geçtiği insanları etkilemek için etkili bir şekilde kullanma çabası içerisine girecek ve davranışlarını kontrol altına almaya çalışacaktır. Böylelikle izlenim yönetimi başlamış olacaktır.

İnsanların maddi ve/veya manevi kazançlar elde etmek için hayatın her alanında, kontrol altına almaya çalıştığı davranışlar bulunmaktadır. Bu bağlamda, üzerinde durduğumuz konu ve yapılan araştırma, bilinçli veya bilinçsizce sergilenen izlenim yönetimi davranışlarının ilköğretim kurum yöneticileri tarafından ne düzeyde sergilendiğidir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ

1.1. Problem Durumu

Tüm sosyal yapılarda olduğu gibi örgütlerdeki bireylerin büyük çoğunluğu, izlenimlerin getireceği faydayı göz önünde bulundurarak izlenimleri önemserler. Oluşturdukları iyi izlenimlerle iletişimde olduğu kişileri etkiler, gelebilecek çıkarlardan fayda sağlar ve muhtemel tehlikelerden de korunmuş olurlar.

Örgütler açısından, çalışanların örgüt ortamında yöneticileri etkilemek için izlenim yönetimi davranışları sergileyerek yöneticinin çalışan hakkında değerlendirme sürecine etki etmektedirler (Sallot, 2002). Aynı şekilde, yöneticiler de örgütteki çalışanları etkileyip örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirmek için izlenim yönetimi davranışı sergilemektedir (Gardner, Avolio, 1998: 32).

Kişilerarası iletişim becerilerini de içine alan izlenimler, yönetim kademesinde bulunan bireyler için daha önemlidir. Çünkü bir yönetici zamanının en az %70'ini iletişimle geçirmektedir (Valentine, 1981: 1). Bu durumda, yöneticinin geliştirdiği izlenim yönetimi, yönettiği örgütün başarısını doğrudan etkilemektedir.

Örgütün başarıya ulaşmasında doğrudan etkili olan örgütün kültürü ve iklimi oluşturulmasında yöneticiler oldukça önemli role sahiptir. Yöneticilerin oluşturduğu örgütsel iklim, çalışanların performansına (Mahal, 2009: 47), iş doyumuna (Castro, Martins, 2010: 7), iletişimine (Gül, 2008: 46) etki etmektedir. Eğitim yönetimi bağlamında, yöneticinin davranışları, iletişimde olduğu kişiler olan öğretmen, öğrenci ve velileri de etkileyebilmektedir. Okul yöneticisinin iletişimdeki etkililiği nispetinde, okulun başarısı artabilir veya azalabilir. Örgüt kültürü ve iklimi, motivasyon, verimlilik, iş doyumu gibi örgüt içi unsurların temelini oluşturan öğretmen ve müdür ilişkisi, okulu geliştirir ve okulun başarısının devamlılığını sağlar. Bu unsurların oluşmasını sağlayacak kişi olan yöneticilerin sergilediği davranışlar ve bu davranışların çalışanlarda oluşturduğu izlenimler ve çalışanların sergilediği davranışlar ile yöneticilerde meydana gelen izlenimler bir araya gelerek örgüt bütünlüğünü sağlar veya parçalanmış bir örgüt meydana getirebilir.

Tatar (2006: 51)'ın Leary (1996)'den aktarımlarına göre, etkili yöneticilik veya olması gereken haliyle etkili liderlik için, ortamdaki diğer insanlar tarafından etkili ve

yetenekli olarak algılanmak en önemli konulardan biridir. Liderler, diğer insanlar üzerinde daha fazla etkiye sahip olabilmek ve kendilerini sevdirmek için çabalarlar. En önemli özellikler olarak, iyi ahlak ve dürüstlük sıralanırken, bunların yanında güçlü olmak, sakin, kararlı ve kontrollü olmak da bir liderde olması gereken özelliklerdendir. Liderler kendilerine olan bağlılığı artırmak için, samimi, içten ve destekleyici olarak algılanmak isterler. Bunun için de niteliklerini tanıtmak, örnek olma ve kendini sevdirmek gibi bir takım yollara başvururlar. Bunların aksine, bazı liderler ise etrafına korku salarak, bireyleri tehdit ederek itaat etmeye zorlarlar. Özellikle zor koşullarda tam uyum sağlamak için sert ve katı görünmek isterler. Bu gibi durumlar için liderler, niteliklerini tanıtmak, örnek olma ve tehdit etme yoluna gidebilirler. Cable ve Judge'nin (2003: 210) yönetici kişiliği ve liderlik özelliklerinin etkileme taktikleri üzerine etkisini araştırdığı çalışmanın sonucuna göre, yöneticinin kişiliği dışa dönük ise, yönetici, kendini sevdirmek gibi etkileme taktiklerini kullanma olasılığı daha yüksektir. Yönetici ulaşılabilir bir kişiliğe sahip ve duygusal açıdan dengeli ise, koalisyon ve meşrulaştırma (açıklama yapma) taktiklerini kullanma olasılığı daha yüksektir. Genellemek gerekirse, farklı liderlik özellikteki bireylerin farklı taktikleri kullandıkları ortaya çıkmıştır.

Her durumda, kendimizle ilgili izlenimleri oluşturma çabası içerisine gireceğimizi belirten Leary diğer insanları etkilemeye çalıştığımızı belirtmektedir. Yapay olsun veya olmasın etki ve yetki sahibi yöneticiler, çalışanları üzerinde olumlu veya olumsuz izlenimler oluştururlar veya oluşturmak isterler (Leary, 1996: 4). Nesillerin yetiştirildiği, bireyleri hayata hazırlandığı, temel eğitimin verildiği ilköğretimin örgüt konumu oldukça önemli olduğundan, yöneticilerin öğretmenlere karşı sergilediği davranışlar ve bu davranışların öğretmenlerde uyandırdığı etki önemini daha da artırmaktadır. Bunun sebeple izlenim yönetimi ile yöneticilerin sergilediği davranışların ve bu davranışların öğretmenlerdeki etkisinin akademik çalışmalar yoluyla ortaya çıkarılması ve araştırma bulgularından yola çıkarak gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir. Bu açığı kapatma amacıyla olan bu araştırma ile, ilköğretimde görev yapan yöneticilerin izlenim yönetimi davranışları, ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır.

1.2. Amaç

Bu araştırmanın genel amacı Bingöl ilindeki ilköğretim kurumlarında yönetici olarak görev yapan müdür ve müdür yardımcılarının izlenim yönetimi davranışlarını

belirlemek ve bu davranışların öğretmenlerde oluşturduğu algıları tespit etmektir. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. İlköğretim kurum yöneticileri kendilerine ilişkin izlenimlere önem verirler mi?
2. Kullanılan izlenim yönetimi taktikleri; yöneticilerin eğitim düzeyine, kıdemine, kurumdaki görevine, çalıştıkları kurumun bulunduğu yerleşim yerine göre farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenler, yöneticilerinin izlenim yönetimi taktiklerini nasıl algılamaktadır? Öğretmenlerin, yöneticilerinin izlenim yönetimi taktiklerini algılamaları, öğretmenlerin cinsiyetine, eğitim düzeyine, kıdemine, çalıştıkları kurumun bulunduğu yerleşim yerine göre farklılık göstermekte midir?

1.3. Önem

Sosyal varlık olan insanların çevreleriyle iletişim kurmaları hep mesaj alıp vermekle gerçekleşmektedir. En basit bir davranışımız bile karşımızdakileri etkilemeye yöneliktir. Bu mesaj ya sözlü veya sözsüz olarak sağlanmaktadır. Aynı zamanda, bu mesaj, mesajı verenin bizde uyandırmak istediği intibayı da ortaya çıkarmaktadır. İnsanlararası ilişkilerde, bu mesajlar ilişkinin devam etmesini sağlar veya durdurmasına neden olur. Mesajlar bizde korku, sempati, acıma, sevinme, motive etme gibi etkiler bırakır.

Bacanlı'ya (2004) göre sosyal etkileşiminin temel taşlarından birisi, bireylerin iletişimde oldukları kişilerde oluşturdukları izlenimleri kontrol edip yönetmek için gösterdikleri etkinlikleri içeren kendini ortaya koyma davranışdır. İnsanların düzenli ve tutarlı kişilerarası etkileşimi gerçekleştirip bu etkileşimi devam ettirebilmeleri için hem kendini ortaya koyma davranışlarını düzenlemeleri ve karşısındaki kişilerin bunları doğru algılamalarını sağlaması gerekmektedir. Bu davranışlar kişilerarası etkileşimin temelini oluşturmaktadır (Tatar, 2006: 81).

Bireyler, iş mulakatlarından ilk buluşmaya kadar hemen hemen tüm durumlarda karşılarındaki kişilerde olumlu izlenim oluşturmaya çalışırlar. Bu izlenim oluşturma çabasının en yoğun olduğu durum, en fazla etkilemeye çalıştığı kişilerle beraber oldukları zamanlardır. Her ne kadar Schlenker ve Pontari (200: 199) karşıdaki kişiyi etkilemeye çalışmanın yapaylığı beraberinde getireceğini düşünse de, bireyin olumlu

yönlerini öne sürüp olumsuz yönlerini de azaltma çabası içinde olacağını düşünmektedir. (Human, Biesanz, Parisotto, Dunn, 2012: 23). Bireyin bu izlenim yönetimi taktiklerini kullanması, kendine verdiği değerle yakından ilişkilidir (Tatar, 2006: 84).

Bass ve Avolio'ya (1994) göre, geleneksel teoriler, seçilmiş bireyler olan liderlerin mantıklı şekilde planlama, organize etme, motive edip kontrol etmeleri gerektiğini savunurken, modern teoriler ise liderlerin yukarıda sayılanların yanında takipçileriyle duygusal bağ kurmaları gerektiğini belirtmiştir (Rozell ve Gundersen, 2003:197). Conger ve Kanungo (1987: 640) da astların ortak vizyona ulaşmadaki çabalarını artırmada karizmatik liderlerin, izlenim yönetimi ve dil becerilerini etkili şekilde kullandığını belirtmektedir. Duygusal bağ kurabilen liderlerin daha etkili olacağı muhakkaktır. Liderler ve/veya yöneticiler bulundukları konum gereği, takipçilerini/çalışanlarını etkilemek zorundadırlar. Etkileme yöntemi olarak çoğunlukla iletişim becerileri kullanılır, bu dil becerisinin etkililiği nispetinde astlarında etki meydana gelir ve istenilen izlenim oluşturulur. Böylelikle, kurumun hedeflerine ulaşması sağlanmaya çalışılır.

İlköğretim kurumlarını ele alırsak, okulların başarısını sağlayan en önemli emek öğretmene aittir. Dolayısıyla, öğretmenin moral ve motivasyonunu en üst düzeyde tutacak izlenim yönetimi taktik ve davranışları sergilemek ve öğretmenin moral ve motivasyonunu olumsuz etkileyecek davranışlardan kaçınmak okul başarısını artıracak en önemli adımlardan biridir. Bu araştırmayla, elde edilecek bulguların yöneticilerin öğretmenlere karşı sergiledikleri izlenim yönetimi davranışları belirleyeceği ve bulgular ışığında okul başarısını artırmaya katkı sağlayacağı umulmaktadır.

1.4. Sınırlılıklar

Bu araştırma;

1. 2011-2012 eğitim-öğretim yılı ile sınırlıdır.
2. Bingöl iline bağlı merkez, ilçe ve köylerdeki ikinci kademesi olan ilköğretim okullarında görev yapan yöneticiler ile sınırlıdır.

1.5. Sayıtlar

1. Yöneticilerin ve öğretmenlerin verdikleri cevaplar onların gerçek görüş ve düşüncelerini yansıttığı düşünülmektedir.
2. Araştırmada alınan örneklem evreni temsil eder niteliktedir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. İZLENİM YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İzlenim Yönetimi

Örgütlerin incelenmesinde sıkça kullanılan izlenim yönetimi, imaj yönetimi, intiba yönetimi, etkileme yönetimi, öz-sunum (self-presentation) gibi kavramları arasında çok az farklar bulunmasına karşın, genel olarak birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir (Ünaldı, 2005: 13-14). İzlenim yönetiminin ne olduğuna geçmeden önce, izlenim kelimesinin ne demek olduğunun açığa kavuşturulması gerekmektedir.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde izlenim kavramı iki farklı şekilde tanımlanmıştır. Bunlardan ilki, bir durum veya olayın duyular yolu ile insan üzerinde bıraktığı etki, intiba, imaj; ikincisi ise, uyarıcıların, duyu organları ve sinirler üzerindeki etkileri veya belirli bir durumun kişi üzerindeki etkisi, intiba olarak tanımlanmaktadır. İkinci tanımlamaya paralel olarak izlenimi, Budak (2000) “uyaranların nörolojik etkisi” olarak dile getirmektedir. Kısacası, izlenim, bir şekilde, iletişimde bulunduğumuz insanlar üzerinde oluşturduğumuz olumlu veya olumsuz etki olarak tanımlanabilir. Eğer izlenim olumlu veya olumsuz olabiliyorsa, olumludan olumsuz, olumsuzdan olumluya çevirmek mümkün olabildiği düşünülebilir. Bu durum, bireyin bilinçli veya bilinçsiz gerçekleştirdiği birtakım davranışlarla değiştirilebilir.

İzlenim yönetiminin sistematik temellerini ilk atan kişi, Erving Goffman'dır. Goffman, yazdığı raporla (1956) aynı adı taşıyacak olan kitapta “*The Presentation of Self in Everyday Life*” izlenim yönetimini diğer ifadeyle, insanın davranışlarını oynadığı tiyatral bir sahnede izleyicilere sunduğu performansa benzetmektedir. Performansların özelliği ise mümkün mertebe izleyicileri etkileyebilmektir. İnsanların kullandıkları davranışlar, onaylanma ve belirli amaçları gerçekleştirmek için bir araç ve sosyal etkileşimin doğal bir parçası olarak ele alınmıştır. İnsanlar ilk başta iletişime gireceği ortamı ve ona göre oynayacağı belirli bir rol belirler. Bu roller, bireyin kimliğini ortaya koyar. Bundan sonra ise, kimlik, kişilik ve davranış arasındaki bağlantı kurulmuş olur. Yine Goffman'a göre, insanların toplumsal davranışları, onların kişilik özellikleri ve güdülerinin yansımaları olarak karşımıza çıktığını belirtmektedir (Goffman, 1956).

Ünaldı'nın (2005:18) Wayne ve Shawn'dan (1993) aktarımına göre yapılan bazı izlenim yönetimi tanımlarında kontrol veya yönlendirme yerine “etki” tercih edildiği görülmektedir. Bunlardan birisi izlenim yönetimini, “ bireyin diğer bireylerin kendisine ilişkin algılarını etkilemeyi amaçlayan davranışlar” olarak tanımlamışlardır. Başka bir tanımda izlenim yönetimi, “bireylerin diğer bireylerin yaptıkları, söyledikleri ve görünüşleri ile izlenimlerini etkileme girişimidir” olarak tanımlanmaktadır. Etkinin başlangıç noktası olarak izlenim yönetimi yerine, etkileme yönetimi kavramı kullanılmaktadır.

İzlenim yönetimi, yönetimi uygulayan kişi tarafından iletişimde olduğu kişilerde imaj oluşturma, sahip olduğu imajı koruma veya olumsuz imajları değiştirme (Bolino, Kacmar, Turnley, Gilstrap, 2008: 1080), iletişimde olduğu kişilerden yardım alma (Leary ve Tangney, 2003:511), nüfuz kazanmayı amaçlayan politik bir davranış sergileme (Zivnuska,Kacmar, Witi, Carlson ve Bratton, 2004: 627), bilinçli ve/veya bilinç dışı (Leary ve Kowalski, 1990; Silvester, Anderson-Gough, Anderson, Mohamed, 2002: 73; Morrison ve Bies, 1991: 535; Schlenker, 1980: 6) bir davranış olarak tanımlanmaktadır. İzlenim yönetiminin kullanıldığı alanlar, iş görüşmeleri (Ellis, West, Ryan, DeShon, 2002: 1200; McFarland, Ryan, Kriska, 2003: 642), yönetim ve liderlik davranışları (Xin, 2004: 174; Rozell, Gundersen, 2003: 199;), çalışma hayatındaki performans (Bansal and Kistruck, 2006: 166; Barsness, Diekmann ve Seidel, 2005) gibi insan ilişkilerinin çeşitli alanlarında sıklıkla kullanılmaktadır.

Uysal'ın (2004: 10) izlenim yönetimi ile ilgili yapmış olduğu çalışmasında izlenim yönetiminin kökeninin “sembolik etkileşimciliğe” kadar gittiği vurgulanmaktadır. Bunu açıklayıcı olarak, 20. yy.'ın başlarında, bir sosyolog olan Charles H. Cooley (1902) insanların kendileri hakkındaki düşünceleri, toplum tarafından belirlendiğini ortaya atmıştır. İnsanların başkalarının gözünde iyi ya da kötü göründüğünü düşünmesi, onların iyi veya kötü hissetmelerine neden olduğunu ifade etmiştir. Mead (1934) ise Cooley'nin bu düşüncesini daha da geliştirerek, insanların başkalarının gözünde nasıl göründüğünü hayal etme kapasitesi, bireyin kişilik gelişiminin temelini oluşturduğunu savunmuştur. Sembolik etkileşimcilik teorisi, insanların kendilerinin başkalarının gözünde nasıl göründüğünü hayal etme kapasitesine önemli vurgu yapmaktadır.

Furnham'ın açıklamalarına göre (2005: 96), Elton Mayo ve arkadaşlarının 1920 ve 1930'larda yürüttüğü Hawthorne araştırmaları doğrudan izlenim yönetimi ile ilgili olmasa bile izlenim yönetiminin izlerini taşımaktadır. Hawthorne araştırmaları, sadece makine olarak ele alan klasik yönetim kuramlarından farklı olarak insanın sosyo-duygusal boyutuna da yer vermiştir. Hawthorne araştırmaları insan ilişkileri kuramının deneysel temellerini oluşturmuştur. Western Elektrik Şirketi yönetimi tarafından çalışanların performansını artırmak için, "Bilimsel Yönetim İlkeleri" uygulanmıştır. Bu araştırmada, fiziksel ve biyolojik farklı değişkenlerin üretim üzerine etkisi araştırılmıştır. Beklenenin tersine, bitkinliğin arttığı, fiziksel koşulların kötüleştiği durumda, üretimin arttığı görülmüştür. Çalışanlar izlendiklerini bildikleri için daha çok çaba göstermişlerdir. Çalışanlar çok yüksek çalışma hacmi gösterirlerse, çalışma arkadaşlarının bazılarının işten çıkarılabileceğini düşünmüşlerdir (Karip, 2001: 16). Hawthorne araştırmalarından da anlaşılacağı gibi, insanlar, sosyal ve psikolojik ihtiyaçların karşılanması ile güdülenirler. Bunların yanında, ait olma, tanınma, algı oldukça önemli kavramlardır. Her durumda, başkaları tarafından izlendiğini bilen birey, davranışlarında ister istemez değişiklikler meydana getirebilir. Bu, insanın sosyal bir varlık olduğunun etkisi ve sonucudur.

İlk zamanlarda, Schlenker ve Weigold izlenim yönetiminin politika ve tanıtım (reklam) alanında etkisi olduğunu söylese de (Honorée, 1999: 21), son 50 yıldır örgütlerde de izlenim yönetimi ilgi görmeye başlamıştır (Bolino et al, 2006:281; Giacalone ve Roselfeld, 1989: 2; Liden ve Mitchell, 1988: 572; Morrison ve Bies, 1991: 523). Günümüz örgütlerinde izlenim yönetimi hayatî öneme sahip ve örgütsel iletişimin temelini oluşturmaktadır. Örgütsel yaşamın anlaşılması için kişinin, örgütte çalışan bireylerin izlenim yönetimlerini incelemeye alması gerekmektedir (Rosenfeld, Giacalone and Riordan, 1995: 13).

Tarihsel olarak bakıldığında, 1960 ve 1970'li yıllardaki araştırmalara göre, izlenim yönetimi, kişilerarası davranış teorisinden çok sosyal psikoloji ve kişilik psikolojisi alanında kalmıştır. Daha sonraları ise, izlenim yönetiminin kişiler arası davranışlar üzerindeki önemli etkisini anlaşılmaya başlanmıştır. Bunların yanında, izlenim yönetimi son zamanlarda, saldırganlık, yaklaşım değişikliği, kendine hizmet davranışları, sosyal kolaylık sağlama, kaygı ve çekingenlik, algılanan çaba gibi çeşitli konular üzerinde kullanılmaya başlanmıştır (Leary ve Kowalski, 1990: 35).

Ancak, 1980’li yıllara gelindiğinde ise izlenim yönetiminin insan ilişkilerinin temeli olduğu kabul edilmiştir (Leary ve Kowalski, 1990; Tedeshi, 1981). Böylelikle, izlenim yönetimi, insanların karşılaşmasından itibaren iletişimin her safhasında etkisini göstermektedir. Sosyal karşılaştırma teorisinde, genel olarak insanlar kendilerini benzerlikler ve farklılıklar noktasında ilk karşılaşmadan itibaren diğer insanlarla karşılaştırırlar. Bu benzerlikler ve farklılıklar, statüyle beraber memleket, cinsiyet, meslek şeklinde olabilir (Gurevitch, 1984: 263). Günlük yaşamdaki birçok durumda, birey hareketlerini sadece kendi davranışlarına göre değil, diğer insanların davranışlarını da gözönünde bulundurarak davranış sergiler. Böylelikle farklı durumlarda, bencil davranışları terkedip, daha çok diğergam davranışlar sergileyerek, insanlar üzerinde olumlu izlenimler oluşturmaya çalışırlar (Iedema, Poppe, 2001: 773).

İzlenim yönetimi, farklı yazarlar tarafından farklı şekilde tanımlanmaktadır. Bir bölümü; insanların iletişime geçtiği kişilerde, kendisine ait oluşan izlenimleri kontrol etme süreci olarak tanımlarken (Leary and Kowalski, 1990: 34; Rosenfeld, Giacalone and Riordan, 1995: 4; Harris, Kacmar, Zivnuska and Shaw, 2007); diğerleri ise izlenim yönetimini, belirli özellikteki insanların belirli durumlarda sergilediği davranışlar olarak tanımlamaktadır (Briggs ve Cheek, 1988; Buss ve Briggs, 1984). Gardner ve Avolio (1998: 33)’nın bu konudaki görüşlerine göre izlenim yönetiminde iki farklı bakış açısı söz konusudur. Bu bakış açılarından birisi izlenim yönetimini bir aldatma davranışı olarak görürken, diğeri ise istenilen sonuçlara ulaşmak için bireyin kullanmış olduğu bir davranış bütünü olarak görmektedirler. Yine bazı araştırmacılar izlenim yönetimini, sosyal güç kazanma ile davranışların bilinçli ve aktif olarak yönlendirilmesi olarak görürken, bazı araştırmacılar ise, izlenim yönetimini bireyin etkileşimini kolaylaştıran doğal süreçler olduğunu ileri sürmektedirler. İzlenim yönetimi davranışları, bu yönü ile alanyazında tartışılan bir konudur. Bir kısım yazarlar, bu davranışların kökleşmiş davranışlar olduğunu savunurken, başka yazarlar ise bu davranışların belirli durumlarda ortaya çıktığı ve kişinin bu belirli durumlara yönelik belirli roller sergilediğini öne sürmektedirler (Demir, 2002: 16). Bu araştırmacıların yanında, tarafsız olan yazarlar da vardır. Mesela Cialdini (1989: 45-46), izlenim yönetimini, doğrudan ve dolaylı izlenim yönetimi olarak ayırmıştır. Doğrudan izlenim yönetimi, kişilerarası iletişimde bireyin kendi özelliklerini, başarılarını diğer insanlara sunma olarak tanımlamıştır. Bunun yanında, dolaylı izlenim yönetimini ise, bireyin bir şey veya birisiyle ilgili bilgileri kendi imajını korumak veya geliştirmek olarak tanımlamaktadır.

Yapılan bu tanımlarda, kontrol, yönlendirme, izleme, etkileme, bireylerin izlenimlerini bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde yönetebildiği, istenilen kimlik ya da algıları oluşturma, bulunulan ortamlarda kabul görme ya da kabul edilebilirliğini artırma, istenmeyen izlenimlerden kaçınma davranışları öne çıkarılmıştır (Akdoğan, Aykan, 2008:8; Ünalı, 2005: 18).

Tanımlarından anlaşılacağı üzere, izlenim yönetimi, sosyal bir etkileşim sürecidir. İmaj oluşturma yöntemidir. Belirli bir amaca veya sonuca ulaşma girişimidir. Davranışların kontrol edilmesine ve yönlendirilmesine ve diğer bireyleri etkilemeye yönelik bir süreçtir (Doğan ve Kılıç, 2009: 56).

Bozeman ve Kacmar (1997: 9) izlenim yönetimini aktörün belirli bir kimliği oluşturmaya yönelik gösterilen ve karşıdaki kişi tarafından iyi görülmesini sağlayacak sözlü veya sözsüz stratejik davranışlar olarak tanımlamaktadır. İzlenim yönetimi teorisinin dayanağı, başkalarının bireyi nasıl algıladığı ve var olan ile istenilen imajları arasındaki zıtlıkları aramaktır. Var olan imaj ile istenilen imajlar arasındaki zıtlıkların farkına varan birey, bu zıtlıkları ortadan kaldırmaya çalışır. Bununla beraber, kendisinde olmasını istediği imajları oluşturmak için, hal ve hareketlerini değiştirir (Leary ve Kowalski, 1990).

Yönetim alanında, Gardner ve Martinko'ya göre (1990), izlenim yönetiminin gerekliliğinin beş nedeni bulunmaktadır. Bunlar:

- İlk olarak, izlenim yönetimi davranışlarının, örgütlerde bireysel başarı ile ilişkisidir.
- İkinci olarak, izlenim yönetimi davranışları, liderlerin eylemlerine destek sağlamak için kullandığı bir etki mekanizmasıdır. İzlenim yönetimi, liderliğin bu boyutunu aydınlatmada oldukça önemlidir.
- Üçüncüsü, izlenim yönetimi davranışlarının, örgütsel ve bireysel başarı sağlamada, yöneticinin kullandığı bir öğedir.
- Dördüncüsü, yönetim ve çalışma alanı ile ilgili yazılarda, izlenim yönetimini uygulayanların başarıya ulaşmasındaki davranışların için teorik bir temel oluşturmasıdır.

- Son olarak, örgütsel davranışı anlama ve yorumlamada, izlenim yönetiminin çatı görevi görmesidir (Demir, 2002: 5).

Leary ve Kowalski (1990) izlemin yönetimini üç bölümde incelemişlerdir. Bunlar, izleme, motivasyon ve yapıdır. Birey, iletişime geçtiği kişilerin kendisi hakkındaki algıları izler, algıların farkına varmaya başlar. Motivasyon boyutunda ise, var olan olumsuz imajları değiştirmeye çalışır. Son boyutta ise, birey bu davranışlarını sürekli hale getirerek, yapılaştırır.

Alanyazın incelendiğinde, izlenim yönetimi teori ve araştırmalarının üç bölümden oluştuğu görülmektedir. Bunlar, ilk aşamada, Goffman ve Jones'un yapmış olduğu araştırmalardır ve bu araştırmalar izlenim yönetiminin temelini oluşturmaktadır. İkinci aşamada, yalnızca ilk aşamadaki çalışmaların genişletilip derinleştirildiği ve sosyal psikolojinin merkezine alınan araştırmalar yer almaktadır. Üçüncü aşama ise, izlenim yönetimi teorisinin kabul edilip, anlamlı ve uygulanabilir bir sosyal kavram olarak benimsendiği aşamadır (Doğan, Kılıç, 2009: 55)

İzlenim yönetimi oldukça dikkat edilmesi gereken bir yapıdır. Çünkü başkalarını etkilemek için sürekli olarak davranışlarını kontrol altında tutmaya çalışan kişinin bir süre sonra etkilemek istediği kitle tarafından itici, yapmacık ve sevimsiz olarak algılanması muhtemeldir. Bu durum aynı zamanda, izlenim yönetimi uygulayıcısının, hangi izlenim yönetimi stratejilerini kullandığıyla doğru orantılıdır (Erdem, 2008: 34).

İzlenim yönetimi her ne kadar ilk başlarda sosyologlar ve psiko-sosyologlar tarafından araştırılsa da, son zamanlarda örgütsel bağlamda da dikkat çekmeye başlamıştır (Bolino ve Turnley, 1999). Son dönemdeki yönetim kaynaklarında, izlenim yönetiminin, örgütsel başarı için önemli olduğu vurgulansa da, bu alanda çalışan araştırmacıların, izlenim yönetiminin deneysel bir teori olarak ele alması zaman almıştır. Ancak, 1980'lerin ortasında, izlenim yönetimi, örgütlere ilişkin çalışmalarda kullanılmaya başlanmıştır. Artık, izlenim yönetimi, örgütsel yaşama etkisi nedeniyle, yaygın şekilde araştırılmaktadır. Bu araştırmalarda, izlenim yönetimi ana konu olarak incelenip, örgütsel hayatın bir parçası olarak kabul edilmekte, dahası örgütsel davranışların temeli olduğu kabul edilmektedir (Demir, 2002: 13-14).

2.2. İzlenim Oluşturma Yöntemleri

İzlenim yönetiminin özelliklerinden bir tanesi de bilinçli ve/veya bilinçsiz şekilde gerçekleştirilmesidir. İzlenim oluşturma ister bilinçli şekilde olsun, ister bilinçsiz şekilde, bireylerin her davranışı bir izlenim yönetiminin izlerini taşımaktadır.

Tatar'ın aktarımlarına göre (2006: 12) Leary (1996) izlenim oluşturma çabası üç bölümdür. Bunlar: *kendini tanımlama, sözsüz ifade, mekânsal ortam*.

2.2.1. Kendini Tanımlama

Bireylerin kendisi hakkında diğer insanlara bilgi vermesinin veya izlenim oluşturma en kısa yöntemi kendini tanımlama, sözlü ifade yöntemidir. İnsanlar ilgilerini, hoşlandıkları ve hoşlanmadıklarını, başarılarını, tecrübelerini diğer insanlara söyleyerek izlenim oluşturabilirler. Kendini tanıtmaya yüzyüze olabileceği gibi, yazılı olarak da gerçekleştirilebilir (Tatar, 2006: 12-13). Bireyler kendilerini tanıtırken tanıtıcı bilgilerden duruma en uygun olanı seçip sunar.

2.2.2. Sözsüz İfade

Sözlü ifadenin yanında, belki de sözlü ifadeden daha etkili olabilecek diğer bir yöntem sözsüz ifadedir. Bireyler hakkında yapılan değerlendirmenin bireylerin sözsüz ifadelerine dayandığı bilinmektedir (Naylor, 2007: 166). Bu ifadeler çoğunlukla doğal olarak gerçekleşir. Ancak belirli bir izlenimi oluşturmak için de sözsüz ifadeler kullanılır. Sözsüz ifadeler *duygusal ifade, fiziksel görünüş, vücut hareketleri ve jestlerden* oluşmaktadır.

Duygusal ifadeler, bazı zamanlarda kontrollü olarak gerçekleşse de, genel itibarıyla, istem dışı gelişir. Bazen bu duyguları saklarız, bazen açığa çıkarırız, bazen de hissetmediğimiz duyguları, hissediyormuş gibi de yapabiliriz. Buradaki hedef; diğer insanlara kendimizi ifade etmektir.

Fiziksel görünüş sözsüz ifadenin en etkili olanıdır. Fiziksel görünüşle ilgili yapılan araştırmaya göre, kadınların en çok yabancılarla bir arada olduklarında giyimine önem verdikleri saptanmıştır. Bununla beraber, yüksek mevkilerde olan erkeklerin kadınlardan daha fazla giyime önem verdikleri ortaya çıkarılmıştır (Peluchette, Karl, Rust, 2006: 49). Giriş kısmında da ifade edildiği gibi Nasrettin Hoca'nın "Ye, kürküm ye!" ifadesi fiziksel görünüşün önemi hakkında bize bilgi vermektedir. Kendilerine çekici gelen insanlar hakkında daha olumlu izlenimlere sahiptirler ve daha çok onlarla

iletişim kurmak isterler. Bu nedenle birçok insan, fiziksel görünüşlerini, çekiciliklerini artıracak şekilde düzeltmeye çalışmaktadırlar.

Bireylerin sözlü ifadelerini ve fiziksel görünüşlerini tamamlayan öğelerin başında vücut hareketleri, jest ve mimiklerdir. Son zamanlarda, çokça kullanılan beden dili bunun önemini göstermektedir. Greenlees, Buscombe, Thelwell, Holder ve Rimmer (2005) tarafından yapılan araştırmada, bireyleri belirli kalıplara sokmada beden dilinin ve giyimin oldukça önemli olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bilinçli bireyler, vücut dilini kullanarak, iletişimde olduğu insanları daha kolay etkilemeye çalışırlar.

2.2.3. Mekânsal Ortam

Tatar'ın (2006:25) Tolan'dan (1991) aktarımlarına göre insanlar içinde yaşadıkları ve çalıştıkları fiziksel ortam ve bu ortamda bulunan eşyalar aracılığıyla izlenim oluştırmaya çalışır. Mekânsal ortam, sözsüz iletişimin önemli bir parçasıdır. Bir yöneticinin çalıştığı yerdeki tasarım, çalışanlarına ve misafirlerine bir izlenim oluştırur. Mesela, büyük bir oda, masa ve koltuk statü ve g simgesidir.

2.3. İzlenim Yönetimi Süreci

İzlenim yönetimi alanyazını incelendiğinde, izlenim yönetimi süreçleri, farklı araştırmacılar (Bozeman, Kacmar, 1997; Leary, Kowalski, 1990; Martinko, 1991; Rosenfeld, Giacalone ve Riordan, 1995; Demir, 2002) tarafından geliştirilen izlenim yönetimi modelleri içerisinde ele alındığı görülmektedir. Araştırmacılara göre izlenim yönetimi modellerinde gösterildiği gibi belirli aşamalar çerçevesinde gelişmektedir. Her ne kadar model ve süreç birlikte incelenirken, Demir (2002) izlenim yönetimi modeli'nin yanında bir de izlenim yönetimi sürecinden bahsetmektedir. İzlenim yönetimi süreci 3 bölümden oluşmaktadır Bunlar, bireyin izlenimlerini inceleme, izlenim oluştırmaya güdülenme ve izlenim oluştırmadır. İzlenim oluştırmaya güdülenme, izlenim yönetimi güdüsü başlığı altında açıklandığından burada açıklanmamıştır.

2.3.1. İzlenimlerini İnceleme

İzlenim yönetimi sürecinin ilk aşaması, izlenimleri incelemedir. Bu aşamada birey, iletişimde bulunduğu bireylerin kendisiyle ilgili değerlendirmelerine duyduğu ilgiliyle alakalıdır. Taylor ve Neter'e (1995) göre, kendini değerlendirme bireyin davranışlarını düzenlemesinin temelini oluştırmaktadır. Bireyin dönüt almadan

istenilen kişiliği oluşturmaları mümkün görünmemektedir. Yine dönütle bağlantılı olarak, Bozeman ve Kacmar (1997: 10) ise izlenim yönetimine getirdiği sibernetik modeli, organizmanın (birey) çevresindeki algıları etkileme veya değiştirmesi için devamlı olarak çevresiyle iletişim halinde olması gerektiğini savunmaktadır. Birey herhangi bir izlenim oluşturmada önce, çevresini inceler, durum analizi yapar ve ona göre davranışta bulunur. Bunun için, izlenimleri inceleme, iletişimin başlamasıyla başlar. Bireyin iletişimde olduğu kişilerin algılarını etkilemek için bireyin ilk başta karşısındaki bireylerin ne istedikleri diğer ifadeyle beklentilerinin neler olduğunu bilmek zorundadır. Bu yüzden, izlenim yönetimi incelemesinde, iki yönlü bir iletişim söz konusudur (Elwell, 1998: 11). Muhataplarından alınan dönütler, bireyin izleniminin olumlu olup olmadığını belirlemede önemlidir. Çünkü bireyler, iletişimde olduğu kişilerin ifadelerini kendilerinin işine yaramasına göre seçici algılarlar. Böylece hedeften alınan dönüte verilen anlam, istenilen izlenimin amacı doğrultusunda yorumlanır. Diğer bir ifadeyle, bireyin izlenimlerini incelemesi, diğer bireylerde oluşturduğu izlenimlerin farkında olması ile başlar denilebilir.

Ayrıca Demir'in (2002: 24-25) Leary'den (1996) aktarımlarına göre izlenimleri incelemenin dört düzeyi bulunmaktadır. Bunlar; İzlenime İlgisizlik, İzlenimlerin Rastgele Gözden Geçirilmesi, İzlenimlerin Farkında Olma ve İzlenime Odaklanma.

İlgisizlik: Bu aşamada birey, iletişimde olduğu bireylerin kendisi hakkındaki izlenimlere karşı bir ilgisi bulunmamaktadır. Birey, diğer bireylerin kendini nasıl gördüğü veya onlara nasıl bir izlenim oluşturacağını bilemez. Bireylerin, çevresindeki diğer bireylerin kendisi hakkındaki tepkilerin farkında olamamasının iki nedeni olabilir. Bunlardan birincisi, bireyin başkaların düşüncelerini önemseyecek durumda olmayabilir. Diğer ise, bireyin psikolojik durumunun, bireylerin izlenimlerini incelemesine engel olmasıdır.

İzlenimlerin Rastgele Gözden Geçirilmesi: Bireyin ilgisi başka bir yerdeyken, izlenimlerini rastgele inceleyebilir. İzlenimlerine yoğunlaşmadan, çevresinden gelen bilgileri işleyebilir. Bunun sebebi, bireyin çok önemli başka bir konuya yoğunlaşmış olduğundandır. Diğer bir ifadeyle, birey, her ne kadar dikkati başka bir yerde de olsa, bilinçsizce çevresindekilerin kendisine ilişkin bilgileri taramadan geçirir. Birey, herhangi bir bilgiye rastlamadığında veya olumlu bilgiler aldığında bu tarama devam eder. Olumsuz bilgi aldığında ise, bireyin bilinçli dikkati bu konu üzerine yoğunlaşır.

İzlenimlerin Farkında olma: Bu aşamada birey, diğer insanlarda oluşturduğu izlenimlerin bilinçli şekilde farkındadır veya onların kendisi ile ilgili izlenimlerinin doğası üzerine düşünmektedir. Artık birey bu aşamada kendini diğer insanlar gözünden görebilmektedir. Böylelikle, onlara göre hangi davranışları olumlu hangileri olumsuz karşılandığını algılayabilmektedir.

İzlenime Odaklanma: Bu düzeyde, birey diğer insanların kendisi hakkındaki izlenimleri ve bu izlenimleri getiri ve götürüsü üzerinde odaklanmaktadır. Bu durum, bireyin izlenim oluşturmaya güdülenmesinin üst düzeyidir.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, bireyin izlenimlere ilişkin farkındalığı ile izlenimleri inceleme düzeyiyle doğru orantılıdır. Birey izlenimlere ne kadar odaklanırsa, onları o oranda inceler ve davranışlar sergilemeye başlar.

2.3.2. İzlenim Oluşturma

İzlenim yönetimi sürecinin üçüncü ve son bölümü izlenim oluşturmadır. Süreç olarak baktığımızda, birey çevresindeki izlenimleri farkına varıp inceledikten sonra, izlenim oluşturmaya güdülenir ve izlenim oluşturma davranışları sergilemeye başlar. Böylelikle, davranışların kontrol edilmesine ve yönlendirilmesine ilişkin sosyal bir etkileşim süreci olan izlenim yönetimi, iletişimde olunan kişilerin gözünde belirli amaçları elde etmek için belirli imajları oluşturmaya ilişkin bir süreç olarak gerçekleşmektedir (Doğan ve Kılıç, 2000).

Bunun yanında, Zaidman ve Drory (2001: 672), izlenim yönetimi sürecini iki basamakta incelemektedir. Birinci basamakta bireyin güdülenmesi söz konusudur. Çünkü bireyler, alabileceği ödülü en üst seviyeye çıkarmak istedikleri için, var olan imajlarını sürdürmeye çalıştıkları veya iyi bir imaj oluşturmak için iyi izlenimler oluştururlar ve böylelikle diğer insanları etkilerler. İkinci basamak ise, izlenimlerin gerçekleştirilmesi veya oluşturulmasıdır.

İkinci basamakta ise diğer insanların birey tarafından etkilenmesini içeren davranış sergileme vardır. Kısacası, bireyler ilkbaşıta belirli izlenimleri oluşturmak için, iletişim kurma, kişiliği geliştirme gibi davranışlarla güdülenmekte ve sonra da iletişim kurduğu bireyleri etkileyecek davranışlar sergilemektedir.

2.4. İzlenim Yönetimi Güdüsü

İnsanların doğası gereği elindekilerle yetinmeyip, bir adım ötesini düşünerek hep daha iyisini istemektedirler. Bu durum onların faydacı olduklarını gösterebilir. Daha iyisine kendisine has özellikleri ile erişemeyen insanlar, bir takım değişikliklere ister istemez giderler. Bu değişiklikler ilk başta düşüncenin değiştirilmesiyle başlar daha sonra ise davranışlara yansıtılarak kendini gösterir.

Bazen çalışan, statüsüne bağlı olarak kendisinin yetenekli veya sorunlarla daha ilgili olduğunu göstermeye çalışıp böylelikle işverenlerinden tam not almayı da hedefleyebilir (Stamper ve Van Dyne, 2001; Yun, Takeuchi, Liu, 2007). Bunun için de bir takım davranışlar sergileyebilir. Örneğin, işyerinde herhangi bir problem çıktığında, çalışan kendini ön plana çıkararak problemin çözümünde rol almaya çalışır. Bu durum ise patron veya yönetici tarafından çalışanın çözüm odaklı birisi olduğu kanaatine varmasını sağlar. Benzer bir ifadeyi Bazen de bireyler iş ve sosyal hayatta değerini artırmak için bir takım davranışlar sergileyebilir. Siebert, Kraimer ve Linden (2001) tarafından “social capital” olarak adlandırılan bu durum, bireylerin iş ve itibar gibi sosyal kaynaklara ulaşımını kolaylaştırmaktadır. Böylelikle, insanlar, iş yaşamında, yükselme sağladığı gibi, hayatını da kolaylaştırmaktadır. Bazen de bireyler sosyal ve iş yaşamındaki saygınlığını artırmanın yanında, bu saygınlığı korumaya yönelik davranışlar da sergilerler. Riordan, James ve Runzi’nin (1989) yaptığı araştırma bu görüşü desteklemektedir. Yapılan araştırmada, çalışanların amirlerine sunduğu raporlarda olumlu sonuçları ön planda tutma ve olumsuz sonuçları ise açıklama davranışı sergilediği ortaya çıkarılmıştır. Dolayısıyla, bireylerin olumsuz yön veya eksiklikleri geri plana çekerek doğabilecek olası olumsuz izlenimleri de saklama eğiliminde olduğu söylenebilir.

Bazen izlenim yönetimi, birey için yabancı kültürlerle uyumu sağlamada da güdüleyici bir etken olabilir. Birey izlenim yönetimini uygulayarak, içinde bulunduğu yabancı kültüre uyumunu kolaylaştırır. Bu durum, bireyin o kültüre açıklığı ve izlenim yönetimini uygulamasıyla ilgilidir. Birey farklı bir kültüre karşı önyargılı değilse, izlenim yönetimini uygulama istediği de artacaktır. Sonuç olarak, izlenim yönetimi bireye yeni kültüre uyum sağlama ve iletişimsel sorunları ortadan kaldırmada yardımcı olacaktır (Montagliani, Giacalone, 1998: 604).

Sistematik olarak sunmak gerekirse, Leary ve Kowalski (1990: 39-40), izlenim yönetimi ile ilgili olarak üç temel güdüden bahsetmektedirler. Bu güdüler genel olarak, bireyin sosyal ilişkilerinde saygınlığını arttırmak, çıkarlarını arttırmak ve istenilen kimlikleri oluşturmak için kullanılmaktadır. Bunlardan **birincisi**, hedefin izlenimle uygunluğudur. Hedefler oluşturulmak istenen izlenimle ne kadar uygunsa, bireyin güdülenmesi o denli fazla olmaktadır. Bireyin kullandığı izlenimler, ne kadar çok insan tarafından görülüyorsa, birey o denli motive olur. Bunun yanında birey, çizdiği hedef kişiye ne kadar bağlı ise, sergileyeceği izlenimler de kendisi için o kadar önemli olmakta ve güdüsünü arttırmaktadır. **Diğer güdüye** göre ise, izlenim sonucu elde edilecek sonuçların değeri ne kadar büyükse, bireyin güdülenmesi de o kadar güçlü olmaktadır. Diğer bir ifadeyle, getirinin büyüklüğü bağlamında, sonuç ve izlenim yönetimi güdüsü doğru orantılıdır diyebiliriz. **Son olarak, ifade edilen güdü**, var olmasını istediğimiz imaj ile var olan imaj arasındaki fark yine izlenim yönetimi güdüsüne etki etmektedir. İsteddiğimiz imaj, eğer sosyal statüde çok etkili bir bireye yönelik izlenim oluşturmak ise birey, o kişiye ait özellikleri sergilemek için güdülenecektir. Yukarıda sözü edilen bu üç güdünün yanında, Taylor ve Neter (1995) de, izlenim yönetimi kapsamında üç güdüden bahsetmektedirler. **Birincisi**, bireyin kendisine ait doğru bilgiye sahip olma isteğidir. Bu güdünün temelinde, bireyin kendi yetenek ve davranışlarına yönelik endişeleri yatmaktadır. Bu güdü, bireyin kendini tanıması, yeteneklerine uygun davranışların seçimi ve kendini geliştirmesi ya da değiştirmesi için bir alt yapı oluşturmaktadır. **İkinci güdü**, kendini övme güdüsüdür. Bireyler kendilerinde var olduğunu düşündükleri olumlu özellikleri ön plana çıkarmaya çalışırlar veya ihtiyaç duyarlar. Bundan dolayı, kendilerine gelen dönütleri olumlu olarak değerlendirirler. Bu davranışın kaynağında, olumlu durumları artırma ve olumsuzları ise azaltma eğilimi yatmaktadır. **Son olarak ise**, kendini düzenleme güdüsüdür. Bu güdü, bireyde kendini gerçekleştirmeye yönelik davranışlarla ilişkilidir. Bireyler, içinde bulunduğu çevreyi gözlemler ve ortama uygun davranışlar sergilemek için stratejiler geliştirir (Demir, 2002: 27-28). Yine izlenim yönetimi araştırmacılarından Baumeister (1982), izlenim yönetimine ait iki güdü türü olduğunu belirtmektedir. Bunlardan **birincisi**, iletişim içinde olduğumuz kişiyi memnun etme güdüsüdür. Bu güdü ile birey karşısındaki kişiden elde edeceği kazanç ve ödülleri düşünür. Oluşturacağı olumlu izlenimle muhatabından elde edeceği ödül ve kazanç için geliştirilen güdü türüdür. Daha sonraki yıllarda, Baumeister, korkutarak veya

acındırarak da etkide bulunabileceğini gösteren veriler bulunca, bu güdü türünü muhatap karşısında oynama olarak değiştirmiştir. **İkinci izlenim yönetimi güdüsü** ise, sosyal benliği oluşturma güdüsüdür. Bu güdü bireylerin kendini gerçekleştirmesine yardım ettiği belirtilmektedir. Bireyin ideal benliklerini oluşturmaya güdülendiklerinden hareketle, Baumeister, iletişimde olduğu kişilerden aldığı olumlu dönütlerin yanında, bireyin olumsuz dönütleri de tercih edip uyguladığını araştırmalarında elde etmiştir (Akgün, 2009: 27).

Bozeman ve Kacmar (1997: 13-14) izlenim yönetimi güdüsünü iki önemli başlık altında toplamıştır. Bunlardan **ilki**, (kendini geliştirme) self-enchancement self-motive'dir. Birey kendini geliştirme güdüsüyle, öz-saygınlığını korumaya ve mümkünse geliştirmeye çalışır. Birey, sosyal kimlik edinme amacı güdüyorsa, kendini geliştirmeye yönelik davranışlara güdülenir ve bu davranışları sergilemek ister. Eğer başarılı olursa, saygınlığı korumuş olacaktır ve geliştirecektir. Bu yüzden çoğunlukla, bu tarz güdülenme, sonuçlar olumlu şekilde alınır ve gerçekleşmektedir. Bu güdülenme türü, izlenim yönetimi davranışlarında, davranışı sergileyen kişinin oluşturmak veya geliştirmek istediği kimliği ait amacının seçimi veya etkinleştirilmesini etkileyebilmektedir. Bunun yanında, bu güdüyle, birey mevcut kimliğinden daha olumlu olan kimliği değil, mantıksal olarak elde edilebilir bir kimliği seçmesini de sağlar. Bu yüzden, bu tarz güdülenme, davranışı sergileyen bireyin sahip olduğu kimlik ile sahip olmak istediği sosyal kimlik arasındaki çelişkiyi beraberinde getirir. Çünkü birey, sahip olduğu kimlikten daha iyi bir şekilde toplum tarafından kabul görmek istemektedir. **İkinci güdülenme şekli ise** (kendini doğrulama) self-verification'dır. Bu tarz güdülenme, bireyin kendini algılama biçiminin toplum tarafından onaylanma isteğinden kaynaklanmaktadır. Bu durumda birey, kendinin sahip olduğu sosyal kimliğinin, olumsuz olsa bile toplum tarafından da onaylanmasını istemektedir. Bu güdülenmede, birey, kendisini nasıl görüyorsa, toplumun da kendisini aynı şekilde gördüğünden emin olmak için davranış sergiler. Bu yönüyle, kendini doğrulamaya yönelik izlenim yönetimi güdüsü büyük oranda bilişseldir. Çünkü birey, var olan kimliği ile oluşturmak istediği sosyal kimlik arasındaki fark az ise izlenim yönetimi güdüsü, bireyin kendisiyle uyum veya kendini doğrulama ihtiyacından kaynaklanmaktadır.

Demir'in (2002: 28-29) aktarmalarına göre, Leary (1996) bireylerin izlenimlerini yönetmeye iten faktörleri şu şekilde sıralamıştır: İzlenimlerin hedeflere uygunluğu,

arzulanan amaçların önemi ve istenilen imaj ve var olan imaj arasındaki farklılık, izlenimlerin hedeflerin büyüklüğü ve izlenimlerin düzeyi arasında doğru orantı vardır. Hedef büyük olduğu veya hedeflere uygun olduğu sürece güdülenmede de artış meydana gelmektedir. İzlenimin amacını belirleyen etmenler, bireyin davranışının açıklığı, bireyin elde etmek istediği sonuçların diğer bireylere bağlı olması durumu ve iletişim kurduğu bireylerle gelecekteki etkileşimlerine ilişkin beklentisi söylenebilir. Güdülenmedeki artış, istenilen amaçların önemindeki artış ile bağlantılıdır. Birey hedefe ulaşmadaki izlenimlerini uygun buldukça, izlenimlerine daha da güdülenecektir. Bireyin istediği amaçların önemini etkileyen faktörler, olanakların uygunluğu, amaçların özellikleri ve onaylanmanın önemi olarak sıralanabilir. İstenilen imaj ve var olan imaj arasındaki fark noktasında ise, birey iletişimde olduğu kişiler üzerinde olumsuz bir izlenim bıraktığını gördüğünde, bu imajı değiştirip, istediği imajı oluşturmaya güdülenir.

2.5. İzlenim Yönetimi Modelleri

İzlenim yönetimi üzerine araştırma yapan birçok yazar, izlenim yönetimini formülize etmek için, bir takım modeller geliştirmişlerdir. Bunlar:

1. Leary ve Kowalski (1990)'nin izlenim yönetimi modeli
2. Gardner ve Martinko (1988)'nin izlenim yönetimi sürecine etki eden anahtar değişkenler ve başlıca ilişkiler modeli
3. Bozeman ve Kacmar (1997)'in sibernetik modeli
4. Rosenfeld, Giacalone ve Riordan (1995)'in 3 bileşenli modeli
5. Martinko (1991)'in izlenim yönetimi süreç modeli,
6. Roberts (2005)'in farklı örgütsel ortamlarda profesyonel imaj oluşturma modeli
7. Demir (2002)'nin örgütte çalışanların izlenim yönetimi sürecidir.

2.5.1. Leary ve Kowalski (1990)'nin İzlenim Yönetimi Modeli

Leary ve Kowalski (1990)'nin geliştirmiş oldukları izlenim yönetimi modeli(Şekil 1) iki farklı süreci içermektedir. Bunlar, impression motivation (izlenim oluşturmaya güdülenme) impression construction (izlenim oluşturma) dır. İzlenim

oluşturmaya güdülenme, izlenimlerin amaçlara uygunluğu, amaçların değeri, istenilen ve mevcut imaj arasındaki farktan oluşmaktadır. İzlenim oluşturma ise, benlik kavramı, istenilen ve istenilmeyen kimlik imajları, rolün gerektirdikleri, hedef kişinin değerleri, mevcut ve potansiyel imajları kapsamaktadır izlenim oluşturmaya güdülenme, izlenim oluşturmaya güdüleyen faktörleri ve insanların güdülendikleri durumları içerirken, izlenim oluşturma ise, bireyin izlenim yönetimi taktik seçimini ve o taktiği nasıl uyguladığını içermektedir.

İZLENİME GÜDÜLENME

- İzlenimlerin amaca uygunluğu
- Amaçların değeri
- İstenen imaj ve var olan imaj arasındaki farklılık

İZLENİM OLUŞTURMA

- a. Benlik Kavramı
- b. İstenen ve istenmeyen kimlik imajı
- c. Rolün gerektirdikleri
- d. Hedefin değerleri
- e. Mevcut ve potansiyel sosyal imaj

Leary M. R., Kowalski, R., M. (1990). Impression Management: A Literature Review and Two-Component Model. *Psychological Bulletin*. Vol.107

Şekil 1. İki Bileşenli İzlenim Yönetimi

2.5.2. Gardner ve Martinko (1988)'nın İzlenim Yönetimi Sürecindeki Anahtar Değişkenler ve Başlıca İlişkiler Modeli

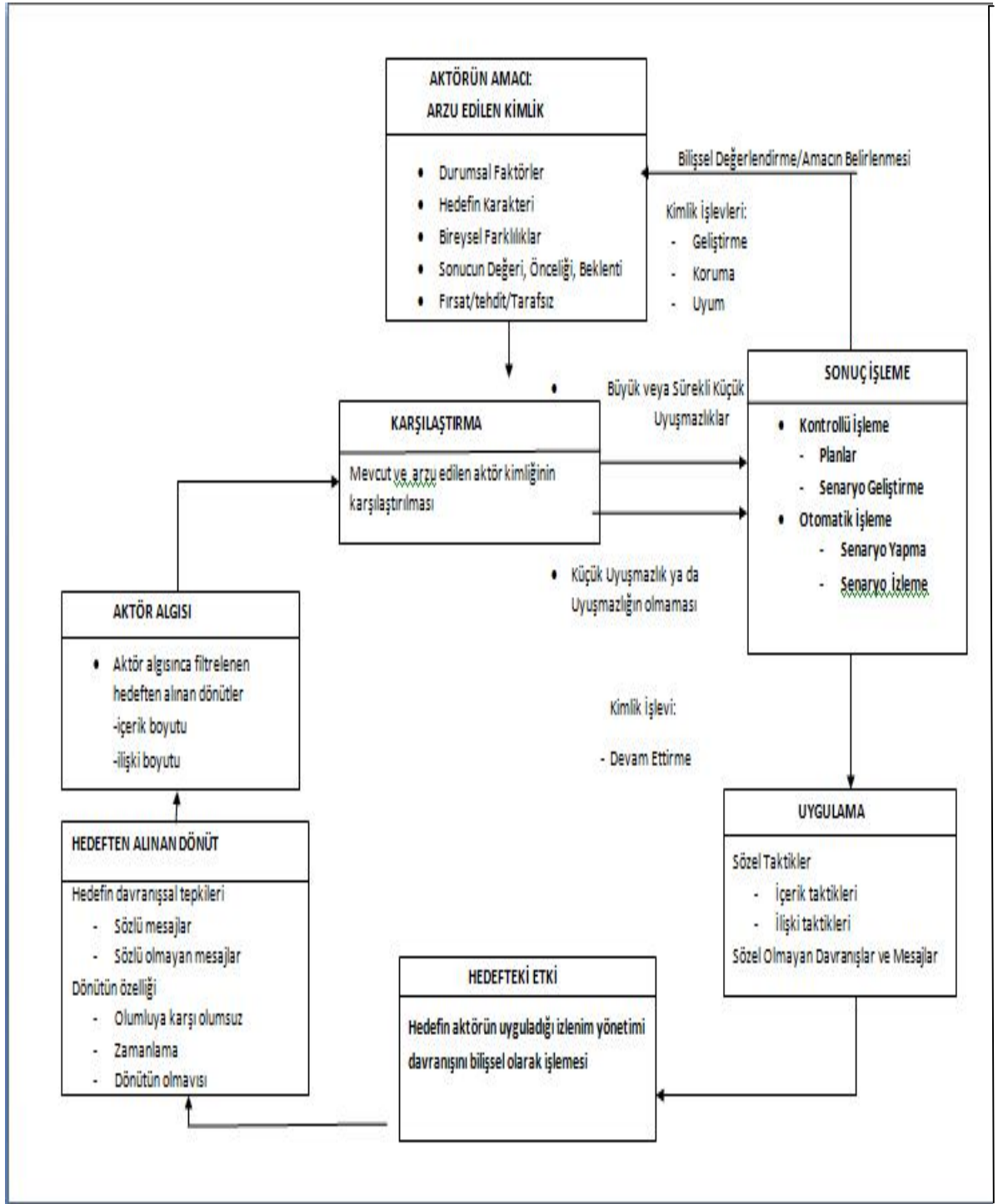
Gardner ve Martinko'nun (1988) geliştirmiş olduğu izlenim yönetimi sürecine etki eden anahtar değişkenler ve temel ilişkileri içeren model (Şekil 2), Goffman'ın tiyatral yaklaşımını içermektedir. Buna göre, çevre, izlenimi gerçekleştirecek aktöre, ortam ve izleyiciye sunacağı konu sunmaktadır. Bu bağlamda, bireyin karakteri, davranışı ve izlenimin sunulduğu kişiler uyarıcı görevi görmesi için çevre ile birleşmektedirler. Bu uyarıcıların, bilişsel, güdüsel, duygusal açıdan algılanıp yorumlanmasıyla, durumların bireylere ne anlam ifade ettiği belirlenir. Bu belirlemeye, bireylerin kişilik özellikleri, durumları yorumlamasına etki etmektedir. Aktörün ve diğer kişilerin durumları boyutlarını farklı yorumlasa da, genel olarak benzerlerdir. Aktör durum tanımlarını kullanarak, en uygun izlenimi oluşturacak davranışı seçer.

Eğer aktör izlenim oluşturmada başarılıysa, bu demektir ki, aktör ile izleyicinin durum tanımlaması birbirine yakındır. Sonuç olarak, uygulanan izlenim yönetimi taktikleri, pekiştirildiği için, aynı davranışların gelecekte sergilenme ihtimali de artmaktadır. Eğer uygun bulunmazsa, aktör, izlenimini değiştirerek veya yeni bir hedef kitle seçerek veya durum tanımlamasını tekrar yaparak karşılık verir. (Gardner, Martinko, 1988: 322-324).

Bu model aynı zamanda, çevrenin, kişinin ve davranışın aktif şekilde birbiriyle ilişkili olan Bandura'nın (1977) sosyal öğrenme teorisini de yansıtmaktadır. Model aynı zamanda aktör ve izleyici davranışlarının, herbir tarafın başkış açısı, karakteri ve çevresi üzerine etkisini de göstermektedir. Mesela, kendini sevdirmeye taktiği ile alınan terfinin sonucu, izleyiciyi etkileyecek aktörün statü ve gücündeki artışını ifade etmektedir (Gardner, Martinko, 1988: 332).

önceden edinmiş olduğu bilgileri kullanır, bilişsel bir çaba sarfetmesine gerek yoktur. Bu bakış açısı sibernetiği yansıtmaktadır (Bozeman, Kacmar, 1997: 12). Sibernetiğin, ana konusu enformasyonun, iletişimin ve denetimin incelenmesi olan, birkaç disiplini içeren nispeten yeni bir bilimdir. Sibernetik bilimine göre, sistemler çevrelerinin önemli yönlerini algılama, izleme ve tarama kapasitesine sahip olmalıdır. Sistemler bu enformasyon ile sistemin davranışını yönlendiren işleyiş normları arasında bağlantı kurabilmelidir ve bu bağlantı dönütlerle (feedback) sağlanmaktadır (Çalık, 2003: 119).

Bu modele (Şekil 3) göre, izlenim yönetimine güdülenme, bireyin oluşturmak istediği sosyal kimlikle izleyicilerden aldığı dönütler arasındaki algılanan farklılıktan kaynaklanır. Farklılık karşılaştırma ile ortaya çıkar. Eğer, aktörün istediği izlenim ile var olan izlenim aynı yönde ise, izlenim devam ettirilir. Arada farklılık varsa, aktör farklı taktikler arar. Her durumda, aktör bir taktik seçer ve davranışı sergiler, daha sonra hedefteki kişiden bir dönüt bekler. Bunun sonucu ise bir sonraki adımı belirler (Bozeman, Kacmar, 1997: 12)

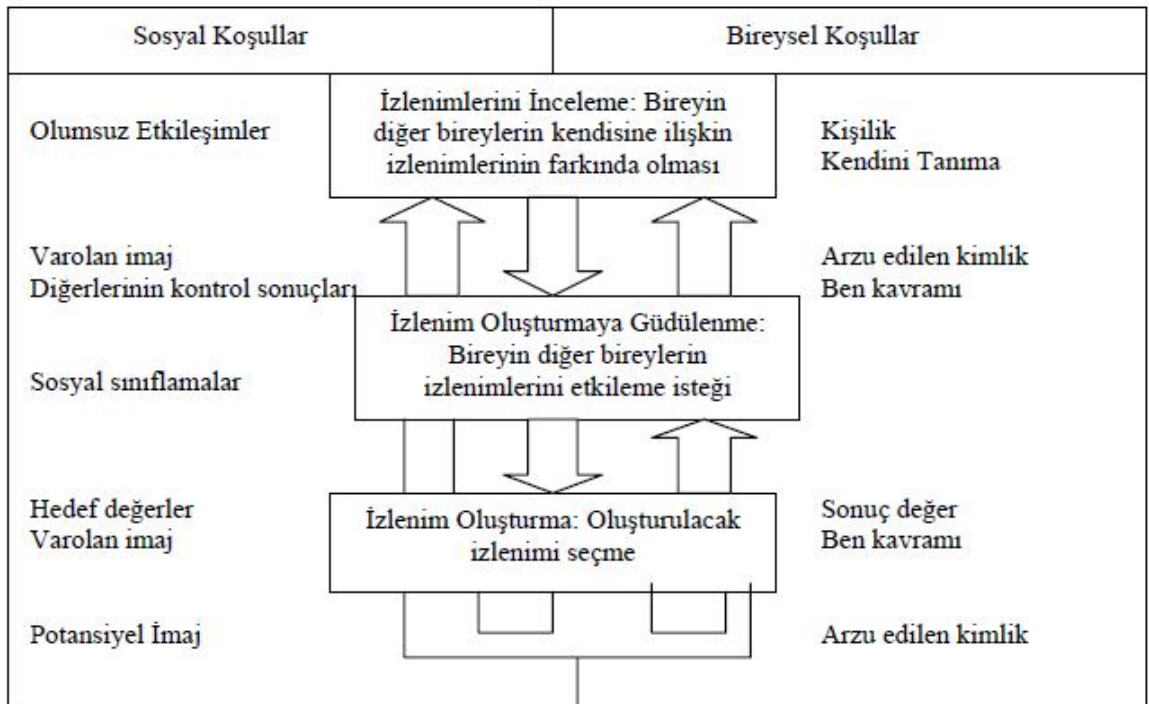


Kaynak: Bozeman, D. P., Kacmar, K. M. (1997). A Cybernetic Model of Impression Management Processes in Organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Volume 69, No.1

Şekil 3. İzlenim Yönetimi Sibernetik Modeli

2.5.4. Rosenfeld, Giacalone ve Riordan (1995)'in Üç Bileşenli İzlenim Yönetimi Modeli

Rosenfeld, Giacalone ve Riordan (1995) tarafından geliştirilen model (Şekil 4), Leary ve Kowalski (1990) nin iki bileşenli modelini geliştirip, ek olarak izlenimlerini inceleme aşamasını da eklemişlerdir. İzlenimlerini İnceleme aşamasında, sosyal varlık olan bireyin, diğer bireylerin kendisi hakkındaki izlenimlerin farkına varması ve bundan sonra harekete geçmesini içermektedir (1995: 3-12).



Kaynak: Rosenfeld, P., Giacalone, R.A., Riordan, C. A. (1995). *Impression Management in Organizations: Theory, Measurement, Practice*. New York: Routledge

Şekil 4. İzlenim Yönetiminde Sosyal Psikoloji Sürecinin Üç Bileşenli Modeli

2.5.5. Martinko (1991)'in İzlenim Yönetimi Süreç Modeli

Diğer bir izlenim yönetimi modeli Martinko (1991) tarafından geliştirilmiştir. Bu model (Şekil 5) Rosenfeld, Giacalone ve Riordan (1995)' in geliştirmiş olduğu modele benzemektedir. Ancak Martinko'ya ait izlenim yönetimi modeli, izlenim yönetimi sürecini diğerlerinden daha ayrıntılı şekilde ele almıştır.

Bu modele göre, aktörler durum saptaması yaparlar. Bu aşamada, durum, izleyici ve bireysel özellikler incelenir. Bu değerlendirmeler baz alınarak, izlenim yönetimi amaçları ve önceliklerini belirlenir. Amaç belirleyen aktör, bundan sonra, izlenim yönetiminde uygulayacağı en uygun taktiğin seçimine gider. Bu izlenimi uyguladıktan sonra, aktör, izleyicilerin nabzını yoklayıp gelen tepkilere göre değerlendirme yapar. Değerlendirme sonucunda ise, amaç ve taktiklerini sürdürür veya amaç ve dönütler arasındafark var ise, taktik değiştirir (Martinko, 1991)



Kaynak: Martinko, 1991. aktaran Demir, K. (2002). Türkiye’deki Resmi ve Özel Lise Öğretmenlerinin İzlenim Yönetimi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

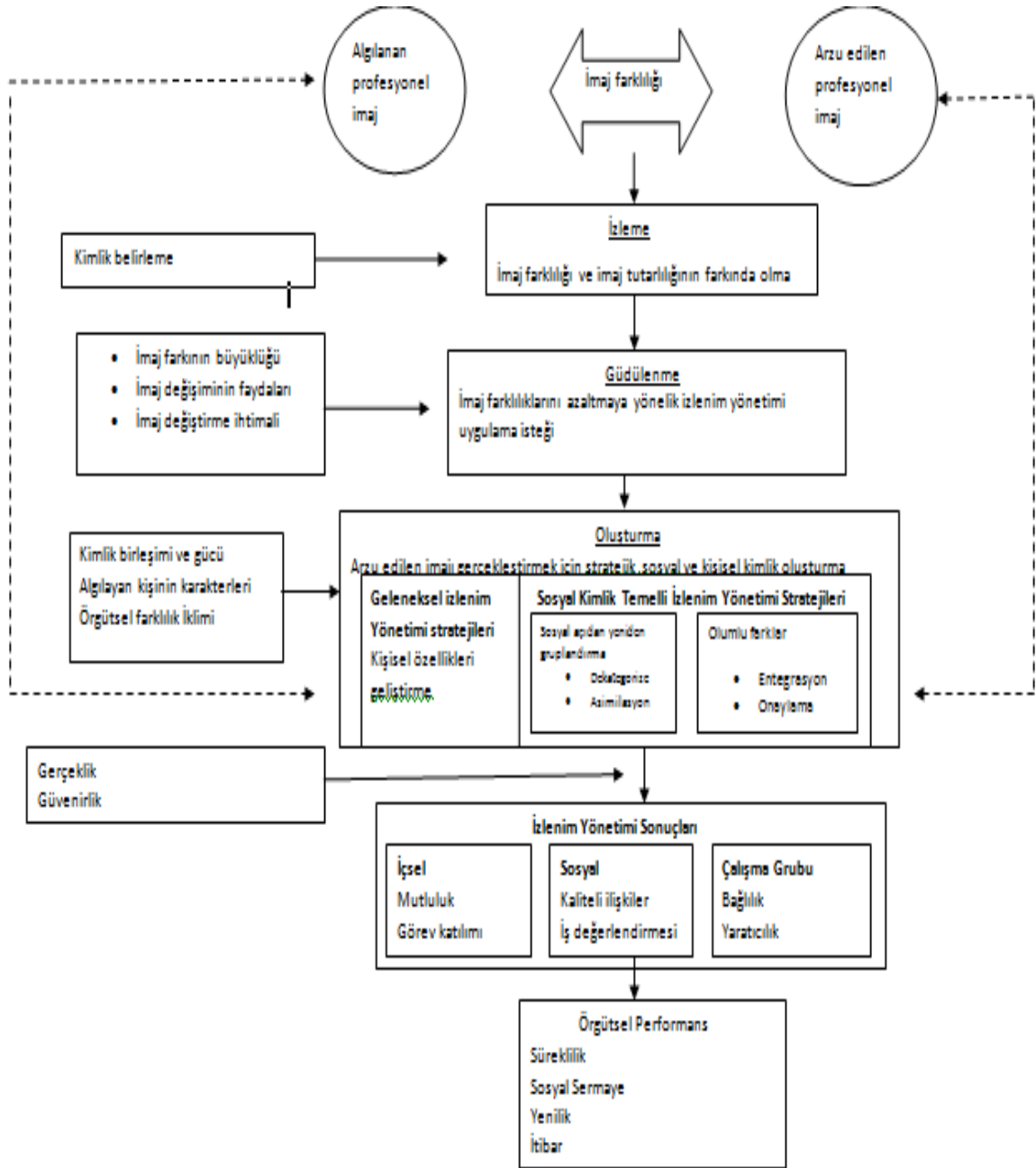
Şekil 5. Martinko’nun İzlenim Yönetimi Süreci.

2.5.6. Roberts (2005)’in Profesyonel İmaj Oluşturma Modeli

Roberts (2005) geliştirmiş olduğu izlenim yönetimi modelini (Şekil. 6) “profesyonel imaj” olarak tanımlamaktadır. Ancak, Roberts diğer araştırmacılardan farklı olarak izlenim yönetimi örgüt bağlamında ele alarak bir model geliştirmiştir. Roberts (2005) modeli, temel bileşenlerin (müşteri, patron, süpervizor, ast ve meslektaş) birisinin yetenek ve karakterine ilişkin algılarının bütünü olarak tanımlamaktadır. Ona göre bu tanımlama, bireyin yansıtmış olduğu genel kimliğine gönderme yapmaktadır.

Bireylerin sosyal kabul, güç, zenginlik ve kariyer başarısı elde etmesinde profesyonel imaj oldukça önemlidir. Profesyonel imajı iyi kullanabilen kişilerin işin gerektirdiği sosyal ve teknik gereklilikleri karşılayabildiği algılanmaktadır. Bu yüzden bireyler, çalışma ortamında, iyi özellikler olan, zeka, kendinden eminlik, girişkenlik, güvenilirlik ve ciddiyeti temsil eden profesyonel kişilikleri oluşturmak için oldukça enerji harcamaktadırlar.

Bu model, izleme, güdülenme ve oluşturma aşamalarından oluşmaktadır. İzleme aşamasında, birey, istenilen imaj ve var olan imaj arasındaki tutarlılığın ve farklılığın farkındadır. Güdülenme bölümünde, birey imaj farklılıklarını azaltmak için izlenim yönetimini uygulamaya istekli olur. Bu duruma, imaj farkının önemi, değişen imajla gelecek fayda ve değişebilme ihtimali önemlidir. Son bölümde ise, aktör izlenim yönetimi uygular. Birey bu aşamada, istenilen imajı oluşturmak için, sosyal ve bireysel kimlikleri trajik olarak uygulamaya sokar. Bu duruma, kimliğin kalitesi, izleyicilerin karakteri ve örgüt iklimi oldukça etkilidir. Son olarak, izlenimi oluşturan aktör, içsel, sosyal ve çalışma grubu açısından sonuç elde eder. İçsel olarak, aktör kendini iyi hisseder. Sosyal anlamda, kaliteli ilişkiler ve performans değerlerine sahip olur. Çalışma grubu açısından ise, birliktelik ve yaratıcılık ortaya çıkar. Bunların hepsi de doğal olarak örgütsel performansa etki etmektedir (Roberts, 2005: 685-687).

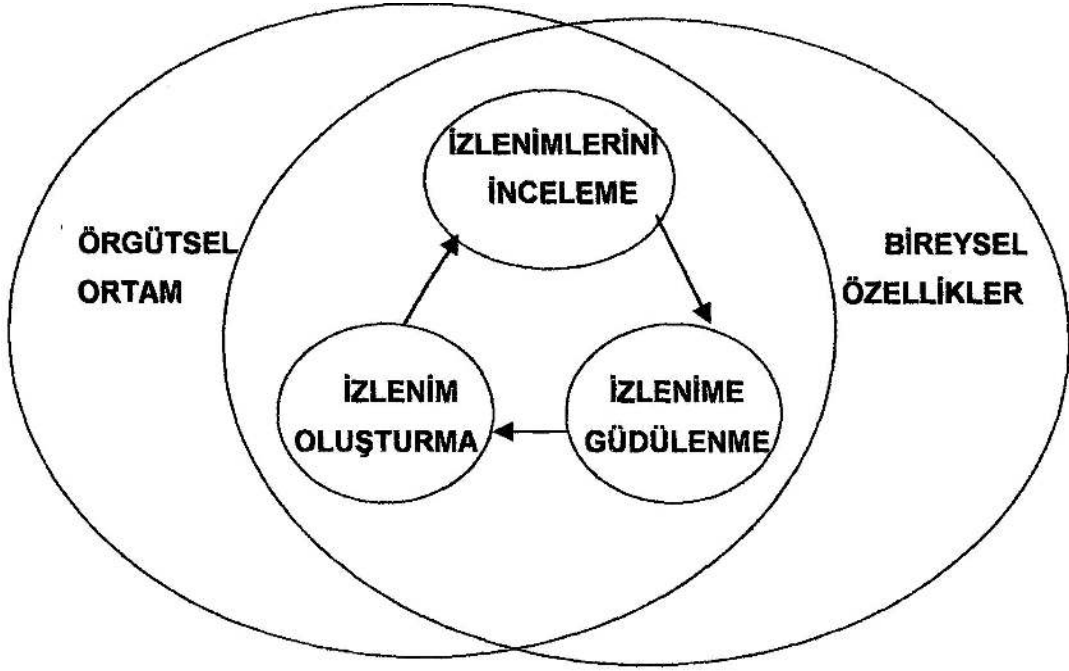


Kaynak: Roberts, L. M. (2005). Changing Faces: Professional Image Construction in Diverse Organizational Settings. *Academy of Management Review*. Volume:30. No:4

Şekil 6. Roberts'ın Farklı Örgütsel Ortamlarda Profesyonel İmaj Oluşturma Modeli

2.5.7. Demir (2002)'nin Örgütte Çalışanların İzlenim Yönetimi Süreci

Başka bir izlenim yönetimi modeli Demir (2002) tarafından geliştirilmiştir. Demir (2002)'e göre, bu modelde, diğer modellerden farklı olarak izlenim yönetimi sürecinin sürekli ve çembersel bir süreç olduğu daha belirgin bir biçimde vurgulanmaya çalışılmıştır. İzlenim yönetimi süreci; izlenimlerin incelenmesi, izleyicilerden alınan dönütlerin aktörü harekete geçirmesi ile başlar. İzlenim oluşturmaya güdülenen birey, seçtiği taktikler doğrultusunda sergilediği davranışlara ilişkin izlenimleri tekrar incelemeye yani yine dönüt almaya geçer. Dönütler doğrultusunda, ya yeni taktik arar veya oluşturduğu izlenimi sürdürmek için yeniden izlenim yönetimi sürecini işletmeye başlar. Bu durum, başlangıç ve bitiş sınırları belirlenmiş bir süreç değil, bireylerin yaşayarak sürdürdüğü, bir olumlu tanınma ve olumsuzdan kaçınma süreci olarak görülmesi gerektiğini göstermektedir (Demir, 2002: 23-24)



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

Şekil 7. Örgütte Çalışanların İzlenim Yönetimi Süreci

2.6. İzlenim Yönetimi Taktikleri

Goffman (1956), insanlar arası ilişkilerinde diğer insanlara sunduğu izlenimlerini yönettiğini belirtmiştir. Bu izlenimler birşeyler elde etmek için bireyin kasıtlı olarak oynadığı bir oyunu temsil etmektedirler. Birey istediği oyunu, insanlara sunar ve bunlardan bir şekilde yarar temin eder.

Daha sonraki dönemlerde ise izlenim yönetiminin örgütler boyutunda ele alan yazarlardan Higgins, Judge ve Ferris (2003: 89-90) çalışanların, çalışma ortamında, izlenim yönetimi taktiklerine genellikle başvurduğunu ifade etmektedir. Bunun sebebi olarak da, işyerinde, çalışanın istediği görevi elde etmek istemesi, çalışmasından dolayı takdir görme gibi dönüt almak istemesi veya çeşitli ödüller elde etmek istemesi gösterilebilir. Bu durum çalışanın çalışma güdüsünün artmasına ve olumlu izlenim oluşturmaya neden olmaktadır. Mesela, izlenim yönetimini uygulayan kişinin kendi olumlu özelliklerine vurgu yapma, örnek gösterme gibi izlenim yönetimi taktikleri sergileyerek etkilemeyi gerçekleştirebilmektedir (Kacmar, Wayne ve Wright (2009: 498). Bazı çevresel faktörler ile beraber bireysel farklılıklar bireyin hangi durumda hangi taktikleri seçeceğini belirlemektedir. Bu faktörlerin arasında, izlenimi oluşturanın gücü, etkilemenin yönü, amacı sayılabilir (Falbe, Yukl, 1992). Örgütlerdeki bireylerin, ister yönetici, ister çalışan olsun, sundukları imajı kontrol etmek için izlenim yönetimi taktiklerini kullandıkları genel olarak kabul edilmektedir (Kacmar, Wayne ve Wright (2009:498). İzlenim yönetimi sürecinde, izlenim oluşturma birey için oldukça önemlidir. Birey istediği amaçlara ulaşmak için etrafındaki diğer kişilerin düşünce ve davranışlarını etkilemesi gerekmektedir. Bu etkiyi sağlayabilmek için ise çeşitli senaryo ya da taktiklere gereksinim duymaktadır. Uygun taktik seçimi, bireyin izlenim yönetimindeki başarısını arttırmaktadır (Akdoğan ve Aykan, 2008: 11).

Çeşitli araştırmacılar, izlenim yönetimi taktiklerini çeşitli başlıklar altında toplamıştır. Bazı araştırmacılar aynı şey için taktik kullanırken, bazı araştırmacılar ise strateji kelimesini kullanmışlardır. Her ne kadar aynı şeyleri ifade etse, yazarların kendi deyimlerine sadık kalınarak, kullandıkları gibi kullanmaya özen gösterilmiştir.

2.6.1. Schütz'un İzlenim Yönetimi Taktikleri

İzlenim yönetimi taktikleri üzerinde çalışan araştırmacılardan bir tanesi, Astrid Schütz'dür. Yapmış olduğu çalışmada, izlenim yönetimi taktiklerini 4 başlık altında toplamıştır. Bunlar, **girişken, saldırgan, koruyucu ve savunucu** izlenim yönetimi taktikleridir (Schütz,1998). Bunları başlık altında incelersek;

2.6.1.1. Girişken İzlenim Yönetimi Taktikleri (Assertive)

Girişken izlenim Yönetimi taktiği olumlu izlenimler bırakmak için, saldırgan olmayan ancak aktif bir çabayı içeren bir taktiktir. Bu taktik sürecinde, birey belirli bir durumda kendisine çekici gelecek özellikleri sunar. Bu sunum, sözel veya eylemsel olabilir. Mesela, sözel olarak “Ben iyiyim” de diyebilir, ya da “birkaç bilinmeyenli denklem çözebilir”. Girişken izlenim yönetimi, John ve Pittman (1982) taksonomisini içerebilir. Bunlar, kendini sevdirmeye, niteliklerini tanıtmaya, örnek davranış sergileme, tehdit etme ve kendini acındırma olarak sınıflandırılabilir.

2.6.1.2. Saldırgan İzlenim Yönetimi Taktiği (Offensive)

Saldırgan izlenim yönetimi taktiği, istenilen imajı, saldırganlık sergileyerek oluşturmanın bir yoludur. Bu taktiği uygulayan aktörler, kendilerini iyi göstermek için, diğerlerinin üzerinde hakimiyet kurup onları küçültmeye çalışırlar. Başkalarına saldırıp, kendilerini daha üstün göstererek, istenilen imajı oluşturmaya çalışırlar. Saldırgan davranışı sırasında, olumlu imaj iki şekilde gerçekleşebilir. Birincisi, rakipler birbirleriyle karşılaştırıldığı için, rakibi eleştirmek, karşılaştırmanın seviyesini düşürecek ve kendini olumlu göstermeye çalışacaktır. İkincisi, aktör daha üstün görünecektir, çünkü, rakibin aktör tarafından konulan standartlara ulaşamadığı görülecektir. Bu taktiği genellikle siyasiler, seçim zamanlarında kullanırlar.

2.6.1.3. Korunmaya Yönelik İzlenim Yönetimi Taktiği (Protective)

Korumaya yönelik izlenim yönetimi taktiğini kullanan insanlar, aşağılayıcı, küçük düşürücü, utandırıcı gibi durumlardan genellikle uzak dururlar ve bu yüzden ellerine fırsat geçse de, kendi saygınlığını arttıracak ve olumlu izlenim bırakacak durumları değerlendirmezler. Riskli durumlarda, sivrilmemeye çalışırlar. Göz önünde bulunmaktan kaçınıp, kendilerini belli etmez ve kendilerini tanıtırken, dikkatli davranırlar veya sessiz kalmayı tercih ederler.

2.6.1.4. Savunmaya Yönelik İzlenim Yönetimi Taktiği (Defensive)

Savunmaya yönelik taktik, istenilen izlenimi/kimliği oluşturmaya çalışırken, bireyin bunda başarısız olması ve o kimliğe gelebilecek zararı en aza indirmeye çalışma davranışıdır. Diğer bir ifadeyle, insanların diğer insanlar tarafından olumsuz bulunan izlenimlerinin olumsuz etkilerini azaltmak için kullanılan taktiktir. Bu durumda, birey, olumsuz durumu ya 1. Yalanlar (öyle bir şey olmadı der). 2. Duruma farklı açıdan bakmaya çalışır (olay oldu ancak bir de şöyle bakalım der) 3. Kendini ayır tutar (Ben değildim/Ben yapmadım, der) 4. Kendini aklar (Mantıklıydı, der). 5. Mazeret sunar (Dayanamadım, der). 6. Özür diler (Sorumluluğu alır).

2.6.2. Crane & Crane'in İzlenim Yönetimi Taktikleri

Crane ve Crane (2002), kendi deyimleriyle “izlenim yönetimi stratejilerini” 2 başlık altında toplamıştır. Bunlar, **Girişken Stratejiler** (Assertive) ve **Savunmaya Yönelik Stratejiler** (Defensive) dir.

2.6.2.1. Girişken Stratejiler

Girişken stratejiler, olumlu izlenimler kazanmak için kullanılır. Crane & Crane girişken stratejileri Jones ve Pittman (1982)'ın taktiklerinden faydalanmışlardır. Girişken stratejiler, kendini sevdirmek, niteliklerini tanıtmak, örnek davranışlar sergileme, acındırma ve gözdağı verme (korkutma) olarak ayrılabilir. Kendini sevdirmek, daha çok dalkavukluk yaparak, istenilen davranışları sergileyerek oluşturulur ve sonuç olarak sevebilir bir izlenim ortaya çıkar. Niteliklerini tanıtmak, kendisine ait performansları anlatıp, övünerek gerçekleştirilir ve bu durumda, diğer insanlar sizin yetenekli olduğunuzu düşünür. Örnek davranış boyutunda, birey hep meşgul, verilen görevden daha fazlasını yapmaya çalışır. Bu kişiler ise adanmışlık izlenimi oluşur. Acındırma taktiğinde, birey kendini aciz göstererek, çevresindeki kişilerden yardım ister. Son olarak gözdağı taktiğinde ise, birey, çevresindeki kişileri tehdit eder ve kızgın bir imaj sergiler.

2.6.2.2. Savunmaya Yönelik Stratejiler

Girişken stratejilerin yanında, bireyin kendi imajını koruma veya düzeltme amaçlı savunmacı stratejiler de vardır. Bunlar, masumiyet, mazeret, gerekçelendirme ve özür kısımlarından oluşur. Masumiyet boyutunda, birey olumsuz durumla ilgisinin olmadığını savunur. Mazarete ise olayı kabul eder ancak sorumluluğunu almaz.

Gerekçelendirme kısmında, birey sorumluluğu kabul eder fakat sonuçların öyle beklemediğini ifade eder. Son kısımda ise, birey özür diler, sorumluluğu kabul eder ve verilecek cezaya razı olur.

2.6.3. Wayne & Liden'in İzlenim Yönetimi Taktikleri

Wayne ve Liden (1995)'in örgüt ortamında izlenim yönetiminin performans değerlendirmeye etkisini araştırmaya yönelik çalışmalarında, izlenim yönetimi taktiklerini 2 grupta toplamışlardır. Bunlar, yönetici odaklı (supervisor-focused) sergilenen izlenimler ve kendi odaklı (self-focused) izlenimler olarak ele alınmıştır.

2.6.3.1. Yönetici Odaklı İzlenim Yönetimi Taktikleri

Bu izlenim yönetimine yönetici odaklı yanında çevre odaklı izlenim oluşturma da diyebiliriz. Yönetici odaklı izlenim yönetimi taktikleri, bireyin, yönetici gibi çevresindekileri etkileme amaçlı kullandığı taktiklerdir. Bu taktikler, yöneticiye hayranlık ve övgü, görüş birliği, yardımcı olma ve öğrenilmiş çaresizlik olarak sınıflandırılabilir. Doğal olarak, yönetici, kendisini seven, kendisiyle aynı fikirde olan çalışanını sever ve o kişiye daha fazla ilgi gösterir (Wayne, Liden, 1995: 237).

2.6.3.2. Kendi Odaklı İzlenim Yönetimi Taktikleri

Kendi odaklı izlenim yönetimi taktikleri, çevresindeki insanların bireyi olumlu algılayabileceği bir imaj oluşturmak için kullanılır. Birey, bu taktiği kullanırken, oluşabilecek riskleri de göz önünde bulundurmalıdır. Çünkü çevredeki kişiler, bu davranışı, samimi bulmayabilir (Wayne, Liden, 1995: 238).

2.6.4. Tedeschi & Riess İzlenim Yönetimi Taktikleri

Ünaldı (2005: 21-22) tarafından aktarılan Tedeschi ve Reiss(1981)'a göre, birey, olumsuz eylemlerden uzak durup, olumlu davranışlarla kendini bütünleştirerek sosyal kabul sağlamaya çalışır. Bunun için de kendi izlenim stratejilerini kullanmaktadır. Bu izlenim yönetimi taktikleri aşağıdaki gibidir.

- a. Bireyin kabul görmeye ve diğerlerini etkilemeye çalışma eylemi (Ingratiation)
- b. Korkutma (Intimidation)
- c. Yeterli görülmeye çalışma (Self-promotion)

- d. Bütünlük, ahlakîlik veya suçluluk kavrayışlarına vurguda bulunma (Exemplification)
- e. Acziyetini gösterme ve sempati toplamaya çalışma (Supplication)
- f. Etkilemeye çalışılan birey gibi davranma (Behavioral matching)
- g. Duruma göre davranma (conforming to situational norms)

2.6.5. Bozeman ve Kacmar İzlenim Yönetimi Stratejileri

Birey kendine sosyal bir kimlik oluştururken, ideal kimlik ile mevcut olan kimlik arasındaki farkları ortadan kaldırmak veya en aza indirmek için bir takım stratejiler geliştirir. Bu stratejiler, kimlik üzerine kurulu “kimlik geliştirme (identity enhancement)”, “kimliği koruma (identity protection)” ve “kimlik uyumu (identity adjustment)” dur (Bozeman, Kacmar, 1997: 17-18). Bireyin uyguladığı mevcut kimlik ve arzulanan kimlik arasında meydana gelen olumsuz dönütler, bireyin izlenim yönetiminde pek de başarılı olmadığını gösterir. Kimlik geliştirme stratejileri, aradaki bu olumsuzluğu, olumlulaştırma girişimini içermektedir. Kimlik koruma stratejisi, bireyin, olumlu izlenim uyandırmak istediği kişilerin gözündeki sosyal kimliğine gelebilecek herhangi bir zarara karşı bireyin geliştirdiği davranışlar ve stratejilerdir. Bu strateji, sosyal kimliğe gelebilecek bir zararın algılanmasıyla uygulanır. Genellikle aktör, bu durumda, yapmış olduğu olumsuz davranışlarını açıklamaya çalışıp, yaptığına makul olduğu veya bir nedeni olduğunu savunur. Diğerlerine göre daha az fark edilen kimlik uyum stratejisi ise, bireyin oluşturmak istediği sosyal kimlik ile mevcut kimlik arasında olumlu farklar gerçekleştiğinde kullanılır. Diğer bir ifadeyle, aktör, izlenim oluşturmak istediği kişilerin gözünde, bir eylemi fazlasıyla iyi yaptığında, arada olumlu farklar gerçekleşir. Bu durumda, aktör ya gelen dönütlerden memnun olup, oluşturmak istediği sosyal kimliği daha da geliştirir ya da iletişimde olduğu kişilerin bu davranışın imkânsız olduğunu düşünebileceğini düşünerek bu hedefi olumsuz bir fark olarak görür ve izlenim hedeflerini aşağıya doğru çeker.

2.6.6. Kipnis, Schmidt ve Wilkonson’ın 8 Etki Taktiği

Etki taktikleri konusunda en önemli ve kabul görmüş araştırmacılardan Kipnis Schmidt ve Wilkonson’ın çalışmaları önemli katkılar sağlamıştır. Örgütlerde kullanılan taktikler üzerine yapılan araştırmalardan hemen hepsi, Kipnis, Schmidt ve Wilkonson’ın

taktiklerinden bir veya birkaçını içinde barındırmaktadır (Özdemir Yaylacı, 2006: 100). Kipnis, Schmidt ve Wilkinson yukarı doğru kullanılan sekiz etki taktiğini;

- a. Göze girme (ingratiations)
- b. Mücadele etme, girişken (assertiveness)
- c. Rasyonellik (rationality)
- d. Onaylama (sanction)
- e. Karşılıklı alışveriş (exchange)
- f. Yukarıya başvurma ve/veya etkileme (upward appeal)
- g. Engelleme (blocking)
- h. Koalisyon (coalition) olarak sınıflandırmıştır.

Ancak onaylama ve engelleme kavramsal problemler ve az kullanımdan dolayı çıkarılmıştır (Higgins, Judge, Ferris, 2003: 91).

2.6.7. Cialdini ve Richardson'ın Dolaylı İzlenim Yönetimi Taktiği

Cialdini ve Richardson (1980) geliştirmiş oldukları dolaylı izlenim taktikleri”basking and blasting”dır (Cody, McLaughlin, 1990: 199). Buna göre, bireyler, en iyi olan özelliklerini öne çıkarıp (basking), en olumsuz özelliklerini ise küçültüp eksiltmeye çalışırlar (blasting). Daha sonra, bu 2 taktiği genişletip, 4 başlık altında toplanmıştır. Bu taktiğe göre, aktör, izlenim oluşturmak istediği kişiyi her zaman yanında bulamayabilir. Bunun için, aktör hedef kişiyle bağlantılı olabilecek kişilere izlenim oluşturarak dolaylı yoldan etkilemeye çalışır. Bu taktikler övünme (boasting), gömme (burying), ilan etme (blaring), bulanıklaştırma (blurring) (Uysal, 2004: 15) dır. Bunlar, aşağıda ele alınıp açıklanmıştır.

- a. Övünme (boasting): İzlenimi yöneten kişilerin, diğer bireylerin gözünde olumlu olabilecek kişi veya durumlarla övünmesidir. Mesela, kişinin bir film yıldızıyla aynı gün doğmaktan veya bir politikacıyla aynı üniversiteden mezun olmaktan bahsetmesi gibi.
- b. Gömme (burying): bireylerin olumsuz imajı olan kişilerle ilgisi olmadığını göstermeye çalışmasıdır. Mesela, bireyin suçlu birisiyle olan eski bağlantılarını gizlemeye çalışması gibi.

- c. İlan etme (blaring): Bireyin diğerleri tarafından olumlu algılanan kişilerle olan olumlu ilişkilerini ilan etmesidir (Akgün, 2009: 34) .
- d. Bulanıklaştırma (blurring) :Bireyin üzerinde izlenim oluşturmaya çalıştığı kişiler tarafından olumlu değerlendirilen kişilerle olan olumsuz ilişkilerini bulanıklaştırmasıdır (Akgün, 2009: 34).

2.6.8. Jones & Pittman İzlenim Yönetimi Taktikleri

İzlenim yönetimi taktiklerinden en çok alıntı yapılan ve kullanılan Jones ve Pittman (1982)'ın geliştirmiş olduğu izlenim yönetimi taktikleridir. İzlenim yönetimi taktiklerini 5 ayrı grupta toplamışlardır. Bunlar (Crane ve Crane, 2002: 27). Bunlar;

2.6.8.1. Kendini sevdirmeye (ingratiation)

Kendini sevdirmeye taktiğinin en önemli güdüsü, bireyin iletişim kurduğu kişilerin kendisi hakkında “sevilebilir” olduğunu düşünmeyi sağlamaktır. Böylelikle, bireyler bu kişi için, sıcakkanlı, esprili, çekici gibi sıfatlandırmalar kullanacaklardır. Bu taktiğin belirgin davranışları, diğer insanlara övgüler yağdırmak ve onlara iyilik yapmaktır. Kendini sevdirmeye davranışları, gizil olmayan, açık davranış şekilleridir. Açık davranış olduğu için, güdülenme ile amaçlanan davranış sergilenir. Birey davranışı başarılı bir şekilde gerçekleştirirse, diğer insanların, sempatisini, sevgisini kazanabilir (Honoreé, 1999: 19).

2.6.8.2. Niteliklerini Tanıtma (self-promotion)

Bu tarz izlenim yönetimi taktiğinde, birey, kaliteli veya nitelikli bir insan olarak görünmek için kendi yeteneklerini veya başarılarından bahsetmeye çalışır (Kacmar, Harris ve Nagy, 2007: 16). Kendisini zeki, motive olmuş, nitelikli olduğunu göstererek, birey diğer insanların kendisine saygı duymasını sağlamaya çalışır. Bunun yanında bireyler kendilerini değerlendirmede daha cömert davranırlar, fakat aynı cömertliği başkalarını değerlendirirken, göstermezler (Kurman, Eshel, 1998: 549). bu taktik en fazla iş mülakatlarında kullanılır (Breckler, Olson, Wiggins, 2006: 150). İstedikleri izlenimleri oluşturmada başarılı olan bireylerin, dönütler sonucu kendilerine güvenleri artar ve niteliklerini tanıtma taktiğini daha fazla kullanmaları beklenir (Basım, Tatar, Şahin, 2006: 15). Bu taktik, kendini sevdirmeye taktiğine benzese de, amaçlar farklıdır. Kendini sevdirmeye sempatik olmak için kullanılırken, buradaki amaç ise yeterli birisi olduğu imajını vermektir (Akdoğan, Aykan, 2008: 12).

2.6.8.3.Örnek olma (exemplification)

Bu taktiği kullanan birey, diğer insanlara kendisinin örnek bir kişilik olduğunu, faziletli, erdemli, ahlaki değerlere bağlı olduğunu göstermeye çalışır. Bu taktiği uygulayan birey, işyerine erken gelip, işyerinden geç çıkar. Yöneticilerden izin almaz. Bu taktiğin özelliği, bireyin bu davranışları her zaman sergilemesi gerekmektedir. Aksi takdirde, olumsuz davranış, izlenimlere ciddi şekilde zarar verir (Tabak, Basım, Tatar, Çetin, 2010: 542).

2.6.8.4.Yardım isteme (supplication)

İzlenim yönetimi taktikleri arasında, yardım isteme taktiği, düşkün olan bir insan imajı vermek kaydıyla, zayıflığı kullanan tek taktiktir. Aynı zamanda, bu taktik, herhangi bir örgütün, tam kapasite ile çalışmasına engel teşkil edebilecek bir taktiktir. Yardım isteme taktiği, niteliklerini tanıtmaya taktiğinin tam zıttıdır. Bu taktiği kullanan bireyler, genel olarak, güçsüz, itaatkar, ve zayıf kişiliktedirler (Lai, Lam, Liu, 2010: 541-542).Yardım isteme taktiğini kullanan bireyler, iletişim halindeki bireylerden maddi veya manevi yardımını amaçlarlar (Sosik, Jung, 2003: 239).

2.6.8.5.Yıldırma (intimidation)

Yıldırma taktiği, genel olarak gizli tehditlerle, tehlikeli olduğu imajını vermeye çalışan bireyler tarafından gerçekleştirilir (Thompson ve McHugh, 2002: 344). Ancak, bu taktiği kullanan bireylerin, olumlu ve olumsuz sonuçlarla karşılaşması da olağandır. Olumlu yönleri, baskı altında olan bireylerin işi yapmasını sağlar. Bunun yanında, makamı itibarıyla, oldukça etkili birisi olduğu imajı da uyanabilir. Bu kişilerin terfi alması daha muhtemeldir. Fakat bu taktiği kullananlar olumsuz sonuçlarla da karşılaşabilir. Günümüz çalışma ortamları daha çok takım çalışması, birlikteliğe vurgu yaparken, bu tarz izlenimler, çalışanlar üzerine olumsuz etki yapıp, daha az performans göstermelerine de neden olabilir. Bununla beraber, bu taktiği uygulayanların bireyler arasında sevildiği de söylenemez (Bolino, Turnley, 2003: 239).

Temel olarak ele aldığımızda, bireylerin taktiksel repertuarı vardır ve uygun olan başarılı olduğu izlenim taktiğini tekrar uygulamaya girerler. Eğer yaşanmamış bir durum söz konusu ise, birey bilinçli bir değerlendirmeden sonra kimliğine uygun senaryolar (scripts) geliştirir. Senaryolar, bilinçli şekilde gerçekleştirilen sosyal mesaj içerikli aktif bir süreçtir. Bu senaryolar, aktörün oluşturmak istediği imaj ile doğru

orantılıdır. Eğer oluşturulmak istenen kimlik ile mevcut kimlik arasında fark yoksa, istenilen izlenim sürdürülür. Eğer fark varsa ve bu farkı gidermede yetersiz kalıyorsa, farkı gidermek için daha çok bilinçli davranarak senaryoya devam eder veya aynı senaryoda farklı yollara başvurur (Bozeman, Kacmar, 1997: 20)

Benzer ifadelerle, Schütz (1998: 620-621) bireylerin belirli bir taktiğe bağlı kalmayacağını ifade edip, bireyin bulunduğu ortam ve kişiliğinin taktik seçiminde etkili olduğunu belirtmiştir. Witt (2001: 213-214) de aynı şekilde, bireylerin belirli bir öz-sunumlarının olmadığını ve içinde bulundukları durumuna en uygun taktiği seçtiklerini ifade etmektedir.

2.6.9.Taktiklerin Genel Sınıflandırması

İzlenim yönetimi taktikleri ile ilgili sınıflandırmalara bakıldığında, her ne kadar farklı isimler altında farklı şekilde tasvir edilse de taktiklerin genellikle olumlu izlenimler oluşturma ve olumsuz izlenimlerden kaçınma davranışları olarak 2 gruba ayrıldığı görülür. Buradan hareketle, yaygın olarak benimsenmiş ve diğer sınıflandırmalara temel oluşturmuş *kendini tanıtmaya yönelik* ve *kendini savunmaya yönelik* taktikler sınıflandırılması oluşturulmuştur (Demir, 2002: 42)

Önceki bölümlerde açıklandığı için, taktiklerin birkaçı haricinde ne anlama geldiğinin yinelenmesi uygun bulunmamıştır. O yüzden sadece başlıklar halinde verilecektir.

Kendini Tanıtmaya Yönelik İzlenim Yönetimi Taktikleri

- a. Kendini Sevdirme Taktikleri
- b. Niteliklerini Tanıtma
- c. Yıldırma
- d. Örnek Birey Olma
- e. Yardım İsteme
- f. Vurgulama (Olumlu bir durumun, aktör için olumlu yönlerinin en üst düzeye çıkarılarak anlatılması).

Savunmaya Yönelik İzlenim Yönetimi Taktikleri

- a. Açıklama Yapma

- b. Yeterlilik (Mazaretlerin yeterli bulunması)
- c. Uygunluk (Açıklamaların uygun bulunması)
- d. Dürüstlük
- e. Engel Koyma (Bireyin gelecekteki sonuçları belirsiz olan görev performansına gelebilecek eleştirilerden kurtulmak için potansiyel başarısızlık için mazeretler öne sürme)
- f. Özür Dileme
- g. Yâdsıma (Olumsuz bir durum gerçekleşmeden önce alınan bir tür önlem)

2.6.10.İzlenim Yönetimi Taktiklerin Seçimini Etkileyen Faktörler

Bireylerin taktik seçimi, Blumstein (1973: 347)'ın dediği gibi “identity bargain” (kimlik pazarlığı) bağlıdır. Kimlik pazarlığında, iletişim esnasında bireylerin kendilerini duruma göre kim olarak tanıtacağına karar verme süreci söz konusudur. Bu süreçte kendimi nasıl birisi olarak tanıtırsam, amacıma ulaşırım sorusu bireyin rol seçiminde önemli bir etkidir. Bunu ya kendini tanıtarak ya da rol değişimi gerçekleştirip kendinin özelliklerinden farklı birini oluşturur (Blumstein, 1973: 347). Birey bu kimlik anlaşmasını uygularken her zaman aynı yöntemi uygulamaz. İzlenim yönetimi taktiklerinin davranışlara yansımada, kültür, eşitlik kaynakların sınırlı olup olmaması, sosyo-ekonomik ve politik belirsizlik gibi faktörler oldukça öneme sahiptir. Çevresel ve bireysel etmenlerdeki değişiklik, taktiklerin seçimini de doğal olarak etkilemektedir. Kullanılan aynı taktik, farklı kültürde farklı şekilde uygulanabilir (Zaidman ve Drory, 2001: 676). Bunların yanında, cinsiyet (Guadagno, Cialdini, 2007; Greener, 2007; Singh, Kumra, Vinnicombe, 2002), bireyin bulunduğu konum (Johnson, Ford, 1996) gibi çeşitli nedenler de taktik seçimini etkileyen faktörlerdir.

Demir (2002: 60-85) de bireyin izlenim yönetimi taktik seçimine etki eden faktörleri, kendini ayarlama, kendine saygı, cinsiyet, kariyer geliştirme, performansın değerlendirilmesi, grupla çalışmanın yapılması, yönetici ile iletişim, liderlik, statü, bürokrasi ve formalleşme, uzmanlaşma, stres kaynakları, belirsizlik, kaynakların kıt olması, iş yükü, güçsüzlük, örgüt iklimi, kültür, etik, iletişim, sosyalleşme ve uyum başlıkları altında toplamıştır. Yine Demir (2002: 66) Araz (1998)'ın tezine dayanarak, araştırma sonucunda, izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımı, mesleki güç, eğitim, yaş ve gelir düzeyi ve cinsiyete göre değiştiğini belirtmektedir.

2.7. İzlenim Yönetimi ve Örgüt Yöneticileri

Örgütler belli bir hedefi gerçekleştirmek için kurulmuş birimler (Mukherjee, Basu, 2005:4) ve bu birimlerdeki tek başına ihtiyaçlarını karşılayamayan insanların ortak amaçları gerçekleştirmek için güç, bilgi, becerilerini belirli bir düzende eşgüdümledikleri dinamik ve açık bir birim (Karcıoğlu, 2001: 267) olarak tanımlanabilir. Bu birimlerin başarısı hem örgüt-içi hem de örgüt-dışı iletişimle gerçekleşir. Gürgen (1997: 56)'ya göre örgütsel iletişimin, bilgi sağlama, ikna etme ve etkileme, birleştirme, emir verme ve eğitim gibi işlevleri bulunmaktadır. Bu işlevlerin gerçekleşmesi için de yöneticilerin örgüt elemanları arasındaki koordinasyonu iyi tutumalı ve onları etkileyebilmelidir.

Yöneticiler örgütün kültürü ve iklimi oluşturulmasında oldukça önemli role sahiptir. Yöneticilerin oluşturduğu örgütsel iklim, çalışanların performansına (Mahal, 2009: 47), işdoyumuna (Castro, Martins, 2010: 7), iletişimine (Gül, 2008: 46) etki ettiği bilinmektedir. Bunun yanında, örgüt kültürü böylesi birimlerin başarısı, örgütlerin başında bulunan yöneticilerin liderlik davranışlarıyla yakından ilgilidir. İzlenim yönetimi açısından, örgütteki bireylerin çalışma ortamında yöneticileri etkilemek için davranışlar sergilerler ve bu davranışlar yöneticinin çalışan hakkında değerlendirme yapma konusunda etkili olmaktadır (Sallot, 2002). Aynı şekilde, yöneticiler de örgütteki çalışanları etkileyip örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirmek için izlenim yönetimi davranışı sergileyebilmektedir. Mesela, yöneticiler, kendisine saygı duyulması için, karizma oluşturma davranışları sergileyebilirler. Böylelikle, emrinde çalışan bireylerin, örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirmiş olacaklarını düşünmektedirler (Gardner, Avolio, 1998: 32).

Tatar (2006: 51)'ın Leary (1996)'den aktarımlarına göre, etkili yöneticilik veya olması gereken haliyle etkili liderlik için, ortamdaki diğer insanlar tarafından etkili ve yetenekli olarak algılanmak en önemli konulardan biridir. Liderler, diğer insanlar üzerinde daha fazla etkiye sahip olabilmek için kendilerini sevdirmek için çabalarlar. En önemli özellikler, iyi ahlak ve dürüstlük sıralanırken, bunların yanında güçlü olmak, sakin, kararlı ve kontrollü olmak da bir liderde olması gereken özelliklerdendir. Liderler kendilerine olan bağlılığı artırmak için, samimi, içten ve destekleyici olarak algılanmak isterler. Bunun için de niteliklerini tanıtmak, örnek olma ve kendini sevdirmek taktiklerini kullanırlar. Bunların aksine, bazı liderler ise etrafına korku salarak, bireyleri tehdit

ederek itaat etmeye zorlarlar. Özellikle zor koşullarda tam uyum sağlamak için sert ve katı görünmek isterler. Bu gibi durumlar için liderlerin kullandıkları izlenim yönetimi taktikleri, niteliklerini tanıtmaya, örnek olma ve tehdit etme olarak sıralanabilir.

Cable ve Judge'nin (2003: 210) yönetici kişiliği ve liderlik özelliklerinin etkileme taktikleri üzerine etkisini araştırdığı çalışmanın sonucuna göre, yöneticinin kişiliği dışa dönük ise, yönetici, kendini sevdirmeye gibi etkileme taktiklerini kullanma olasılığı daha yüksektir. Yönetici uzlaşılabilir bir kişiliğe sahip ve duygusal açıdan dengeli ise, meşrulaştırma (açıklama yapma) taktiklerini kullanma olasılığı daha yüksektir. Fakat yönetici farklı durumlara açık ve duygusal açıdan dengeli ise, meşrulaştırmayı daha az kullanmaktadır. Genellemek gerekirse, farklı liderlik özelliklerine sahip olan bireyler farklı taktikleri kullanırlar.

2.8. İzlenim Yönetimi ile İlgili Yurtiçi ve Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Türkiye'deki izlenim yönetimi ile ilgili yapılan tez araştırmasının pek fazla olmadığı alanyazın araştırmasında görülmektedir.

Araştırmaların en kapsamlı olanı Demir (2002) tarafından gerçekleştirilen EARGED destekli "Türkiye'deki Resmi ve Özel Lise Öğretmenlerinin İzlenim Yönetimi" adlı doktora tezidir. Bu çalışmada öğretmenlerin izlenim yönetimi taktiklerini kullandıkları belirlenmiştir. Bununla beraber cinsiyet, mesleki kıdem gibi çeşitli değişkenlere göre kullanılan taktikler farklılık göstermektedir. Araştırmaya göre öğretmenler girişken izlenim yönetimi taktiklerinden en fazla örnek olma taktiklerini, en az ise vurgulama taktiklerini kullanmaktadır. Savunmaya yönelik taktiklerden en fazla özür dileme, en az ise engel koyma taktiklerini kullanmaktadır.

İzlenim yönetimi adı doğrudan olmasa da, Cantekin (2003) "Etkileme Yönetimi: Karşılaştırmalı Bir Araştırma" isimli araştırmasıyla kamu, özel ve askeri kurumlarda çalışanların diğer kişileri etkileme taktiklerini incelemiştir. Araştırmadan çıkan sonuca göre, çalışanların kullandığı taktikler, her kurumda vardır ancak bu kullanılan taktikler, kurumlara göre farklılık göstermektedir.

Diğer bir araştırma ise Ünaldı (2005) tarafından gerçekleştirilen "Emniyet Örgütü Yöneticilerinin İzlenim Yönetimi" adlı araştırmadır. Araştırmaya göre, emniyet örgütü yöneticilerinin beraber çalıştıkları personellerin izlenimlerine büyük oranda

önem verdikleri saptanmıştır. İzlenim yönetimi taktiklerinden en fazla övgü, en az ise engel koyma taktiğini kullandıkları saptanmıştır.

Tatar (2006) tarafından yapılan “İzlenim Yönetiminde Kendilik Algısı ve Stres:Kara Kuvvetlerinde Bir Uygulama” adlı araştırmada ise, Kara Kuvvetlerinde görevli subayların örgütsel ortamda kullandıkları izlenim yönetimi taktikleri ile kendilik algısı, kontrol odağı inancı ve stres arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Araştırmada en fazla “işine sahip çıkmaya çalışma” taktiği kullanılmakta fakat bu durum stres ve kendilik algısına göre değişebilmektedir.

Erdem’in (2008) gerçekleştirdiği araştırmada, örgütteki lider-çalışan etkileşimi, örgütsel vatandaşlık ve izlenim yönetimi arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Lider-çalışan arasındaki etkileşimin kalitesi izlenim yönetimi ile daha da arttığından bireyin örgütsel vatandaşlık davranışları sergilediği sonucuna varılmıştır.

Bir diğeri Bayraktutar (2009) tarafından yapılan çalışmada izlenim yönetimi ve politik yetinin yönetici performans değerlemeleri üzerindeki rolü araştırılmıştır. Çalışanların kullandıkları izlenim yönetimi taktiklerinin performans değerlemelere olumlu veya olumsuz bir etkisi bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak çalışanların farklı düşündüğü bir araştırma olan izlenim yönetimi ile iş performansı değerlendirme puanları arasındaki ilişki Akgün (2009) tarafından sonuçlandırılmıştır. Bu araştırmaya göre, çalışanların olumlu izlenim yönetimi taktiklerini kullanmalarının onların değerlendirme notlarını olumlu etkileyeceği sonucuna varılmıştır.

Kasar (2011) tarafından yapılan araştırmada, örgütiçi iletişimde kullanılan izlenim yönetimi taktikleri ve ikna arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmayla çalışanların hangi izlenim yönetimi taktiklerini kullandıkları ve kullananların demografik özellikleri ortaya konulmuştur.

Son olarak, Yazıcıoğlu (2011) izlenim yönetimi taktikleri ile iş görüşmesinde mülakatçının adayların beğenirliliği arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Buna göre, mülakatçıların izlenim yönetimi taktiklerini kullanan adayların cazipliği konusundaki olumlu algısı ortalamanın üzerinde olduğu saptanmıştır.

Yurtdışında izlenim yönetimi ile ilgili yapılan araştırma sayısı oldukça fazladır ancak yapılan araştırmalardan eğitim kurumları ile ilgili olanlardan ulaşılabilenleri incelemek gerekirse;

Bunlardan biri, Lansing (1984) tarafından, A.B.D.'nin Florida eyaletinde 34 okul müdürü üzerinde yaptığı gözlemdir. Araştırma sonuçlarına göre, okul müdürlerinin her konuşmasında ortalama üç dakikayı sözlü izlenim yönetimi davranışlarına ayırdığı ve izlenim sergileyen kişinin sosyal statüsüne göre bu davranışların değiştiği belirtilmiştir.

Diğer bir araştırma DiSalvo (2008) tarafından altı yönetici üzerinde yapılan nitel bir araştırmadır. Araştırma her ne kadar doğrudan izlenim yönetimi ile ilgili olmasa da, araştırılan öğeler müdürlerin liderlik rollerindeki izlenim yönetimi davranışları olan tiyatral oyunculuk davranışlarıdır. Araştırma sonucuna göre, müdürler iletişimde olduğu kişileri, bu davranışları sergileyerek, izlenim yönetimi davranışlarını farkında olmadan kullanmışlardır.

Sosyal sistem içerisinde bulunan eğitim kurumları toplumla sürekli iletişim halindedir. Bu kurumların devamlılığını sağlayan da yöneticiler ve öğretmenler arasındaki etkili iletişimdir. İletişimin devamlılığı için en önemli unsur olan izlenim yönetimidir. Ancak yapılan araştırmalardan görüldüğü gibi Türkiye'deki eğitim kurumlarında lider konumunda bulunan yöneticilerin izlenim yönetimi üzerine herhangi bir çalışma yapılmadığı alanyazın taraması sonucunda görülmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde; araştırmanın amacı, alt amaçları, modeli, araştırmanın evreni ve örnekleme, verilerin toplanması ve verilerin analizi üzerinde durulmaktadır.

3.1.Araştırmanın Modeli

Bu araştırma Bingöl ilinde görev yapan yönetici ve yardımcılarının uyguladığı izlenim yönetimi taktiklerini ve öğretmenlerin algılarını ortaya çıkarmaya yönelik tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Tarama modelleri geçmişte ya da var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez (Karasar, 2007: 77). Tarama modelindeki bu betimsel çalışma, deneklerden elde edilen görüşlerin değerlendirilmesi ile elde edilmiştir.

3.2.Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

İlköğretim kurum yöneticilerinin uyguladıkları izlenim yönetimi taktiklerini belirlemeye yönelik yapılan araştırmanın evrenini, Bingöl il merkezi, ilçeleri ve köylerinde bulunan 81 ilköğretim kurumunda görev yapan 81 müdür ve 128 müdür yardımcısı olmak üzere toplam 209 yönetici ile bu okullarda çalışan 1507 öğretmen oluşturmaktadır. Yöneticilerin 63 tanesi Bingöl il merkezinde, 43 tanesi ilçe merkezlerinde ve 103 tanesi de il ve ilçelere bağlı köylerde çalışmaktadır. Öğretmenlerin bulunduğu evrende ise, 787 öğretmen il merkezinde, 421 öğretmen ilçe merkezlerinde ve 298 öğretmen ise köylerde çalışmaktadır.

Araştırma örneklem üzerinden yürütülmüştür. İl merkezindeki 63 yöneticiden 55'ine (%87,3), ilçe merkezlerindeki 43 yöneticiden 39'una (%90,6) ulaşılmıştır. Köylere ait örneklem seçiminde ise örnekleme ulaşılabilirlik göz önünde bulundurulmuştur. Bundan dolayı köylerdeki 103 yöneticiden 22'sine (%21,3) ulaşılmıştır.

Öğretmenlere ait örneklem oluşturulurken tabaka örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Tabaka örnekleme; sınırları saptanmış bir evrende alt tabakalar veya alt birim gruplarının var olduğu durumlarda kullanılır. Burada önemli olan, evreni kendi

içinde birbirine benzeyen olgudan çok evren içindeki alt tabakaların varlığından yola çıkarak evren üzerinde çalışmaktır (Yıldırım, Şimşek, 2006: 105).

1507 kişilik evreni bulunan öğretmenlerin örneklem seçiminde 1500 kişilik evren için 306 öğretmenin örneklem olarak seçilmesi uygun bulunmuştur (Sekeran, 1999: 255). Yapılan saha çalışması sonucunda, evrendeki ağırlığına göre oranlı tabakalı örnekleme yöntemi kullanılarak toplam %21’lik orana karşılık gelen 314 öğretmene ulaşılmıştır. Örnekleme il merkezi, ilçe merkezleri ve köylerde çalışan öğretmenler, örnekleme temsil etme oranlarına uygun olarak örnekleme dâhil edilmiştir. Buna göre örneklem, 314 öğretmenden oluşmaktadır. Öğretmenlerin 166’sı (%52.9) il merkezinde, 85’i (%27.1) ilçe merkezlerinde ve 63’ü (%20.1) de köylerde çalışmaktadır.

3.3.Verilerin Toplanması

Bu araştırmada, verileri elde etmek üzere Demir (2002) tarafından “Türkiye’deki Resmi ve Özel Lise Öğretmenlerinin İzlenim Yönetimi”ni araştırmak için geliştirilen İzlenim Yönetimi Taktikleri Ölçeği” gerekli izin alınarak kullanılmıştır.

Ölçek, iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kişisel bilgiler (cinsiyet, eğitim düzeyi, kurumdaki görev, kıdem ve kurumun bulunduğu yer) ile yöneticilere iş arkadaşlarının kendileri hakkındaki düşüncelerini önemseyip önemsemediği sorulmuştur. İkinci bölüm ise, Türkiye’deki resmi ve özel lise öğretmenlerinin izlenim yönetimini belirlemek için on iki boyut ve toplam 40 maddeden oluşmaktadır. Ancak ölçekteki boyutlar, yönlendirmeye neden olmaması için belirtilmemiştir. Her boyut, bir alt ölçek olarak kabul edilmiştir. Her alt ölçek ise, farklı bir izlenim yönetimi taktikini kapsamaktadır. Ana ölçekteki sorulardan;

1, 2,3	: görüş birliği taktiği
4, 5,6	: övgü taktiği
7, 8, 9, 10, 11	: örnek olma taktiği
12,13,14,15	: yardım isteme taktiği
16, 17, 18,19	: niteliklerini tanıtmaya taktiği
20, 21, 22	: yıldırma taktiği
23, 24 ,25	: vurgulama taktiği

- 26, 27, 28 :mazeret bildirme taktiği
 29, 30, 31, 32 :meşrulaştırma taktiği
 33, 34 , 35 :özür dileme taktiği
 36, 37 ,38 :engel koyma taktiği,
 39 ve 40 :yadsıma taktiğini ölçmektedir.

İzlenim yönetimi taktikleri ölçeği likert türünde beşli dereceleme şeklinde hazırlanmıştır. Ölçek, **(1) hiçbir zaman, (2) çok nadir, (3) ara sıra, (4) çok sık, (5) her zaman** seçeneklerinden oluşmaktadır. Ölçekte en düşük puan 1, en yüksek puan ise 5'tir. "Mesleki başarılarını överim" maddesi için "her zaman (5)" seçeneği işaretleyen yöneticinin, bu davranışı her zaman sergilediği anlaşılmaktadır.

Kullanılan ölçeğin yapı geçerliliği için, Alfa Katsayısı (Cronbach's Alpha); ölçeğin faktör yapısının doğrulanması içinse Temel Bileşenler Analizi Demir (2002: 90-97) tarafından yapılmış, geçerli ve güvenilir bulunmuştur. Sonuçlar Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1. Ölçeğin Yapı Geçerliliği ve Temel Bileşenler Analizi Sonuçları

Boyutlar	Cronbach's Alpha	Temel Bileşenler Analizi
1. Görüş Birliği Taktiği	.65	%61
2. Övgü Taktiği	.64	%58
3. Örnek Olma Taktiği	.55	%45
4. Yardım İsteme Taktiği	.72	%64
5. Niteliklerini Tanıtma Taktiği	.71	%54
6. Yıldırma Taktiği	.59	%55
7. Vurgulama Taktiği	.76	%68
8. Mazeret Bildirme Taktiği	.60	%56
9. Meşrulaştırma Taktiği	.71	%55
10. Özür Dileme Taktiği	.57	%58
11. Engel Koyma Taktiği	.67	%61
12. Yadsıma Taktiği	.63	%48

Ölçeklerin uygulanması için İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden izin alındıktan sonra araştırmacı tarafından bizzat il, ilçe ve köylerdeki okullara gidilerek uygulanmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Öğretmen ve yönetici görüşlerinden elde edilen verilerin analizi SPSS 15.0 paket programı kullanılarak çözümlenmiştir. Analiz yapılırken, bağımsız gruplar t-Testi, Tek yönlü Varyans Analizi kullanılmıştır. Varyans analizinde, anlamlılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Scheffe ve LSD testi yapılmıştır. Verilerin homojen dağılmadığı durumlarda ise ikili karşılaştırmalarda Mann Whitney U testi, ikiden fazla görüşün karşılaştırıldığı durumlarda ise Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır.

Aritmetik ortalamalara göre yapılan değerlendirmelerde esas alınan aralıklar ve anlamları aşağıdaki gibidir:

1,00-1,80: Hiçbir zaman

1,81-2,60: Çok nadir

2,61-3,40: Arasıra

3,41-4,20: Çok Sık

4,21-5,00: Her zaman

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. Kişisel Bilgilere Ait Bulgu ve Yorumlar

Bu bölümde araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin; cinsiyet, eğitim düzeyi, mesleki kıdem, çalıştığı yerleşim birimi ve kurum görev gibi değişkenlerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

4.1.1. Yöneticilerin Kişisel Bilgilerine Ait Bulgu ve Yorumlar

4.1.1.1. Yöneticilerin Cinsiyeti

Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyete göre dağılımı Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Araştırmaya Katılan İlköğretim Kurum Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	N	%
Erkek	114	98,3
Kadın	2	1,7
Toplam	116	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilerin 114’ü erkek, 2’si de bayan yöneticilerden oluşturmaktadır. Kurum yöneticilerinin cinsiyetlerine göre dağılım oranları arasındaki büyük fark olduğu gözlenmektedir.

4.1.1.2. Yöneticilerin En Son Mezun Olduğu Kurum

Yöneticilerin en son mezun olduğu eğitim kurumuna göre dağılımı Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3. Yöneticilerin En Son Mezun Olduğu Kuruma Göre Dağılımı

	N	%
Önlisans	22	19,0
Lisans	94	81,0
Toplam	116	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilerin 94’ü (%81,0) lisans, 22’si (%19,0) önlisans mezunudur. Araştırmaya katılan yöneticilerden, hiçbirinde yüksek lisans derecesi bulunmamaktadır.

4.1.1.3. Yöneticilerin Çalıştığı Kurumlardaki Görevi

Yöneticilerin çalıştığı kurumlardaki görev dağılımı Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Yöneticilerin Çalıştığı Kurumlardaki Görev Dağılımı

Kurum Görev	N	%
Müdür	44	37,9
Müd. Yard.	72	62,1
Toplam	116	100

Araştırma kapsamında yer alan yöneticilerin 44'ü (%37,9) müdür, 72'si (%62,1) ise müdür yardımcısı olarak görev yapmaktadır.

4.1.1.4. Yöneticilerin Mesleki Kıdemi

Yöneticilerin mesleki kıdem göre dağılımı Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Yöneticilerin Mesleki Kıdemine Göre Dağılımı

Mesleki Kıdem	N	%
1 - 5 yıl	45	38,8
6 - 10 yıl	22	19,0
11 - 15 yıl	25	21,6
16 + yıl	24	20,7
Toplam	116	100,0

Yöneticilerin mesleki kıdemleri incelendiğinde 44'ü (%38,8) 1-5 yıl arası, 22'si (%19) 6-10 yıl, 25'i (%21,6) 11-15 yıl ve son olarak 24'ü (%20,7) 16 yıl ve üzerinde görev yapmaktadır.

4.1.1.5. Yöneticilerin Görev Yaptığı Yerleşim Yeri

Yöneticilerin çalıştığı yerleşim yerine göre dağılımı Tablo 6'te verilmiştir.

Tablo 6. Yöneticilerin Görev Yaptığı Yerleşim Yerine Göre Dağılımı

Görev Yeri	N	%
İl Merkezi	55	47,4
İlçe Merkezi	39	33,6
Köy	22	19,0
Toplam	116	100

Araştırmaya katılan yöneticilerin %47,4'ü il merkezinde, %33,6'sı ise ilçe merkezlerinde ve %19,0'ı da köylerde çalışan yöneticilerden oluşmaktadır.

4.1.1.6. Yöneticilerin Kendileri Hakkındaki İzlenimleri Önemseyip Önemsememesi

Tablo 7. Yöneticilerin Kendileri Hakkındaki İzlenimleri Önemseyip Önemsememeye Göre Dağılımı

İzlenim Önemseme	N	%
Evet	86	74,1
Hayır	30	25,9
Toplam	116	100,0

“Kurumdaki iş arkadaşlarımızın sizinle ilgili izlenimlerini önemser misiniz?” sorusuna yöneticilerin 86'sı (%74,1) evet yönünde görüş bildirirken; 30'u (%25,9) ise hayır şeklinde görüş belirtmiştir.

4.1.2. Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine Ait Bulgu ve Yorumlar

4.1.2.1. Öğretmenlerin Cinsiyeti

Öğretmenlerin cinsiyetine göre dağılımı Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Dağılımı

Cinsiyet	N	%
Erkek	178	56,7
Kadın	136	43,3
Toplam	314	100,0

Araştırma kapsamında yer alan öğretmenlerin 178'i (%56,7) erkek, 136 (%43,3) ise kadın öğretmenler oluşturmaktadır. Yöneticilerin aksine, erkek ve kadın öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımı birbirine yakındır.

4.1.2.2. Öğretmenlerin En Son Mezun Olduğu Kurum

Öğretmenlerin en son mezun olduğu kuruma göre dağılımı Tablo 9'de verilmiştir.

Tablo 9. Öğretmenlerin En Son Mezun Olduğu Kuruma Göre Dağılımı

Eğitim Düzeyi	N	%
Önlisans	23	7,3
Lisans	269	85,7
Lisansüstü	22	7,0
Toplam	314	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin 23'ü (%7.3) önlisans, 269'u (%85,7) lisans ve 22'si (%7) lisansüstü eğitimi almıştır.

4.1.2.3. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem

Öğretmenlerin mesleki kıdemine göre dağılımı Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemine Göre Dağılımı

Mesleki Kıdem	N	%
1 - 5 yıl	156	49,7
6 - 10 yıl	85	27,1
11 - 15 yıl	46	14,6
16 + yıl	27	8,6
Toplam	314	100,0

Araştırma kapsamında yer alan öğretmenlerin kıdemlerine göre dağılımları incelendiğinde, 156'sı (%49,7) 1-5 yıl, 85'i (%27,1) 6-10 yıl, 46 (%14,6) 11-15 yıl ve 27'si (%8,6) de 16 yıl ve üzerinde görev süresine sahip görülmüştür.

4.1.2.4. Öğretmenlerin Görev Yaptığı Yerleşim Yeri

Öğretmenlerin çalıştıkları yerleşim yerine göre dağılımı Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11. Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Yerleşim Yeri Göre Dağılımı

Görev Yeri	N	%
İl Merkezi	116	52,9
İlçe Merkezi	85	27,1
Köy	63	20,1
Toplam	314	100,0

Öğretmenlerin yerleşim birimine göre dağılımı incelendiğinde, öğretmenlerin 116'sı (%52,9) il merkezinde, 85'i (%27,1) ilçelerde ve 63'ü (%20,1) ise köyde görev yapmaktadır.

4.2. Araştırmanın Alt Amaçlarına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

4.2.1. Birinci Alt Amaca İlişkin Bulgu ve Yorumlar

İlköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerinin kendilerine ilişkin izlenimlere önem verip vermemelerine yönelik bağımsız gruplar t testi yapılmıştır. Bağımsız gruplar t-Testi sonuçlarına göre $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı sonuç elde edilen maddeler için Mann Whitney U testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 12 ve 13'te görülmektedir.

Tablo 12. Yöneticilerin Kendileri Hakkındaki İzlenimleri Önemsemelerine Göre t-Testi Sonuçları

Gruplar	n	$\bar{X}$	Ss	sd	Levene	An. Düz.	T	An. Düz.
1. Kendimi kabul ettirebilmek için aynı tutumu benimserim.								
Evet	86	3,18	1,24	114	,662	,417	-,706	,482
Hayır	30	3,36	1,09					
2. Karşımdaki insanlarla aynı kanıda olmasam bile, onların düşünce ve davranışlarını benimsemiş gibi davrandığım olur.								
Evet	86	2,45	1,09	114	3,222	,075	-,363	,717
Hayır	30	2,53	,860					
3. Hoşlarına gidebileceğini düşündüğüm fikirlerimi söylerim.								
Evet	86	3,50	1,22	114	1,355	,247	,265	,792
Hayır	30	3,43	1,07					
4. Mesleki başarılarını överim.								
Evet	86	4,02	1,25	114	,701	,404	,949	,345
Hayır	30	3,76	1,33					
5. Giyim ve görünüşlerini överim.								
Evet	86	3,63	1,17	114	,226	,635	-,247	,805
Hayır	30	3,70	1,08					
6. Önemli bir fikir öne sürdüklerinde överim.								
Evet	86	4,51	,747	114	,094	,759	,722	,472
Hayır	30	4,40	,674					
7. Yıllık izinler dışında izin almam.								
Evet	86	3,09	1,43	114	,129	,721	-1,119	,266
Hayır	30	3,43	1,43					
8. Çevremdekilere işlerinde yardımcı olmayı öneririm.								
Evet	86	4,16		114	,184	,669	,975	,332
Hayır	30	3,96						
9. İş dışındaki etkinliklerde de görev alır, gerekirse eve de iş götürürüm.								
Evet	86	3,39	1,00	114	2,706	,103	2,026	,045
Hayır	30	2,96	,964					

Tablo 12. Yöneticilerin Kendileri Hakkındaki İzlenimleri Önemsemelerine Göre t-Testi Sonuçları (Devamı)								
Gruplar	n	$\bar{X}$	ss	sd	Levene	An. Düz.	T	An. Düz.
12. Destek ve yardımlarını kazanabilmek için insanlara yardıma ihtiyacım olduğu mesajını veririm.								
Evet	86	3,13	1,29	114	2,061	,154	,024	,981
Hayır	30	3,13	1,00					
14. Mesleğimdeki başarılarımdan konuşmalarında bahsederim.								
Evet	86	2,60	,911	114	,082	,775	,724	,470
Hayır	30	2,46	,860					
15. Eğitim ile gurur duyduğumu belirtirim.								
Evet	86	3,68	1,16	114	3,760	,055	-1,058	,292
Hayır	30	3,93	,907					
16. Meslekî deneyimlerimin önemini konuşmalarında vurgularım								
Evet	86	2,96	,975	114	1,016	,316	-,340	,734
Hayır	30	3,03	,850					
17. Güç görevler için gönüllü olurum.								
Evet	86	3,62	,958	114	1,438	,233	,487	,627
Hayır	30	3,53	,776					
18. İşlerime karışanlarla ya da işlerimi yapmamı engelleyenlerle tartışırım.								
Evet	86	3,30	1,05	114	,003	,955	,010	,992
Hayır	30	3,30	1,05					
19. Davranışlarımla benden çekinilmesi gerektiği mesajını veririm.								
Evet	86	2,03	,963	114	,353	,553	-,322	,748
Hayır	30	2,10	,922					
20. Bana karşı uygun şekilde davranışmadığını düşündüğümde uyarırım.								
Evet	86	2,98	1,02	114	,350	,555	,421	,675
Hayır	30	2,90	,884					
21. Başarıyla tamamladığım bir görevin ne kadar önemli olduğunu konuşmalarında vurgularım.								
Evet	86	2,97	1,00	114	,260	,611	1,471	,144
Hayır	30	2,66	,958					
22. Başarılarımla önemini anlatmak için abartılı ifadeler kullandığım olur.								
Evet	86	1,56	,775	114	,210	,647	-,787	,433
Hayır	30	1,70	,794					
23. Grupla yapılan çalışmalarda önemli bir payım olduğu bilinsin isterim.								
Evet	86	2,30	1,05	114	,813	,369	-2,536	,013
Hayır	30	2,90	1,26					
24. Olumsuz bir durum ile suçlandığımda, bu duruma ilişkin sorumluluğun yalnızca bana ait olmadığını belirtirim.								
Evet	86	2,47	1,05	114	,012	,913	-,696	,488
Hayır	30	2,63	1,06					
25. İşler kötü gittiğinde suçlanmak için kötü bir niyetim olmadığını, olayların böyle sonuçlanacağını bilmediğimi anlatırım.								
Evet	86	2,53	1,05	114	,112	,739	-1,919	,057
Hayır	30	2,96	1,06					
26. Birşeyler yanlış gittiğinde neden sorumlu olmadığımı açıklarım.								
Evet	86	2,62	1,04	114	,014	,907	-,763	,447
Hayır	30	2,80	1,12					

Tablo 12. Yöneticilerin Kendileri Hakkındaki İzlenimleri Önemsemelerine Göre t-Testi Sonuçları (Devamı)								
Gruplar	n	$\bar{X}$	ss	sd	Levene	An. Düz.	T	An. Düz.
27. Durum olumsuz görünse de kimsenin bundan zarar görmeyeceğini, hatta uzun dönemde yarar göreceklrine inandığımı belirtirim.								
Evet	86	2,93	1,18	114	2,017	,158	,124	,901
Hayır	30	2,90	1,02					
28. Ne kadar kötü görünürse görünsün davranışlarımın iyi bir nedeni olduğunu belirtirim.								
Evet	86	3,03	1,30	114	1,134	,289	-,361	,719
Hayır	30	3,13	1,22					
29. Davranışlarım olumsuz karşılandığında, onları, benim yerimde olsalardı aynı şekilde davranacaklarına ikna etmeye çalışırım.								
Evet	86	3,15	1,30	114	,084	,772	-,652	,515
Hayır	30	3,33	1,34					
30. Olumsuz değerlendirilen eylemlerimi, daha olumsuz eylemlerle karşılaştırır ve onlar kadar kötü olmadığımı ileri sürerim.								
Evet	86	2,44	1,17	114	,358	,551	,559	,578
Hayır	30	2,30	1,26					
31. Hatalarımı ya da olumsuz davranışlarımı telafi etmeye çalışırım.								
Evet	86	4,45	,697	114	1,479	,226	,713	,477
Hayır	30	4,33	1,02					
32. Yalnız özür dilemekle yetinmez, kötü ya da hatalı davranışlarımın bir daha tekrarlanmayacağını söylerim								
Evet	86	4,13	,922	114	,697	,405	1,008	,316
Hayır	30	3,93	1,08					
33. Hata yaptığım ya da insanları incittiğim zaman özür dilemekten çekinmem.								
Evet	86	4,65	,681	114	3,079	,082	-1,078	,283
Hayır	30	4,80	,550					
34. İşyerindekilere özel yaşamımdaki sorumluluklarımın, benim işim için hazırlamaya yeterince zaman ayırmaktan alıkoymduğundan yakınırım.								
Evet	86	1,94	1,17	114	,248	,620	-,234	,816
Hayır	30	2,00	1,17					
35. Konuşmalarımda kaygının, işteki performansımı engellediğinden bahsederim.								
Evet	86	2,19	1,21	114	1,417	,236	,519	,605
Hayır	30	2,06	1,11					
36. Bir işteki başarıma ilişkin kaygılarım varsa, başarısızlık durumunda bunu mazur gösterecek bir engel öne sürerim.								
Evet	86	1,90	1,04	114	,216	,643	1,014	,313
Hayır	30	1,70	,794					
37. Düşüncelerim sıra dışı olarak değerlendirilmesin diye, onların ne kadar makul ve akılcı olduklarını anlatırım.								
Evet	86	2,62	1,19	114	,139	,710	,368	,714
Hayır	30	2,53	1,25					
38. Kural dışı olarak değerlendirilebilecek bir eylemim olacaksa bunun istisna bir durum olduğunu anlatırım.								
Evet	86	2,63	1,21	114	,466	,496	,024	,981
Hayır	30	2,63	1,15					

39. Gelecekteki davranışlarıma ilişkin konuşmalarında farklı davranabilme ihtimaline karşı açık kapı bırakırım								
Evet	86	3,01	1,13	114	,314	,576	1,072	,286
Hayır	30	2,76	,897					
40. Bir konuda yorum yaptığımda, tarafsız bir değerlendirme yaptığımı vurgularım.								
Evet	86	3,90	1,17	114	1,294	,258	-,810	,420
Hayır	30	4,10	,959					

Araştırma kapsamında yer alan yöneticilerin görüşleri incelendiğinde, birinci alt amaç olan **“İlköğretim kurum yöneticilerinin kendilerine ilişkin izlenimlere önem verirler mi?”** sorusuna evet veya hayır diyen yöneticilerin araştırma sorularına hiçbir zaman, çok nadir, ara sıra, çok sık ve her zaman düzeyinde görüş bildirmiştir. Bu görüşler gruplandırılarak yorumlanmıştır.

“Başarılarımın önemini anlatmak için abartılı ifadeler kullandığım olur (22. Madde)” evet diyenler $\bar{X}=1,56$ ile, hayır diyenler ise $\bar{X}=1,70$ ile hiçbir zaman düzeyinde görüş bildirdiği görülmektedir. 36. maddenin bulunduğu **“Bir işteki başarıma ilişkin kaygılarım varsa, başarısızlık durumunda bunu mazur gösterecek bir engel öne sürerim.”** görüşüne evet ve hayır diyenlerin hiçbir zaman düzeyinde görüş bildirdiği görülmektedir (Evet: $\bar{X}=1,90$; Hayır: $\bar{X}=1,70$). Bu bulgu ile izlenimleri önemsemeyen yöneticilerin, önemseyen yöneticilere göre başarısızlık durumunda daha az mazeret öne sürdüğü söylenebilir.

“Karşımdaki insanlarla aynı kanıda olmasam bile, onların düşünce ve davranışlarını benimsemiş gibi davrandığım olur” görüşünün yer aldığı ikinci maddeye evet diyen yöneticiler ($\bar{X}=2,45$) ile hayır diyen yöneticiler ($\bar{X}=2,53$) çok nadir düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu bulgudan hareketle, karşılarındaki insanların düşünce ve davranışlarını benimsemiş gibi davranmadıkları söylenebilir. **“Mesleğimdeki başarılarımdan konuşmalarında bahsederim.”** görüşünün bulunduğu 14. maddeye evet diyen yöneticilerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=2,60$ ile hayır diyen yöneticilerin aritmetik ortalaması ise $\bar{X}=2,46$ ile çok nadir şeklinde görüş bildirdiği görülmüştür. Bu bulgu, evet diyen yöneticilerin mesleki başarılarından bahsetmekten hoşlandığı söylenebilir. 19. maddenin bulunduğu **“Davranışlarımla benden çekinilmesi gerektiği mesajını veririm.”** görüşüne evet diyen yöneticilerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=2,03$ ile hayır diyen yöneticilerin ise $\bar{X}=2,10$ ile çok nadir

düzeyinde görüş bildirdiği görülmektedir. **“Olumsuz değerlendirilen eylemlerimi, daha olumsuz eylemlerle karşılaştırır ve onlar kadar kötü olmadığını ileri sürerim.”** görüşünün bulunduğu 30. maddeye evet diyenlerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=2,44$ ile hayır diyenlerin aritmetik ortalaması ise $\bar{X}=2,30$ ile çok nadir düzeyde görüş bildirdiği görülmektedir. 34. maddenin bulunduğu **“İşyerindekilere özel yaşamımdaki sorumluluklarımın, benim işim için hazırlamaya yeterince zaman ayırmaktan alıkoyduğundan yakınıyorum.”** görüşüne evet diyenlerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=1,94$ ile hayır diyenlerin aritmetik ortalaması ise $\bar{X}=2,00$ ile çok nadir düzeyinde görüş bildirdiği görülmektedir. **“Konuşmalarında kaygının, işteki performansımı engellediğinden bahsederim.”** görüşünün bulunduğu 35. maddeye evet diyenlerin $\bar{X}=2,19$ ile hayır diyenlerin ise $\bar{X}=2,06$ ile çok nadir düzeyinde görüş belirttiği görülmüştür.

Birinci maddenin yer aldığı **“Kendimi kabul ettirebilmek için aynı tutumu benimserim.”** görüşüne evet diyenlerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,18$, hayır diyenlerin ise $\bar{X}=3,36$ ile ara sıra şeklinde görüş bildirdikleri görülmüştür. **“İş dışındaki etkinliklerde de görev alır, gerekirse eve de iş götürürüm.”** görüşünün yer aldığı dokuzuncu maddeye evet diyen yöneticiler $\bar{X}=3,39$ ile hayır diyen yöneticiler ise $\bar{X}=2,96$ ile ara sıra şeklinde görüş belirtmiştir. Bu bulguya göre, evet diyen yöneticilerin eve daha fazla iş götürdüğü söylenebilir. **“Destek ve yardımlarını kazanabilmek için insanlara yardıma ihtiyacım olduğu mesajını veririm.”** görüşünün bulunduğu 12. maddeye evet ve hayır diyen yöneticilerin $\bar{X}=3,13$ ile ara sıra şeklinde görüş bildirdiği görülmektedir. Buna göre, bu görüşün evet ve hayır diyen yöneticilerin düşüncelerinde farklılık meydana getirmediğini söyleyebiliriz. **“Meslekî deneyimlerimin önemini konuşmalarında vurgularım.”** görüşünün bulunduğu 16. maddeye evet diyenlerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=2,96$ ile, hayır diyenlerin ise $\bar{X}=3,03$ ile ara sıra şeklinde görüş bildirdiği görülmektedir. **“İşlerime karışanlarla ya da işlerimi yapmamı engelleyenlerle tartışırım.”** görüşünün bulunduğu 18. maddeye hem evet hem de hayır diyen yöneticilerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,30$ ile ara sıra şeklinde görüş bildirdiği görülmektedir. **“Bana karşı uygun şekilde davranılmadığını düşündüğümde uyarırım.”** görüşünün bulunduğu 20. maddeye evet diyen yöneticilerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=2,98$ ile, hayır diyen yöneticilerin ise $\bar{X}=2,90$ ile

ara sıra düzeyinde görüş bildirdiği görülmektedir. Elde edilen sonuca göre bu durumdan rahatsız olmadıkları söylenebilir. **“Başarıyla tamamladığım bir görevin ne kadar önemli olduğunu konuşmalarında vurgularım.”** görüşünün bulunduğu 21. maddeye evet diyenlerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=2,97$ ile hayır diyen yöneticilerin ise $\bar{X}=2,66$ ile ara sıra düzeyinde görüş bildirdiği görülmüştür. 26. maddenin yer aldığı **“Birşeyler yanlış gittiğinde neden sorumlu olmadığımı açıklarım.”** görüşüne evet diyen yöneticilerin $\bar{X}=2,62$ ile hayır diyen yöneticilerin ise $\bar{X}=2,80$ ile ara sıra düzeyinde görüş bildirdiği görülmektedir. **“Durum olumsuz görünse de kimsenin bundan zarar görmeyeceğini, hatta uzun dönemde yarar göreceklarine inandığımı belirtirim.”** görüşünün bulunduğu 27. maddeye evet diyenler ile hayır diyenler ara sıra seviyesinde görüş bildirdiği görülmüştür (Evet: $\bar{X}=2,93$; Hayır: $\bar{X}=2,90$). 28. maddenin bulunduğu **“Ne kadar kötü görünürse görünsün davranışlarımın iyi bir nedeni olduğunu belirtirim.”** görüşüne evet diyenlerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,03$ ile hayır diyenlerin aritmetik ortalaması da $\bar{X}=3,13$ ile ara sıra seviyesinde görüş bildirdiği görülmüştür. 29. maddenin bulunduğu **“Davranışlarım olumsuz karşılandığında, onları, benim yerimde olsalardı aynı şekilde davranacaklarına ikna etmeye çalışırım.”** görüşüne evet diyenlerin ve hayır diyenlerin aritmetik ortalaması ara sıra seviyesinde olduğu görülmektedir (Evet: $\bar{X}=3,15$; Hayır: $\bar{X}=3,35$). 38. maddenin bulunduğu **“Kural dışı olarak değerlendirilebilecek bir eylemim olaksa bunun istisna bir durum olduğunu anlatırım.”** görüşüne evet ve hayır diyenlerin aritmetik ortalaması birbirine eşit olarak $\bar{X}=2,63$ ile ara sıra seviyesinde görüş bildirdiği görülmektedir. **“Gelecekteki davranışlarıma ilişkin konuşmalarında farklı davranabilme ihtimaline karşı açık kapı bırakırım.”** görüşünün bulunduğu 39. maddeye evet ve hayır diyen yöneticilerin ara sıra düzeyinde görüş bildirdiği görülmektedir (Evet: $\bar{X}=3,01$; Hayır: $\bar{X}=2,76$).

Üçüncü maddenin bulunduğu **“Hoşlarına gidebileceğini düşündüğüm fikirlerimi söylerim”** görüşüne evet diyen yöneticilerin aritmetik ortalaması ($\bar{X}=3,50$) ile hayır diyen yöneticilerin aritmetik ortalaması ise ($\bar{X}=3,43$) ile çok sık şeklinde sonuçlanmıştır. **“Mesleki başarılarını överim.”** görüşünün yer aldığı beşinci maddeye evet diyen yöneticiler $\bar{X}=4,02$ ile hayır diyen yöneticiler ise $\bar{X}=3,76$ ile çok sık şeklinde görüş bildirmiştir. **“Giyim ve görünüşlerini överim.”** görüşünün yer aldığı

beşinci maddeye evet diyen yöneticiler, bu davranışı $\bar{X}=3,63$ ile hayır diyen yöneticiler ise $\bar{X}=3,70$ ile çok sık düzeyde sergilediği yönünde görüş bildirmişlerdir.. “**Yıllık izinler dışında izin almam.**” görüşünün yer aldığı yedinci maddeye evet diyen yöneticiler $\bar{X}=3,09$ ile ara sıra düzeyinde görüş bildirirken; hayır diyen yöneticiler ise $\bar{X}=3,43$ ile çok sık düzeyinde görüş bildirmiştir. Bu durumda, hayır diyen yöneticilerin evet diyenlere göre daha az izin kullandığı söylenebilir. Sekizinci maddenin yer aldığı “**Çevremdekilere işlerinde yardımcı olmayı öneririm.**” görüşüne evet diyen yöneticilerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=4,16$ ile, hayır diyen yöneticilerin aritmetik ortalaması ise $\bar{X}=3,96$ ile çok sık düzeyinde sonuçlanmıştır. Buna göre, evet diyen yöneticilerin, hayır diyenlere göre daha fazla yardımcı olmaya çalıştığı söylenebilir. 15. maddenin bulunduğu “**Eğitim ile gurur duyduğumu belirtirim.**” görüşüne evet diyenlerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,68$ ile, hayır diyenlerin ise $\bar{X}=3,93$ ile çok sık düzeyde görüş bildirdiği görülmüştür. Hayır diyenlerin aritmetik ortalaması evet diyenlerden daha fazla sonuçlandığından dolayı, hayır diyen yöneticilerin eğitime daha fazla önem verdiğini söylenebilir. 17. maddenin bulunduğu “**Güç görevler için gönüllü olurum.**” görüşüne evet diyen yöneticilerin $\bar{X}=3,62$ ile hayır diyen yöneticilerin ise $\bar{X}=3,53$ ile çok sık şeklinde görüş bildirdiği görülmektedir. 32. maddenin yer aldığı “**Yalnız özür dilemekle yetinmez, kötü ya da hatalı davranışlarımın bir daha tekrarlanmayacağını söylerim.**” görüşüne evet diyen yöneticilerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=4,13$ ile, hayır diyenlerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,93$ ile çok sık düzeyinde gerçekleşmiştir. “**Bir konuda yorum yaptığımda, tarafsız bir değerlendirme yaptığımı vurgularım (Madde 40).**” görüşüne evet diyenlerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,90$ ile hayır diyenlerin aritmetik ortalaması ise $\bar{X}=4,10$ ile çok sık düzeyinde sonuçlanmıştır. Bu durum, hayır diyen yöneticilerin evet diyen yöneticilere göre daha fazla tarafsız olduğunu ifade ettiği söylenebilir.

Yöneticilerin altıncı madde olan “**Önemli bir fikir öne sürdüklerinde överim.**” görüşüne evet diyenlerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=4,51$ ile hayır diyenlerin ise $\bar{X}=4,40$ ile her zaman şeklinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Bu durum, çok az farkla da olsa evet diyen yöneticilerin görüşü daha yüksek sonuçlanmıştır. 31. maddenin bulunduğu “**Hatalarımı ya da olumsuz davranışlarımı telafi etmeye çalışırım.**”

görüşüne evet diyenler $\bar{X}=4,45$ ile, hayır diyenler ise $\bar{X}=4,33$ ile her zaman düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Bu bulgu, evet diyen yöneticilerin hata yaptıklarında hayır diyen yöneticilere göre hatalarını daha fazla telafi etmeye çalıştığını göstermektedir. **“Hata yaptığım ya da insanları incittiğim zaman özür dilemekten çekinmem.”** görüşünün bulunduğu 34. maddeye evet diyenlerin $\bar{X}=4,65$ ile hayır diyenlerin de $\bar{X}=4,80$ ile her zaman düzeyinde görüş bildirdiği görülmektedir. Bu bulgu ile hayır diyen yöneticilerin evet diyen yöneticilere göre hata yaptıklarında daha fazla özür dilediği sonucuna varılabilir.

“Grupla yapılan çalışmalarda önemli bir payım olduğu bilinsin isterim.” görüşünün bulunduğu 23. maddeye evet diyen yöneticilerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=2,30$ ile çok nadir düzeyinde sonuçlanırken; hayır diyen yöneticilerin ise $\bar{X}=2,90$ ile ara sıra düzeyinde sonuçlandığı görülmüştür. **“Olumsuz bir durum ile suçlandığımda, bu duruma ilişkin sorumluluğun yalnızca bana ait olmadığını belirtirim”** görüşünün bulunduğu 24. maddeye evet diyenlerin $\bar{X}=2,47$ ile çok nadir düzeyinde görüş bildirdiği görülürken; hayır diyenlerin ise $\bar{X}=2,63$ ile ara sıra düzeyinde görüş bildirdiği görülmektedir. **“İşler kötü gittiğinde suçlanmak için kötü bir niyetim olmadığını, olayların böyle sonuçlanacağını bilmediğimi anlatırım.”** görüşünün bulunduğu 25. maddeye evet diyen yöneticilerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=2,53$ ile çok nadir düzeyinde görüş bildirirken; hayır diyenlerin aritmetik ortalaması da $\bar{X}=2,96$ ile ara sıra düzeyinde görüş bildirmiştir. **“Düşüncelerim sıra dışı olarak değerlendirilmesin diye, onların ne kadar makul ve akılcı olduklarını anlatırım.”** görüşünün bulunduğu 37. maddeye evet diyen yöneticilerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=2,62$ ile ara sıra düzeyinde görüş bildirirken; hayır diyenlerin ise aritmetik ortalaması $\bar{X}=2,53$ ile çok nadir düzeyinde görüş bildirdiği görülmektedir.

Yapılan istatistik incelemeler sonucunda 11 ve 13. Maddeye ilişkin incelenen levene testi sonuçlarındaki $p<0,05$ düzeyinde anlamlı sonuç elde edildiği ve veriler normal dağılım göstermediği için non parametrik test olan Mann whitney- U testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 12’de görülmektedir.

Tablo 13. Yöneticilerin Kendileri Hakkındaki İzlenimlerini Önemsemelerine Göre MWU Testi Sonuçları

Gruplar	N	$\bar{X}$	ss	sd	Levene	An. Düz.	t	An. Düz.	MWU	An. Düz.	Sıra Ort
10. İşyerindeki davranışlarımla çevremdekilere örnek olmaya çalışırım.											
Evet	86	4,46	,697	114	,000	,997	-,456	,650	1202,000	,524	57,48
Hayır	30	4,53	,730								61,43
11.İnsanlara yardımları olmaksızın başarılı olamayacağımı söylerim.											
Evet	86	3,34	1,28	114	10,563	,002	,984	,327	1124,000	,281	60,43
Hayır	30	3,10	,884								52,97
13. Yardım istediğim kişilere deneyimlerinden faydalanmak istediğimi söylerim.											
Evet	86	3,91	,935	114	5,498	,021	-,078	,938	1286,500	,981	58,54
Hayır	30	3,93	,739								58,38

Onuncu maddenin bulunduğu “**İşyerindeki davranışlarımla çevremdekilere örnek olmaya çalışırım.**” görüşüne evet diyenler $\bar{X}=4,46$ ile hayır diyenler ise $\bar{X}=4,53$ her zaman şeklinde görüş bildirmiştir. Sıra ortalamaları gözönünde bulundurulduğunda, hayır diyen yöneticilerin evet diyen yöneticilere göre örnek olmayı daha fazla önemseddiği söylenebilir. “**İnsanlara yardımları olmaksızın başarılı olamayacağımı söylerim.(Madde 11)**” görüşüne evet diyenlerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,34$ ile hayır diyenlerin ise $\bar{X}=3,10$ ile ara sıra şeklinde sonuçlanmıştır. Sıra ortalamaları dikkate alındığında, evet diyen yöneticilerin hayır diyenlere göre öğretmenlerin desteğini daha fazla aldığı söylenebilir. “**Yardım istediğim kişilere deneyimlerinden faydalanmak istediğimi söylerim**” görüşünün yer aldığı 13. maddeye evet diyen yöneticiler aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,91$ ile hayır diyen yöneticiler ise aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,93$ ile çok sık şeklinde görüş bildirmiştir. Görüşlerin sıra ortalamaları incelendiğinde, evet diyenlerin hayır diyen yöneticilere göre deneyimlerden daha fazla yararlanmak istediklerini söyleyebiliriz. Bu durum, evet diyen yöneticilerin yardım istediğinde yardım istediği kişilerin deneyimlerini ön plana çıkarmaya çalıştığını ortaya çıkarmaktadır.

İlköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin kendilerine ilişkin izlenimleri önemseyip önemsememe değişkenine göre yapılan t-Testi sonucu Tablo 14’te gösterilmiştir.

Tablo 14. Yöneticilerin Kendileri Hakkındaki İzlenimlerini Önemsemelerine Göre t-Testi Sonuçları

Gruplar	N	$\bar{X}$	ss	sd	Levene	An. Düz.	t	An. Düz.
2. Övgü Taktiği								
Evet	86	4,05	,815	114	,127	,722	,584	,560
Hayır	30	3,95	,865					
3. Örnek Olma Taktiği								
Evet	86	3,69	,562	114	,343	,559	,794	,429
Hayır	30	3,60	,519					
4. Yardım İsteme Taktiği								
Evet	86	3,33	,703	114	3,703	,057	-,209	,835
Hayır	30	3,36	,528					
5. Niteliklerini Tanıtma Taktiği								
Evet	86	2,98	,543	114	,000	,985	-,081	,936
Hayır	30	2,99	,493					
6. Yıldırma Taktiği								
Evet	86	2,51	,631	114	,165	,685	,658	,512
Hayır	30	2,42	,666					
7. Vurgulama Taktiği								
Evet	86	2,43	,746	114	,169	,682	-2,488	,014
Hayır	30	2,83	,756					
8. Mazeret Bildirme Taktiği								
Evet	86	2,86	,894	114	1,355	,247	-,435	,664
Hayır	30	2,94	,783					
9. Meşrulaştırma Taktiği								
Evet	86	3,54	,679	114	2,288	,133	,456	,649
Hayır	30	3,47	,893					
10. Özür Dileme Taktiği								
Evet	86	2,93	,701	114	,176	,676	-,170	,865
Hayır	30	2,95	,709					
11. Engel Koyma Taktiği								
Evet	86	2,39	,903	114	,022	,882	,541	,589
Hayır	30	2,28	,865					
12. Yadsıma Taktiği								
Evet	86	3,45	,933	114	,392	,533	,137	,891
Hayır	30	3,43	,773					

Yıldırma Taktiği'nin bulunduğu altıncı boyuta evet diyen yöneticilerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=2,51$ ile, hayır diyenlerin de $\bar{X}=2,42$ ile çok nadir düzeyde görüş bildirdiği görülmektedir. Bu bulgu, hem evet hem de hayır diyen yöneticilerin yıldırma taktiğini aynı oranda kullandığını göstermektedir. 11. boyutta bulunan **Engel Koyma Taktiği'ne** evet diyenlerin $\bar{X}=2,39$ ile hayır diyenlerin ise $\bar{X}=2,28$ ile çok nadir düzeyinde görüş bildirdiği görülmektedir.

Yardım İsteme Taktiği'nin bulunduğu dördüncü boyuta evet diyen yöneticiler ve hayır diyen yöneticiler ara sıra düzeyinde görüş bildirmiştir (Evet: $\bar{X}=3,33$; Hayır: $\bar{X}=3,36$). Bu bulgu evet ve hayır diyen yöneticilerin yardım isteme taktiğini birbirlerine yakın oranlarda kullandığını göstermektedir. Beşinci boyutun bulunduğu **Niteliklerini Tanıtma Taktiği**'ne evet diyen yöneticilerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=2,98$ ile hayır diyen yöneticilerin aritmetik ortalaması da $\bar{X}=2,99$ ile ara sıra seviyesinde sonuçlanmıştır. Aritmetik ortalamalar göz önünde bulundurulduğunda, niteliklerini tanıtma taktiği boyutuna ilişkin evet ve hayır diyen yöneticilerin görüşleri arasında hemen hemen hiç fark bulunmadığı görülmektedir. Sekizinci boyutta bulunan **Mazeret Bildirme Taktiği**'ne evet ve hayır diyen yöneticilerin ara sıra seviyesinde görüş bildirdiği görülmüştür (Evet: $\bar{X}=2,86$; Hayır: $\bar{X}=2,94$). **Özür Dileme Taktiği**'nin bulunduğu onuncu boyuta evet diyen yöneticilerin $\bar{X}=2,93$ ile hayır diyen yöneticilerin de $\bar{X}=2,95$ ile ara sıra seviyesinde görüş bildirdiği görülmektedir. Bu durum, evet ve hayır diyen yöneticilerin yaptığı hatadan dolayı çalışanlarından özür dilemeyi pek gerçekleştirmediği söylenebilir.

Övgü Taktiği'nin bulunduğu ikinci boyuta evet diyen yöneticilerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=4,05$ ile hayır diyen yöneticilerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,95$ ile çok sık düzeyde görüş bildirdiği görülmektedir. Bu durum, izlenimleri önemseyen yöneticilerin övgü taktiğini hayır diyen yöneticilere göre daha fazla kullandığı şeklinde yorumlanabilir. Üçüncü boyutun yer aldığı **Örnek Olma Taktiği**'ne evet diyenlerin $\bar{X}=3,69$ ile hayır diyenlerin $\bar{X}=3,60$ ile çok sık düzeyinde görüş bildirdiği saptanmıştır. Bu bulgu ile, izlenimleri önemseyen yöneticilerin önemsemeyenlere göre daha fazla örnek olmaya çalıştığı söylenebilir. **Meşrulaştırma Taktiği**'nin bulunduğu dokuzuncu boyuta evet diyen yöneticilerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,54$ ile hayır diyen yöneticilerin aritmetik ortalaması ise $\bar{X}=3,47$ ile çok sık düzeyinde görüş bildirdiği görülmüştür. Bu bulgu, evet diyen yöneticilerin, davranışlarını hayır diyenlere göre daha fazla meşrulaştırmaya çalıştığını göstermektedir. **Yadsıma Taktiği**'nin bulunduğu 12. boyuta evet diyen yöneticilerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,45$ ile hayır diyen yöneticilerin de $\bar{X}=3,43$ ile çok sık seviyesinde görüş bildirdiği görülmektedir. Bu

bulgu ile evet diyen yöneticilerin, hayır diyen yöneticilere göre daha fazla yadsıma taktiğini kullandığını söyleyebiliriz.

Yedinci boyutun bulunduğu **Vurgulama Taktiği**'ne evet diyen yöneticilerin $\bar{X}=2,43$ ile çok nadir düzeyde görüş bildirirken; hayır diyen yöneticilerin ise $\bar{X}=2,83$ ile ara sıra seviyesinde görüş bildirdiği görülmüştür. Bu bulgu, hayır diyen yöneticilerin vurgulama taktiğini evet diyenlere göre daha sıklıkla kullandığını göstermektedir.

Birinci boyutun bulunduğu **Görüş Birliği Taktiği**'nin Levene testi sonucuna göre $p<0,05$ düzeyinde anlamlı sonuç eldildiğinden Mann Whitney U testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 15'te görülmektedir.

Tablo 15. Yöneticilerin Kendileri Hakkındaki İzlenimlerini Önemsemelerine Göre MWU Testi Sonuçları

Gruplar	N	$\bar{X}$	ss	sd	Levene	An. Düz.	t	An. Düz.	MWU	An. Düz.	Sıra Ort
1. Görüş Birliği											
Evet	86	3,04	,846	114	8,729	,004	-,395	,693	1225,000	,679	57,74
Hayır	30	3,11	,482								60,67

Görüş Birliği Taktiği'nin bulunduğu birinci boyuta evet diyen yöneticilerin $\bar{X}=3,04$ ile hayır diyen yöneticilerin ise $\bar{X}=3,11$ ile ara sıra seviyesinde görüş bildirdiği görülmektedir. Bu bulgu hayır diyen yöneticilerin görüş birliği taktiğini evet diyenlere göre daha fazla kullandığını göstermektedir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında, hayır diyen yöneticilerin ortalaması evet diyen yöneticilerin ortalamasından daha yüksek olduğu görülmektedir.

4.2.2. İkinci Alt Amaca İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Bu başlık altında izlenim yönetimi uygulayan yöneticilerin eğitim düzeyi, kıdem, görev yeri, ve görevi değişkenine ait bulgu ve yorumlar bulunmaktadır.

4.2.2.1. Yöneticilerin Eğitim Düzeyine Göre Bulgu ve Yorumlar

İlköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin izlenim yönetimine ilişkin görüşlerini eğitim düzeyi değişkenine göre karşılaştırmak amacıyla bağımsız gruplar t-Testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 16'te yer almaktadır.

Tablo 16. Yöneticilerin Eğitim Düzeyine Göre t-Testi Sonuçları

Gruplar	n	$\bar{X}$	ss	sd	Levene	An. Düz.	t	An. Düz.
1. Görüş Birliği Taktiği								
Önlisans	22	2,89	,730	114	1,088	,229	-1,151	,252
Lisans	94	3,10	,774					
2. Övgü Taktiği								
Önlisans	22	3,81	,774	114	,130	,719	-1,351	,179
Lisans	94	4,08	,833					
3. Örnek Olma Taktiği								
Önlisans	22	3,57	,679	114	3,155	,078	-,909	,365
Lisans	94	3,69	,518					
4. Yardım İsteme Taktiği								
Önlisans	22	3,46	,557	114	1,741	,190	,954	,342
Lisans	94	3,31	,682					
5. Niteliklerini Tanıtma Taktiği								
Önlisans	22	2,97	,545	114	,089	,765	-,075	,940
Lisans	94	2,98	5,27					
6. Yıldırma Taktiği								
Önlisans	22	2,39	,622	114	,236	,628	-,769	,443
Lisans	94	2,51	,644					
7. Vurgulama Taktiği								
Önlisans	22	2,78	,864	114	,639	,426	1,698	,092
Lisans	94	2,48	,734					
8. Mazeret Bildirme Taktiği								
Önlisans	22	2,92	1,04	114	2,524	,115	,235	,815
Lisans	94	2,87	,823					
9. Meşrulaştırma Taktiği								
Önlisans	22	3,55	,844	114	,057	,812	,203	,840
Lisans	94	3,52	,714					
10. Özür Dileme Taktiği								
Önlisans	22	3,09	,555	114	2,095	,151	1,148	,253
Lisans	94	2,90	,728					
11. Engel Koyma Taktiği								
Önlisans	22	2,36	,931	114	,000	,992	-,008	,994
Lisans	94	2,36	,886					
12. Yadsıma Taktiği								
Önlisans	22	3,52	,944	114	,236	,628	,408	,684
Lisans	94	3,43	,883					

Araştırma kapsamında yer alan ikinci alt amacın alt başlığı olan “İlköğretim kurum yöneticilerinin kullandıkları izlenim yönetimi taktikleri yöneticilerin eğitim düzeyine göre farklılık göstermekte midir?” sorusuna yönelik olarak yöneticilerin araştırma sorularına çok nadir, ara sıra ve çok sık düzeyinde görüş bildirdiği görülmüştür. Bu görüşler gruplandırılarak yorumlanmıştır.

Altıncı boyutta bulunan **Yıldırma Taktiği'ne** önlisans ve lisans mezunu yöneticilerin çok nadir düzeyde görüş bildirdiği görülmüştür (Önlisans: $\bar{X}=2,39$; Lisans: $\bar{X}=2,51$). Aritmetik ortalamalarına bakıldığında, lisans mezunu yöneticilerin önlisans mezunlarına göre yıldırma taktiğini daha fazla kullandığı söylenebilir. 11. boyutta bulunan **Engel Koyma Taktiği'ne** hem önlisans mezunu hem de lisans mezunu yöneticilerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=2,36$ ile çok nadir düzeyde görüş bildirdiği görülmektedir. Bu durumda eğitim durumuna göre yöneticilerin engel koyma taktiğini kullanmalarında değişiklik olmamaktadır.

Birinci boyutta yer alan **Görüş Birliği Taktiği'ne** önlisans mezunu lisans mezunu yöneticilerin ara sıra düzeyinde görüş bildirdiği görülmektedir (Önlisans: $\bar{X}=2,89$; Lisans: $\bar{X}=3,10$). Bu bulgu, lisans mezunu yöneticilerin önlisans mezunu yöneticilere göre Görüş Birliği Taktiği'ni daha sıklıkla kullandığı söylenebilir. **Niteliklerini Tanıtma Taktiği'nin** bulunduğu beşinci boyuta önlisans mezunu yöneticilerin $\bar{X}=2,97$ ile lisans mezunu yöneticilerin ise $\bar{X}=2,98$ ara sıra düzeyinde görüş bildirdiği görülmektedir. **Mazeret Bildirme Taktiği'nin** bulunduğu sekizinci boyuta önlisans mezunu yöneticilerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=2,92$ ile lisans mezunu yöneticilerin de aritmetik ortalaması $\bar{X}=2,87$ ile ara sıra düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Bu bulgu ile önlisans mezunu yöneticilerin lisans mezunlarına göre mazeret bildirme taktiğini düşük oranla da olsa daha fazla kullandığı söylenebilir. **Özür Dileme Taktiği'nin** bulunduğu onuncu boyuta önlisans ve lisans mezunu yöneticilerin ara sıra düzeyinde görüş bildirdiği görülmektedir (Önlisans: $\bar{X}=3,09$; Lisans: $\bar{X}=2,90$). Aritmetik ortalamalara göre, bu bulgu ile önlisans mezunu yöneticilerin lisans mezunu yöneticilere göre olumsuz davranışlar sonucunda daha sık özür dilediği söylenebilir.

Övgü Taktiği'nin bulunduğu ikinci boyuta yönelik önlisans mezunlarının aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,81$ ile lisans mezunu yöneticiler ise $\bar{X}=4,08$ ile çok sık düzeyinde görüş belirttiği görülmüştür. Bu bulgudan, lisans mezunu yöneticilerin önlisans mezunlarına göre öğretmenleri daha fazla övdüğünü sonucu çıkarılabilir. Üçüncü boyutun bulunduğu **Örnek Olma Taktiği'ne** önlisans mezunu yöneticilerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,57$ ile lisans mezunu yöneticilerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,69$ ile çok sık düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Bu durumda, lisans mezunu yöneticilerin önlisans mezunlarına göre daha fazla örnek olmaya çalıştıkları

Okul Türü	n	$\bar{X}$	ss	Varyans Kay.	Kar. Top.	Sd	Kar. Ort.	F	p	scheffe
1. Görüş Birliği Taktiği										
1-5	45	3,04	,770	Grup. Ar.	4,211	3	1,404	2,474	,065	-
6-10	22	3,22	,765	Grup.İçi	63,548	112	,567			
11-15	25	3,26	,732	Toplam	67,759					
16+	24	2,73	,728							
Levene: ,184 p=,907										
2. Övgü Taktiği										
1-5	45	4,17	,747	Grup. Ar.	1,897	3	,632	,925	,431	-
6-10	22	3,86	,984	Grup.İçi	76,543	112	,683			
11-15	25	4,05	,743	Toplam	78,440					
16+	24	3,90	,892							
Levene: 1,737 p=,163										

Tablo 17. Yöneticilerin Kıdemine Göre Varyans Analizi Sonuçları (Devamı)										
Okul Türü	n	$\bar{X}$	ss	Varyans Kay.	Kar. Top.	Sd	Kar. Ort.	F	p	scheffe
9. Meşrulaştırma Taktiği										
1-5	45	3,47	,678	Grup. Ar.	,566	3	,189	,342	,795	-
6-10	22	3,56	,752	Grup.İçi	61,905	112	,553			
11-15	25	3,47	,682	Toplam	62,471					
16+	24	3,64	,899							
Levene: 1,166 p=,326										
10. Özür Dileme Taktiği										
1-5	45	2,75	,629	Grup. Ar.	2,497	3	,832	1,729	,165	-
6-10	22	3,01	,629	Grup.İçi	53,930	112	,482			
11-15	25	3,04	,883	Toplam	56,427					
16+	24	3,09	,640							
Levene: 1,074 p=,363										
12. Yadsıma Taktiği										
1-5	45	3,44	,847	Grup. Ar.	,570	3	,190	,234	,872	-
6-10	22	3,59	,717	Grup.İçi	90,919	112	,812			
11-15	25	3,40	1,06	Toplam	91,489					
16+	24	3,39	,966							
Levene: 2,113 p=,103										

Araştırma kapsamında yer alan ikinci alt amacın alt başlığı olan “**İlköğretim kurum yöneticilerinin kullandıkları izlenim yönetimi taktikleri yöneticilerin kıdemine göre farklılık göstermekte midir?**” sorusuna yönelik olarak yöneticilerin araştırma sorularına ara sıra ve çok sık düzeyinde görüş bildirdiği görülmüştür. Bu görüşler gruplandırılarak yorumlanmıştır.

Görüş birliği taktiği’nin bulunduğu birinci boyuta 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip yöneticilerin $\bar{X}=3,04$ ile, 6-10 yıl tecrübeye sahip yöneticilerin $\bar{X}=3,22$ ile, 11-15 yıl kıdemli yöneticilerin $\bar{X}=3,26$ ile ve 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticilerin de $\bar{X}=2,73$ ile ara sıra düzeyinde görüş bildirdiği görülmektedir. Bu bulgular, görev süresi 11-15 yıl arasında olan yöneticilerin görüş birliği taktiğini en fazla, görev süresi 16 ve üzeri yıl arasında olan yöneticilerin ise en az düzeyde kullandığını göstermektedir. **Niteliklerini Tanıtma Taktiği’nin** bulunduğu beşinci boyuta 1-5 yıl tecrübesi olan yöneticilerin $\bar{X}=2,88$ ile, 6-10 yıl tecrübeye sahip yöneticilerin $\bar{X}=3,00$ ile, 11-15 yıl kıdemli yöneticilerin $\bar{X}=3,13$ ile ve 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticilerin de

$\bar{X}=3,01$ ile ara sıra düzeyinde görüş bildirdiği görülmüştür. Sekizinci boyutta yer alan **Mazeret Bildirme Taktiği'ne** boyutuna 1-5 yıl tecrübesi olan yöneticilerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=2,77$ ile, 6-10 yıl tecrübeye sahip yöneticilerin $\bar{X}=3,12$ ile, 11-15 yıl kıdemli yöneticilerin $\bar{X}=2,94$ ile ve 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticilerin de $\bar{X}=2,80$ ile ara sıra düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Onuncu boyutta bulunan **Özür Dileme Taktiği'ne** 1-5 yıl tecrübesi olan yöneticilerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=2,75$ ile, 6-10 yıl tecrübeye sahip yöneticilerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,01$ ile, 11-15 yıl kıdemli yöneticilerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,04$ ile ve 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticilerin de aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,09$ ile ara sıra düzeyinde görüş bildirdiği görülmüştür. Bu bulgu ile, yapılan hatalardan dolayı en fazla 16 yıl ve üzeri görev yapan yöneticilerin özür dilediğini, buna karşılık 1-5 yıl kıdeme sahip yöneticilerin de en az düzeyde özür dilediği söylenebilir.

İkinci boyutta bulunan **Övgü Taktiği'ne** 1-5 yıl tecrübesi olan yöneticilerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=4,17$ ile, 6-10 yıl tecrübeye sahip yöneticilerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,86$ ile, 11-15 yıl kıdemli yöneticilerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=4,05$ ile ve 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticilerin de aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,90$ ile çok sık düzeyinde görüş belirttiği görülmüştür. Buna göre, övgü taktiğini en fazla kullananların 1-5 yıl kıdeme sahip yöneticilerin ve en az kullananların ise 6-10 yıl tecrübesi olan yöneticilerin olduğu söylenebilir. **Örnek Olma Taktiği'nin** bulunduğu üçüncü boyuta kıdem değişkenine göre yöneticilerin hepsinin çok sık düzeyde görüş bildirdiği görülmektedir (1-5: $\bar{X}=3,55$; 6-10: $\bar{X}=3,79$; 11-15: $\bar{X}=3,66$; 16+: $\bar{X}=3,77$). **Meşrulaştırma Taktiği'nin** bulunduğu dokuzuncu boyuta 1-5 yıl tecrübesi olan yöneticilerin $\bar{X}=3,47$ ile, 6-10 yıl tecrübeye sahip yöneticilerin $\bar{X}=3,56$ ile, 11-15 yıl kıdemli yöneticilerin $\bar{X}=3,47$ ile ve 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticilerin de $\bar{X}=3,64$ ile çok sık düzeyinde görüş bildirdiği görülmektedir.

Dördüncü boyutta yer alan **Yardım İsteme Taktiği'ne** 1-5 yıl tecrübesi olan yöneticilerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,27$ ile, 6-10 yıl tecrübeye sahip yöneticilerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,20$ ile ara sıra düzeyinde görüş belirtirken; 11-15 yıl kıdemli yöneticilerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,41$ ile ve 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticilerin de aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,54$ ile çok sık seviyesinde fikir belirttiği

görülmektedir. Bu bulgu ile yardım isteme taktiğini en az 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip yöneticilerin, en fazla ise 16 yıl ve üzerinde görev yapan yöneticilerin kullandığı söylenebilir. Altıncı boyutta bulunan **Yıldırma Taktiği'ne** boyutun 1-5 yıl tecrübesi olan yöneticilerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=2,38$ ile, 11-15 yıl kıdemli yöneticilerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=2,60$ ile ve 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticilerin de aritmetik ortalaması $\bar{X}=2,34$ ile çok nadir düzeyde görüş bildirirken; 6-10 yıl tecrübeye sahip yöneticilerin ise aritmetik ortalaması $\bar{X}=2,72$ ile ara sıra düzeyinde görüş bildirdiği görülmektedir. Bu bulgu ile, 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticiler yıldırma taktiğini gruplar arasında en az düzeyde kullanırken; 6-10 yıl tecrübeye sahip yöneticiler ise en üst düzeyde kullandığı söylenebilir. **Vurgulama Taktiği'nin** bulunduğu yedinci boyuta 1-5 yıl tecrübesi olan yöneticilerin $\bar{X}=2,44$ ile, 6-10 yıl tecrübeye sahip yöneticilerin $\bar{X}=2,43$ ile ve 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticilerin de $\bar{X}=2,45$ ile çok nadir düzeyde görüş belirttiği görülürken; 11-15 yıl kıdemli yöneticilerin de $\bar{X}=2,88$ ile ara sıra düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. **Yadsıma Taktiği'nin** bulunduğu 12. boyuta 1-5 yıl tecrübesi olan yöneticilerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,44$ ile ve 6-10 yıl tecrübeye sahip yöneticilerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,59$ ile çok sık düzeyde görüş belirtirken; 11-15 yıl kıdemli yöneticilerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,40$ ile ve 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticilerin de aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,39$ ile ara sıra düzeyinde görüş belirttiği görülmüştür. Bu bulgu ile yadsıma taktiğini en az kullanan yöneticilerin 16 yıl ve üzerinde çalışan yöneticiler olduğunu; en fazla kullanan yöneticilerin ise 6-10 yıl arasında çalışan yöneticiler olduğu söylenebilir.

İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin kıdem değişkenine göre Kruskal Wallis H testi sonuçları Tablo 18'de gösterilmiştir.

Tablo 18. Yöneticilerin Kıdemine Göre KWH Testi Sonuçları

Görev Yeri	N	Sıra Ortalaması	sd	KWH	p	Anlamlı Fark
11. Engel Koyma Taktiği						
1-5	45	58,71	3	,485	,922	-
6-10	22	58,30				
11-15	25	61,64				
16+	24	55,02				

Engel Koyma Taktiği'nin bulunduğu boyutta kıdem değişkenine göre gruplar arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir (KWH= ,485, $p<.05$). Grup sıra ortalamaları dikkate alındığında, 11-15 yıl kıdeme sahip yöneticilerin engel koyma taktiği algıları en yüksek değerde iken; 16 yıl ve üzerinde görev yapmış yöneticilerin algıları ise en düşük değerdedir.

4.2.2.2.Yöneticilerin Kurumdaki Görevlerine Göre Bulgu ve Yorumlar

Kurumlarındaki görev değişkenine göre, ilköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin izlenim yönetimi taktiklerine ait görüşlerini karşılaştırmak amacıyla bağımsız gruplar t-Testi uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 19'da verilmiştir.

Tablo 19. Yöneticilerin Kurumdaki Görevlerine Göre t-Testi Sonuçları

Gruplar	n	$\bar{X}$	ss	sd	Levene	An. Düz.	t	An. Düz.
1. Görüş Birliği Taktiği								
Müdür	44	3,15	,624	114	2,667	,105	,968	,335
Müdür	72	3,00	,842					
2. Övgü Taktiği								
Müdür	44	4,12	,814	114	,059	,809	,991	,324
Müdür	72	3,97	,833					
3. Örnek Olma Taktiği								
Müdür	44	3,75	,521	114	,055	,816	1,240	,217
Müdür	72	3,61	,566					
4. Yardım İsteme Taktiği								
Müdür	44	3,55	,618	114	,464	,497	2,700	,008
Müdür	72	3,21	,658					
5. Niteliklerini Tanıtma Taktiği								
Müdür	44	3,08	,533	114	,024	,877	1,608	,111
Müdür	72	2,92	,520					
6. Yıldırma Taktiği								
Müdür	44	2,52	,603	114	1,030	,312	,449	,654
Müdür	72	2,46	,663					
7. Vurgulama Taktiği								
Müdür	44	2,53	,758	114	,136	,713	-,109	,914
Müdür	72	2,54	,775					
8. Mazeret Bildirme Taktiği								
Müdür	44	2,90	,875	114	,122	,728	,233	,816
Müdür	72	2,87	,864					

Tablo 19. Yöneticilerin Kurumdaki Görevlerine Göre t-Testi Sonuçları (Devamı)								
Gruplar	n	$\bar{X}$	ss	sd	Levene	An. Düz.	t	An. Düz.
1. Meşrulaştırma Taktiği								
Müdür	44	3,44	,839	114	2,850	,094	-,903	,368
Müdür	72	3,57	,668					
2. Özür Dileme Taktiği								
Müdür	44	2,96	,700	114	,000	,992	,394	,694
Müdür	72	2,91	,704					
3. Engel Koyma Taktiği								
Müdür	44	2,38	,956	114	,388	,535	,202	,841
Müdür	72	2,35	,855					
4. Yadsıma Taktiği								
Müdür	44	3,40	,960	114	1,273	,262	-,409	,683
Müdür Yard.	72	3,47	,853					

Araştırma kapsamında yer alan ikinci alt amacın alt başlığı olan “**İlköğretim kurum yöneticilerinin kullandıkları izlenim yönetimi taktikleri yöneticilerin kurumdaki görevine göre farklılık göstermekte midir?**” sorusuna yönelik olarak yöneticilerin araştırma sorularına çok nadir, ara sıra ve çok sık düzeyinde görüş bildirdiği görülmüştür. Bu görüşler gruplandırılarak yorumlanmıştır.

Yıldırma Taktiği’nin bulunduğu altıncı boyuta müdürlerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=2,52$ ile, müdür yardımcılarının aritmetik ortalaması ise $\bar{X}=2,46$ ile çok nadir düzeyde görüş belirttiği görülmektedir. Bu bulgu ile, müdürlerin çalışanlarını yıldırmaya yönelik davranışları müdür yardımcılara göre daha fazla sergilediği söylenebilir. **Vurgulama Taktiği’nin** bulunduğu yedinci boyuta müdürlerin $\bar{X}=2,53$ ile, müdür yardımcılarının da $\bar{X}=2,54$ ile çok nadir düzeyde görüş belirttiği görülmektedir. 11.boyutta yer alan **Engel Koyma Taktiği’ne** müdür ve müdür yardımcılarının çok nadir düzeyinde görüş bildirdiği görülmektedir (Müdür: $\bar{X}=2,38$; Müdür Yard.: $\bar{X}=2,35$). Bu bulgu müdür ve müdür yardımcılarının engel koyma taktiğini nadiren kullandığını göstermektedir. İki grup karşılaştırıldığında ise, müdürlerin müdür yardımcılardan biraz daha fazla kullandığı görülmektedir.

Birinci boyutta yer alan **Görüş Birliği Taktiği’ne** müdürlerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,15$ ile, müdür yardımcılarının aritmetik ortalaması da $\bar{X}=3,00$ ile ara sıra

düzeyinde görüş bildirdiği görülmektedir. Bu bulgu ile, müdürlerin müdür yardımcılarına göre görüş birliği taktiğini daha fazla kullandığı söylenebilir. **Niteliklerini Tanıtma Taktiği'nin** bulunduğu beşinci boyuta müdürlerin $\bar{X}=3,08$ ile, müdür yardımcılarının ise $\bar{X}=2,92$ ile ara sıra düzeyinde görüş bildirdiği görülmüştür. Sekizinci boyutun bulunduğu **Mazeret Bildirme Taktiği'ne** müdürlerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=2,90$ ile, müdür yardımcılarının da aritmetik ortalaması $\bar{X}=2,87$ ile ara sıra seviyesinde görüş bildirdiği görülmüştür. 10. boyutta bulunan **Özür Dileme Taktiği'ne** müdür ve müdür yardımcılarının ara sıra düzeyinde görüş bildirdiği görülmüştür (Müdür: $\bar{X}=2,96$; Müdür Yard.: $\bar{X}=2,91$). Bu durum, müdürlerin davranışlarından dolayı müdür yardımcılarına göre daha fazla özür dilediğini gösterebilir.

Övgü taktiği'nin bulunduğu ikinci boyuta müdürler $\bar{X}=4,12$ ile, müdür yardımcılarını da $\bar{X}=3,97$ ile çok sık düzeyde görüş bildirmiştir. Buna göre, müdürler, öğretmenlerini müdür yardımcılarının daha fazla övdüğü söylenebilir. Üçüncü boyutta yer alan **Örnek Olma Taktiği'ne** müdürlerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,75$ ile, müdür yardımcılarının ise aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,61$ ile çok sık düzeyde görüş bildirdiği görülmektedir. **Meşrulaştırma Taktiği'nin** bulunduğu dokuzuncu boyuta müdür ve müdür yardımcılarının çok sık düzeyde görüş bildirdiği görülmektedir. (Müdür: $\bar{X}=3,44$; Müdür Yard.: $\bar{X}=3,57$). Bu bulgu ile müdür yardımcılarının davranışlarını müdürlere göre daha fazla meşrulaştırma eğiliminde olduğu söylenebilir.

Dördüncü boyutta yer alan **Yardım İsteme Taktiği'ne** müdürlerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,55$ ile çok sık düzeyde görüş bildirdiği görülürken; müdür yardımcılarının ise aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,21$ ile ara sıra düzeyinde görüş bildirdiği görülmüştür. Bu bulgu ile müdürlerin yardım isteme taktiğini müdür yardımcılarının daha fazla kullandığı söylenebilir. **Yadsıma Taktiği'nin** bulunduğu 12. boyuta müdürlerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,40$ ile ara sıra düzeyinde görüş belirttiği görülürken; müdür yardımcılarının ise aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,47$ ile çok sık düzeyinde görüş belirttiği görülmüştür. Bu bulgu ile müdür yardımcılarının müdürlere göre yadsıma taktiğini daha fazla kullandığı söylenebilir.

Tablo 20. Yöneticilerin Görev Yaptığı Yerleşim Birimine Göre Varyans Analizi Sonuçları										
Okul Türü	n	$\bar{X}$	ss	Varyans Kay.	Kar. Top.	sd	Kar. Ort.	F	p	scheffe
1. Görüş Birliği Taktiği										
İl Merkezi	55	2,95	,837	Grup. Ar.	1,331	2	,666	1,132	,326	-
İlçe Merkezi	39	3,17	,700	Grup.İçi	66,428	113	,588			
Köy	22	3,13	,687	Toplam						
Levene: ,959 p=,386										
2. Övgü Taktiği										
İl Merkezi	55	3,83	,867	Grup. Ar.	4,369	2	2,185	3,333	,039	1-2
İlçe Merkezi	39	4,24	,786	Grup.İçi	74,071	113	,655			
Köy	22	4,15	,687	Toplam	78,440					
Levene: 2,008 p=,139										
3. Örnek Olma Taktiği										
İl Merkezi	55	3,66	,591	Grup. Ar.	,071	2	,035	,114	,892	-
İlçe Merkezi	39	3,69	,427	Grup.İçi	34,898	113	,309			
Köy	22	3,62	,656	Toplam	34,968					
Levene: 1,689 p=,189										
4. Yardım İsteme Taktiğ										
İl Merkezi	55	3,42	,659	Grup. Ar.	6,772	2	3,386	8,809	,000	1-3 2-3
İlçe Merkezi	39	3,51	,601	Grup.İçi	43,435	113	,384			
Köy	22	2,85	,543	Toplam	50,207					
Levene: ,481 p=,619										
5. Niteliklerini Tanıtma Taktiği										
İl Merkezi	55	2,85	,543	Grup. Ar.	1,937	2	,968	3,620	,030	1-3
İlçe Merkezi	39	3,06	,478	Grup.İçi	30,224	113	,267			
Köy	22	3,17	,514	Toplam	32,161					
Levene: ,041 p=,960										
6. Yıldırma Taktiği										
İl Merkezi	55	2,46	,680	Grup. Ar.	,116	2	,058	,140	,869	-
İlçe Merkezi	39	2,49	,643	Grup.İçi	46,868	113	,415			
Köy	22	2,54	,539	Toplam	46,984					
Levene: 1,810 p=,168										

Tablo 20. Yöneticilerin Görev Yaptığı Yerleşim Birimine Göre Varyans Analizi Sonuçları (Devamı)										
Okul Türü	n	$\bar{X}$	ss	Varyans Kay.	Kar. Top.	sd	Kar. Ort.	F	p	scheffe
7. Vurgulama Taktiği										
İl Merkezi	55	2,59	,813	Grup. Ar.	,465	2	,232	,392	,677	-
İlçe Merkezi	39	2,45	,762	Grup.İçi	67,015	113	,593			
Köy	22	2,56	,661	Toplam	67,479					
Levene: ,152 p=,859										
8. Mazeret Bildirme Taktiği										
İl Merkezi	55	2,85	,946	Grup. Ar.	,574	2	,287	,380	,685	-
İlçe Merkezi	39	2,84	,894	Grup.İçi	85,449	113	,756			
Köy	22	3,03	,562	Toplam	86,023					
9. Meşrulaştırma Taktiği										
İl Merkezi	55	3,67	,755	Grup. Ar.	3,472	2	1,736	3,325	,040	1-3
İlçe Merkezi	39	3,50	,712	Grup.İçi	59,000	113	,522			
Köy	22	3,20	,648	Toplam	62,471					
Levene: 1,359 p=,261										

Araştırma kapsamında yer alan ikinci alt amacın alt başlığı olan **“İlköğretim kurum yöneticilerinin kullandıkları izlenim yönetimi taktikleri yöneticilerin bulunduğu yerleşim yerine göre farklılık göstermekte midir?”** sorusuna yönelik olarak yöneticilerin araştırma sorularına çok nadir, ara sıra ve çok sık düzeyinde görüş bildirdiği görülmüştür. Bu görüşler gruplandırılarak yorumlanmıştır.

Övgü Taktiği’nin bulunduğu ikinci boyutta gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir ($F=3,333$, $p<0,05$). LSD testi sonucunda, farklılaşmanın il ile ilçe merkezleri grupları arasında olduğunu saptanmıştır. Gruplara ait aritmetik ortalamalar incelendiğinde, il merkezindeki yöneticilerin $\bar{X}=3,83$ ile çok sık düzeyinde görüş belirtirken; ilçe merkezlerindeki yöneticilerin de $\bar{X}=4,24$ ile her zaman düzeyinde görüş bildirdiği görülmektedir. Bunun yanında, köylerdeki yöneticilerin ise $\bar{X}=4,15$ ile çok sık düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Bu bulgu ile, ilçe merkezlerindeki yöneticilerin övgü taktiğini diğer gruplara göre daha fazla kullandığı söylenebilir. Dördüncü boyutta bulunan **Yardım İsteme Taktiği’nde** gruplar arasında anlamlı farklılık meydana gelmiştir ($F=8,809$, $p<0,005$). Scheffe testi sonucunda, köyler ve il merkezi ile ilçe merkezleri grupları arasında farklılık olduğunu görülmektedir. Aritmetik ortalamalar dikkate alındığında, köylerde görev yapan yöneticilerin $\bar{X}=2,85$

ile ara sıra düzeyinde görüş belirtirken; il merkezindeki yöneticilerin $\bar{X}=3,42$ ile, ilçe merkezlerindeki yöneticilerin de $\bar{X}=3,51$ çok sık düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Buna göre, yardım isteme taktiği ile ilgili olarak, köylerde çalışan yöneticiler, il merkezi ve ilçe merkezlerinde görev yapan yöneticilere göre yardım isteme taktiğini daha az kullanmaktadır denilebilir. **Niteliklerini Tanıtma Taktiği'nin** bulunduğu boyutta anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($F=3,620$, $p<0,05$). LSD testi sonucunda, farklılığın il merkezi ile köy grupları arasında olduğunu belirlenmiştir. Niteliklerini tanıtma taktiğine ilişkin gruplara ait aritmetik ortalamalar incelendiğinde, il merkezinde görev yapan yöneticilerin $\bar{X}=2,85$ ile ilçe merkezlerindeki yöneticilerin de $\bar{X}=3,06$ ile ve köylerde görev yapan yöneticilerin de $\bar{X}=3,17$ ile ara sıra düzeyinde görüş bildirdiği görülmektedir. Bu bulgu ile Köylerde görev yapan yöneticilerin diğer yöneticilere göre daha yüksek oranda görüş bildirdiği anlaşılmaktadır. En düşük oranda görüş bildiren grup ise il merkezindeki yöneticilerdir. **Meşrulaştırma Taktiği'nin** bulunduğu dokuzuncu boyutta gruplar arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($F=3,325$, $p<0,05$). Scheffe testi sonucunda, farklılığın il merkezi ile köy grupları arasında olduğu belirlenmiştir. Meşrulaştırma taktiğine ilişkin grupların aritmetik ortalamaları incelendiğinde, il merkezinde görev yapan yöneticilerin $\bar{X}=3,67$ ile çok sık düzeyinde görüş belirtirken, köylerdeki yöneticilerin $\bar{X}=3,20$ ile ara sıra düzeyinde görüş belirttiği saptanmıştır. İlçe merkezlerinde görev yapan yöneticilerin ise $\bar{X}=3,50$ çok sık seviyesinde görüş belirtmiştir. Buna göre, meşrulaştırma taktiğini en çok il merkezinde görev yapan yöneticilerin, en az ise köylerdeki yöneticilerin kullandığı söylenebilir.

Altıncı boyutta yer alan **Yıldırma Taktiği'ne** il, ilçe merkezleri ve köylerdeki yöneticilerin çok nadir düzeyinde görüş belirttiği görülmüştür (İl: $\bar{X}=2,46$; İlçe $\bar{X}=2,49$; Köy: $\bar{X}=2,54$). Bu bulgu ile yıldırma taktiğini gruplar arasında en fazla kullananın köylerdeki yöneticilerin; en az kullananın ise ildeki yöneticilerin olduğu sonucuna varılabilir. **Vurgulama Taktiği'nin** yer aldığı yedinci boyutta il merkezindeki yöneticilerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=2,59$ ile, ilçe merkezlerindeki yöneticilerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=2,45$ ile ve köylerdeki yöneticilerin de aritmetik ortalaması $\bar{X}=2,56$ ile çok nadir düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir.

Birinci boyutun yer aldığı **Görüş Birliği Taktiği'ne** il merkezindeki yöneticilerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=2,95$ ile, ilçe merkezlerindeki yöneticilerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,17$ ve köylerdeki yöneticilerin aritmetik ortalaması da $\bar{X}=3,13$ ile ara sıra düzeyinde görüş bildirdiği görülmektedir. Bu durumda, ilçe merkezlerindeki yöneticilerin görüş birliği taktiğini diğer gruplara göre daha sık kullandığı söylenebilirken; il merkezindeki yöneticilerin ise gruplar arasındaki en az kullanan yöneticiler olduğu söylenebilir. Sekizinci boyutta yer alan **Mazeret Bildirme Taktiği'ne** il, ilçe ve köylerdeki yöneticilerin ara sıra düzeyinde görüş bildirdiği görülmektedir (İl: $\bar{X}=2,85$; İlçe: $\bar{X}=2,84$; Köy: $\bar{X}=3,04$). Bu bulgu ile mazeret bildirme taktiğini grupların aritmetik ortalamasına göre en çok köydeki yöneticilerin, en az ise ilçelerdeki yöneticilerin kullandığı söylenebilir.

Örnek Olma Taktiği'nin bulunduğu üçüncü boyuta il, ilçe merkezleri ile köylerdeki yöneticilerin çok sık düzeyinde görüş bildirdiği görülmektedir. (İl: $\bar{X}=3,66$; İlçe: $\bar{X}=3,69$; Köy: $\bar{X}=3,62$). Bu bulgu ile, örnek olma taktiğine yönelik gruplar arasında belirgin fark olmamasına rağmen, köylerdeki yöneticilerin bahsedilen taktiği en az düzeyde, ilçelerdeki yöneticilerin ise gruplara göre en üst düzeyde kullandığı söylenebilir.

İlköğretim kurum yöneticilerinin görev yeri değişkenine göre gruplar arasında anlamlı farklılık tespit edilen boyutlara yönelik yapılan Kruskal Wallis H testi sonuçları Tablo 21'de gösterilmiştir.

Tablo 21. Yöneticilerin Görev Yaptığı Yerleşim Birimine Göre KWH Testi Sonuçları						
Görev Yeri	N	Sıra Ortalaması	sd	KWH	p	Anlamlı Fark
10. Özür Dileme Taktiği						
İl Merkez	55	66,35	2	13,870	,001	1-3
İlçe Merkez	39	60,35				2-3
Köy	22	35,59				
11. Engel Koyma Taktiği						
İl Merkez	55	63,33	2	2,298	,317	-
İlçe Merkez	39	55,21				
Köy	22	52,27				
12. Yadsıma Taktiği						
İl Merkez	55	51,94	2	4,340	,114	-
İlçe Merkez	39	62,90				
Köy	22	67,11				

Özür Dileme Taktiği boyutuna yönelik yapılan Kruskal Wallis H analizi sonucunda $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu saptamak amacıyla yapılan “Mann Whitney U” testi sonucunda, farklılığın il merkezindeki yöneticiler ile köylerde görev yapan yöneticiler arasında (1-3) ve ilçe merkezlerinde görev yapan yöneticiler ile köylerde görev yapan yöneticiler (2-3) arasında olduğu görülmektedir. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, il merkezinde görev yapan yöneticilerin diğer yerleşim birimi gruplarına göre özür dileme taktiğini daha yüksek düzeyde kullandığı ifade edilebilir.

Engel Koyma Taktiği boyutu için uygulanan Kruskal-Wallis H testi sonucunda gruplar arasında engel koyma taktiği ile ilgili anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında, il merkezinde görev yapan yöneticilerin engel koyma taktiği görüşleri en yüksek değerde iken, köylerdeki yöneticilerin görüşleri ise en düşük seviyededir. Buna göre, ilde görev yapan yöneticilerin diğer gruplara göre daha fazla engel koyma taktiğini kullandığı söylenebilir. 12. boyutta bulunan **Yadsıma Taktiği** için uygulanan Kruskal Wallis H testi sonucuna göre gruplara arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Sıra ortalamaları dikkate alındığında, il merkezinde görev yapan yöneticilerin yadsıma taktiği görüşleri en düşük değerde iken, köylerdeki yöneticilerin görüşleri ise en yüksek seviyededir.

4.2.3.Üçüncü Alt Amaca İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Bu başlık altında yöneticilerin uyguladığı izlenim yönetimi taktiklerinin öğretmenlerde meydana getirdiği algıların öğretmenin cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem ve görev yeri değişkenlerine ait bulgu ve yorumlar bulunmaktadır.

4.2.3.1.Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Bulgu ve Yorumlar

İlköğretim kurumlarında görev yapan yöneticiler tarafından uygulanan izlenim yönetimi taktiklerinin öğretmenler tarafından algılanma düzeyini cinsiyete göre karşılaştırmak amacıyla bağımsız gruplar t-Testi uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 22’de sunulmuştur.

Tablo 22. Öğretmenlerin İzlenim Yönetimi Taktikleri Algılarının Cinsiyete Göre t-Testi Sonuçları

Gruplar	n	$\bar{X}$	ss	Sd	Levene	An. Düz.	t	An. Düz.
1. Görüş Birliği Taktiği								
Kadın	136	3,15	,582	312	,527	,469	-1,122	,263
Erkek	178	3,23	,660					
2. Övgü Taktiği								
Kadın	136	3,00	,910	312	,136	,712	-4,841	,000
Erkek	178	3,50	,915					
3. Örnek Olma Taktiği								
Kadın	136	3,24	,707	312	,510	,476	-2,392	,017
Erkek	178	3,44	,749					
4. Yardım İsteme Taktiği								
Kadın	136	3,07	,819	312	1,149	,285	-2,205	,028
Erkek	178	3,27	,760					
5. Niteliklerini Tanıtma Taktiği								
Kadın	136	3,14	,693	312	,128	,720	-,719	,472
Erkek	178	3,20	,667					
6. Yıldırma Taktiği								
Kadın	136	3,24	,898	312	,541	,463	1,939	,053
Erkek	178	3,04	,872					
7. Vurgulama Taktiği								
Kadın	136	3,10	,856	312	,852	,357	,767	,443
Erkek	178	3,03	,791					
8. Mazeret Bildirme Taktiği								
Kadın	136	3,05	,802	312	2,738	,099	-,743	,458
Erkek	178	3,12	,913					
9. Meşrulaştırma Taktiği								
Kadın	136	3,07	,744	312	1,345	,247	-1,889	,060
Erkek	178	3,23	,800					
10. Özür Dileme Taktiği								
Kadın	136	2,51	,764	312	,037	,848	-3,199	,002
Erkek	178	2,79	,756					
12.Yadsıma Taktiği								
Kadın	136	3,28	,902	312	2,558	,111	-1,709	,088
Erkek	178	3,44	,816					

Araştırma kapsamında yer alan üçüncü alt amacın alt başlığı olan “**İlköğretim kurum yöneticilerinin kullandıkları izlenim yönetimi taktiklerine ilişkin öğretmen algıları öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılık göstermekte midir?**” sorusuna yönelik görüşler gruplandırılarak aşağıda yorumlanmıştır.

İkinci boyutta bulunan **Övgü Taktiği**’ne kadın öğretmenlerin $\bar{X}=3,00$ ile ara sıra düzeyinde görüş belirttiği görülürken; erkek öğretmenlerin ise $\bar{X}=3,50$ ile çok sık düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Bu bulgu ile erkek öğretmenlerin, kadın

öğretmenlere göre yöneticilerin övgü taktiğini daha sık kullandığını düşündüğü söylenebilir. Bunun nedeni büyük çoğunluğu erkek olan öğretmenlerin hemcinslerine daha fazla övgüde bulunduğu olabilir. **Örnek Olma Taktiği'nin** bulunduğu üçüncü boyuta kadın öğretmenlerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,24$ ile ara sıra düzeyinde görüş belirttiği görülürken; erkek öğretmenlerin de aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,44$ ile çok sık seviyesinde görüş bildirdiği görülmüştür. Bu durumda, erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre yöneticilerinin daha sık oranda örnek olma taktiğini kullandığını düşünmektedir denilebilir. **Özür Dileme Taktiği'nin** bulunduğu onuncu boyuta kadın öğretmenlerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=2,51$ ile çok nadir düzeyinde görüş belirtirken; erkek öğretmenlerin ise aritmetik ortalaması $\bar{X}=2,79$ ile ara sıra düzeyinde görüş bildirdiği görülmektedir. Bu bulgu ile erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre yöneticilerin olumsuz davranışlarından dolayı daha fazla özür dilediği görüşünde olduğu söylenebilir. **Yadsıma Taktiği'nin** bulunduğu 12. boyuta kadın öğretmenlerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,28$ ile ara sıra düzeyinde görüş bildirdiği görülürken; erkek öğretmenlerin aritmetik ortalaması ise $\bar{X}=3,44$ çok sık düzeyinde görüş bildirdiği görülmektedir.

Görüş Birliği Taktiği'nin bulunduğu birinci boyuta kadın öğretmenlerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,15$ ile erkek öğretmenlerin de aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,23$ ile ara sıra düzeyinde görüş bildirdiği görülmektedir. Bu bulgu ile hem kadın hem de erkek öğretmenler, yöneticilerinin görüş birliği taktiğini ara sıra düzeyinde kullandığını düşünmektedir denebilir. Ancak, erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre daha yüksek oranda görüş bildirdiği görülmektedir. Dördüncü boyutta yer alan **Yardım İsteme Taktiği'ne** kadın ve erkek öğretmenlerin ara sıra düzeyinde görüş bildirdiği görülmektedir. (Kadın: $\bar{X}=3,07$; Erkek: $\bar{X}=3,27$). **Niteliklerini Tanıtma Taktiği'nin** bulunduğu beşinci boyuta kadın öğretmenlerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,14$ ile, erkek öğretmenlerin aritmetik ortalaması da $\bar{X}=3,20$ ile ara sıra düzeyinde görüş bildirdiği görülmektedir. Bu bulgu ile erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre yöneticilerinin niteliklerini tanıtma taktiğini daha fazla kullandığı görüşünde olduğu söylenebilir. Altıncı boyutta yer alan **Yıldırma Taktiği'ne** kadın öğretmenlerin $\bar{X}=3,24$ ile erkek öğretmenlerin de $\bar{X}=3,04$ ile ara sıra seviyesinde görüş bildirdiği görülmektedir.

Meşrulaştırma Taktiği'nin bulunduğu dokuzuncu boyuta kadın öğretmenlerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,07$ ile erkek öğretmenlerin de aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,23$ ile ara sıra düzeyinde görüş bildirdiği görülmektedir. Bu bulgu ile erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre yöneticilerin davranışlarını daha çok meşrulaştırmaya çalıştığını düşündüğü söylenebilir. **Vurgulama Taktiği'nin** bulunduğu yedinci boyuta kadın öğretmenlerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,10$ ile, erkek öğretmenlerin de aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,03$ ile ara sıra düzeyinde görüş bildirdiği görülmektedir. Bu bulgu ile kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre yöneticilerin vurgulama taktiğini daha sıklıkla kullandığı görüşünde olduğu söylenebilir. Sekizinci boyutta yer alan **Mazeret Bildirme Taktiği'ne** kadın öğretmenlerin $\bar{X}=3,05$ ile erkek öğretmenlerin $\bar{X}=3,12$ ile ara sıra düzeyinde görüş bildirdiği görülmüştür.

Öğretmenlerin İzlenim Yönetimi taktikleri algılarının cinsiyete göre uygulanan Mann Whitney U testi sonuçları Tablo 23'te verilmiştir.

Tablo 23. Öğretmenlerin İzlenim Yönetimi Taktikleri Algılarının Cinsiyete Göre MWU Testi Sonuçları

Gruplar	N	$\bar{X}$	ss	sd	Levene	An. Düz.	t	An. Düz.	MWU	An.	Sıra Ort
11. Engel Koyma											
Kadın	136	2,66	,806	312	,001	,982	-,646	,519	11382,000	,361	152,19
Erkek	178	2,72	,788								161,56

Engel Koyma Taktiği'nin bulunduğu 11. Boyuta kadın ve erkek öğretmenlerin ara sıra düzeyinde görüş belirttiği görülmüştür (Kadın: $\bar{X}=2,66$; Erkek: $\bar{X}=2,72$). Sıra ortalamaları dikkate alındığında, erkek öğretmenlerin görüşleri kadın öğretmenlere göre daha yüksek değerdedir. Buna göre, erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre yöneticilerin engel koyma taktiğini daha fazla kullandığı görüşündedir denilebilir.

4.2.3.2. Öğretmenlerin Eğitim Düzeyine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

İlköğretim kurumlarında görev yapan yöneticiler tarafından uygulanan izlenim yönetimi taktiklerinin öğretmenler tarafından algılanma düzeyini öğretmenlerin eğitim düzeyine göre karşılaştırmak amacıyla Varyans analizi yapılmıştır. Sonuçları Tablo 24'te verilmiştir.

Tablo 24. Öğretmenlerin İzlenim Yönetimi Taktikleri Algılarının Eğitim Düzeyine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Okul Türü	n	$\bar{X}$	ss	Varyans Kay.	Kar. Top.	Sd	Kar. Ort.	F	p	scheffe
1. Görüş Birliği Taktiği										
Önlisans	23	3,37	,705	Grup. Ar.	,818	2	,409	1,037	,356	-
Lisans	269	3,18	,611	Grup.İçi	122,718	311	3,95			
Lisansüstü	22	3,21	,745	Toplam	123,536					
Levene: ,374 p=,688										
2. Övgü Taktiği										
Önlisans	23	3,49	,784	Grup. Ar.	1,163	2	,582	,649	,523	-
Lisans	269	3,26	,952	Grup.İçi	278,899	311	,897			
Lisansüstü	22	3,33	1,03	Toplam	280,062					
Levene: 1,013 p=,364										
3. Örnek Olma Taktiği										
Önlisans	23	3,49	,822	Grup. Ar.	,666	2	,333	,612	,543	-
Lisans	269	3,33	,741	Grup.İçi	169,393	311	,545			
Lisansüstü	22	3,42	,576	Toplam	170,060					
Levene: 1,629 p=,198										
4.Yardım İsteme Taktiği										
Önlisans	23	3,65	,685	Grup. Ar.	5,841	2	2,921	4,773	,009	1-2
Lisans	269	3,13	,769	Grup.İçi	190,290	311	,612			
Lisansüstü	22	3,28	1,00	Toplam	196,132					
Levene: 1,705 p=,183										
5. Niteliklerini Tanıtma Taktiği										
Önlisans	23	3,51	,716	Grup. Ar.	3,272	2	1,636	3,613	,028	1-2
Lisans	269	3,13	,670	Grup.İçi	140,794	311	,453			
Lisansüstü	22	3,29	,653	Toplam	144,065					
Levene: ,021 p=,979										
6. Yıldırma Taktiği										
Önlisans	23	3,39	,913	Grup. Ar.	1,756	2	,878	1,115	,329	-
Lisans	269	3,11	,889	Grup.İçi	244,978	311	,788			
Lisansüstü	22	3,06	,833	Toplam	246,734					
Levene: ,198 p=,821										
7. Vurgulama Taktiği										
Önlisans	23	3,24	,823	Grup. Ar.	1,140	2	,570	,848	,429	-
Lisans	269	3,04	,824	Grup.İçi	209,210	311	,673			
Lisansüstü	22	3,16	,754	Toplam	210,350					
Levene: ,113 p=,893										
8. Mazeret Bildirme Taktiği										
Önlisans	23	3,21	1,13	Grup. Ar.	2,627	2	1,313	1,757	,174	-
Lisans	269	3,06	,838	Grup.İçi	232,508	311	,748			

Lisansüstü	22	3,39	,864	Toplam	235,135					
Levene: 1,914 p=,149										
9. Meşrulaştırma Taktiği										
Önlisans	23	3,34	,946	Grup. Ar.	,857	2	,429	,703	,496	-
Lisans	269	3,14	,766	Grup.İçi	189,511	311	,609			
Lisansüstü	22	3,19	,771	Toplam	190,368					
Levene: 1,824 p=,163										
10. Özür Dileme Taktiği										
Önlisans	23	2,89	,741	Grup. Ar.	1,494	2	,747	1,259	,286	-
Lisans	269	2,64	,764	Grup.İçi	184,601	311	,594			
Lisansüstü	22	2,75	,873	Toplam	186,095					
Levene: ,557 p=,573										
11. Engel Koyma Taktiği										
Önlisans	23	2,71	1,04	Grup. Ar.	,010	2	,005	,008	,992	-
Lisans	269	2,69	,776	Grup.İçi	198,248	311	,637			
Lisansüstü	22	2,71	,771	Toplam	198,258					
Levene: 1,727 p=,180										
12. Yadsıma Taktiği										
Önlisans	23	3,45	1,07	Grup. Ar.	1,555	2	,77	1,058	,348	-
Lisans	269	3,35	,838	Grup.İçi	228,474	311	735			
Lisansüstü	22	3,61	,829	Toplam	230,029					
Levene: 1,100 p=,334										

Araştırma kapsamında yer alan üçüncü alt amacın alt başlığı olan “**İlköğretim kurum yöneticilerinin kullandıkları izlenim yönetimi taktiklerine ilişkin öğretmen algıları öğretmenlerin eğitim düzeyine göre farklılık göstermekte midir?**” sorusuna yönelik görüşler gruplandırılarak aşağıda yorumlanmıştır.

Yardım İsteme Taktiği’nin bulunduğu dördüncü boyutta gruplar arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($F=4,773$, $p<0,05$). Scheffe testi sonucunda, farklılığın önlisans ve lisans mezunu öğretmenler (1-2) arasında olduğu görülmektedir. Yardım isteme taktiği ile ilgili olarak grupların aritmetik ortalamaları incelendiğinde önlisans mezunu öğretmenlerin $\bar{X}=3,65$ ile çok sık düzeyinde görüş bildirdiği görülürken; lisans mezunu öğretmenlerin ise $\bar{X}=3,13$ ile ara sıra düzeyinde görüş belirttiği saptanmıştır. Lisansüstü mezunu öğretmenlerin ise $\bar{X}=3,28$ ile ara sıra düzeyinde görüş bildirdiği görülmüştür. Buna bulgu ile, önlisans mezunu öğretmenlerin lisans ve lisansüstü mezunu öğretmenlere göre yöneticilerinin yardım isteme taktiğini daha fazla kullandığı görüşünde olduğu söylenebilir. Beşinci boyutta bulunan **Niteliklerini Tanıtma Taktiği’nde** gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($F=3,613$, $p<0,05$).

Scheffe testi sonucuna göre, ortaya çıkan farklılığın önlisans mezunu öğretmenler ile lisans mezunu öğretmenler (1-2) arasında olduğu görülmektedir. Önlisans mezunu öğretmenlerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,51$ ile çok sık düzeyde görüş bildirdiği görülürken; lisans mezunu öğretmenlerin ise aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,13$ ile ara sıra düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Lisansüstü mezunu öğretmenlerin de $\bar{X}=3,29$ ile ara sıra düzeyinde görüş bildirdiği tespit edilmiştir. Bu bulgu ile, önlisans mezunu öğretmenlerin lisans ve lisansüstü öğretmenlere göre yöneticilerinin kendi niteliklerini çalışanlarına daha fazla göstermeye çalıştığı söylenebilir.

Görüş Birliği Taktiği'nin bulunduğu birinci boyuta önlisans mezunu öğretmenlerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,37$ ile, lisans mezunu öğretmenlerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,18$ ile ve lisansüstü mezunu öğretmenlerin de $\bar{X}=3,21$ ile ara sıra düzeyinde görüş bildirdiği görülmektedir. Bu durumda, önlisans mezunu öğretmenler lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenlere göre yöneticilerinin görüş birliği taktiğini daha fazla kullandığını düşünmektedir. **Yıldırma Taktiği'nin** bulunduğu altıncı boyuta önlisans, lisans ve lisansüstü mezunu öğretmenlerin ara sıra düzeyinde görüş bildirdiği görülmektedir (Önlisans: $\bar{X}=3,39$; Lisans: $\bar{X}=3,11$; Lisansüstü $\bar{X}=3,06$). Yedinci boyutta yer alan **Vurgulama Taktiği'ne** önlisans mezunu öğretmenlerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,24$ ile lisans mezunu öğretmenlerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,04$ ile ve lisansüstü mezunu öğretmenlerin de aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,16$ ile ara sıra düzeyinde görüş bildirdiği görülmektedir. Bu bulgu ile, önlisans mezunu öğretmenlerin lisans ve lisansüstü mezunu öğretmenlere göre yöneticilerinin vurgulama taktiğini daha fazla kullandığını düşündükleri söylenebilir. **Mazeret Bildirme Taktiği'nin** bulunduğu sekizinci boyuta önlisans mezunu öğretmenlerin ara sıra düzeyinde görüş belirttiği saptanmıştır. (Önlisans: $\bar{X}=3,21$; Lisans: $\bar{X}=3,06$; Lisansüstü $\bar{X}=3,39$). Bu bulgu ile lisansüstü mezunu öğretmenlerin önlisans ve lisans mezunu öğretmenlere göre yöneticilerinin daha fazla mazaret öne sürdüğü söylenebilir. **Meşrulaştırma Taktiği'nin** bulunduğu dokuzuncu boyuta önlisans mezunu öğretmenlerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,34$ ile lisans mezunu öğretmenlerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,14$ ile ve lisansüstü mezunu öğretmenlerin de $\bar{X}=3,19$ ile ara sıra düzeyinde görüş bildirdiği görülmektedir. 10. boyutta bulunan **Özür Dileme Taktiği'ne** önlisans, lisans ve lisansüstü mezunu öğretmenlerin ara sıra düzeyinde görüş belirttiği saptanmıştır.

(Önlisans: $\bar{X}=2,89$; Lisans: $\bar{X}=2,64$; Lisansüstü $\bar{X}=2,75$). Buna göre, önlisans mezunu öğretmenlerin lisans ve lisansüstü mezunu öğretmenlere göre yöneticilerinin olumsuz davranışlarından dolayı daha fazla özür dilediğini söylenebilir. **Engel Koyma Taktiği'nin** bulunduğu 11. boyuta önlisans mezunu öğretmenlerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=2,71$ ile lisans mezunu öğretmenlerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=2,69$ ile ve lisansüstü mezunu öğretmenlerin de aritmetik ortalaması $\bar{X}=2,71$ ile ara sıra düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir.

İkinci boyutta bulunan **Övgü Taktiği'ne** önlisans mezunu öğretmenlerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,49$ ile çok sık düzeyde görüş bildirdiği görülürken; lisans ve lisansüstü mezunu öğretmenlerin aritmetik ortalaması sırasıyla $\bar{X}=3,26$ ve $\bar{X}=3,33$ ile ara sıra düzeyinde görüş bildirdiği görülmektedir. Bu bulgu ile önlisans mezunu öğretmenlerin lisans ve lisansüstü mezunu öğretmenlere göre yöneticilerin çalışanlarını daha fazla övdüğünü düşündüğü söylenebilir. **Örnek Olma Taktiği'nin** bulunduğu üçüncü boyuta önlisans mezunu öğretmenlerin $\bar{X}=3,49$ ile lisansüstü mezunu öğretmenlerin de $\bar{X}=3,42$ ile çok sık düzeyinde görüş bildirdiği görülürken; lisans mezunu öğretmenlerin ise $\bar{X}=3,33$ ile ara sıra düzeyinde görüş bildirdiği görülmüştür. **Yadsıma Taktiği'nin** bulunduğu 12. boyuta önlisans mezunu öğretmenlerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,45$ ile ve lisansüstü mezunu öğretmenlerin de aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,61$ ile çok sık düzeyde düzeyinde görüş belirttiği görülürken; lisans mezunu öğretmenlerin ise aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,35$ ile ara sıra düzeyinde görüş bildirdiği görülmüştür. Bu durumda, lisansüstü öğretmenlerin diğer gruplara göre yöneticilerinin yadsıma taktiğini daha fazla kullandığı görüşünde olduğu söylenebilir.

4.2.3.4.Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Bulgu ve Yorumlar

İlköğretim kurumlarında görev yapan yöneticiler tarafından uygulanan izlenim yönetimi taktiklerinin öğretmenler tarafından algılanma düzeyini kıdeme göre karşılaştırmak amacıyla Varyans analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 25'te verilmiştir.

Tablo 25. Öğretmenlerin İzlenim Yönetimi Taktikleri Algılarının Kıdeme Göre Varyans Analizi Sonuçları

Görev Süre	N	$\bar{X}$	ss	Varyans Kay.	Kar. Top.	Sd	Kar. Ort.	F	P	scheffe
1. Görüş Birliği										
1-5	156	3,19	,592	Grup. Ar.	1,310	3	,437	1,108	,346	-
6-10	85	3,16	,665	Grup.İçi	122,226	310	,394			
11-15	46	3,13	,606	Toplam	123,536					
16+	27	3,39	,762							
Levene:1 ,634 p=,182										
2.Övgü Taktiği										
1-5	156	3,26	,924	Grup. Ar.	3,022	3	1,007	1,127	,338	-
6-10	85	3,34	,981	Grup.İçi	277,041	310	,894			
11-15	46	3,12	1,02	Toplam	280,062					
16+	27	3,51	,791							
Levene: ,989 p=,398										
4.Yardım isteme										
1-5	156	3,09	,778	Grup. Ar.	5,495	3	1,832	2,978	,032	1-4 3-4
6-10	85	3,25	,791	Grup.İçi	190,637	310	,615			
11-15	46	3,13	,837	Toplam	196,132					
16+	27	3,55	,691							
Levene: ,357 p=,784										
5. Niteliklerini Tanıtma Taktiği										
1-5	156	3,16	,621	Grup. Ar.	3,440	3	1,147	2,528	,057	-
6-10	85	3,12	,737	Grup.İçi	140,625	310	,454			
11-15	46	3,10	,696	Toplam	144,065					
16+	27	3,50	,715							
Levene: ,845 p=,470										
6. Yıldırma Taktiği										
1-5	156	3,13	,906	Grup. Ar.	2,334	3	,778	,987	,399	-
6-10	85	3,08	,762	Grup.İçi	244,400	310	,788			
11-15	46	3,03	1,02	Toplam	246,734					
16+	27	3,38	,890							
Levene: 2,486 p=,061										
7.Vurgulama Taktiği										
1-5	156	3,03	,797	Grup. Ar.	1,844	3	,615	,914	,434	-
6-10	85	3,00	,813	Grup.İçi	208,506	310	,673			
11-15	46	3,18	,920	Toplam	210,350					
16+	27	3,23	,788							
Levene: ,509 p=,676										

Tablo 25. Öğretmenlerin İzlenim Yönetimi Taktikleri Algılarının Kıdeme Göre Varyans Analizi Sonuçları (Devamı)										
Görev Süre	N	$\bar{X}$	ss	Varyans Kay.	Kar. Top.	Sd	Kar. Ort.	F	P	scheffe
8.Mazeret Bildirme Taktiği										
1-5	156	3,03	,831	Grup. Ar.	1,446	3	,482	,639	,590	-
6-10	85	3,13	,861	Grup.İçi	233,688	310	,754			
11-15	46	3,15	,871	Toplam	235,135					
16+	27	3,23	1,07							
Levene: ,887 p=,448										
9.Meşrulaştırma Taktiği										
1-5	156	3,09	,711	Grup. Ar.	2,801	3	,934	1,543	,203	-
6-10	85	3,25	,796	Grup.İçi	187,567	310	,605			
11-15	46	3,11	,857	Toplam	190,368					
16+	27	3,38	,936							
Levene: 2,270 p=,080										
10.Özür Dileme Taktiği										
1-5	156	2,61	,749	Grup. Ar.	5,030	3	1,677	2,871	,037	1-4
6-10	85	2,78	,814	Grup.İçi	181,065	310	,584			2-3
11-15	46	2,50	,708	Toplam	186,095					3-4
16+	27	2,95	,777							
Levene: ,189 p=,904										
11. Engel Koyma Taktiği										
1-5	156	2,71	,758	Grup. Ar.	,572	3	,191	,299	,826	-
6-10	85	2,64	,736	Grup.İçi	197,686	310	,638			
11-15	46	2,76	,905	Toplam	198,258					
16+	27	2,65	1,00							
Levene: 1,647 p=,178										
12.Yadsıma Taktiği										
1-5	156	3,41	,782	Grup. Ar.	1,692	3	,564	,766	,514	-
6-10	85	3,25	,927	Grup.İçi	228,338	310	,737			
11-15	46	3,41	,871	Toplam	230,029					
16+	27	3,46	1,01							
Levene: 1,628 p=,183										

Araştırma kapsamında yer alan üçüncü alt amacın alt başlığı olan “**İlköğretim kurum yöneticilerinin kullandıkları izlenim yönetimi taktiklerine ilişkin öğretmen algıları öğretmenlerin kıdemine göre farklılık göstermekte midir?**” sorusuna yönelik görüşleri gruplandırılarak yorumlanmıştır.

Yardım İsteme Taktiği'nin bulunduğu dördüncü boyutta gruplar arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($F=2,978$, $p<0,05$). Yapılan Scheffe testi sonucuna göre, 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler ile 1-5 yıl tecrübesi olan öğretmenler (1-4) ve 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile yine 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler (3-4) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yardım isteme taktiği ile ilgili olarak grupların aritmetik ortalamaları gözönünde bulundurulduğunda, 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin $\bar{X}=3,55$ ile çok sık düzeyde görüş bildirdiği görülürken; 1-5 yıl tecrübesi olan öğretmenlerin $\bar{X}=3,09$ ile ve 11-15 yıl kıdemli öğretmenlerin de $\bar{X}=3,13$ ile ara sıra düzeyinde görüş bildirdiği görülmüştür. Bununla beraber, 6-10 yıl tecrübeye sahip öğretmenlerin de $\bar{X}=3,25$ ile yine ara sıra düzeyinde görüş bildirdiği saptanmıştır. Buna göre, 16 yıl ve üzerinde görev yapan öğretmenlerin diğer kıdem gruplarına sahip öğretmenlere göre yöneticilerin yardım isteme taktiğini daha fazla kullandığı görüşünde olduğu söylenebilir. **Özür Dileme Taktiği'nin** bulunduğu onuncu boyutta gruplara arasında anlamlı farklılık meydana gelmiştir ($F=2,871$, $p<0,05$)Yapılan Scheffe testi sonucuna göre, 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler ile 1-5 yıl tecrübesi olan öğretmenler (1-4) arasında, 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 6-10 yıl çalışan öğretmenler (2-3) arasında ve 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ile 16 yıl ve üzerinde görev yapan öğretmenler (3-4) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre, 1-5 yıl tecrübesi olan öğretmenler $\bar{X}=2,61$ ile, 6-10 yıl tecrübeye sahip öğretmenler ise $\bar{X}=2,78$ ile ve 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler de $\bar{X}=2,95$ ile ara sıra düzeyinde görüş belirtirken; 11-15 yıl kıdemli öğretmenler $\bar{X}=2,50$ ile çok nadir düzeyinde görül belirtmiştir. Bu bulgu ile, 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin diğer gruplara göre yöneticilerinin daha fazla özür dilediği görüşünde olduğu söylenebilir. Bunun yanında, 11-15 yıl tecrübeli öğretmenlerin ise diğer gruplara göre yöneticilerinin hatalı davranışlarından dolayı daha az düzeyde özür dilediği görüşünde olduğu söylenebilir.

Görüş Birliği Taktiği'nin bulunduğu birinci boyuta 1-5 yıl tecrübesi olan öğretmenlerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,19$ ile, 6 -10 yıl tecrübeye sahip öğretmenlerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,16$ ile, 11-15 yıl kıdemli öğretmenlerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,13$ ile ve 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin de aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,39$ ile ara sıra düzeyinde görüş bildirdiği görülmektedir. Bu bulgu ile 16 yıl ve

üzerinde görev yapan öğretmenlerin diğer gruplara göre yöneticilerinin daha fazla görüş birliği taktiği kullandığı görüşünde olduğu söylenebilir. **Yıldırma Taktiği'nin** bulunduğu altıncı boyuta tüm öğretmenlerin ara sıra düzeyinde görüş belirttiği görülmüştür (1-5 yıl: $\bar{X}=3,13$; 6 -10: $\bar{X}=3,08$; 11-15: $\bar{X}=3,03$; 16 yıl + $\bar{X}=3,38$). Yedinci boyutta yer alan **Vurgulama Taktiği'ne** 1-5 yıl tecrübesi olan öğretmenlerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,03$ ile, 6 -10 yıl tecrübeye sahip öğretmenlerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,00$ ile, 11-15 yıl kıdemli öğretmenlerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,18$ ile ve 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler de $\bar{X}=3,23$ ile ara sıra düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Bu bulgu ile, 16 yıl ve üzerinde görev yapan öğretmenlerin diğer gruplara göre yöneticilerin vurgulama taktiğini daha fazla kullandığı görüşünde olduğu söylenebilir. **Mazeret Bildirme Taktiği'nin** bulunduğu sekizinci boyuta 1-5 yıl tecrübesi olan öğretmenlerin $\bar{X}=3,03$ ile, 6 -10 yıl tecrübeye sahip öğretmenlerin $\bar{X}=3,13$ ile, 11-15 yıl kıdemli öğretmenlerin $\bar{X}=3,15$ ile ve 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin de $\bar{X}=3,23$ ile ara sıra düzeyinde görüş belirttiği saptanmıştır. **Meşrulaştırma Taktiği'nin** bulunduğu dokuzuncu boyuta 1-5 yıl tecrübesi olan öğretmenlerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,09$ ile, 6 -10 yıl tecrübeye sahip öğretmenlerin $\bar{X}=3,25$ ile, 11-15 yıl kıdemli öğretmenlerin $\bar{X}=3,11$ ile ve 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin de $\bar{X}=3,38$ ile ara sıra düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Bu bulgu ile, 16 yıl ve üzerinde görev yapan öğretmenlerin diğer kıdem gruplarına ait öğretmenlere göre yöneticilerin meşrulaştırma taktiğini daha fazla kullandığı görüşünde olduğu söylenebilir. 11. boyutta yer alan **Engel Koyma Taktiği'ne** 1-5 yıl tecrübesi olan öğretmenlerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=2,71$ ile, 6 -10 yıl tecrübeye sahip öğretmenlerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=2,64$ ile, 11-15 yıl kıdemli öğretmenlerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=2,76$ ile ve 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin de $\bar{X}=2,65$ ile ara sıra görüş belirttiği görülmektedir.

İkinci boyutta yer alan **Övgü Taktiği'ne** 1-5 yıl tecrübesi olan öğretmenlerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,26$ ile, 6 -10 yıl tecrübeye sahip öğretmenlerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,34$ ile, 11-15 yıl kıdemli öğretmenlerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,12$ ile ara sıra düzeyinde; 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin ise aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,51$ ile çok sık düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. **Niteliklerini**

Tanıtma Taktiği'nin bulunduğu beşinci boyuta 1-5 yıl tecrübesi olan öğretmenlerin $\bar{X}=3,16$ ile, 6 -10 yıl tecrübeye sahip öğretmenlerin $\bar{X}=3,12$ ile, 11-15 yıl kıdemli öğretmenlerin de $\bar{X}=3,10$ ile ara sıra düzeyinde; 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler ise $\bar{X}=3,50$ ile çok sık düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Bu bulgu ile 16 yıl ve üzerinde görev yapan öğretmenlerin diğer gruplara göre yöneticilerin niteliklerini tanıtmaya yönelik daha fazla çaba sarfettiğini düşündüğü söylenebilir. **Yadsıma Taktiği'nin** bulunduğu 12. boyuta 1-5 ve 11-15 yıl tecrübesi olan öğretmenlerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,41$ ile ve 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin de aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,46$ ile çok sık düzeyinde; 6 -10 yıl tecrübeye sahip öğretmenlerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,25$ ile ara sıra düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir.

İlköğretim kurumlarında görev yapan yöneticiler tarafından uygulanan izlenim yönetimi taktiklerinin öğretmenler tarafından algılanma düzeyini kıdeme göre karşılaştırmak amacıyla yapılan Varyans analizi sonucunda anlamlı çıkan boyutlar için Kruskal Wallis H testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 26'da verilmiştir.

Tablo 26. Öğretmenlerin İzlenim Yönetimi Taktikleri Algılarının Kıdeme Göre KWH Testi Sonuçları

Görev Yeri	n	Sıra Ortalaması	sd	KWH	p	Anlamlı Fark
3. Örnek Olma						
1-5	156	151,85	3	3,874	,275	-
6-10	85	163,82				
11-15	46	149,01				
16+	27	184,72				

Örnek Olma Taktiği boyutu için yapılan Kruskal Wallis H testi sonucuna göre gruplar arasında örnek olma taktiğine göre gruplar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Grupların sıra ortalamaları incelendiğinde, 16 ve yukarı kıdeme sahip öğretmenlerin örnek olma taktiğine yönelik görüşleri en yüksek değerde iken; 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin görüşleri ise en düşük değerde olduğu görülmektedir. Buna göre, 16 yıl ve üzerinde görev yapan öğretmenlerin diğer gruplara göre yöneticilerinin örnek olma taktiğini daha sıklıkla kullandığı görüşünde olduğu söylenebilir.

Araştırma kapsamında yer alan üçüncü alt amacın alt başlığı olan “**İlköğretim kurum yöneticilerinin kullandıkları izlenim yönetimi taktiklerine ilişkin öğretmen algıları öğretmenlerin görev yaptığı yerleşim yerine göre farklılık göstermekte midir?**” sorusuna yönelik olarak öğretmenlerin araştırma sorularına belirttiği görüşler gruplandırılarak yorumlanmıştır.

Yedinci boyutta yer alan **Vurgulama Taktiği’ne** yönelik yapılan Varyans analizi sonucuna göre gruplar arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($F=3,056$, $p<0,05$). Yapılan Scheffe testi sonucuna göre, gruplar arasındaki fark, il merkezi ve köy grupları arasındadır(1-3). Görüşlere ait grupların aritmetik ortalaması incelendiğinde, il merkezindeki öğretmenlerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,17$ ile ara sıra düzeyinde sonuçlandığı görülürken; köylerdeki öğretmenlerin ise aritmetik ortalaması $\bar{X}=2,91$ ile ara sıra düzeyinde sonuçlandığı görülmüştür. Bunun yanında, ilçe merkezlerinde çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=2,96$ ile yine ara sıra düzeyinde sonuçlandığı görülmektedir. Bu bulgu ile il merkezindeki öğretmenlerin diğer gruplara göre yöneticilerinin vurgulama taktiğini daha fazla kullandığı görüşünde olduğu söylenebilir.

Görüş Birliği Taktiği’nin bulunduğu birinci boyuta il merkezinde bulunan öğretmenlerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,13$ ile, ilçe merkezlerindeki öğretmenlerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,24$ ile ve köylerdeki öğretmenlerin de aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,29$ ile ara sıra düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Bu bulgu ile köylerde görev yapan öğretmenlerin diğer gruplara göre yöneticilerinin görüş birliği taktiğini daha fazla kullandığı görüşünde olduğu söylenebilir. **Örnek Olma Taktiği’nin** bulunduğu üçüncü boyuta il merkezinde çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,39$ ile, ilçe merkezlerindeki öğretmenlerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,37$ ile ve köylerdeki öğretmenlerin de $\bar{X}=3,23$ ile ara sıra düzeyinde sonuçlanmıştır. **Özür Dileme Taktiği’nin** bulunduğu sekizinci boyuta il merkezinde görev yapan öğretmenlerin $\bar{X}=2,64$ ile, ilçe merkezlerindeki öğretmenlerin $\bar{X}=2,72$ ile ve köylerdeki öğretmenlerin de $\bar{X}=2,67$ ile ara sıra düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Bu bulguya dayanarak, ilçe merkezlerinde görev yapan öğretmenlerin, diğer öğretmen gruplarına göre yöneticilerinin olumsuz davranışlarından dolayı daha fazla özür dilediği sonucuna varılabilir. **Engel Koyma Taktiği’nin** bulunduğu 11. boyuta il, ilçe ve köylerdeki öğretmenlerin ara sıra düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir.

(İl: $\bar{X}=2,66$; İlçe: $\bar{X}=2,74$; Köy: $\bar{X}=2,70$). Gruplar arasında aritmetik farkın fazla olmamasına rağmen, bulgulara dayanarak, ilçelerde görev yapan öğretmenlerin diğer gruplara göre yöneticilerinin engel koyma taktiğini daha sık kullandığı görüşünde oldukları söylenebilir.

İkinci boyutta bulunan **Övgü Taktiği**'ne il merkezinde görev yapan öğretmenlerin aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,22$ ile ve köylerdeki öğretmenler de aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,26$ ile ara sıra düzeyinde görüş belirttiği görülürken; ilçe merkezlerindeki öğretmenlerin ise aritmetik ortalaması $\bar{X}=3,42$ ile çok sık düzeyde görüş bildirdiği görülmüştür. Buna göre, köylerde görev yapan öğretmenlerin diğer öğretmen gruplarına göre yöneticilerin çalışanlarını daha fazla övdüğünü düşündükleri sonucuna varılabilir.

İlköğretim kurumlarında görev yapan yöneticiler tarafından uygulanan izlenim yönetimi taktiklerinin öğretmenler tarafından algılanma düzeyini kurum yerine göre karşılaştırmak amacıyla yapılan Varyans analizi sonucunda anlamlı çıkan boyutlar için Kruskal Wallis H testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 28'de verilmiştir

Tablo 28. Öğretmenlerin İzlenim Yönetimi Taktikleri Algılarının Kurum Yerine Göre KWH Testi Sonuçları

Görev Yeri	n	Sıra Ortalaması	sd	KWH	p	Anlamlı Fark
4.Yardım isteme						
İl Merkezi	166	164,24	2	3,749	,153	-
İlçe Merkezi	85	158,46				
Köy	63	138,44				
5. Niteliklerini Tanıtma Taktiği						
İl Merkezi	166	159,38	2	4,692	,096	-
İlçe Merkezi	85	168,98				
Köy	63	137,06				
6. Yıldırma Taktiği						
İl Merkezi	166	165,15	2	3,754	,153	-
İlçe Merkezi	85	155,96				
Köy	63	139,41				
8.Mazeret Bildirme Taktiği						
İl Merkezi	166	159,41	2	2,970	,226	-
İlçe Merkezi	85	166,04				
Köy	63	140,94				

Tablo 28. Öğretmenlerin İzlenim Yönetimi Taktikleri Algılarının Kurum Yerine Göre KWH Testi Sonuçları (Devamı)						
Görev Yeri	n	Sıra Ortalaması	sd	KWH	p	Anlamlı Fark
9.Meşrulaştırma Taktiği						
İl Merkezi	166	154,56	2	,448	,799	-
İlçe Merkezi	85	162,54				
Köy	63	158,44				
12.Yadsıma Taktiği						
İl Merkezi	166	152,27	2	1,721	,423	-
İlçe Merkezi	85	167,90				
Köy	63	157,24				

Yapılan Kruskal Wallis H testi sonucuna göre **Yardım İsteme Taktiği'nin** bulunduğu dördüncü boyutta gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Grup sıra ortalamaları dikkate alındığında, il merkezindeki öğretmenlerin yardım isteme taktiğine yönelik görüşleri en yüksek değerde iken; köydeki öğretmenlerin görüşleri ise en düşük değerde olduğu görülmüştür. Bu bulgu ile, il merkezinde görev yapan öğretmenlerin diğer gruplara göre yöneticilerin öğretmenlerden daha sık yardım istediği görüşünde olduğu söylenebilir. **Niteliklerini Tanıtma Taktiği'nin** beşinci boyuta ilişkin uygulanan Kruskal Wallis H testi sonucuna göre gruplar arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Grup sıra ortalamaları dikkate alındığında, ilçe merkezlerindeki öğretmenlerin niteliklerini tanıtma taktiği görüşleri en yüksek değerde iken; köylerdeki öğretmenlerin görüşleri ise en düşük değerdedir. Altıncı boyutta bulunan **Yıldırma Taktiği'ne** yönelik uygulanan Kruskal Wallis H testi sonucu gruplar arasında anlamlı farklılık olmadığını göstermektedir. Grup sıra ortalamaları göz önünde bulundurulduğunda, il merkezindeki öğretmenlerin yıldırma taktiği görüşleri en yüksek değerde iken; köyde görev yapan öğretmenlerin görüşleri ise en düşük değerdedir. Bu bulgu ile, il merkezindeki öğretmenlerin diğer öğretmen gruplarına göre yöneticilerin daha sık yıldırma taktiğini kullandığı görüşünde olduğu söylenebilir. Kruskal Wallis H testinin uygulandığı **Mazeret Bildirme Taktiği'nde (8. boyut)** gruplar arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, ilçe merkezlerindeki öğretmenlerin mazeret bildirme taktiği görüşleri en yüksek değerde iken; köydeki öğretmenlerin görüşleri ise en düşük değerdedir. Buna göre, ilçe merkezlerinde görev yapan öğretmenlerin diğer gruplara göre yöneticilerinin olumsuz

sonuçlanan durumlara daha sık mazeret ürettiği görüşünde olduğu söylenebilir. **Meşrulaştırma Taktiği**'nin bulunduğu dokuzuncu boyuta yönelik uygulanan Kruskal Wallis H testi sonucuna göre gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, ilçe merkezlerindeki öğretmenlerin bu boyuta ilişkin görüşleri en yüksek değerde iken; il merkezinde görev yapan öğretmenlerin görüşleri ise en düşük değerdedir. **Yadsıma Taktiği**'ne yönelik uygulanan Kruskal Wallis H testi sonucu gruplar arasından anlamlı farklılık olmadığını göstermektedir. Grup sıra ortalamaları dikkate alındığında, ilçe merkezlerindeki öğretmenlerin yadsıma taktiği görüşleri en yüksek değerde iken; il merkezindeki öğretmenlerin ise en düşük değerdedir. Bu bulgu ile, ilçe merkezindeki öğretmenlerin diğer gruplara göre yöneticilerinin yadsıma taktiğini daha fazla kullandığı görüşünde olduğu sonucuna varılabilir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulgularından elde edilen sonuçlara yer verilip ve bu sonuçlara yönelik tartışma ve öneriler geliştirilmiştir.

5.1. Sonuçlar

5.1.1. Birinci Alt Amaca İlişkin Sonuçlar

İlköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin kendileri hakkındaki izlenimleri önemseyip önemsememeye ilişkin görüşleri arasında, 40 maddeden yalnızca iki maddede farklılık olduğu görülmüştür.

Grup görüşleri arasında anlamlı farklılık tespit edilen **“İnsanlara yardımları olmaksızın başarılı olamayacağımı söylerim.”** maddesine her iki grup yöneticileri de ara sıra düzeyinde katıldıklarını belirtmişlerdir. Elde edilen bulgular sonucunda, izlenimleri önemseyen yöneticilerin çalışanların desteği olmadan başarılı olamayacaklarını daha yüksek düzeyde ifade ettikleri görülmektedir. Araştırmanın dikkat çeken diğer bir bulgusu da **“Yardım istediğim kişilere deneyimlerinden faydalanmak istediğimi söylerim”** maddesine verilen yanıtlarda görülmektedir. Elde edilen sonuçlar araştırmaya katılan yöneticilerin görüşlerinin anlamlı şekilde farklılaştığını göstermektedir. Bu durum izlenimleri önemseyen yöneticilerin çalıştığı kişilerin deneyimlerinden daha fazla yararlanmak istediği şeklinde yorumlanabilir.

Öte yandan gruplar arasında anlamlı farklılık tespit edilmeyen maddeler incelendiğinde ilgi çekici bulgular göze çarpmaktadır. Bu bulgulara göre, kendileri hakkındaki izlenimleri önemseyen yöneticilerin **“Başarılarımın önemini anlatmak için abartılı ifadeler kullandığımı olur”** maddesine en düşük seviye ile hiçbir zaman düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Bu durum, izlenimleri önemseyen yöneticilerin başarılarını anlatmak için hiçbir zaman abartılı ifade kullanmadığını ifade ettiği şeklinde yorumlanabilir. En yüksek aritmetik ortalamaya sahip **“Hata yaptığım ya da insanları incittiğim zaman özür dilemekten çekinmem.”** maddesine izlenimleri önemsemeyen yöneticilerin daha yüksek düzeyde görüş belirttiği görülmüştür. Bu bulgu ile izlenimleri önemsemeyen yöneticilerin önemseyenlere göre hata yaptıklarında daha fazla özür dileme eğiliminde olduğunu göstermektedir.

Yöneticilerin kendileri hakkındaki izlenimleri önemseyip önemsememeye ilişkin görüşlerinin boyutlar düzeyinde karşılaştırılmasıyla elde edilen sonuçlar incelendiğinde, 12 boyuttan yalnızca bir boyutta anlamlı farklılık tespit edilmiş ve görüşlerin “**ara sıra**” düzeyinde yoğunlaştığı saptanmıştır.

“Görüş Birliği Taktiği”nin bulunduğu birinci boyutta gruplar arasında izlenimleri önemsemeyen yöneticiler lehine anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu durum izlenimleri önemsemeyen yöneticilerin görüş birliği taktiğini daha fazla kullandığı ve çalışanlarıyla daha fazla aynı fikirde olmaya çalıştığı şeklinde yorumlanabilir.

Sonuç olarak elde edilen bulgular incelendiğinde yukarıda belirtilen bulgular dışında anlamlı farklılık bulunan madde ve boyut bulunmamıştır. Bu durum izlenim yönetimini önemseyen ve önemsemeyen yöneticilerin birçok boyutta benzer görüşler belirttiğini göstermektedir.

5.1.2. İkinci Alt Amaca İlişkin Sonuçlar

Bu bölümde ikinci alt amaca ilişkin yöneticilerin eğitim düzeyi, kıdemi, kurumdaki görevleri ve çalıştıkları okulların bulunduğu yerleşim yerine göre sonuçlar bulunmaktadır.

5.1.2.1. Yöneticilerin Eğitim Düzeyine Göre Sonuçlar

Araştırma kapsamında yer alan yöneticilerin eğitim düzeyine göre izlenim yönetimi taktikleri kullanımları arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

“Yıldırma Taktiği”ni hem lisans hem de önlisans mezunu yöneticilerin çok nadir düzeyde kullandığı görülmektedir. Aritmetik ortalamalarına bakıldığında, lisans mezunu yöneticilerin önlisans mezunu yöneticilere göre daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Elde edilen bu bulgu ışığında, lisans mezunu yöneticilerin önlisans mezunlarına göre yıldırma taktiğini daha fazla kullandığı ve aynı fikirde olmadığı kişileri daha fazla yıldırmaya çalıştığı söylenebilir. **Engel Koyma Taktiği’**ne hem önlisans mezunu hem de lisans mezunu yöneticilerin verdikleri yanıtların aritmetik ortalaması birbirine eşittir. Buna durum, engel koyma taktiğinin kullanılması ile eğitim düzeyinin hiçbir ilişkisi olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Görüş Birliği Taktiği’ne önlisans mezunu ve lisans mezunu yöneticilerin verdikleri yanıtların aritmetik ortalamaları incelendiğinde, lisans mezunlarının önlisans mezunlarına göre daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Bu bulgu, lisans mezunu yöneticilerin önlisans mezunu yöneticilere göre görüş birliği taktiğini daha sıklıkla kullandığını göstermektedir. **“Niteliklerini Tanıtma Taktiği”**ne verilen yanıtların aritmetik ortalamaları incelendiğinde, lisans mezunu yöneticilerin önlisans mezunu yöneticilere göre daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Bu durum lisans mezunu yöneticilerin önlisans mezunu yöneticilere göre niteliklerini tanıtmaya yönelik daha fazla davranış sergilediği şeklinde yorumlanabilir. **“Mazeret Bildirme Taktiği”** ne verilen yanıtların aritmetik ortalamaları incelendiğinde, önlisans mezunu yöneticilerin lisans mezunlarına göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu durum önlisans mezunu yöneticilerin lisans mezunu yöneticilere göre daha fazla mazeret öne sürdükleri şeklinde yorumlanabilir. **“Özür Dileme Taktiği”**ne verilen yanıtların aritmetik ortalamaları incelendiğinde, önlisans mezunu yöneticilerin aritmetik ortalamalarını daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum önlisans mezunu yöneticilerin lisans mezunu yöneticilere göre olumsuz davranışlar sonucunda daha sık özür dileme taktiğini kullandığı şeklinde yorumlanabilir.

“Övgü Taktiği” ve **“Örnek Olma Taktiği”** ne lisans ve önlisans mezunu yöneticilerin verdikleri yanıtların aritmetik ortalamaları incelendiğinde lisans mezunu yöneticilerinin ortalamasının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum lisans mezunu yöneticilerin önlisans mezunu yöneticilere göre övgü ve örnek olma taktiğini daha fazla kullandığı şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgu lisans mezunu yöneticilerin motivasyona daha fazla önem verdiği ve çalışanlarına örnek olmak için daha fazla çaba sarfettiğini göstermektedir.

“Meşrulaştırma Taktiği” ve **“Yadsıma Taktiği”**ne ilişkin lisans ve önlisans mezunu yöneticilerin aritmetik ortalamaları dikkate alındığında önlisans mezunu yöneticilerin lisans mezunlarına göre daha yüksek aritmetik ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Bu durum önlisans mezunu yöneticilerin meşrulaştırma ve yadsıma taktiğini daha fazla kullandığı şeklinde yorumlanabilir.

Önlisans mezunu yöneticiler **“Yardım İsteme Taktiği”**ne verilen yanıtların aritmetik ortalamaları incelendiğinde, önlisans mezunu yöneticilerin daha yüksek bir aritmetik ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu durum, lisans mezunu

yöneticilerin önlisans mezunu yöneticilere göre daha az yardım istediği ve kendilerini daha yetkin olarak gördükleri şeklinde yorumlanabilir. **“Vurgulama Taktiği”**ne verilen yanıtların aritmetik ortalamaları incelendiğinde, önlisans mezunu yöneticilerin daha yüksek bir ortalamaoya sahip oldukları görülmektedir. Bu durum, önlisans mezunu yöneticilerin lisans mezunu yöneticilere göre vurgulama taktiğini daha fazla kullandığı şeklinde yorumlanabilir.

Sonuç olarak, elde edilen bulgular doğrultusunda Bingöl ilinde hem önlisans hem de lisans mezunu yöneticilerin eğitim düzeylerine göre **en sık** kullandığı izlenim yönetimi taktiği **“Övgü Taktiği”** iken; **en az** kullandığı taktik ise **“Engel Koyma Taktiği”** olduğu söylenebilir.

5.1.2.2.Yöneticilerin Kıdemine Göre Sonuçlar

Araştırma kapsamında yer alan yöneticilerin kıdemlerine göre izlenim yönetimi taktikleri kullanımları gruplar arasında anlamlı farklılık sadece tek boyutta (Engel Koyma Taktiği) tespit edilmiştir. Geriye kalan 11 boyutta ise anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Grupların görüşleri genel olarak ara sıra ve çok sık düzeyinde yoğunlaşmıştır.

“Engel Koyma Taktiği”nin yer aldığı boyuta yönelik uygulanan KWH testi sonucuna göre gruplar arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

“Görüş Birliği Taktiği”ne verilen yanıtların aritmetik ortalamaları incelendiğinde, görev süresi 11-15 yıl arasında olan yöneticilerin görüş birliği taktiğini görev süresi 16 ve üzeri yıl arasında olan yöneticilerinden daha fazla kullandığını göstermektedir. **“Niteliklerini Tanıtma Taktiği”**ne verilen yanıtların aritmetik ortalamaları incelendiğinde, 11-15 yıl kıdemli yöneticilerin niteliklerini tanıtma taktiğini diğer gruplara göre daha yüksek düzeyde kullandığı görülmektedir. 1-5 yıl kıdeme sahip yöneticilerin aritmetik ortalamaları ise en düşük düzeydedir. Bu durum göreve yeni başlayan yöneticilerin niteliklerine tanıtmaya yönelik davranış sergilemediği, buna karşın, görevde olgunluk döneminde olan 11-15 yıl kıdemli yöneticiler ise sahip olduğu becerileri gösterme eğiliminde olduğu şeklinde yorumlanabilir. **“Mazeret Bildirme Taktiği”**ne verilen yanıtların aritmetik ortalamaları incelendiğinde, 1-5 yıl kıdeme sahip yöneticilerin en az düzeyde mazeret öne sürdüğü, 6-10 yıl tecrübeli yöneticilerin de en fazla düzeyde mazeret belirttiği görülmüştür. **“Özür Dileme Taktiği”**ne verilen yanıtların aritmetik ortalamaları

incelendiğinde, 16 yıl ve üzerinde görev yapan yöneticilerin ortalamalarının en yüksek olduğu belirlenirken, 1-5 yıl kıdemli yöneticilerin ise en düşük ortalamaya sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu durum, görevde çalışma süresi arttıkça, yöneticilerin özür dileme davranışını daha fazla sergilediği şeklinde yorumlanabilir.

Kıdem değişkenine göre **“Övgü Taktiği”**ne verilen yanıtların aritmetik ortalamaları incelendiğinde, en yüksek ortalamanın 1-5 yıl kıdeme sahip yöneticilere ait olduğu görülmektedir. Buna göre göreve yeni başlayan yöneticilerin övgü taktiğini diğer gruplardan daha fazla kullandığı söylenebilir. **Örnek Olma Taktiği’**ne verilen yanıtların aritmetik ortalamaları incelendiğinde, 6-10 yıl kıdemli yöneticilerin en yüksek ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, 6-10 yıl görev yapan yöneticilerin diğer gruplara göre daha fazla örnek olmaya çalıştığını göstermektedir. **“Meşrulaştırma Taktiği”**ne verilen yanıtların aritmetik ortalamaları incelendiğinde,, en yüksek değerin 16 yıl ve üzerinde görev yapan yöneticilere ait olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre, en fazla çalışan grubun aynı zamanda meşrulaştırma davranışını en fazla gösteren grup olduğu sonucuna ulaşılabilir.

“Yardım İsteme Taktiği”ne yönelik olarak araştırmaya katılan yöneticilerin kıdemine göre gruplar arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Verilen yanıtların aritmetik ortalamaları incelendiğinde ise, 16 yıl ve üzerinde görev yapan yöneticilerin görüşlerinin en yüksek düzeyde, 6-10 yıl görevli yöneticilerin ise en düşük düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu bulgu ile yardım isteme taktiğini en az 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip yöneticilerin, en fazla ise 16 yıl ve üzerinde görev yapan yöneticilerin kullandığı söylenebilir. **“Yıldırma Taktiği”**ne verilen yanıtların aritmetik ortalamaları incelendiğinde, 16 yıl ve üzerinde görev yapan yöneticilerin en düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Bu bulgu ışığında, 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticiler yıldırama taktiğini gruplar arasında en az düzeyde kullanırken; 6-10 yıl tecrübeye sahip yöneticiler ise en üst düzeyde kullandığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan yöneticilerden 1-5 yıl arasında görev yapan yöneticilerin en fazla kullandığı izlenim yönetimi taktiği **“Övgü Taktiği”** iken; en az kullandığı taktik ise **“Yıldırma Taktiği”**dir. 6-10 yıl kıdemli yöneticiler, **“Övgü Taktiği”**ni en fazla kullanırken; **“Vurgulama Taktiği’**ni en az kullanmaktadır. 11-15 yıl tecrübeli yöneticiler ise en fazla **“Övgü Taktiği”**ni en az ise **“Yıldırma Taktiği”**ni uygulamaktadır. Son olarak 16 yıl ve üzerinde görev yapan yöneticiler en fazla **Övgü**

Taktiği”ni en az ise **“Yıldırma Taktiği”ni** kullanmaktadır. Sonuç olarak, Bingöl ilindeki ilköğretim kurum yöneticilerinin kıdem değişkenine göre üzerinde hemfikir olduğu ve en fazla kullandığı izlenim yönetimi taktiği **“Övgü Taktiği”dir**. Buna karşın en az kullandığı taktik ise büyük çoğunlukla **“Yıldırma Taktiği”dir**.

5.1.2.3.Yöneticilerin Kurumdaki Görevlerine Göre Sonuçlar

Araştırmaya katılan yöneticilerin görev yaptığı okuldaki görevlerine göre izlenim yönetimi taktikleri kullanımları arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Yöneticilerin izlenim yönetimi taktiklerini kurum görevine göre çok nadir, ara sıra ve çok sık düzeyinde kullandığı belirlenmiştir. Sonuçları taktiklere göre değerlendirmek gerekirse;

“Yıldırma Taktiği”, “Vurgulama Taktiği” ve “Engel Koyma Taktiği”ne verilen yanıtların aritmetik ortalamaları incelendiğinde, müdürlerin yıldırma ve engel koyma taktiğini müdür yardımcılarının daha fazla kullandığını söylenebilir. Buna karşın, müdür yardımcılarının ise vurgulama taktiğini müdürlerden daha fazla kullandığı görülmüştür. Taktikler incelendiğinde, daha etkili olabilecek olumsuz davranışları içeren yıldırma ve engel koyma taktiğinin okulda birinci dereceden söz sahibi müdürler tarafından yardımcılara oranla daha sık kullanıldığı söylenebilir.

“Görüş Birliği Taktiği”, “Niteliklerini Tanıtma Taktiği”, “Mazeret Bildirme Taktiği” ve “Özür Dileme Taktiği”ne verilen yanıtların aritmetik ortalamaları incelendiğinde, görev değişkenine göre müdürlerin müdür yardımcılara göre adı geçen tüm taktikleri daha fazla kullandığı görülmektedir. Bu duruma göre, görüş birliği ve niteliklerini tanıtma taktiklerinin müdürler tarafından girişken tavırlar sergilerken kullanıldığı düşünülürken; mazeret bildirme ve özür dileme taktiklerinin ise daha çok savunmaya yönelik olarak kullanılabileceği düşünülebilir.

“Övgü taktiği”, “Örnek Olma Taktiği” ve “Meşrulaştırma Taktiği” verilen yanıtların aritmetik ortalamaları incelendiğinde, müdürlerin övgü ve örnek olma taktiğini müdür yardımcılarının daha sık kullandığı görülmektedir. Ancak, müdür yardımcılarının ise meşrulaştırma taktiğini müdürlere göre daha fazla kullandığı tespit edilmiştir.

“Yardım İsteme Taktiği”ne verilen yanıtların aritmetik ortalamaları incelendiğinde, müdürlerin, müdür yardımcılara göre çalışma arkadaşlarından daha fazla yardım talep ettiği sonucuna varılabilir. **“Yadsıma Taktiği”nin** verilen yanıtların aritmetik ortalamaları incelendiğinde ise, müdür yardımcılarının müdürlere göre yadsıma davranışını daha fazla sergilediği söylenebilir.

5.1.2.4.Yöneticilerin Kurum Yerine Göre Sonuçlar

Araştırma kapsamında yer alan ikinci alt amacın alt başlığı olan “İlköğretim kurum yöneticilerinin kullandıkları izlenim yönetimi taktikleri yöneticilerin bulunduğu yerleşim yerine göre farklılık göstermekte midir?” sorusuna yönelik olarak yöneticilerin araştırma sorularına çok nadir, ara sıra ve çok sık düzeyinde görüş bildirdiği görülmüştür.

Araştırma kapsamındaki yöneticilerin görev yaptıkları yer değişkenine göre izlenim yönetimi taktiklerine ait görüşleri arasındaki anlamlı farklılığın üç boyutta gerçekleştiği tespit edilmiştir. Bunlar, “özür dileme taktiği, “engel koyma taktiği” ve “yadsıma taktiği”dir.

“Özür Dileme Taktiği”ne yönelik uygulanan test sonucunda gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. İl merkezinde görev yapan yöneticilerin özür dileme taktiğine yönelik görüşleri diğer gruplardan daha yüksek olarak bulunmuştur. Bu bulgu, özür dileme taktiği kullanımının yerleşim birimine göre anlamlı şekilde farklılaştığını göstermektedir. Elde edilen veriler dikkate alındığında, il merkezinde görev yapan yöneticilerin diğer yerleşim birimi gruplarına göre özür dileme taktiğini daha yüksek düzeyde kullandığı görülmektedir. Araştırma kapsamında yerleşim yeri değişkenine göre **“Engel Koyma Taktiği” ve “Yadsıma Taktiği”ne** yönelik yapılan KWH testi sonucunda gruplar arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

5.1.3.Üçüncü Alt Amaca İlişkin Sonuçlar

Bu bölümde üçüncü alt amaca ilişkin öğretmen algılarının eğitim düzeyi, kıdemi, kurumdaki görevleri ve çalıştıkları okulların bulunduğu yerleşim yerine göre sonuçları bulunmaktadır.

5.1.3.1.Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Sonuçlar

Yöneticilerin uyguladığı izlenim yönetimi taktiklerinin öğretmenler tarafından algılanma düzeylerine yönelik uygulanan test sonucunda cinsiyetine göre gruplar arasında anlamlı farklılaşma meydana gelmemiştir.

Araştırma kapsamındaki kadın öğretmenlerin “**Övgü Taktiği**”, “**Örnek Olma Taktiği**”, ve “**Yadsıma Taktiği**”ne ara sıra düzeyinde görüş belirtirken, erkek öğretmenlerin ise aynı taktiklere çok sık düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bunun yanında, “**Özür Dileme Taktiği**”ne ise kadın öğretmenler çok nadir düzeyinde görüşlerini ifade ettiği görülürken, erkek öğretmenler ise ara sıra düzeyinde görüşlerini ifade ettiği görülmektedir. Buna durumda, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre yöneticilerinin belirtilen taktikleri daha fazla sergilediği görüşünde olduğu söylenebilir.

Yapılan incelemeler sonucunda, yukarıda belirtilen boyutlar haricindeki boyutlara hem kadın hem de erkek öğretmenler tarafından “**ara sıra**” düzeyinde görüş belirttiği görülmüştür. Buna göre, kadın ve erkek öğretmenler, görüş birliği, yardım isteme, niteliklerini tanıtmaya, yıldırma, meşrulaştırma, vurgulama, mazeret ve engel koyma taktiklerini yöneticilerinin **ara sıra** sergilediğini düşünmektedir.

Sonuç olarak, Bingöl ilinde görev yapan ve araştırma kapsamında yer alan kadın ve erkek öğretmenler, izlenim yönetimi taktiklerinin yöneticileri tarafından aynı yaklaşımda uygulandığı görüşünde hemfikirlerdir. Bu durum yöneticilerin cinsiyet ayrımı yapmadığı, her iki cinsiyete de eşit mesafe de durduğu kanaatini uyandırmaktadır.

5.1.3.2. Öğretmenlerin Eğitim Düzeyine Göre Sonuçlar

Araştırma kapsamındaki öğretmenlerin yönetici izlenim yönetimi davranışlarına ait algıları eğitim düzeyine göre “**yardım isteme taktiği**” ve “**niteliklerini tanıtmaya taktiği**” boyutlarında anlamlı şekilde farklılaşmıştır.

Bunlardan “**Yardım İsteme Taktiği**”ne yönelik uygulanan Scheffe testi sonucunda, farklılığın önlisans ve lisans mezunu öğretmenler arasında olduğu görülmektedir. İlgili taktiğe yönelik verilen yanıtların sıra ortalamaları incelendiğinde, önlisans mezunu öğretmenlerin lisans mezunu öğretmenlere göre yöneticilerinin yardım isteme taktiğini daha sık kullandığı görüşüne sahip oldukları söylenebilir. Eğitim düzeyine göre öğretmenlerin “**Niteliklerini Tanıtma Taktiği**”ne yönelik görüşleri arasında anlamlı farklılaşma meydana geldiği tespit edilmiştir. Scheffe testi sonucunda,

ortaya çıkan farklılığın önlisans mezunu öğretmenler ile lisans mezunu öğretmenler arasında önlisans mezunu öğretmenler lehine olduğu bulunmuştur. Elde edilen bu bulgu neticesinde, yöneticiler tarafından uygulanan niteliklerini tanıtm taktiğinin önlisans mezunu öğretmenler tarafından diğer gruplara göre daha fazla algılandığı sonucuna varılabilir.

Gruplar arasından anlamlı farklılık tespit edilmeyen **“Övgü Taktiği”**ne verilen yanıtların aritmetik ortalamaları incelendiğinde, önlisans mezunu öğretmenlerin ortalamalarının lisans ve lisansüstü mezunu öğretmenlerin ortalamalarından yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulguyla birlikte lisans ve lisansüstü mezunu öğretmenlerin ortalamalarının eşit olduğu görülmektedir. Bu bulgu ile önlisans mezunu öğretmenlerin lisans ve lisansüstü mezunu öğretmenlere göre yöneticilerin çalışanlarını daha fazla övdüğünü düşündüğü söylenebilir. **“Örnek Olma Taktiği”**ne verilen yanıtların aritmetik ortalamaları incelendiğinde, önlisans ve lisansüstü mezunu öğretmenlerin yöneticilerinin sergilediği örnek olma taktiğini lisans mezunu öğretmenlere göre daha fazla algıladığı söylenebilir. **Yadsıma Taktiği’**ne verilen yanıtların aritmetik ortalamaları incelendiğinde, lisans mezunu öğretmenlerin diğer gruplara göre yöneticilerinin yadsıma taktiğini daha az kullandığı görüşünde olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak, eğitim düzeyine göre öğretmen grupları arasında **“Yardım İsteme Taktiği”** ve **“Niteliklerini Tanıtma Taktiği”** boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Gruplar arasında anlamlı farklılık tespit edilmemesine rağmen, **“Övgü”**, **“Örnek Olma”** ve **“Yadsıma”** taktikleri arasında da verilen yanıtların aritmetik ortalamalarında belirgin farklılık belirlenmiştir.

5.1.3.3.Öğretmenlerin Kıdemine Göre Sonuçlar

Araştırma kapsamında bulunan öğretmenlerin **“Yardım İsteme Taktiği”**ne ilişkin görüşleri kıdem değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir. Yapılan Scheffe testi sonucuna göre, 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin diğer gruplardan daha fazla bu taktiği kullandıkları görülmektedir. Buna göre, 16 yıl ve üzerinde görev yapan öğretmenlerin diğer kıdem gruplarına sahip öğretmenlere göre yöneticilerin yardım isteme taktiğini daha fazla kullandığı görüşünde olduğu söylenebilir. Kıdem değişkenine göre gruplar arasında anlamlı farklılık tespit edilen **“Özür Dileme Taktiği”**ne yönelik yapılan Scheffe testi sonucuna göre, anlamlı farklılığın 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler grubu ile 1-5 yıl arasında kıdeme

sahip öğretmen grubu arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Ayrıca 6-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 11-15 yıl tecrübesi olan öğretmenler arasında ve son olarak 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 16 yıl ve üzerinde çalışan öğretmenler arasında da anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Buna göre 11-15 yıl kıdemli öğretmenler **“çok nadir”** düzeyinde görüş belirtirken, diğer öğretmenlerin **“ara sıra”** düzeyinde görüş belirttiği görülmüştür. Bu bulgu ile, 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin diğer öğretmen gruplarına göre yöneticilerinin yaptıkları hatadan dolayı daha az özür dilediği görüşünde olduğu söylenebilir.

Gruplar arasında anlamlı farklılık tespit edilmeyen **“Övgü Taktiği”** ve **“Niteliklerini Tanıtma Taktiği”nin** bulunduğu boyutlara verilen yanıtların aritmetik ortalamaları incelendiğinde 16 yıl ve üzerinde görev yapan öğretmenlerin yüksek düzeyde görüş belirttiği görülürken, diğer grupların ise düşük düzeyde görüş bildirdiği görülmektedir. Buna göre, okullarda görev yapan en kıdemli öğretmenlerin diğer gruplara göre yöneticilerin çalışanlarını daha fazla övdüğü ve yöneticilerin niteliklerini tanıtmaya yönelik daha fazla çaba sarfettiği görüşünde olduğu söylenebilir.

“Örnek Olma Taktiği” boyutu için yapılan Kruskal Wallis H testi sonucuna göre gruplar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Belirtilen boyutlar haricindeki boyutlara (görüş birliği, yıldırma, vurgulama, mazeret bildirme, meşrulaştırma, engel koyma taktiği) öğretmenlerin **“ara sıra”** düzeyinde görüş belirttiği saptanmıştır. Buna göre, öğretmenlerin kıdemleri arasında bir fark olmaksızın genelinin ifade edilen taktiklerin yöneticiler tarafından ara sıra düzeyinde sergilendiği görüşünde olduğu söylenebilir.

5.1.3.4.Öğretmenlerin Kurum Yerine Göre Sonuçlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okullarının bulunduğu yerleşim yerine göre **Vurgulama Taktiği’ne** ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Yapılan Scheffe testi anlamlı farklılığın il merkezi ve köy grupları arasında olduğunu göstermektesine rağmen tüm grupların vurgulama taktiğine **“ara sıra”** düzeyinde görüş belirttikleri görülmektedir. Aritmetik ortalamalar dikkate alındığında, il merkezindeki öğretmenlerin diğer öğretmen gruplarına göre yöneticilerinin vurgulama taktiğini daha fazla kullandığı görüşünde olduğu söylenebilir.

Gruplar arasında anlamlı farklılık tespit edilmeyen **“Övgü Taktiği”nin** bulunduğu boyuta ilçe merkezlerinde görev yapan öğretmenlerin **“çok sık”** düzeyinde

görüş belirttiği görülürken, il merkezi ve köylerdeki öğretmenlerin ise **“ara sıra”** seviyesinde görüş belirttiği görülmüştür. Buna göre, köylerde görev yapan öğretmenlerin diğer öğretmen gruplarına göre yöneticilerin çalışanlarını daha fazla övdüğü düşünüldükleri sonucuna varılabilir.

Yerleşim yerine göre il ilçe ve köylerde görev yapan öğretmenlerin görüş birliği, örnek olma, özür dileme ve engel koyma taktiklerine **“ara sıra”** düzeyinde görüş belirttiği görülmektedir. Bu bulgu ile öğretmenler, belirtilen taktiklerin yöneticiler tarafından ara sıra düzeyinde sergilendiği görüşünde oldukları söylenebilir.

Yapılan Kruskal Wallis H testi sonuçlarına göre **“Yardım İsteme”, “Yıldırma Taktiği”, “Niteliklerini Tanıtma”, “Mazeret Bildirme Taktiği”, “Meşrulaştırma” ve “Yadsıma Taktiği”**nin bulunduğu boyutlarda yerleşim yerine göre öğretmen grupları arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Sonuç olarak, öğretmenlerin yerleşim yerine göre, yöneticilerin sergilediği izlenim yönetimi taktikleri öğretmenler tarafından genel olarak **“ara sıra”** düzeyinde algılandığı söylenebilir.

5.2.Tartışma

- Araştırma kapsamında görüşleri alınan yöneticilerin %74,1'i çalışanlarının kendileri hakkındaki izlenimleri önemsemektedir. Bu araştırmaya paralel olarak, Akgün (2009) tarafından çalışanların izlenim yönetimi taktikleri ile iş performansı arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaya göre bu oran %81,7 düzeyindedir. Demir'in (2002) öğretmenlerin izlenim yönetimi taktiklerini belirlemeye yönelik yaptığı araştırmaya göre, öğretmen ve yöneticilerin kendileri hakkındaki izlenimleri önemseme oranı %95,1'dir. Bunun yanında, Ünalı'nın (2005) emniyet örgütü yöneticilerinin izlenim yönetimi davranışlarını incelemeye yönelik yaptığı araştırma sonucuna göre bu oran %96,3'tür. Burdan hareketle, sektör değişse de bireylerin iletişimde bulunduğu insanlar tarafından nasıl göründükleri kendileri için oldukça önem arz etmektedir. Yapılan araştırmalar dikkate alındığında ise eğitim yöneticilerinin en az; emniyet yöneticilerinin ise en fazla önemseyen grup olduğu dikkat çekicidir.

- Araştırmaya katılan yöneticilerin %98,3 gibi çok büyük oranını erkek yöneticiler oluşturmaktadır. Buna karşılık, geriye kalan yalnızca %1,7'sini bayan yöneticiler oluşturmaktadır. Bunun nedeni Çelikten'in (2004) yaptığı araştırmada ortaya konulmuştur. Bayanların okul yönetiminde bulunmama nedenlerini araştıran çalışmaya göre, kadın okul müdürleri kendilerine olan güvensizlik, çevreden destek görmeme ve iş-aile arasında yaşadığı ikilemden dolayı idareciliği istememektedir. Bu araştırmaya Cortis ve Cassar (2005) tarafından Malta kadınlarının yönetimde başarılı olmalarını engelleyen faktörleri belirlemeye yönelik yapılan çalışma benzerlik göstermektedir. Araştırmaya göre, iş katılımı, çalışmaya dayanıklılık, ve kadın yöneticilere karşı bireylerin tutumu, yönetici koltuğundayken kadınların başarılarını engelleyen etmenlerdir. Ataerkil toplum özelliği sergileyen Bingöl ili gözönünde bulundurulduğunda, bireylerin kadın yöneticilere tutumu, yöneticilik anlamında kadınların kendilerine güvensizliği ve iş-aile ikilemi kadınların yönetici olmalarını engelleyen nedenler arasında sıralanabilir.
- Sosyal hayatta insanlar, olumlu davranışa karşı olumlu davranışla karşılık vermektedirler. Eğer bir kişi size iltifatta bulunduyorsa, sizin de o kişiyi övmeniz yüksek düzeyde beklenmektedir. Örgütsel ortamlarda ise övgünün kullanımı genel olarak alt kademelerden üst kademelere doğru azalmaktadır (Vecchio ve Appelbaum, 1995: 324, akt. Appelbaum ve Hughes, 1988: 86). Bingöl iline yönelik yapılan bu araştırmaya göre, ilköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin araştırma kapsamındaki tüm değişkenlere göre en fazla **“Övgü Taktiği”ni** kullandığı saptanmıştır. Bu araştırma ile Ünaldı (2005) tarafından emniyet yöneticilerinin izlenim yönetimi taktiklerini belirlemeye yönelik yapılan araştırma benzerlik göstermektedir. Araştırma sonucuna göre emniyet yöneticileri de en fazla “övgü taktiği” kullanmaktadırlar. Ancak yaptığımız araştırma sonucu ile Gardner (1984) tarafından 36 okul müdürünün izlenim yönetimi üzerine Florida’da yapılan araştırma sonucu uyuşmamaktadır. Araştırma sonucu, okul müdürlerinin en fazla “kendini tanıtırma taktiği” kullandıklarını göstermektedir.
- Araştırma sonuçlarına göre, ilköğretim kurum yöneticilerinin tüm değişkenlere göre en az **“Yıldırma Taktiği” ve “Engel Koyma Taktiği”ni** kullandığı görülmektedir. Bu araştırma ile paralel olmayan Tatar'ın 2006'da Kara

Kuvvetleri'nde yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre, subayların en az kullandığı taktiklerin “kendini örnek personel gibi göstermeye çalışma” ve “kendine acındırmaya çalışma” taktiği olduğu belirlenmiştir. Ünaldı (2005) da benzer sonuç elde ederek emniyet yöneticilerinin en az “engel koyma” ve “vurgulama” taktiğini kullandığı sonucuna ulaşmıştır.

- Yapılan araştırmalar incelendiğinde, araştırmaların hiçbiri karşılaştırmalı olarak yapılmadığı görülmektedir. Bu araştırmada ise ilköğretim kurum yöneticilerin uyguladıklarını düşündüğü izlenim yönetimi taktikleri ile uygulanan bu taktiklerin çalışanlarda nasıl bir algı oluşturduğu saptanmıştır. Buna durumda, yöneticilerden elde edilen verilere göre, yöneticilerin en fazla “övgü taktiği”ni kullandıkları saptanmıştır. Ancak öğretmenlerden elde edilen veriler ise yöneticilerin en fazla **“Yadsıma Taktiği”ni** kullandığını göstermektedir. Buradan hareketle anket sorularına yöneticilerin var olanı değil de, olması gerekeni işaretlediği sonucu çıkarılabilir. Yine yöneticilerden elde edilen bulgular neticesinde, yöneticilerin en az “ yıldırma taktiği” ve “engel koyma taktiği”ni kullandıkları saptanmıştır. Ancak, öğretmen görüşlerinden elde edilen bulgular ise yöneticilerin en az **“Özür Dileme Taktiği” ve “Engel Koyma Taktiği”ni** kullandıklarını göstermektedir.

5.3.Öneriler

Araştırma sonuçlarına göre aşağıda sıralanan öneriler ileri sürülebilir.

1. Öğretmen görüşlerinden elde edilen bulgulara göre, 16 yıl ve üzerinde görev yapan yöneticiler ile önlisans mezunu yöneticilerin yardım isteme taktiğini diğer gruplardan daha fazla kullandığı tespit edilmiştir. Buradan hareketle, lider konumunda bulunan yöneticilerin mesleki etkinliğini artırmaya yönelik çalışmalar yapılmalıdır.
2. Sosyal hayatta davranışların temelini oluşturan izlenim yönetimi taktikleri aynı zamanda okul iklim ve kültürünü de etkilemektedir. Okullarda olumlu iklim ve kültürü oluşturmada en büyük görev yöneticilere düşmektedir. Okullardaki bu olumlu hava, öğretmenlerin performansını arttırmakta ve dolaylı olarak da öğrenci başarısını beraberinde getirmektedir. Bu sebepten dolayı yöneticiler için

izlenim yönetimi kullanılarak örgüt iklimini geliştirmeye yönelik iletişim becerileri üzerine seminerler düzenlenebilir.

3. Yapılan araştırmada kadın yönetici sayısının çok az olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda, kadın öğretmenlere yönetici olmalarını kolaylaştırıcı bir takım olanaklar sunularak yönetici olmaları yönünde teşvik edilebilir.
4. Öğretmen görüşlerine dayanarak, ilköğretim kurum yöneticilerinin en az kullandığı izlenim yönetimi taktikleri özür dileme ve engel koyma taktiğidir. Yöneticilerin yaptıkları hatalardan dolayı özür dilememeleri ve öğretmenlerin performanslarına engel koyma taktiği ile karşı durması öğretmenleri olumsuz yönde etkileyebilir. Bunun önüne geçmek için yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimin güçlendirilmesi için sosyal aktiviteler düzenlenebilir veya sayıları artırılabilir.
5. Yöneticilerin liderlik özellikleri ve kullandıkları izlenim yönetimi taktikleri ilişkisi üzerine başka araştırmalar yapılabilir.
6. Yöneticilerin karşılaştığı çatışma ortamında hangi izlenim yönetimi taktiklerini kullandıklarını ortaya çıkarmak üzere çatışma-izlenim yönetimi ilişkisi araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Akdoğan, A., Aykan, E. (2008). İzlenim Yönetimi Taktikleri: Erciyes Üniversitesinde Görev Yapan Akademisyenlerin İzlenim Yönetimi Taktiklerini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama. *Yönetim*. Yıl:19. Sayı:60
- Akgün, T. (2009). İzlenim Yönetimi Taktikleri İle İş Performansı Değerleme Puanları Arasındaki İlişki: Bir Uygulama.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Appelbaum, S.H., Hughes, B. (1998). Ingratiation as a political tactic: effects within the organizations. *Management Decision*. 36/2, 85-95.
- Bansal, P., Kistruck, G. (2006). Seeing is (not) believing: Managing the impressions of the firm's commitment to the natural environment. *Journal of Business Ethics*, 67
- Barsness, Z. I., Diekmann, K. A., Seidel, M. L. (2005). Motivation and opportunity: The role of remote work, demographic dissimilarity, and social network centrality in impression management. *Academy of Management Journal*, 48.
- Basım, N., Tatar, İ., Şahin, N.H. (2006). Çalışma Yaşamında İzlenim Yönetimi: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*.9 (18).
- Bayraktutar, A. (2009). The Role of Impression Management and Political Skill on Supervisor Rated Performance. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Blumstein, P.W. (1973). Audience, Machiavellianism, and Tactics of Identity Bargaining. *Sociometry*. Volume:36. No:3.
- Bolino, M.C. (1999). Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors?. *Academy of Management Review*. Volume:24, No.1
- Bolino, M.C., Turnley, W.H. (2003). Counternormative Impression Management, Likeability, and Performance Ratings: The Use of Intimidation in an Organizational Setting. *Journal of Organizational Behavior*. Volume:24. Issue:2
- Bolino, M.C, Kacmar, K.M, Turnley, W.H., Gilstrap, J.B.(2008). A Multi-Level Review of Impression Management Motives and Behaviors. *Journal of Management*. Vol.34, No.6

- Bolino, M.C., Turnley, W.H. (1999). Measuring Impression Management in Organizations: A Scale Development Based on the Jones and Pittman Taxonomy. *Organizational Research Methods*, Volume.2, No:2
- Bolino, M.C., Varela, J.A., Bande, B., Turnley W.H. (2006). The Impact of Impression – Management Tactics on Supervisor Ratings of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behaviour* Vol.27.
- Bozeman, D.P., Kacmar, K.M. (1997). A Cybernetic Model of Impression Management Processes in Organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Volume 69, No.1
- Brekler, S.J., Olson, J., Wiggins, E. (2006). *Social Psychology Alive*. USA. Thomson Wadsworth.
- Briggs, S.R., Cheek, J.M. (1988). On the Nature of Self-Monitoring: Problems with Assessment, Problems with Validity. *Journal of Personality and Social Psychology*. Volume:54. Issue:4.
- Budak, S. (2000). *Psikoloji Sözlüğü*. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Buss, A.H., Briggs, S.R. (1984). Drama and the Self in Social Interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*. Volume:47. Issue:6
- Cable, D. M., Judge, T.A. (2003). Managers' Upward Influence Tactic Strategies: The Role of Manager Personality and Supervisor Leadership Style. *Journal of Organizational Behavior*. Volume:24
- Cantekin, A. (2003). Etkileme Yönetimi: Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Castro, M., Martins, N. (2010). The Relationship Between Organisational Climate and Employee Satisfaction in a South African Information and Technology Organisation. *SA Journal of Industrial Psychology*. Vol.36. No.1
- Cialdini, R.B. (1989). Indirect Tactics of Image Management: Beyond Basking. Giacalone, R.A., Rosenfeld, P. (1989) İçerisinde. *Impression Management in the Organization*. 45-56. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cody, M.J., McLaughlin, M.L. (1990). *The Psychology of Tactical Communication*. Great Britain: WBC Print

- Conger, J.A., Kanungo, R.N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Setting. *Academy of Management Review*. Vol.12, No. 4 (637-647)
- Cortis, R., & Cassar, V. (2005). Perception of and about women as managers: investigating job involvement, self-esteem and attitudes. *Women in Management Review*, 20(3), 149-164.
- Crane, E., Crane, F.G.(2002). Usage and Effectiveness of Impression Management Strategies in Organizational Settings. *Journal of Group Psychotherapy Psychodrama and Sociometry*.
- Çalık, T. (2003). Öğrenen Örgütler Olarak Eğitim Kurumları. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Sayı:8
- Çelikten, M. (2004). Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar:Kayseri İli Örneği. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı 17. (91-118).
- Demir, K. (2002). Türkiye’deki Resmi ve Özel Lise Öğretmenlerinin İzlenim Yönetimi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- DiSalvo, P.L. (2008). Leadership “In the Moment:” How Effective Education Leaders Play Their Respective Roles by Employing Theatrical Acting and Improvisation as an Education Leadership Tool: A Study of a Strategic Communication Model.(Yayımlanmamış Doktora Tezi).George Mason University.Fairfax, VA.
- Doğan S., Kılıç,S.(2009). “Örgütlerde İzlenim Yönetimi Davranışı” Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. Cilt:23. Sayı:3
- Ellis, A. P.J., West, B.J., Ryan, A.M., DeShon, R.P.(2002). The Use of Impression Management Tactics in Structured Interviews: A Function of Question Type?.*Journal of Applied Psychology*.Vol.87. No.6.
- Elwell, T. (1998). The Concept of Image in Advertising and Public Relations. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). University of Houston/School of Communications. Houston, USA.

- Erdem, F.S. (2008). Organizasyonlarda Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinde, İzlenim Yönetimi Davranışının Rolü:Kayseri’de Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri
- Falbe, C.M., Yukl, G. (1992). Consequences for Managers of Using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics. *Academy of Management Journal*. Volume.35. No:3
- Finkelstein, M.A. (2006). Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior: Motives, Motive Fulfillment, and Role Identity. *Social Behavior and Personality*. Volume:34.Issue.6.
- Fuller,J.B.,Barnett,T.,Hester,K.,Relyea.C.,Frey,L.(2007). An Exploratory Examination of Voice Behavior from an Impression Management Perspective. *Journal of Managerial Issues*. Volume:19. No.1.
- Furnham, A.(2005).*The Psychology of Behaviour At Work:The Individual At Work*. (İkinci Baskı). New York: Psychology Press.
- Gardner,W. L., Avolio, B. J. (1998). The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective. *Academy of Management Review*. Volume:23 No:1
- Gardner, W.L., Martinko, M.J. (1988). Impression Management in Organizations. *Journal of Management*. Volume:14. No:2.
- Giacalone, R.A., Rosenfeld,P. (1989). *Impression Management in the Organization*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Goffman, E. (1956).*The Presentation of Self in Everyday Life*. Social Sciences Research Centre. Edinburgh: The Bateman Press.
- Gökçe, B. (1988). *Toplumsal Bilimlerde Araştırma*. Ankara:Savaş Yayınları.
- Greener, I.(2007). The Politics of Gender in the NHS: Impression Management and ‘Getting Things Done’.*Gender, Work and Organization*. Volume.14.No:3
- Greenlees,I, Buscombe,R., Thelwell, R. Holder,T., Rimmer, M. (2005). Impact of Opponents’ Clothing and Body Language on Impression Formation and Outcome Expectations. *Journal of Sport and Exercise Psychology*. Volume:27.Issue:1

- Guadagno, R.E., Cialdini, R.B. (2007). Gender Differences in Impression Management in Organizations: A Qualitative Review. *Sex Roles*. Volume:56
- Gurevitch, Z.D. (1984). Impression Formation During Tactical Self-Presentation. *Social Psychology Quarterly*. Volume:47. No.3
- Gül, H. (2008). Organisational Climate and Academic Staff's Perception on Climate Factors. *Humanity & Social Sciences Journal*, 3 (1)
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. Der Yayınları. İstanbul.
- Higgins, C. A., Judge, T. A. Ferris, G.R. (2003). Influence Tactics and Work Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal Of Organizational Behavior*. Volume:24
- Honorée, A.L. (1999). *Personality and Impression Management: An Interactionist Perspective*. (Doktora Tezi). The University of Mississippi, Mississippi
- Human, L. J., Biesanz, J. C., Parisotto, K.L., Dunn, E. W. (2012). Your Best Self Helps Reveal Your True Self: Positive Self-Presentation Leads to More Accurate Personality Impressions. *Social Psychological and Personality Science*. Vol.3, No.1. (23-30)
- Iedema, J., Poppe, M. (1994). The Effect of Self-Presentation on Social Value Orientation. *The Journal of Social Psychology*. Volume:136. Issue 6.
- Johnson, C., Ford, R. (1996). Dependence Power, Legitimacy and Tactical Choice. *Social Psychology Quarterly*. Volume:59. No:2
- Johnson, T.W., Francis, S.K., Burns, L.D. (2007). Appearance Management Behavior and The Five Factor Model of Personality. *Clothing & Textiles Research Journal*. Vol.25, No.3 230-243
- Kacmar, K.M., Wayne, S.J., Wright, P.M. (2009). Subordinate Reactions to the Use of Impression Management Tactics and Feedback by the Supervisor. *Journal of Managerial Issues*. Volume:21. No:4
- Kacmar, K.M., Harris, K.J., Nagy, B.G. (2007). Further Validation of the Bolino and Turnley Impression Management Scale. *Journal of Behavioral & Applied Management*. Volume: 9 Issue.1

- Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (20. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karcioğlu, F. (2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İdari ve İktisadi Bilimler Dergisi*, Cilt:15, Sayı:1-2
- Karip, E. (2001). Yönetim Biliminin Alanı ve Kapsamı. *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı* içinde. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık
- Kasar, A. (2011). Örgütiçi Kişilerarası İletişimde İkna ve İzlenim Yönetimi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- Kurman, J. Eshel, Y. (1998). Self-Enhancement, Generality Level of Self-Evaluation, and Emotional Adjustment. *The Journal of Social Psychology*. Volume:138, Issue:5
- Küçükoglu, A. (2004). Türkiye'nin Öğretmen Yetiştirme Serüveninde Eğitim Enstitüleri ve Bir Model Olarak Kazım Karabekir Eğitim Enstitüsü. 8. *Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı* 6-9 Temmuz 2004. İnönü Üniversitesi
- Lai, J.Y.M., Lam, L.W., Liu, Y. (2010). Do You Really Need Help? A Study of Employee Supplication and Job Performance in China. *Asia Pacific Journal of Management*. Volume:27. Number:3
- Lansing, G.W. (1984). The Impression Management Behaviors of Effective Principals. Yayımlanmamış Doktora Tezi. The Florida State University. College of Business. Florida
- Leary, M.R. (1996). *Self-Presentation: Impression Management and Interpersonal Behavior*. Boulder: Westview Press
- Leary M.R., Kowalski, R., M. (1990). Impression Management: A Literature Review and Two-Component Model. *Psychological Bulletin*. Vol.107
- Leary, M.R., Tangney, J.P. (2003). *Handbook of Self and Identity*. New York: The Guilford Press.
- Liden, R.C., Mitchell, T.R. (1988). Ingratiation Behaviors in Organizational Settings. *Academy of Management Review*. Vol.13. No:4

- Mahal,P.,K. (2009). Organisational Culture and Organisational Climate as a Determinant of Motivation. *The IUP Journal of Management Research*. Vol.8, No.10.
- McFarland,L.A., Ryan,A.M., Kriska, S.D. (2003). Impression Management Use and Effectiveness Across Assessment Methods. *Journal of Management*. 29 (5).
- Montagliani,A., Giacalone, R.A. (1998). Impression Management and Cross-Cultural Adaptation. *The Journal of Social Psychology*. Volume:138. Issue 5.
- Morrison,E.W., Bies,R.J.(1991).Impression Management in the Feedback Seeking Process:A Literature Review and Research Agenda. *Academy of Management Review*, Vol.16. No:3
- Mukherjee,S.,Basu,S.,K.(2005).*Organsation&Management and Business Communication*.Delhi:New Age International Publishers.
- Naylor, RW. (2007). Nonverbal Cues-Based First Impressions: Impression Formation through Exposure to Static Images. *Marketing Letters*. Volume:18, No:3
- Özdemir Yaylacı, G.(2006). Organizasyonlarda Kişilerarası İlişkilerde Etki Taktikleri ve Kullanımına İlişkin Literatür Çalışması. *Bilig*. Sayı:36
- Peluchette, J.V., Karl, K., Rust Kathleen (2006). Dressing to Impress: Beliefs and Attitudes Regarding Workplace Attire. *Journal of Business and Psychology*. Volume:21. No:1
- Reis,H.T., Rusbult, C.E. (2004).*Close Relationships:Key Readings in Social Psychology*.New York:Psychology Press.
- Riordan,C.A., James,M.K., Runzi,M.J.(1989). Explaining Failures at Work:An Accounter's Dilemma. *Journal of General Psychology*. Volume.116. Issue 2.
- Roberts,L.M. (2005). Changing Faces: Professional Image Construction in Diverse Organizational Settings. *Academy of Management Review*. Volume:30. No:4
- Rosenfeld,P., Giacalone,R.A., Riordan,C.A.(1995). *Impression Management in Organizations: Theory, Measurement, Practice*. NewYork: Routledge

- Rozell, E.J., Gundersen, D.E. (2003). The Effects of Leader Impression Management on Group Perceptions of Cohesion, Consensus and Communication. *Small Group Research*. Volume:34. No:2.
- Sallot, L.M.(2002). What the Publicc Thinks About Public Relations: An Impression Management Experiment. *Journalism and Mass Communication Quarterly*. 79 (1).
- Schlenker, B.R. (1980).*Impression Management: The Self-Concept,Social Identity, and Interpersonal Relations*. California: Brooks/Cole Publications
- Schütz, A. (1998). Assertive, Offensive, Protective and Defensive Styles of Self-Presentation: A Taxonomy. *The Journal of Psychology*. Volume:132 Issue:6
- Seyidoğlu, H. (2003). *Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı* (9. Baskı).İstanbul: Can Yayınları
- Siebert,S.E., Kraimer, M.L., Linden, R.C. (2001).A Social Capital Theory of Career Success. *Academy of Management Journal*, Volume.44, No:2
- Sigh,V., Kumra,S., Vinnicombe,S. (2002). Gender and Impression Management: Playing the romotion Game. *Journal of Business Ethics*. Volume:37. No:1.
- Silvester,J.,Anderson-Gough,F.M.,Anderson,N.R.,Mohamed,A.R. (2002).Lotus of Control, Attributions and Impression Management in the Selection Interview.*Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol.75
- Sosik, J.J., Jung, D.I. (2003). Impression Management Strategies and Performance in Information Technology Consulting: The Role of Self-Other Rating Afreement on Charismatic Leadership. *Management Communication Quarterly*. Volume:17. No:2
- Stamper, C.L., Van Dyne,L. (2001). Work Status and Organizational Citizenship Behavior: A Field Study of Restaurant Employees. *Journal of Organizational Behavior*. Volume:22.Issue. 5
- Tabak, A., Basım, H.N., Tatar, İ., Çetin, F. (2010). İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Rolü: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*. 10 (2).

- Tatar, İ. (2006). İzlenim Yönetiminde Kendilik Algısı ve Stres: Kara Kuvvetlerinde Bir Uygulama (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kara Harp Okulu/Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Tedeschi, J.T. (1981). *Impression Management Theory and Social Psychological Research*. New York: Academic Press.
- Tsai, W., Chen,C.,Chiu,S.(2005). Exploring Boundaries of the Effects of Applicant Impression Management Tactics in Job Interviews. *Journal of Management*. Volume:31. Issue:1
- Thompson,P., McHugh, D. (2002). *Work Organisations:A Critical Introduction*.Great Britain:PALGRAVE
- Uysal, A. (2004). Transmission of Good News As an Impression Management Tactic.(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).ODTU/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Ünalı, S. (2005). *Emniyet Örgütü Yöneticilerinin İzlenim Yönetimi*.(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Xin,K.R. (2004).Asian American Managers: An Impression Gap? An Impression of Impression Management and Supervisor-Subordinate Relationships. *Journal of Applied Behavioral Science*. Volume:40. No:2.
- Valentine, J. (1981). Audit of Administrator Communication: Instrumentation for Researcher and Practitioner. *Peabody Journal of Education* , Vol. 59, No. 1, Issues and Trends in American Education. (1-10)
- Wayne, S.J., Liden, R.C. (1995). Effects of Impression Management on Performance Ratings: A Longitudinal Study. *The Academy of Management Journal*.Volume:38. No.1
- Witt, L.A. (2001). Person-Situation Effects on Self-Presentation on the Telephone at Work. *The Journal of Social Psychology*. Volume:131. Issue:2.
- Yazıcıoğlu, Z. (2011). The Effect of Impression Management Tactics on the Perception of the Interviewer in Terms of the Applicants' Desirability. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul

- Yıldırım A. - Şimşek, H. (2006), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 5.Baskı, Ankara, Seçkin Yayınları.
- Yun,S., Takeuchi,R., Liu,W. (2007). Employee Self-Enhancement Motives and Job Performance Behaviors: Investigating the Moderating Effects of Employee Role Ambiguity and Managerial Perceptions of Employee Commitment. *Journal of Applied Psychology*. Volume:92, No.3
- Zaidman, N., Drory,A. (2001). Upward Impression Management in the Work Place Cross-Cultural Analysis. *International Journal of Intercultural Relations*. 25.
- Zivnuska,S., Kacmar,K.M., Witi,L.A., Carlson, D.S., Bratton, V.K. (2004). Interactive Effects of Impression Management and Organizational Politics on Job Performance. *Journal of Organizational Behavior*. Vol.25. Issue.5

EKLER

Ek-1

İLKÖĞRETİM KURUM YÖNETİCİLERİNİN İZLENİM YÖNETİMİ

Bu araştırmada ilköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin izlenim yönetimlerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Sorular doğru veya yanlış olarak değerlendirilmemektedir. Soruları cevaplandırırken, “olması gerekeni” değil, “olanı” işaretlemeniz çalışmanın doğru sonuca ulaşmasını sağlayacaktır. İlginizden dolayı teşekkür ederim.

Mehmet SAYICI

İngilizce Öğretmeni/Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I

KİŞİSEL BİLGİLER

Aşağıda, demografik niteliklere ilişkin, durumunuza uygun olan seçeneğin önüne (x) koyarak işaretleyiniz lütfen.

1. Cinsiyet: A. Kadın () B. Erkek ()
2. Eğitim Düzeyi: A. Yüksekokul () B. Lisans () C. Lisansüstü ()
3. Kurumdaki Göreviniz: A. Müdür () B. Müdür Baş Yard. () C. Müd. Yardımcısı ()
4. Yöneticilikte Kıdeminiz: A. 1-5 yıl () B. 6-10 yıl () C. 11-15 yıl () D. 16 yıl ve üzeri ()
5. Kurumunuzun bulunduğu yer: A. İl Merkezi B. İlçe Merkezi C. Köy
6. Kurumdaki iş arkadaşlarınızın sizinle ilgili izlenimlerini önemser misiniz?
A. EVET () B. HAYIR ()

BÖLÜM II

Aşağıda yer alan her bir görüşe katılma düzeyinize uygun olarak belirtilen yerlere (X) işareti bırakınız.

		SIKLIK DERECESİ
--	--	-----------------

	İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİ ÖLÇEĞİ	Hiçbir zaman	Çok nadir	Ara Sıra	Çok Sık	Her Zaman
		1	2	3	4	5
1.	Kendimi kabul ettirebilmek için aynı tutumu benimserim					
2.	Karşımdaki insanlarla aynı kanıda olmasam bile, onların düşünce ve davranışlarını benimsemiş gibi davrandığım olur.					
3.	Hoşlarına gidebileceğini düşündüğüm fikirlerimi söylerim.					
4.	Mesleki başarılarımı överim.					
5.	Giyim ve görünüşlerini överim.					
6.	Önemli bir fikir öne sürdüklerinde överim.					
7.	Yıllık izinler dışında izin almam.					
8.	Çevremdekilere işlerinde yardımcı olmayı öneririm.					
9.	İş dışındaki etkinliklerde de görev alır, gerekirse eve de iş götürürüm.					
10.	İşyerindeki davranışlarımla çevremdekilere örnek olmaya çalışırım.					
11.	İnsanlara yardımları olmaksızın başarılı olamayacağımı söylerim.					
12.	Destek ve yardımlarını kazanabilmek için, insanlara yardıma ihtiyacım olduğu mesajını veririm.					
13.	Yardım istediğim kişilere deneyimlerinden faydalanmak istediğimi söylerim.					
		SIKLIK DERECESİ				

	İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİ ÖLÇEĞİ	Hiçbir zaman	Çok nadir	Ara Sıra	Çok Sık	Her Zaman
		1	2	3	4	5
14.	Mesleğimdeki başarılarımdan konuşmalarında bahsederim.					
15.	Eğitim ile gurur duyduğumu belirtirim.					
16.	Mesleki deneyimlerimin önemini konuşmalarımdayurgularım.					
17.	Güç görevler için gönüllü olurum.					
18.	İşlerime karışanlarla ya da işlerimi yapmamı engelleyenlerle tartışırım.					
19.	Davranışlarımla benden çekinilmesi gerektiği mesajını veririm.					
20.	Bana karşı uygun bir şekilde davranılmadığını düşündüğümde uyarırım.					
21.	Başarıyla tamamladığım bir görevin ne kadar önemli olduğunu konuşmalarımda vurgularım.					
22.	Başarılarımla önemini anlatmak için abartılı ifadelerkullandığım olur.					
23.	Grupla yapılan çalışmalarda, önemli bir payım olduğu bilinsin isterim.					
24.	Olumsuz bir durum ile suçlandığımda, bu duruma ilişkin sorumluluğun yalnızca bana ait olmadığını belirtirim.					
25.	İşler kötü gittiğinde suçlanmak için kötü bir niyetim olmadığını, olayların böyle sonuçlanacağını bilmediğimi anlatırım					
26.	Bir şeyler yanlış gittiğinde neden sorumlu olmadığımı açıklarım.					
27.	Durum olumsuz görünse de kimsenin bundan zarar görmeyeceğini, hatta uzun dönemde yarar göreceklerine inandığımı belirtirim.					
28.	Ne kadar kötü görünürse görünsün davranışlarımla iyi bir nedeni olduğunu belirtirim.					
29.	Davranışlarım olumsuz karşılandığında, onları, benim yerimde olsalardı aynı şekilde davranacaklarına ikna etmeye çalışırım.					

30.	Olumsuz değerlendirilen eylemlerimi, daha olumsuz eylemlerle karşılaştırır ve onlar kadar kötü olmadığını ileri sürerim.					
31.	Hatalarımı ya da olumsuz davranışlarımı telafi etmeye çalışırım.					
32.	Yalnız özür dilemekle yetinmez, kötü ya da hatalı davranışlarımla bir daha tekrarlanmayacağını söylerim.					
33.	Hata yaptığım ya da insanları incittiğim zaman özür dilemekten çekinmem.					
34.	İşyerindekilere özel yaşamımdaki sorumluluklarımla, beni işim için hazırlamaya yeterince zaman ayırmaktan alıkoymadığımdan yakınırım.					
35.	Konuşmalarımda kaygının, işteki performansımı engellediğinden bahsederim.					
36.	Bir işteki başarıma ilişkin kaygılarım varsa, başarısızlık durumunda bunu mazur gösterecek bir engel öne sürerim.					
37.	Düşüncelerim sıra dışı olarak değerlendirilmesin diye, onların ne kadar makul ve akılcı olduklarını anlatırım.					
38.	Kural dışı olarak değerlendirilebilecek bir eylemim olacaksa bunun istisna bir durum olduğunu anlatırım.					
39.	Gelecekteki davranışlarıma ilişkin konuşmalarımda, farklı davranabilme ihtimaline karşı açık bir kapı bırakırım.					
40.	Bir konu da yorum yaptığımda tarafsız bir değerlendirme yaptığımı vurgularım.					

Teşekkür ederim.

Ek-2**İLKÖĞRETİM KURUM YÖNETİCİLERİNİN İZLENİM**

Bu araştırmada ilköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin izlenim yönetimlerinin belirlenmesi ve öğretmen görüşleri ile karşılaştırılması amaçlanmaktadır. Bu bağlamda, yöneticilerinizi gözönünde bulundurarak soruları cevaplayınız. İlginizden dolayı teşekkür ederim.

Mehmet SAYICI
İngilizce Öğretmeni/Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I**KİŞİSEL BİLGİLER**

Aşağıda, demografik niteliklere ilişkin, durumunuza uygun olan seçeneğin önüne (x) koyarak işaretleyiniz lütfen.

1. Cinsiyet: A. Kadın () B. Erkek ()
2. Eğitim Düzeyi: A. Yüksekokul () B. Lisans () C. Lisansüstü ()
3. Kıdeminiz: A. 1-5 yıl () B. 6-10 yıl () C. 11-15 yıl () D. 16 yıl ve üzeri ()
4. Kurumunuzun bulunduğu yer: A. İl Merkezi B. İlçe Merkezi C. Köy

BÖLÜM II

Aşağıda yer alan her bir görüşe katılma düzeyinize uygun olarak belirtilen yerlere (X) işareti bırakınız.

	İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİ ÖLÇEĞİ	SIKLIK DERECESİ				
		Hiçbir zaman	Çok nadir	Ara Sıra	Çok Sık	Her Zaman
		1	2	3	4	5
1.	Yöneticim kendini kabul ettirmek için aynı tutumu sergiler.					
2.	Karşıdaki insanlarla aynı kanıda olmasa bile, onların düşünce ve davranışlarını benimsemiş gibi davranır.					
3.	Öğretmenlerin hoşuna gidebilecek fikirler söyler.					
4.	Mesleki başarılarımızı över.					
5.	Giyim ve görünüşlerimizi över.					
6.	Önemli bir fikir öne sürüldüğünde över.					
7.	Yıllık izinler dışında izin almaz.					
8.	Öğretmenlerine her konuda yardımcı olmayı önerir.					
9.	İş dışındaki etkinliklerde de görev alır, eve iş götürür.					
10.	İşyerindeki davranışlarıyla çevresindekilere örnek olmaya çalışır.					
11.	Öğretmenlerin yardımları olmadan başarılı olamayacağını söyler.					
12.	Destek ve yardımlarını kazanabilmek için, insanlara yardıma ihtiyacı olduğu mesajını verir.					
13.	Yardım istediği kişilere deneyimlerinden faydalanmak istediğini söyler.					

	İZLENİM YÖNETİMİ TAKTİKLERİ ÖLÇEĞİ	SIKLIK DERECEŚİ				
		Hiçbir zaman	Çok nadir	Ara Sıra	Çok Sık	Her Zaman
		1	2	3	4	5
14.	Konuşmalarında meslekî başarılarından bahseder.					
15.	Eğitimi ile gurur duyduğunu belirtir.					
16.	Konuşmalarında mesleki deneyimlerinin önemini vurgular.					
17.	Güç görevler için gönüllü olur.					
18.	İşine karışanlarla ya da işini yapmasını engelleyenlerle tartışır.					
19.	Davranışlarıyla kendisinden çekinilmesi gerektiği mesajını verir.					
20.	Kendisine karşı uygun bir şekilde davranılmadığını düşündüğünde, uyarır.					
21.	Başarıyla tamamladığı bir görevin ne kadar önemli olduğunu konuşmalarında vurgular.					
22.	Başarılarının önemini anlatmak için abartılı ifadeler kullandığı olur.					
23.	Grupla yapılan çalışmalarda, önemli bir payı olduğu bilinsin ister.					
24.	Olumsuz bir durum ile suçlandığında, sorumluluğun yalnızca kendisine ait olmadığını belirtir.					
25.	İşler kötü gittiğinde suçlanmak için kötü bir niyetinin olmadığını, olayların böyle sonuçlanacağını bilmediğini anlatır.					
26.	Bir şeyler yanlış gittiğinde neden sorumlu olmadığını açıklar.					
27.	Durum olumsuz görünse de kimsenin bundan zarar görmeyeceğini, hatta uzun dönemde herkesin yarar göreceğine inandığını belirtir.					

28.	Ne kadar kötü görünürse görünsün davranışlarının iyi bir nedeni olduğunu belirtir.					
29.	Davranışları olumsuz karşılandığında, bizi, kendisinin yerinde olsaydık aynı şekilde davranacağımıza ikna etmeye çalışır.					
30.	Olumsuz değerlendirilen eylemlerini, daha olumsuz eylemlerle karşılaştırır ve onlar kadar kötü olmadığını ileri sürer.					
31.	Hatalarını ya da olumsuz davranışlarını telafi etmeye çalışır.					
32.	Yalnız özür dilemekle yetinmez, kötü ya da hatalı davranışlarının bir daha tekrarlanmayacağını söyler.					
33.	Hata yaptığı ya da insanları incittiği zaman özür dilemekten çekinmez.					
34.	Özel yaşamındaki sorumluluklarının, okul için yeterince zaman ayırmaktan alıkoyduğundan yakınır.					
35.	Konuşmalarında kaygının, işteki performansını engellediğinden bahseder.					
36.	Bir işteki başarısına ilişkin kaygıları varsa, başarısızlık durumunda bunu mazur gösterecek bir engel öne sürer.					
37.	Düşünceleri sıra dışı olarak değerlendirilmesin diye, onların ne kadar makul ve akılcı olduklarını anlatır.					
38.	Kural dışı olarak değerlendirilebilecek bir eylemi olduğunda bunun istisna bir durum olduğunu anlatır.					
39.	Gelecekteki davranışlarına ilişkin konuşmalarında, farklı davranabilme ihtimaline karşı açık bir kapı bırakır.					
40.	Bir konu da yorum yaptığına tarafsız bir değerlendirme yaptığını vurgular.					

Teşekkür ederim.

T.C.
BİNGÖL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Yı : B.08.4.MEM.0.12.09.00-044/
Nu : Anket Uygulanması İçin İzin Verilmesi

015390 03.11.2011

VALİLİK MAKAMINA

- İlg : a) Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma
Desteklerine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.
b) 24/10/2010 tarihli ve B.08.4.MEM.0.12.00.09.00-044/014772 sayılı Valilik Onayı.
c) Fırat Üniversitesi Rektörlüğünün 05/10/2011 tarihli ve B.30.2.FIR.0.70.00.00/199.2-992/7708
sayılı yazısı.

Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilimleri
Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Mehmet SAYICI'nın "İlköğretim Kurum Yöneticilerinin İzlenim-
Yönetimi" konulu tez önerisi ile ilgili deneysel-anket çalışmasını, ilimiz genelindeki ilköğretim kurumlarında
çalışan tüm yöneticilere uygulanması ilgil (c) yazı ile talep edilmiş olup, söz konusu anket formları ilgil (b) Valilik
Onayı ile oluşturulan Müdürlüğümüz "Araştırma Değerlendirme Komisyonu"na incelenmiş ve yapılan inceleme
sonucunda ilgil (a) Yönergenin 5. maddesindeki esaslara aykırı olmadığı ekte sunulan Araştırma Değerlendirme
Formu ile tespit edilmiştir.

Buna göre; bir nüshası ekte sunulmuş olan anket formlarının ilimiz genelindeki ilköğretim kurumlarında
görev yapan tüm yöneticilere uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde; Olurlarınıza arz ederim.


Mehmet Ali HANSU
İl Millî Eğitim Müdürü

EKLER:

- 1-Yazı (1 adet)
2-Anket Formu (2 sayfa)
3-Tez Önerisi (2 sayfa)


OLUR
03/11/2011
Mehmet Ali HANSU
Vali a.
Vali Yardımcısı

BİNGÖL İL MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ
Adres: Hükümet Konagi Kat:3 12090 BİNGÖL
Tel: (426) 213 25 85 - 214 31 09
Fax: (426) 213 48 47
E-posta: bingolnecm@meb.gov.tr
Web adr: http://bingol.meb.gov.tr



www.egitimdestek.meb.gov.tr



www.baydizlar.org



ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı : Mehmet
Soyadı : SAYICI
Doğum Yeri : Hatay
Doğum Tarihi : 22.12.1983

AKADEMİK BİLGİLER

İlköğretim : 5 Temmuz İlköğretim Okulu, Kırıkhan/HATAY
Lise : Yahya Turan Anadolu Öğretmen Lisesi, Reyhanlı/HATAY
Lisans : Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi İngiliz Dili Eğitimi/
ANKARA
Yüksek Lisans : Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi,
Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi bölümü. Elazığ (Devam ediyor)
Yabancı Dil : İngilizce (ileri düzey. 2011 KPDS Sonbahar Dönemi, A seviye
92,5)
Almanca (orta düzey)

GÖREV YAPTIĞI OKULLAR

2007-2010 : İngilizce Öğretmeni, İMKB Sarıçiçek İlköğretim Okulu,
Merkez/BİNGÖL
2010-2012 : İngilizce Öğretmeni, İMKB Mustafa Kemal Paşa İlköğretim
Okulu, Merkez/BİNGÖL

ULUSLAR ARASI SERTİFİKALAR

- California University Los Angeles Extension, International Marketing Strategies and Business Negotiating (2007). Los Angeles/ USA
- International Projects Centre, Developing Oral Fluency in Primary Schools (2008), Exeter/ ENGLAND
- School Cultures, Values, Identities Workshop,(2010) Wels/AUSTRIA
- Developing My English,(2010) Cork/IRELAND