

Psikolojik Sözleşme İhlali ile Tükenmişlik İlişkisinde Affediciliğin Düzenleyici Rolü *

Moderating Role of Forgiveness in the Relationship of Psychological Contract Breach and Burnout

Sinem TAŞ¹, Mustafa CANBEK²

Özet

Bu çalışmanın temel amacı kamu kurumu çalışanlarında psikolojik sözleşme ihlalinin, tükenmişliğin ve affediciliğin birbiriyle anlamlı bir ilişkisinin olup olmadığını ve bağımsız olarak belirlenen değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini tespit etmektir. Yerli literatür incelendiğinde psikolojik sözleşme ihlalinin, tükenmişlik üzerindeki etkisinde affediciliğin düzenleyici rolünü ortaya koymaya çalışan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu çalışmanın sonuçlarının alan yazına kayda değer bir katkı sağlaması beklenmektedir. Araştırmanın örneklemini Burdur ili sınırları içerisindeki 471 kamu kurumu çalışanı oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini tespit etmek için Amos 23 programı kullanılarak Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Veri setinin analiz edilmesinde ise SPSS 22 programı kullanılmıştır. Yapılan analizler neticesinde, psikolojik sözleşmenin ihlalinin affediciliği anlamlı bir şekilde negatif ancak tükenmişliği pozitif şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Affediciliğin ise tükenmişliği anlamlı ve negatif şekilde yordadığı görülmüştür. Bunun yanında psikolojik sözleşme ihlalinin tükenmişlik üzerindeki etkisinde, affediciliğin düzenleyici etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Sözleşme İhlali, Tükenmişlik, Affedicilik.

Abstract

The main purpose of this study is to determine whether there is a significant relationship between psychological contract breach, burnout, and forgiveness in public institution employees and to determine the effect of independently selected variables on dependent variables. When the domestic literature is examined, no study has been found that examines the moderator effect of forgiveness on the effect of psychological contract breach on burnout. Therefore, the results of this study are expected to make a significant contribution to the literature. The sample of the research consists of 471 public institution employees within the borders of Burdur province. In order to test the construct validity of the scales used in the research, the Amos program was used and Confirmatory Factor Analysis (CFA) was performed. SPSS 22 statistical package program was used to analyze the obtained data. As a result of the analysis, it was determined that the psychological contract breach negatively affected the acceptance of forgiveness but positively affected burnout. Acceptance of forgiveness was found to have a significant and negative effect on burnout. In addition, it was concluded that forgiveness had a moderating effect on the effect of psychological contract breach on burnout.

Keywords: Psychological Contract Breach, Burnout, Forgiveness.

1. Burdur Mehmet Akif Ersoy University,
sinemoren@mehmetakif.edu.tr,
<https://orcid.org/0000-0003-0469-5949>

2. Asst. Prof. Dr., Amasya University,
mustafa.canbek@amasya.edu.tr,
<https://orcid.org/0000-0002-2590-9910>

* This study was adapted from Sinem TAŞ's master's thesis titled "Psikolojik Sözleşme İhlali İle Tükenmişlik İlişkisinde Affediciliğin Düzenleyici Rolü".

<https://doi.org/10.30798/makuiibf.1281602>

Article Type
Research Article

Application Date
April 12, 2023

Acceptance Date
January 9, 2024

EXTENDED SUMMARY

Research Problem

Within the scope of the psychological contract, it is desired that the exchange of values between the employees and the organization will continue as expected. However, as a result of the violation of the psychological contract, the interest and trust of the employees in the organization decreases. If the negative emotions experienced are long-lasting, the stress and anxiety levels of the employees increase, their motivation decreases, and the employees can be dragged into a burnout spiral. At this point, forgiveness can break the negative perception of employees and prevent negative thoughts and behaviors arising from the violation. From this point of view, in this study, it is aimed to determine the moderating effect of forgiveness in the relationship between psychological contract violation and burnout.

Research Questions

In line with the purpose of the study; Does psychological contract breach affect burnout? Does psychological contract breach affect forgiveness? Does forgiveness affect burnout? Finally, does forgiveness have a moderating role in the effect of psychological contract breach on burnout? The answers to the questions were sought.

Literature Review

The case of breach of the psychological contract depends on personal perceptions and experience. This experience is not fully based on "objective reality" and is formed in the minds of the employees. As a result of negative perceptions arising from the breach of psychological contract, results such as feeling deceived, emotional disintegration, anger, resentment, disappointment, misuse of goodwill for the sake of the organization's interests, injustice and inequality can be experienced (Cetinkaya, 2014). It is seen that the psychological contract violation experienced by the organization leads to a decrease in organizational commitment, an increase in absenteeism, intention to quit and quitting, anti-citizenship behaviors and behaviors towards neglect of duties (Bekaroglu, 2011). Thus, as a result of the negative emotions experienced, their stress levels increase, and they are exposed to a syndrome called burnout. The state of exhaustion causes long-term psychological and physiological problems (Maier et al., 2015) and leads to deterioration in the quality of service (Aksu & Baysal, 2005). At this point, forgiveness is a very important virtue not only for the individual but also for society, social relations and social well-being (Aydin, 2017). Forgiveness can prevent retaliation behavior of employees within the organization (Enright & Fitzgibbons, 2000). All these positive results calm down the destructive attitudes and thoughts of the employees arising from the violation of the psychological contract. Thus, it can act as an important buffer against the exhaustion of employees. As a matter of fact, Zengin's (2021) study found that as the level of organizational forgiveness increases, the level of burnout decreases.

Methodology

The universe of the research; It consists of employees of public institutions in Burdur province. In this context, public institution employees in the city center of Burdur province were determined as the sample of the research. Data were collected from 471 employees in public institutions using convenience sampling method. It is accepted that the sample size is large enough to represent the research population (Gürbüz & Şahin, 2015). In order to collect data from sample group in accordance with the research aim and model psychological contract breach scale (Robinson & Rousseau, 1994), burnout scale (Malach-Pines, 2005) and workplace forgiveness scale (Karaman-Kepeneci & Nayir, 2015) were employed.

Results and Conclusions

Correlation analysis results indicate that the violation of the psychological contract has a negative relationship with accepting forgiveness ($r=-.542$; $p < .01$) but positively with burnout ($r=.478$; $p < .01$). In addition, it has been determined that there is a negative relationship between forgiveness and burnout ($r=-.289$; $p < .01$). In order to observe the effects of the research variables regression analysis was used (Islamoglu and Alniacik, 2014; Gurbuz and Sahin, 2015). Regression analysis results indicate that the breach of the psychological contract affects burnout (H1) positively ($\beta=.478$, $p<.05$; Adj.R2=.227), and forgiveness (H2) negatively ($\beta=-.542$, $p<.05$; Adj.R2=.292). Acceptance of forgiveness seems to predict burnout (H3) negatively ($\beta=-.289$, $p<.05$; Adj.R2=.081). Process Macro developed by Andrew F. Hayes (2013) was used to reveal the moderating effect. Confidence interval values indicating the significance of the interactional (moderating) effect (X.W) value indicating the moderating effect did not include zero ($\beta=.2797$, 95% BCA CI [LLCI=.1413, ULCI=.4182]). It was determined that the interactional effect of the breach of the psychological contract and the acceptance of forgiveness on burnout (H4) was significant ($p<.01$). It is important for the employees of public institutions to fulfill their responsibilities at the point of producing and providing public service, in terms of the people they serve and the organization. Because, in this study, it was seen that psychological contract violation was positively and significantly related to burnout. This result is similar to the results of Üçok (2012), Üçok and Torun (2014), Cinnioğlu et al. (2017) and Yasim (2020). Another result obtained in this study is that psychological contract violation has a negative and significant effect on acceptance of forgiveness. This result is similar to the results of Costa and Neves (2017), Difonzo, Alongi and Wiele (2020). In addition, in this study,

it was determined that there was a significant negative relationship between forgiveness and burnout. This result is similar to the results of Little, Simmons and Nelson (2007), Chan (2010) and Torkamani et al. (2018) in their studies. As a result, the violation of the psychological contract in the organization can lead to the perception of injustice by the employees. Employees can try to correct the imbalance in the scales of justice by sometimes expressing this injustice and sometimes by exhibiting some attitudes and behaviors against the organization. Especially in societies where the power distance is high, such as the Turkish society (Sargut, 2015), employees may have difficulty in reaching managers or may prefer to remain silent and obey against injustice. Although this situation seems to prevent external conflict, it actually causes an internal conflict. Because the perception of injustice will continue to exist. Since the knot of injustice is not resolved, trust in the organization and the manager is damaged. At this point, employees who feel powerless may exhibit a cynical attitude and behavior over time and may be dragged into burnout. Therefore, low motivation, performance and productivity may occur. It can also lead to high levels of loafing, retaliation, sabotage, and turnover. As a result, retaliation, revenge, and every anti-production behavior that is unpleasant for the organization and the employee can only be resolved through dialogue. If employees are unable to establish dialogue and communication, they can at least prefer more moderate ways for their own psychological and physiological health. In this sense, forgiving can prevent employee exhaustion. On the other hand, it can prevent negative thoughts and behaviors such as harming the other party. In summary, it can help a person to calm the storm in his inner world. Therefore, it will be in the interest of employees to forgive violations in minor matters without magnifying them mentally and without causing undesirable consequences. An important virtue, such as forgiveness, can enable an employee to focus on their work. It can become a part of the solution, not the cause of the problem in the organization. This will undoubtedly have significant contributions to both the employee and the organization. In future studies, the effect of forgiveness on the relationship between psychological contract violation and happiness can be investigated. It is a matter of curiosity how the effect of individuals on their happiness will change when they forgive their situation, events, friends, or managers. Because forgiveness also contributes positively to one's own well-being, it is expected to increase happiness at work. Because forgiveness can act as a buffer between negativities and one's happiness and peace. Similar studies can be repeated on private sector and non-profit NGOs.

1. GİRİŞ

Çalışanın performansı örgütün başarısını etkileyen önemli bir olgudur. Çalışanın örgüte girerken örgüte sunacağı yarar karşısında, örgütün de çalışanın ihtiyaçlarını karşılayacağına dair beklentileri ortaya çıkmaktadır. Bu beklentiler, taraflar arasında psikolojik sözleşmeyi inşa etmektedir.

Psikolojik sözleşme çalışanların tutum ve davranışlarını anlama, çalışan ve örgüt arasındaki güvensizliği giderme, belirsizlikleri minimize etme noktasında yazılı sözleşmelerdeki boşluk ve belirsizlikleri tamamlayan iki taraflı bir “değer alış-verişi” olarak tanımlanmaktadır (Aydın-Tükeltürk vd., 2009). İki taraflı değer alış-verişi arzu edilen şekilde sürerse çalışan, örgüte yönelik olumlu tutum ve davranışlarını sergilemeye devam etmekte ve yüksek doyumla hareket ederek devamsızlıktan veya işten ayrılma düşüncesinden uzaklaşmaktadır (Aydın-Tükeltürk vd., 2009). Karşılıklı değer alış-verişi istenilen şekilde devam etmezse çalışanın kuruma olan ilgisi, sadakati ve güveni azalmaktadır (Esmer ve Özdaşlı, 2018). Çalışanlarda psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğine dair bir algı oluşması örgütlerine yönelik olumsuz bir bakış açısı geliştirmelerine, örgüte olan güvenlerinin kaybolmasına, örgütle olan ilişkilerine yatırım yapmalarına sebep olabilmektedir (Mimaroglu, 2008; Elilbol ve Kılıçer, 2019).

Çalışanların, çalıştıkları kurum ve meslekleri ile ilgili beklentilerini gerçekleştirilememesi nedeniyle oluşan problemler onları mutsuz ve huzursuz ederek iş tatminlerini azaltabilmektedir (Güler, 2021; Kanbur, Kanbur ve Özdemir, 2022). Deneyimlenen olumsuz duyguların uzun süreli olması çalışanların stres düzeylerini ve kaygılarını artırarak motivasyonlarını düşürmekte ve tükenmelerine

sebeplene olabilmektedir. Bu noktada affedicilik örgüt içerisinde çalışanların misilleme davranışının önüne geçerek çalışanlarda oluşan olumsuz algıyı kırabilmekte ve çalışanların psikolojik sözleşmelerinin ihlal edilmesinden kaynaklanan yıkıcı tutum ve düşüncelerini yatıştırabilmektedir. Böylece çalışanların tükenmesinin önünde önemli bir tampon işlevi görebilmektedir.

Bu çalışmada, kamu kurumlarında çalışanların ve yöneticilerin karşılıklı beklentilerinin, sorumluluklarının anlaşılması ve çalışan ile yönetici arasındaki ilişkinin doğasına açıklığın getirilmesi adına kamu kurumu çalışanlarında psikolojik sözleşme ihlali ile tükenmişlik ilişkisinde, affediciliğin düzenleyici etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda psikolojik sözleşme ihlalinin, tükenmişlik üzerindeki etkisinde affediciliğin düzenleyici etkisinin incelenmesinin literatüre önemli bir katkı sağlaması beklenmektedir. Nitekim Koçak ve Koç (2018) kamu çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel güvenle negatif bir ilişkisinin olduğunu ve Doğan ve Karaçelebi'nin (2023) yaptıkları çalışmalarında ise psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel vatandaşlıkla negatif etkilediğini olduğu ortaya koymuşlardır. Bu kanıtlar, psikolojik sözleşme ihlalinin etkilerinin kamu kurumu çalışanlarında da görmenin mümkün olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla kamu kurumu çalışanları her ne kadar belli kanunlara ve sözleşmelere tabi olsa da bu kurumlarda belli ölçüde psikolojik sözleşmenin varlığından da söz edilebilir. Psikolojik sözleşme ihlali çalışanlarda belli düzeyde bilişsel bir dengesizlik yaratır (Abelson ve Rosenberg, 1958). Bu dengesizlik ise çalışanları rahatsızlık verir ve denge konumuna gelebilmek adına çalışanların çaba harcamasına, stres yaşamasına ve tükenmişlik yaşamasına zemin hazırlar (Güler, 2021). Affediciliğin bir denge unsuru olup olmadığı merak edilmiş ve bu çalışmanın yürütülmesine ışık olmuştur.

Çalışmanın amacı doğrultusunda; psikolojik sözleşme ihlali, tükenmişliği etkiler mi? Psikolojik sözleşme ihlali, affediciliği etkiler mi? Affedicilik, tükenmişliği etkiler mi? Son olarak da psikolojik sözleşme ihlalinin tükenmişlik üzerindeki etkisinde affediciliğin düzenleyici rolü (etkisi) var mıdır? Sorularına yanıt aranmıştır. Bu denklemde affediciliğin ilişkilerdeki denge işlevi ortaya konulması planlanmıştır. Psikolojik sözleşmenin ihlali neticesinde çalışanlar, bazen misilleme ve intikam davranışlarına yönelebilirler, çünkü bu durum adaletsizlik ve haksızlık gibi olumsuz duyguları uyandırır (Robinson ve Rousseau, 1994; Karcıoğlu vd., 2014). Bu durumda hem çalışan hem de örgütün zarar görmesi muhtemeldir. Bu sonuçlardan bir tanesi hiç şüphesiz tükenmişliktir. Bu anlamda çalışanların kin davranışlarını ve misilleme yapma isteğini yatıştıran affediciliğin (Kara, 2009; Hökelekli, 2013) bu denklemi nasıl değiştirdiğini tespit etmenin hem literatür hem de uygulama için önemli olduğu düşünülmektedir.

Söz konusu bu çalışma dört bölüm şeklinde tasarlanmıştır. Birinci bölümde psikolojik sözleşme başlığı altında, psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlalinin ne olduğuna, boyutları ve türlerine, özelliklerine, önemine ve sonuçlarına yer verilmiştir. İkinci bölümde tükenmişlik başlığı altında, tükenmişlik kavramına ve gelişimine, evrelerine, boyutlarına, nedenlerine, belirtilerine, başa çıkma yöntemlerine ve sonuçlarına yer verilmiştir. Üçüncü bölümde affedicilik başlığı altında; affedicilik

kavramı ve sürecine, boyutlarına, affediciliği etkileyen faktörlere ve sonuçlarına yer verilmiştir. Dördüncü bölümde ise araştırmanın metodolojisi açıklanmış ve Burdur İli kamu çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlallerinin, tükenmişlikleri üzerindeki etkisinde, affediciliğin düzenleyici etkilerinin incelenmesine yönelik yapılan saha araştırmasının sonuçlarına yer verilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Psikolojik Sözleşme İhlali

Psikolojik sözleşme ihlali; çalışanın örgüte sağladığı katkılara paralel olarak, örgütün bazı yükümlülüğünü yerine getirmediğine ilişkin zihinsel algı durumudur (Morrison ve Robinson, 1997; Kanbur ve Ay, 2020). Çalışan örgütte işe başlarken örgütle birbirlerine karşılıklı yararlar sağlayacağını dair bir beklentisi gelişmektedir. Bu beklentiler, taraflar arasında psikolojik sözleşmeyi inşa etmektedir. Eğer bu iki taraflı “değer alış-verişi” istenilen bir şekilde devam ederse çalışan örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlarını sürdürmekte ve yüksek tatmin duygusuyla hareket ederek işe yapacağı devamsızlıklardan veya işten ayrılma düşüncesinden uzaklaşmaktadır. Ancak ihlalin meydana gelmesi durumunda çalışanlar, örgüte karşı birtakım olumsuz tutum ve davranışlar içerisine girebilmektedir (Esmer ve Özdaşlı, 2018). Psikolojik sözleşme ihlali; verilen sözlerin öneminin duygusal tepkiyi önemli ölçüde etkilediğinin göstergesidir. İhlal, tutulmayan ve aşırı vaatlerin ardından meydana gelen günlük ruh halindeki dalgalanmaları ve duygu dünyasını anlayabilmek için önemli bir kavramdır. Psikolojik sözleşme ihlaline verilen duygusal tepkilerin yoğunluğunun psikolojik sözleşmelerin temel özellikleriyle ilgili olduğu savunulmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997).

Taraflar arasında oluşan psikolojik sözleşme ihlali örgütte dengenin ve denklemin bozulmasına yol açmaktadır. Morrison ve Robinson (1997), psikolojik sözleşme ihlalini Tablo 1’de bir denklemlerle göstermeye çalışmaktadır.

Tablo 1. Psikolojik Sözleşme İhlali Denklemi

$$\frac{\text{Örgüt Tarafından Sağlanan Faydalar}}{\text{Örgüt Tarafından Vaat Edilen Faydalar}} \quad \neq \quad \frac{\text{Çalışan Tarafından Sağlanan Katkılar}}{\text{Çalışan Tarafından Vaat Edilen Katkılar}}$$

Kaynak: Morrison ve Robinson, 1997.

Bu denklemde çalışan ile örgütün yükümlü oldukları sorumlulukları gerçekleştirme oranları karşılaştırılmaktadır. Çalışan ilk önce kendine söz verilenler ile kendisine teslim edilenleri kıyaslamaktadır. Ardından kuruma verdiklerini vaat ettikleriyle karşılaştırmaktadır. Son olarak da bu iki oranı birbiriyle kıyaslamaktadır. Denklemde sol tarafındaki oranın sağ taraftaki orandan küçük olması durumunda, çalışanda psikolojik sözleşme ihlalinin gerçekleştiği düşüncesi oluşmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997). Psikolojik sözleşmeler, karşılıklı güven esasına dayandığından dolayı sözleşmenin

ihlali, taraflar için uzun sürebilen bir ihanet, kırgınlık, öfke, sıkıntı, kaygı, haksızlık duyguları ve düşük motivasyon gibi bir dizi olumsuzluğu beraberinde getirmektedir (Robinson ve Rousseau, 1994; Karcıoğlu vd., 2014).

Sözleşmenin ihlal edilmesi süreci sadece işverenin tutum ve davranışları ile alakalı bir durum değildir. Aynı zamanda çalışanın tutum ve davranışlarının sosyal ve psikolojik olarak yorumlanması ile alakalıdır. Sözleşmenin bahsedilen psikolojik ve sosyal yönü ise işveren ve çalışan arasındaki karşılıklı güven duygusu üzerinde temellendirilmektedir. Psikolojik olarak incelendiğinde güven, işveren ve çalışanın sosyal davranışlarını anlamada ve değerlendirmede kılavuz görevi görmektedir. Her iki tarafın birbirine duydukları güvenin şiddeti, psikolojik sözleşme ihlalinin boyutunu etkileyen önemli bir faktördür (Elden, 2017).

Psikolojik sözleşme ihlali, literatürde ihlal (breach) ve reddetme (violation) olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. İhlal boyutunda, çalışan örgüte karşı bilişsel bir değerlendirme sürecine girmektedir ve örgütün psikolojik sözleşmeyi ihlal etme nedenine karşı bir çözümleme ve değerlendirme yapmaktadır. Çalışanın yaptığı bilişsel yorumlama süreci ihlale verdiği anlama bağlıdır (Robinson ve Morrison, 1995; Türközü, 2019). Reddetme Boyutu, çalışanların algıladıkları ihlal sonucunda göstermiş oldukları duyuşsal tepki, psikolojik sözleşmenin reddedilme boyutunu oluşturmaktadır (Robinson ve Morrison, 2000). Örneğin, çalışana zam yapılacağına söylenilmesi ve sonrasında zam vaadinin gerçekleşmemesi çalışanın hayal kırıklığına uğramasına ve işverene karşı olumsuz duyuşsal inançlara sebep olmaktadır (Aykanat, 2014). Çalışanın emeğine gereken kıymetin verilmemesi, çalışanın takdir edilmemesi ve örgütün/işverenin tutarsız politika ve uygulamalar sergilemesi olumsuz duyuşsal inançlara örnek verilmektedir (Robinson ve Rousseau, 1994). Aynı zamanda çalışanlar, örgüt veya işverenlerce kendilerine verilen sözlerin tutulmadığını gördüklerinde psikolojik sözleşmenin bir tarafı olarak eşitsizlik algısı hissedebilmektedirler. Bu durum çalışanın, örgüte veya işverene karşı olumsuz hisler beslemesine ve psikolojik sözleşmeye bağlı kalma zorunluluğunun ortadan kalktığını düşünmesine sebep olabilmektedir (Türközü, 2019).

Psikolojik sözleşme ihlalinden kaynaklanan olumsuz algıların sonucu olarak, aldatılmışlık hissi, duygusal çözümler, öfke, kırgınlık, hayal kırıklığı, örgütün çıkarları uğruna iyi niyetinin kötüye kullanılması duygusu, adaletsizlik, eşitsizlik gibi sonuçlar yaşanabilmektedir (Çetinkaya, 2014). Sözleşme ihlali algısının en olumsuz etkisinden birisi de işveren/örgüt ile çalışan arasındaki ilişkinin esasını teşkil eden güven hissini zedelenmesidir (Bal, vd., 2008). Bu durumun sonucunda karşılıklılık ilkesinin etkisi gereği çalışanların örgüte sağladıkları katkının azalmasıdır. Bir başka ifadeyle çalışanın kaybolan güveni, örgütle olan ilişkisine yatırım yapmamasına sebep olmaktadır. Ayrıca örgütsel bağlılığın zayıflamasına ve bunun sonucu olarak iş değiştirmeye yönelik arayışlarının artmasına yol açmaktadır (Mimaroglu, 2008).

2.2. Tükenmişlik

İnsanlar ücret, terfi, statü elde etmek amacıyla hevesle başladıkları işlerinde zaman içerisinde yaşadıkları ilişkilerin zorlaşması, olumsuz çalışma ortamı, iş yükü fazlalığı, iş-zaman baskısı, iş ortamındaki gerginlik gibi etkenler nedeniyle fiziksel ve zihinsel açıdan yıpranmaya başlamaktadır (Oğuzberk ve Aydın, 2008). İş ile ilgili olarak yaşanan olumsuz duygulanımlar hayata ve çalışma ortamına karşı olumsuz tutumlara sebep olması nedeniyle önemli bir mesleki olgu olarak kabul edilmekte ve bu olgu “tükenmişlik (burnout)” olarak adlandırılmaktadır (Polatçı, 2007).

Maslach ve Jackson’a (1981) göre ise tükenmişlik, “iş gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansımaları ile oluşan bir sendrom” olarak ifade edilmektedir (Maslach ve Jackson, 1981). Maslach, Schaufeli ve Leiter’e (2001) göre tükenmişlik, çalışanların ne oldukları ve ne yapmak istedikleri arasındaki kopukluğun bir göstergesidir. Değerlerde, haysiyette, ruhta ve iradede insan ruhunun erozyonunu temsil etmektedir. Zamanla, yavaş yavaş ve sürekli olarak yayılan, insanları iyileşmesi zor olan aşağı doğru bir sarmal içine sokan bir hastalık hali olarak tasvir edilmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Bu bağlamda Maslach tükenmişliği “iş gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olan bireylerde görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi” olarak ele almış ve üç boyuttan oluşan bir kavramsallaştırma yapmıştır (Koç ve Topaloğlu, 2012; Umutlu, 2021).

Tükenmişlik hem fiziksel hem psikolojik açıdan olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Fiziksel şikâyetler (psikosomatik şikâyetler), psikolojik nedenlere bağlı olarak gerçekleşen şikâyetlerdir (Umutlu, 2021). Fiziksel problemler depresyona yol açarak duygusal tükenmeyi oluşturmaktadır (Güler, 2021). Ayrıca “hastalıklı olma” şeklinde bir etiketlenmeye maruz kalarak insanlar tarafından dışlanacağını düşünen bireylerde psikolojik yorgunluk, fiziksel olarak vücuda yansımaktadır (Umutlu, 2021). Bireyler mide bulantısı, baş ağrısı, sırt, bel ve boyun ağrıları, uyku düzensizlikleri, iştahsızlık gibi rahatsızlıkları önemsememekte ve kalıcı sorunlar olarak görmemektedirler. Bireylerin önemsemedikleri bu rahatsızlıkların altında yatan temel sebep tükenmişlik olabilmektedir. Bir süre sonra bu tür rahatsızlıklara yakalanan birey için tıbbi tedavi sonuç verememektedir (Polatçı, 2007).

Fizyolojik problemler neticesinde bireyler duygusal tepkiler geliştirerek depresyon, kaygı, kişisel güveninin kaybolması veya çaresizlik gibi tükenmişliğin “ruhsal hastalık” boyutunu ortaya çıkaracak belirtiler sergilemektedir (Polatçı, 2007; Umutlu, 2021). Bu belirtiler birey üzerinde olumsuz etki yaratmakta, bireyin öz-saygısını azaltarak kişisel başarı hissinde azalmaya sebep olmaktadır. Böylelikle birey kendisini işi konusunda yetersiz hissetmeye başladığı andan itibaren yapmakta olduğu işi de daha kötü yapmaya başlamakta ve zamanla kendisini suçlama eğilimi içerisine girmektedir (Çobanoğlu, 2021; Umutlu, 2021). Bu eğilim bireyin kendisini toplumdan soyutlayarak izole bir hayat sürmesine neden olmaktadır (Polatçı, 2007; Çobanoğlu, 2021). Çalışma hayatında aşama kaydedemeyen

ve gittikçe daha kötüye giderek gerilediğini düşünen bireyler niçin fazla çaba sarf ettiklerini sorgulamakta, yaptıkları işin anlamının ve amacının olmadığını düşünmektedirler. Yoğun bir şekilde tükenmişlik yaşayan bireyler zaman içinde moral ve motivasyon bozukluğu yaşayarak heves ve istekle başladıkları işlerine karşı bağlılığı, iş doyumunu azalmakta ve sonunda örgüte bağlılıklarını yitirerek işten kaytarma veya işi bırakma eğilimine girmektedirler (Umutlu, 2021; Güler, 202). Birey sorunlarıyla baş edebilmek için; alkol, sigara, sakinleştirici veya uyuşturucu haplara yönelebilmektedir. Bireyin bu tür zararlı alışkanlıklara yönelmesi ise daha büyük sorunları beraberinde getirmektedir (Polatçı, 2007). (Polatçı, 2007). Adeta “bulaşıcı bir hastalık” gibi yayılan tükenmişlik örgütün diğer çalışanlarının da davranışlarını ve motivasyonunu etkilemektedir. Bu durum performans düşüklüğü, işgücü devir oranının artması, kalitenin azalması ve müşteri memnuniyetine sağlanan katkının azalması, örgütün verimliliğinin düşmesine sebep olarak örgütler için ek maliyetler oluşturmaktadır (Polatçı, 2007; Güler, 2021). Bu noktada olumsuz sonuçların önüne geçebilmek adına örgütlerde bu durumun takip edilmesi ve yönetilebilir hale gelmesi önem teşkil etmektedir (Güler, 2021). Bu sebeple tükenmişliğin üstesinden gelmek hem sağlıklı bir işgören için hem de sürdürülebilir bir işletme için kritik bir öneme sahiptir (Güriş vd., 2012; Demirgil, 2021).

2.3. Affedicilik

İnsan sosyal bir varlık olması sebebiyle yaşam döngüsü boyunca diğer insanlarla iletişim ve etkileşim halindedir (McCullough, vd., 2001; Tagay ve Cırcır, 2021). Zaman ilerledikçe diğer insanlarla kurulan iletişimde anlaşmazlıklar ve çatışmalar meydana gelmeye başlamaktadır. Yaşanılan çatışmalar neticesinde birey zarar gördüğü ve haksızlığa uğradığı fikrine kapılabilmektedir. Bu doğrultuda birey, yaşamış olduğu haksızlık hissi karşısında kendisine zarar veren kişiyle ilişkisini ya yeniden düzenleme yoluna gitmekte ya da intikam hissiyle hareket ederek zarar veren kişiye bedel ödetmek isteyebilmektedir (McCullough, vd., 2001). Böylesine durumlarla mücadele edebilmek için affedebilme gibi insani bir erdeme sahip olmak önemli görülmektedir (Rao ve diğerleri, 2022).

Affedicilik kavramına ilişkin araştırmalar incelendiğinde kavramın birçok farklı tanımının bulunduğu konusunda görüş birliği bulunmaktadır (Taysi, 2007; Korkmaz, 2020; Gao vd., 2022; Karaman-Kepekci ve Nayir, 2015). Bu bağlamda affedicilik kavramına ilişkin birçok araştırmacı tarafından farklı tanımlar yapılarak, farklı yaklaşım ve modeller geliştirilerek kavramın zenginleşmesi yolunda çaba gösterilmiştir (Downie, 1965; Richards, 1988; Thompson vd, 2005; Taysi, 2007; Korkmaz, 2020). Literatürde birçok görüş, affediciliğin suçlu bireye yönelik sergilenen olumlu davranışların o kişiye karşı beslenen olumsuz duyguları azalttığını ifade etmektedir (Downie, 1965; Richards, 1988). Benzer şekilde Enright ve Fitzgibbons (2000) affediciliği öfke, nefret ve intikam alma gibi yıkıcı duyguların yerine şefkat, merhamet, sevgi gibi olumlu duygular geliştirme çabası olarak tanımlamaktadır. Farklı olarak Neblett (1974), affetmenin gerçekleşebilmesi için gereken olumlu davranış değişimine gerek duyulmaksızın, affetmenin sözel olarak ifadesinin bile affediciliği ortaya çıkaracağını savunmaktadır. Affedicilik kavramına ilişkin kapsamlı bir açıklama yapan North (1987),

affediciliği öfke, intikam, kırgınlık gibi olumsuz duyguların üstesinden gelmek ve ahlaki anlamda hiçbir hakkı olmasa da zarar veren suçlu kişiye sevgi ekseninde yaklaşmak olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde Downie (1965) sevgi üzerinde durarak, affediciliğin ilişki onarıcı yönüne vurgu yapmaktadır. Downie'nin (1965) ilişki onarıcı affedicilik yaklaşımının tersine Richards (1988) farklı bir bakış açısıyla affedicilik kavramını ele almaktadır. Richards'a (1988) göre bireye verilen zararların çoğu tanıdık kişilerin aksine yabancı kişilerden gelmektedir. Bu nedenle affedicilik sorunların çözümü ve kişilerarası ilişkilerin onarımı noktasında bir alternatif olarak görülmemelidir. Affedicilik kavramına ilişkin yapılan tanımlamalar incelendiğinde söz konusu kavrama ilişkin genel kabul görmüş bir tanımın yapılmadığı görülmektedir (Taysi, 2007). Affedicilik ile ilgili yapılan tanımlardan yapılan genel bir çıkarım olarak bir suçun veya ihlalin tekrardan çerçevelenerek zarar veren davranışla ilgili olumsuz duygu, düşünce ve eylemlerin zayıflatılması veya olumluya dönüştürülmesi olarak tanımlanabilmektedir (Thompson vd, 2005).

Affedicilik, fiziksel ve zihinsel sağlığı olumlu etkilemesi ve sosyal ilişkilerin geliştirilmesinde rol oynaması nedeniyle bireylerin yaşamında önemli bir yere sahiptir (Kara, 2009; Hökelekli, 2013; Satıcı, 2016; Aydın, 2017). Affetmenin fiziksel sağlıkla ilişkisini inceleyen araştırmalarda, affeden bireylerin daha az hastalık semptomları gösterdikleri vurgulanmıştır (Satıcı, 2016; Aydın, 2017). Affedicilik ve fizyolojik unsurlar arasındaki bağlantıyı irdeleyen bir çalışmada affedicilik düzeyi yüksek olan kişilerin sağlıklı olmanın göstergesi olan düşük hematokrit ve akyuvar hücreleri olduğu tespit edilmiştir (Aydın, 2017). Düşük affediciliğe sahip bireylerde affetmemenin oluşturduğu strese bağlı olarak bağışıklık sistemi zayıflamakta ve fiziksel hastalıklara yakalanma riski artmaktadır. Ayrıca affetmemenin oluşturduğu stres vücutta zararlı maddelerin salgılanmasına yol açarak yüksek tansiyon, hormonal bozukluklar, kalp rahatsızlıkları ve nörolojik bozukluklar gibi hastalıklar için tetikleyici bir unsur oluşturmaktadır (Kara, 2009).

Fiziksel sağlığın yanı sıra affetme kavramının zihin ve ruh sağlığının yapı taşlarından olan iyi oluş düzeyi üzerinde de etkili olduğu görülmektedir (Hökelekli, 2013; Kaynak, 2020). Affetme kişide stresi azaltarak suçluya karşı öfke ve nefreti ortadan kaldırarak psikolojik açıdan rahatlama hissi yaratmakta ve huzur duygularını uyandırmaktadır (Çardak, 2013; Gao vd., 2022; Karaman-Kepeneci ve Nayir, 2015). Affetmekte zorlanan bireylerin negatif duygu ve yargılardan kurtulamayarak daha fazla kin, öfke, intikam alma isteği ve stres bozukluğu yaşadıkları (Aydın, 2017); affedici bireylerin ise şefkat, nezaket ve sevgi eksenli hareket ederek daha mutlu, umutlu, iyimser, empati kurabilen, duygularını ifade edebilen, zor durumlarla daha iyi başa çıkabilen bireylerin olduğu birçok araştırmada belirtilmektedir (Aydın, 2017; Kaynak, 2020; Tagay ve Cırcır, 2021; Gao vd., 2022).

Affedicilik sadece bireyin kendisi için değil toplum, sosyal ilişkiler ve sosyal iyi oluş açısından da oldukça önemlidir (Aydın, 2017). Yüksek affediciliğe sahip bireylerin daha sağlıklı sosyal ilişkiler kurdukları ifade edilmektedir. Düşük affediciliğe sahip bireyler ise kendisine inciten kişilere karşı kin duygusu, misilleme yapma ve intikam alma isteğiyle hareket etmekte ve bu sebeple iş, aile ve sosyal

çevresinden birçok kişiyi kaybetmektedirler. Bu bağlamda affedicilik olumlu bir sosyal davranış olup uzlaşmayı sağlamaktadır ve sosyal hayatı yükseltmektedir (Kara, 2009; Hökelekli, 2013).

2.4. Psikolojik Sözleşme İhlali, Tükenmişlik ve Affedicilik İlişkisi

Kamu kurumlarında çalışanların ve yöneticilerin karşılıklı beklentilerini, sorumluluklarını anlamak ve çalışan ile yönetici arasındaki ilişkinin doğasına açıklık getirebilmek adına psikolojik sözleşmenin korunması önemlidir. Psikolojik sözleşmenin herhangi bir sebepten dolayı ihlal edilmeye başlanması durumunda yöneticiye karşı uzun süreli kırgınlık, kızgınlık gibi olumsuz duygular beslenmesine sebep olabilmektedir. Deneyimlenen olumsuz duyguların uzun süreli olması çalışanların stres düzeylerini arttırmakta ve tükenmelerine yol açmaktadır. Bu doğrultuda kişi, uğradığı zarar karşısında kendisine zarar veren kişiyle ilişkisini ya yeniden düzenleme yoluna gitmekte ya da misilleme yaparak zarar veren kişiye bedel ödetmek isteyebilmektedir. Böylesine durumlarla mücadele edebilmek için affedebilme gibi insani bir erdeme sahip olmak önemlidir.

Affediciliğin özünde ihlali affetmek vardır. Çalışanların affedici olması örgüt içerisinde yaşanan olumsuzlukları ve ihlalleri görmezden gelmelerini sağlamaktadır. Haksızlığın yarattığı öfke ve kızgınlığın yatışmasına dolayısıyla çalışanın daha pozitif olmasına yardımcı olmaktadır (North, 1987). Affedicilik örgüt içerisinde çalışanların misilleme davranışının önüne geçebilmektedir (Enright ve Fitzgibbons, 2000). Tüm bu olumlu sonuçlar çalışanların psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesinden kaynaklanan yıkıcı tutum ve düşüncelerini yatıştırılmaktadır. Böylece çalışanların tükenmesinin önünde önemli bir tampon işlevi görebilmektedir. Nitekim Zengin'in (2021) çalışmasında örgütsel affedicilik düzeyi arttıkça tükenmişlik düzeyinin azaldığı tespit edilmiştir.

Yapılmış bazı araştırmalar psikolojik sözleşme ihlalinin, tükenmişlik üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir (Üçok, 2012; Üçok ve Torun, 2014; Cinnioğlu vd., 2017; Yasım, 2020). Ayrıca psikolojik sözleşme ihlalinin, affedicilik (Costa ve Neves, 2017; Difonzo vd., 2020) ve tükenmişliğin de affedicilik üzerindeki etkilerini ortaya koyan ve önemli bulgular tespit eden çalışmaların olduğu (Little vd., 2007; Chan, 2010; Malek Zadeh vd., 2018) tespit edilmiştir. Buna karşın psikolojik sözleşme ihlalinin, tükenmişlik üzerindeki etkisinde affediciliğin düzenleyici etkisini inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu doğrultuda psikolojik sözleşme ihlalinin, tükenmişlik üzerindeki etkisinde affediciliğin düzenleyici etkisinin incelenmesinin gerekli olduğu düşünülmektedir. Bu düşünce doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Psikolojik sözleşmenin ihlali, tükenmişliği pozitif şekilde etkilemektedir.

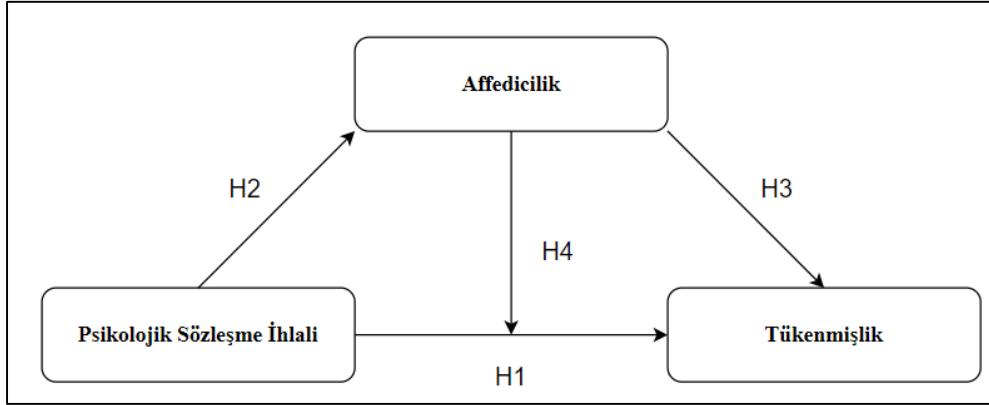
H2: Psikolojik sözleşmenin ihlali, affediciliği negatif şekilde etkilemektedir.

H3: Affedicilik, tükenmişliği negatif şekilde etkilemektedir.

H4: Psikolojik sözleşmenin ihlalinin tükenmişlik üzerindeki etkisinde affediciliği düzenleyici etkisi vardır.

Geliştirilen hipotezler, aşağıda yer alan Şekil 1'deki araştırma modeli üzerinde gösterilmektedir.

Şekil 1. Araştırma Modeli



3. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmanın amacı, psikolojik sözleşme ihlali ile tükenmişlik ilişkisinde affediciliğin düzenleyici etkisinin belirlenmesidir.

3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni; Burdur İli sınırları içerisindeki kamu kurumu çalışanlarından oluşmaktadır. Evrenin geniş olması sebebiyle bir örneklem kitlesinin seçilmesi gerekmektedir. Bu nedenle Burdur İli kent merkezindeki kamu kurumu çalışanları araştırmanın örneklemi olarak belirlenmiştir. Örnekleme ise Ocak-Temmuz 2022 tarihleri arasında ulaşılmış ve veriler toplanmıştır. Ölçekler bağlamında örneklem grubunun gerek kamu çalışanı olması gerekse de çalışma şartlarından dolayı uygun olacağı düşünülmektedir. Kolayda örnekleme yöntemi kullanarak kamu kurumlarında çalışan 471 kişiden veri toplanmıştır. Toplanan anketlerin tümünün elverişli olduğu görülmüş ve tamamı analizlere dâhil edilmiştir. Örneklem sayısının, araştırma evrenini temsil edecek büyüklükte olduğu kabul edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015), çünkü nicel araştırma yöntemlerinin tercih edildiği çalışmalarda, evren büyüklüğü 500.000 ile 1000.000 arasında ise 384 örneklem sayısına ulaşılması uygundur (Kozaklı, 2015). Katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durumu, eğitim düzeyi, yöneticilik görevi, yöneticilik kademesi ve çalışma süreleri ile ilgili dağılımları ise Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2’ye göre araştırmaya katılan çalışanların 208’i (%44,2) kadın ve 263’ü (%55,8) ise erkeklerden oluşmaktadır. Çalışanların 309’u (%65,6) evli ve 162’sinin (%34,4) ise bekâr olduğu görülmektedir. Yaş dağılımı incelendiğinde çalışanların 139’u (%29,5), 21-30 yaş aralığında, 178’i (%37,8) 31-40 yaş aralığında ve 110’u (%23,4) 41-50 yaş aralığında iken 44’ünün ise (%9,3) 50 ve daha büyük yaş aralığında yer aldığı tespit edilmiştir.

Eğitim durumu incelendiğinde çalışanların 13’ü (%2,8) lise ve altı, 47’sinin (%10) ön lisans, 279’unun (%59,2) lisans ve 132’sinin (%28) lisansüstü bir eğitim düzeyine sahip olduğu görülmüştür. Çalışanların 128’i (%27,2) yöneticilik görevine sahip olduğunu ve 343’ü ise (%72,8) yöneticilik görevinin olmadığını ifade etmişlerdir. Yöneticilik görevi olanların 20’si (%4,2) üst kademe, 35’i (%7,4) orta kademe ve 73’ü (%15,5) alt kademe yöneticisi olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 2. Örneklem demografik yapısı

		n	%			n	%
Cinsiyet	Kadın	208	44,2	Yöneticilik Görevi	Evet	128	27,2
	Erkek	263	55,8		Hayır	343	72,8
Medeni Durum	Evli	309	65,6	Yöneticilik Kademesi	Üst	20	4,2
	Bekâr	162	34,4		Orta	35	7,4
Yaş Dağılımı	21-30	139	29,5	Mevcut Kurumda Çalışma Süresi (Yıl)	Alt	73	15,5
	31-40	178	37,8		1-5 yıl	164	34,8
	41-50	110	23,4		5-10 yıl	137	29,1
	50+	44	9,3		11-20 yıl	160	34,0
Eğitim Durumu	Lise ve altı	13	2,8	Şu ana Kadar Toplam Çalışma Süresi (Yıl)	21+ yıl	10	2,1
	Ön lisans	47	10,0		1-5 yıl	121	25,7
	Lisans	279	59,2		5-10 yıl	118	25,1
	Lisansüstü	132	28,0		11-20 yıl	139	29,5
					21+ yıl	93	19,7

Çalışanlara mevcut kurumlarında kaç yıldır çalıştıkları sorulmuştur. Elde edilen yanıtlar incelendiğinde çalışanların 164'ü (%34,8) 1-5 yıl, 137'si (%29,1) 5-10 yıl, 160'ı (%34) 11-20 yıl ve 10'u (%2,1) ise 21 ve daha fazla bir süredir mevcut kurumlarında çalıştıkları tespit edilmiştir. Bunun yanında çalışanların hayatları boyunca toplam kaç yıldır iş hayatında olduklarına dair bir soru yöneltilmiştir. Buna göre çalışanların 121'i (%25,7) 1-5 yıl, 118'i (%25,1) 5-10 yıl, 139'u (%29,5) 11-20 yıl ve son olarak da 93'ü (%19,7) 21 yıl ve daha fazla bir süredir iş hayatında aktif şekilde çalıştığı görülmüştür.

3.2. Veri Toplama Araçları

Katılımcılardan veri toplamak amacıyla oluşturulan anket formunda 3 farklı ölçek yer almaktadır.

Psikolojik Sözleşmenin İhlali Ölçeği: Kamu kurumu çalışanlarının psikolojik sözleşmenin ihlali algısını ölçmeye yönelik gerçekleştirilen anket uygulamasında, Robinson ve Rousseau (1994) tarafından geliştirilen ve Aykanat (2014) tarafından Türkçeye uyarlama çalışması yapılan Psikolojik Sözleşmenin İhlali Ölçeği (PSİÖ) kullanılmıştır. 9 maddeden ve tek boyuttan oluşan bu ölçekte, 1) Kesinlikle Katılmıyorum ile 5) Kesinlikle Katılıyorum arasında değişen 5'li bir Likert puanlama kullanılmıştır.

Tükenmişlik Ölçeği: Araştırma kapsamında çalışanların tükenmişlik durumlarını ölçmek amacıyla Malach-Pines'in (2005) hazırlamış olduğu Tükenmişlik Ölçeği Kısa Versiyonu kullanılmıştır. Ölçeğin Tümkaya, Çam ve Çavuşoğlu (2009) tarafından Türkçeye uyarlama, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Toplamda 10 soru ve tek boyuttan oluşan bu ölçekte, 1) Hiçbir Zaman ile 7) Her Zaman arasında değişen 7'li bir Likert derecelendirme kullanılmıştır.

Affedicilik Ölçeği: Araştırma kapsamında son olarak Karaman-Kepeneci ve Nayir (2015) tarafından geliştirilen 10 maddeden ve tek boyuttan oluşan Affedicilik Ölçeği kullanılmıştır.

Katılımcıların ölçekte verilen maddelere katılımının sıklık derecesi ise 1) Hiçbir zaman ve 5) Her zaman arasında değişen 5'li bir Likert derecelendirmeyle ölçülmüştür.

3.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Araştırmanın tüm ölçekleri tek boyutlu olduğundan tümüne Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. DFA analizi neticesinde elde edilen uyum indeksleri ve kabul edilebilir uyum indeksleri (Gürbüz, 2019; Meydan ve Şeşen, 2015) Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Ölçeklere İlişkin DFA Uyum İndeks Değerleri

Uyum İndeksleri	p	X ²	X ² /df	CFI	GFI	RMSEA	SRMR
Kabul Edilebilir Değerler	>,05	-	<5	≥,90	≥,90	≤,08	≤,08
Psikolojik Sözleşmenin İhlali	,00	42,39	3,85	,99	,98	,07	,02
Tükenmişlik	,00	61,32	3,83	,99	,97	,07	,01
Affedicilik	,00	88,05	3,67	,98	,96	,07	,04

Tablo 3'te sunulmuş olan bulgular incelendiğinde tüm ölçeklerin uyum indeks değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. Ancak bu uyum indekslerini iyileştirmek adına bazı modifikasyon işlemleri yapılmıştır. Psikolojik sözleşmenin ihlali ölçeğinin P7. ve P8. maddeleri arzu edilen faktör yük değerlerine sahip olmamaları nedeniyle analizin dışında bırakılmıştır. Bunun yanında P1↔P2, P4↔P5 ve P6↔P9 maddeleri birbirine bağlanmıştır. Affedicilik ölçeğinin A10 maddesi analize dâhil edilmemiş ve A1↔A2, A3↔A4 ve A5↔A6 maddeleri birbirine bağlanmıştır. Son olarak tükenmişlik ölçeğinin T1 ve T3 maddeleri analizin dışında tutulmuş ve T7↔T8, T7↔T10, T8↔T10, T9↔T10 maddeleri arasında modifikasyon işlemi yapılarak birbirine bağlanmıştır.

Yapılan analizler sonucunda ölçeklerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda normal dağılıma uygunluğunu ortaya koyan Skewness ve Kurtosis (çarpıklık/basıklık) değerlerinin -1 ile +1 arasında olması gerektiği ifade edilirken (Gürbüz ve Şahin, 2015), Tabachnick ve Fidell'e (2013) göre -1,5 ile +1,5 arasında olması durumunda da normal dağılımın sağlandığı kabul edilmektedir. Bu çalışmada kullanılan değişkenlerin değerlerinin de alan yazında ifade edilen aralıkta yer aldığı görülmüş olup normal dağılım gösterdiği söylenebilir. Ayrıca bu ölçeklerin güvenilirliği sınanmış ve tespit edilen değerler Tablo 4'te gösterilmiştir. Dolayısıyla araştırma verisinin normal dağılım gösterdiği, faktör yapısının doğrulandığı ve önemli düzeyde güvenilirlik değerlerine sahip olduğu ifade edilebilir.

Tablo 4. Değişkenlerin Ortalamaları, Güvenirlik ve Normal Dağılım Değerleri

	\bar{X}	S.S.	α	Skewness	Kurtosis
Psikolojik Sözleşmenin İhlali	1,78	,81	,945	1,223	,908
Affedicilik	3,81	,80	,913	-,864	-,010
Tükenmişlik	2,44	1,18	,940	,821	-,210

α : Cronbach Alpha güvenirlilik değeri

\bar{X} : Ortalama

Değişkenlerin ortalamaları incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip değişken affedicilik ($\bar{X}=3,81$; S.S.=,80) iken ardından büyüklüğüne göre tükenmişlik ($\bar{X}=2,44$; S.S.=1,18) ve psikolojik sözleşmenin ihlali ($\bar{X}=1,78$; S.S.=,81) gelmektedir.

3.4. Araştırmanın Bulguları

Öncelikle araştırma değişkenleri arasında nasıl bir ilişkinin var olduğunu tespit etmek amacıyla korelasyon testi yapılmıştır. Korelasyon testi iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi, bu ilişkinin katsayısını ve yönünü tespit etmek amacıyla yapılmaktadır. -1 ile +1 arasında bir değer alan korelasyon katsayısı, neden-sonuç ilişkisini vermemektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015). Korelasyon testi neticesinde ulaşılan bulgular Tablo 5’te gösterilmiştir.

Tablo 5. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Değerleri

	1	2	3
1. Psikolojik Sözleşmenin İhlali	1		
2. Affedicilik	-,542**	1	
3. Tükenmişlik	,478**	-,289**	1

***p* < .01

Tablo 5’te gösterilen korelasyon değerleri incelendiğinde psikolojik sözleşmenin ihlalinin affedicilik ile negatif ancak tükenmişlikle pozitif bir ilişkisinin olduğu görülmektedir. Bunun yanında affedicilik ile tükenmişlik arasında negatif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Tüm bu ilişkilerin anlamlı olduğu saptanmıştır (*p* < .01).

Araştırmanın hipotezlerini sınamak amacıyla bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu doğrultuda regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizleri değişkenler arasında neden-sonuç ilişkisini vermektedir (İslamoğlu ve Alınçık, 2014; Gürbüz ve Şahin, 2015). Bu araştırmanın sonucunda elde edilen regresyon analizi bulguları Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6. Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizi Değerleri

	Psikolojik Sözleşmenin İhlali			Regresyon Modelin Özeti
	β	S.H.	p	
Affedicilik	-,542	,038	,000	$R^2 = ,294$, $Adj.R^2 = ,292$, $p = ,00$, $F = 194,915$
Tükenmişlik	,478	,059	,000	$R^2 = ,228$, $Adj.R^2 = ,227$, $p = ,00$, $F = 138,827$

	Affedicilik			Regresyon Modelin Özeti
	β	S.H.	p	
Tükenmişlik	-,289	,066	,000	$R^2 = ,083$, $Adj.R^2 = ,081$, $p = ,00$, $F = 42,659$

Tablo 6 iki bölümden oluşmaktadır. Tablonun ilk kısmında bağımsız değişken olan psikolojik sözleşmenin ihlalinin, affedicilik ve tükenmişlik değişkenleri üzerindeki etkisine dair bulgulara yer verilmiştir. Bu etkilerin tespitine yönelik kurulan regresyon modellerinin anlamlı olduğu tespit

edilmiştir (Affedicilik: $F=194,915$, $p=,00$; Tükenmişlik: $F=138,827$, $p=,00$). Bu modellerin beta katsayıları incelendiğinde ise psikolojik sözleşmenin ihlalinin affediciliği anlamlı bir şekilde negatif ($\beta=-,542$, $p<,05$), tükenmişliği ise pozitif ($\beta=,478$, $p<,05$) şekilde etkilediği görülmektedir. Affedicilik değişkenindeki değişimin yaklaşık olarak %29'unun ($Adj.R^2=,292$) ve tükenmişlik değişkenindeki değişimin ise yaklaşık olarak %23'ünün ($Adj.R^2=,227$) psikolojik sözleşmenin ihlali değişkeninden kaynakladığı ortaya çıkmıştır.

Tablonun ikinci kısmında ise bağımsız değişken olarak belirlenen affediciliğin tükenmişlik üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu aşamada kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğu saptanmıştır ($F=42,659$, $p=,00$). Buna göre affediciliğin, tükenmişliği ($\beta=-,289$, $p<,05$) anlamlı ve negatif şekilde yordadığı görülmektedir. Tükenmişlikteki değişimin yaklaşık olarak %8'inin ($Adj.R^2=,081$) affedicilik değişkeninden kaynakladığı tespit edilmiştir.

Araştırmanın önemli hipotezlerinden biri de affediciliğin düzenleyici etkisinin olup olmadığını tespit etmektir. Düzenleyici etki ise bağımsız değişkenin bağımlı değişkenle ilişkisinin hangi durumlarda değiştiğini ortaya koymaktadır. Düzenleyici değişken bu ilişkinin yönünü ve şiddetini etkilemektedir. Düzenleyici etkinin farklı seviyelerinde (düşük, orta, yüksek) bu ilişkinin nasıl değiştiğini tespit etmek amacıyla eğim (slope) testi yapılmaktadır. Tespit edilen bulgular ise grafik şeklinde sunulmaktadır (Gürbüz, 2019).

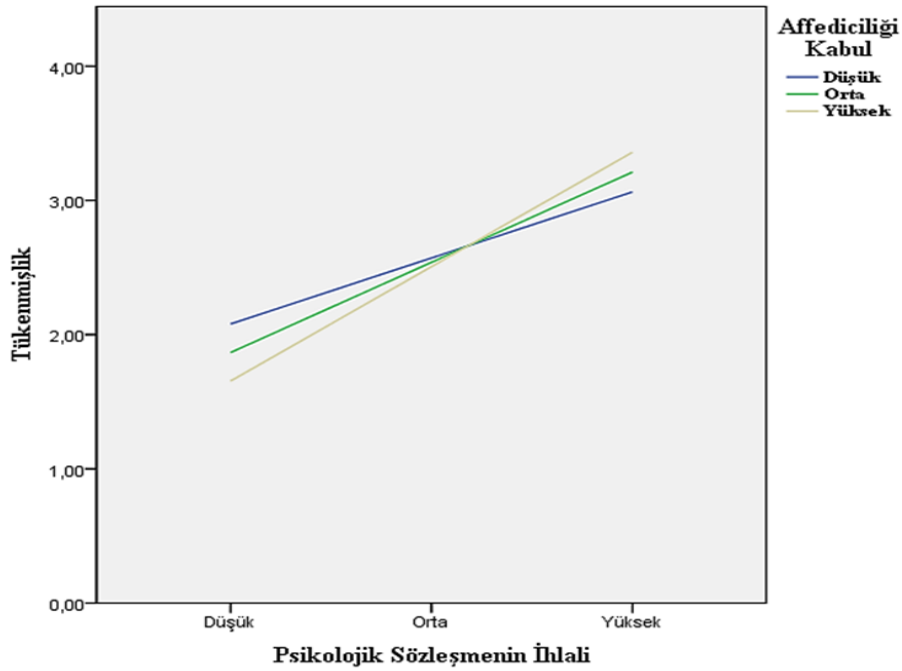
Düzenleyici etkiyi tespit etmek üzere Andrew F. Hayes (2013) tarafından geliştirilen Process Makrosu kullanılmıştır. Bu amaçla 471 gönüllü katılımcıdan toplanan veri seti analize dâhil edilmiştir. Bu verilere %95 güven aralığı uygulanmıştır. Bunun yanında veri setini yanlışlık hatasından arındırmak amacıyla 5000'li bootstrap yöntemi kullanılmış ve modeller test edilmiştir. Bootstrap yöntemi anlamsız sonuçları engelleyerek örneklemin temsil gücünü arttırmaktadır. Analiz sonucunda ulaşılan bulguların anlamlı olup olmadığını ortaya koymak amacıyla anlamlılık (p) kat sayısı yerine güven aralığının alt (LLCI) ve üst (ULCI) değerleri incelenmektedir. Düzenleyici etkinin anlamlı olması için güven aralığının (LLCI/ULCI) sıfırı kapsamaması gerekmektedir. Dolayısıyla bu değerlerin ikisinin de aynı anda ya sıfırdan küçük ya da sıfırdan büyük olması gerekmektedir (Hayes, 2013; Gürbüz, 2019).

Tablo 7. Düzenleyici Etki Analizinin Bulguları

	β	S.H.	t	p	LLCI	ULCI	
Sabit	3,1112	,5406	5,7549	,0000	2,0488	4,1735	
Psikolojik Sözleşmenin İhlali (X)	-,2341	,2372	-,9869	,3242	-,7003	,2320	
Affedicilik (W)	-,5393	,1392	-3,8727	,0001	-,8129	-,2656	
Etkileşimsel Etki (X.W)	,2797	,0705	3,9699	,0001	,1413	,4182	
Affedicilik	Düşük	,6093	,0710	8,5768	,0000	,4697	,7489
	Orta	,8323	,0812	10,2512	,0000	,6728	,9919
	Yüksek	1,0553	,1202	8,7797	,0000	,8191	1,2915
Modelin Özeti	R		R ²	F		p	
	,5048		,2548	53,2271		,000	

Tablo 7’de gösterilen değerler incelendiğinde düzenleyici etkiyi gösteren etkileşimsel (düzenleyici) etki (X.W) değerinin anlamlı olduğu görülmektedir. Bu değer anlamlılığını gösteren güven aralığı değerlerinin sıfırı kapsamadığı tespit edilmiştir [%95 (LLCI=,1413 /ULCI=,4182); $t=3,9699$; $p<,01$]. Psikolojik sözleşmenin ihlalinin ve affedicilikün tükenmişlik üzerindeki etkileşimsel etkisinin anlamlı olduğu saptanmıştır ($\beta=,2797$; $p<,01$). Düzenleyici değişkenin düzeylerine göre düzenleyici etkinin nasıl değiştiğini incelemek için eğim (slope) analizinin sonuçlarının incelenmesi gerekmektedir. Bu bulgular ise grafiksel olarak Şekil 2’de gösterilmiştir.

Şekil 1. Düzenleyici Değişken Etkilerinin Grafiksel Gösterimi



Tablo 7’de verilen değerler ve Şekil 2’de gösterilen grafik incelendiğinde düzenleyici değişken olan affediciliğin düşük ($\beta=,6093$; $p<,01$), orta ($\beta=,8323$; $p<,01$) ve yüksek ($\beta=1,0553$; $p<,01$) olduğu tüm durumlarda psikolojik sözleşmenin ihlalinin tükenmişlik üzerindeki etkisinin daha da arttığı görülmüştür. Bu sonuçlar, psikolojik sözleşmenin ihlaliyle tükenmişlik ilişkisinin affedicilik değişkeni tarafından düzenlendiğini göstermektedir. Buradan hareketle psikolojik sözleşme ihlalinin tükenmişlik üzerindeki etkisi affediciliğin düzeylerine göre farklılaştığı söylenebilir. Affedicilik düzeyinin yüksek ve orta düzeyde olduğu durumlarda psikolojik sözleşme ihlalinin düzeyi arttıkça tükenmişlik düzeyi de artmaktadır. Benzer şekilde affedicilik düzeyinin düşük olduğu durumlarda da psikolojik sözleşme ihlalinin düzeyi arttıkça tükenmişlik düzeyi artmaktadır; fakat bu artış nispeten daha azdır.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Psikolojik sözleşmeler çalışanların tutum ve davranışlarının belirleyicisi olup çalışan ve yöneticiler arasında denge unsuru işlevi görmektedir. Fakat psikolojik sözleşme ihlali sonucunda oluşan

güçlü duygusal tepkiler beraberinde öfke, kırgınlık, hayal kırıklığı, adaletsizlik ve eşitsizlik gibi tepkileri ortaya çıkarabilmektedir. Psikolojik sözleşme ihlali algısının belki de en olumsuz etkisi, güvene dayalı ilişkinin zedelenmesi ve çalışanların örgüte sağladıkları katkının azalmasıdır. Öte yandan çalışanların ücret, statü, terfi etmek amacıyla hevesle başladıkları işlerindeki çalışma ilişkilerinin zorlaşması bir süre sonra fiziksel ve zihinsel açıdan yıpranma yaşanmasına neden olabilmektedir. İş ile ilgili olarak yaşanan olumsuz deneyimler hayata ve çalışma ortamına karşı olumsuz tutum ve davranışlara sebep olmaktadır. Yaşanılan deneyimin neticesinde bireyin enerjisinde ve kaynaklarında tükenme durumu ve başarısız olma hali söz konusu olmaktadır. Bireyin ne olduğu ve ne yapması gerektiği arasındaki kopukluk, zamanla kişiyi iyileşmesi zor olan fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk sarmalına doğru sürüklemektedir. Böylece yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumların yansımaları tükenmişliğe sebep olmaktadır.

Bireyin diğer insanlarla kurduğu iletişim ve etkileşimdeki anlaşmazlıklar, çatışmalar bir süre sonra haksızlığa uğradığı fikrine kapılmasına sebep olmaktadır. Böylece kişi yaşamış olduğu haksızlık hissi karşısında ya muhatabıyla ilişkisini yeniden düzenleme yoluna gitmektedir ya da intikam hissiyle hareket ederek bedel ödetmeyi isteyebilmektedir. Misilleme davranışının önüne geçilebilmesi adına affedebilme gibi insani bir erdeme sahip olmak bu noktada büyük bir önem arz etmektedir. Affedicilik olumlu bir psikolojik tepki olarak insani ilişkilerin şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır.

Mevcut literatürden hareketle bu çalışmanın amacı; kamu kurumlarında çalışanlar ile yöneticiler arasındaki ilişkinin doğasına açıklık getirilmesi adına kamu kurumu çalışanlarında psikolojik sözleşme ihlali ile tükenmişlik ilişkisinde, affediciliğin düzenleyici rolünü incelemektir. Bu doğrultuda bir model oluşturularak hipotezler geliştirilmiştir.

Yapılan korelasyon analizi neticesinde psikolojik sözleşmenin ihlalinin affedicilik ile negatif ancak tükenmişlikle pozitif bir ilişkisinin olduğu görülmüştür. Bunun yanında affedicilik ile tükenmişlik arasında negatif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Tüm bu ilişkilerin anlamlı olduğu saptanmıştır. Araştırmanın hipotezlerini sınamak amacıyla bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu doğrultuda regresyon analizi yapılmıştır. Bu analize göre psikolojik sözleşmenin ihlalinin, affedicilikü negatif etkileyerek düşürdüğü ancak tükenmişliği pozitif etkileyerek arttırdığı ortaya çıkmıştır. Affedicilikün ise tükenmişliği negatif etkilediği ve düzeyini düşürdüğü tespit edilmiştir. Bunun yanında kamu çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlallerinin tükenmişlikleri üzerindeki etkisinde affediciliğin düzenleyici rolünün incelendiği bu çalışmada, psikolojik sözleşme ihlalinin tükenmişlik üzerindeki etkisinde affediciliğin düzenleyici rolünün olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kamu kurumu çalışanlarının, kamu hizmeti üretme ve sunma noktasında sorumluluklarını yerine getirmeleri hizmet verdikleri kişiler ve örgüt açısından önem taşımaktadır. Zira yapılan bu çalışmada psikolojik sözleşme ihlalinin tükenmişlikle olumlu ve anlamlı bir ilişkisinin olduğu

görülmüştür. Bu bulgu, Üçok (2012), Üçok ve Torun (2014), Cinnioğlu ve diğerleri (2017) ve Yasım'ın (2020) yapmış oldukları çalışmalarında ulaştıkları sonuç ile benzerlik göstermektedir. Yapılan bu çalışmada elde edilen sonuçlardan bir diğeri ise psikolojik sözleşme ihlalinin, affedicilik üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğudur. Bu sonuç, Costa ve Neves'in (2017), Difonzo ve diğerlerinin (2020) yapmış oldukları çalışmalarında ulaşılmış oldukları sonuçlar ile benzerlik göstermektedir. Ayrıca bu çalışmada affedicilik ve tükenmişlik arasında olumsuz ve anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Bu sonuç, Little ve diğerlerinin (2007), Chan (2010) ve Torkamani ve diğerlerinin (2018) yapmış oldukları çalışmalarında ulaşılmış oldukları sonuçlar ile benzerlik göstermektedir. Buradan hareketle bu çalışmada tespit edilen sonuçların desteklendiğini söylemek mümkündür. Psikolojik sözleşmenin gerekliliklerinin yerine getirilmemesi adaletsizliği ve hak arayışını desteklediği bilinen bir gerçektir. Beklentilerin karşılanmadığı durumlarda ise bu çalışmada tespit edildiği gibi tükenmişliğin düzeyi yükselecektir. Öte yandan misilleme davranışlarına yönelmeden affedicilik sayesinde insanın tükenmişlik gibi bir sendromunun düzeyinin düşürecektir. Bu bağlamda bu çalışmanın bulguları literatür için önem taşımaktadır.

Sonuç olarak, örgütte psikolojik sözleşmenin ihlali, çalışanların adaletsizlik algısına yol açabilmektedir. Çalışanlar bu haksızlığı bazen dile getirerek bazen de örgütün aleyhinde birtakım tutum ve davranışlar sergileyerek adalet terazisinin kefelindeki dengesizliği düzeltmeye çalışabilmektedir. Özellikle güç mesafesinin yüksek olduğu Türk toplumu (Sargut, 2015) gibi toplumlarda çalışanlar yöneticilere ulaşmakta güçlük çekebilir veya haksızlığa karşı sessiz kalmayı ve itaat etmeyi tercih edebilir. Bu durum her ne kadar dışsal çatışmanın önüne geçmiş gibi görünse de aslında içsel bir çatışmaya sebep olmaktadır. Çünkü adaletsizlik algısı var olmaya devam edecektir. Haksızlık düğümü çözülmediğinden örgüte ve yöneticiye olan güven zedelenmektedir. Bu noktada kendini güçsüz hisseden çalışanlar zamanla sinik bir tutum ve davranış sergileyerek tükenmişliğe sürüklenebilir. Bu sebeple düşük motivasyon, performans ve verimlilik ortaya çıkabilir. Ayrıca yüksek düzeyde kaytarma, misilleme, sabotaj davranışlarına ve işten ayrılmalara sebep olabilir.

Bilişsel Dengeleme Kuramına (Abelson ve Rosenberg, 1958) dayanarak psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanlarda bilişsel bir çelişki yarattığı söylenebilir. Bu kurama göre insanlar zihinsel çelişki yaşadıkları iki durum arasında mutlaka bir denge kurma ihtiyacı hissederler. Bu bağlamda psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesinin ve yöneticiler tarafından bir çözüme kavuşturulmamasının önemli bir çelişki yarattığı söylenebilir. Çalışanlar proaktif davranarak kendileri bir denge arayışına girebilir. Bu durumda affedicilik önemli bir denge unsuru olarak tercih edilebilir. Çalışanlar, çevreden destek alarak çözemedikleri bir haksızlığı affederek bu zihinsel dengesizliği gidermeye çalışarak adaletsizlik algısının çalışanlarda yarattığı stres, tükenmişlik ve kaygı gibi olumsuzlukların etkisi affedicilik sayesinde az da olsa giderilmiş olacaktır. Psikolojik sözleşme yazılı olamadığından dolayı, çalışanlar açısından ihlal edilip edilmediği anlaşılmamaktadır. Özellikle çalışanların otoriteye itaat düzeyi yüksekse ve çekinceleri varsa genellikle mevcut durumu yöneticilere iletme noktasında isteksiz davranabilirler. Bu

durum hem çalışan hem de örgüt için olumsuzluklar yaratabilir. Bu nedenle iletişim kanallarının açık olması önerilir. Dikey iletişim yolları açılmalıdır. Çalışanlar yöneticilerine kolay ulaşabilmelidir. Hiyerarşik düzen esnetilerek çalışanlar kendi istek, ihtiyaç ve beklentilerini bizzat yöneticilerle paylaşabilmelidir. Çalışanların beklenti ve talepleri gerekirse yazılı bir belgeye dönüştürülmelidir. Çalışanların ses çıkarmamaları hallerinden memnun oldukları anlamına gelmez. Zaman zaman çalışanlarla birebir ve toplu şekilde toplantılar yapılarak durumları hakkında bilgi toplanmalı ve ciddiyetle değerlendirilmelidir.

Sonuçları itibariyle örgüt ve çalışan için hoş olmayan misilleme, intikam alma ve üretim karşıtı her davranışın çözümü ancak diyalogla mümkündür. Çalışanlar diyalog ve iletişim kuramayacak durumdaysa en azından kendi psikolojik ve fizyolojik sağlığı için daha ılımlı yollar tercih edebilirler. Bu anlamda affetmek, çalışanın tükenmesinin önüne geçebilir. Öte yandan karşı tarafa zarar vermek gibi olumsuz düşünce ve davranışları engelleyebilir. Özetle kişinin iç dünyasında yaşadığı fırtınayı dindirmesine yardımcı olabilir. Dolayısıyla küçük konularda yaşanan ihlalleri zihinsel olarak büyütmeden ve istenmeyen sonuçlara sebep olmadan affetmek, çalışanların yararına olacaktır. Affetmek gibi önemli bir erdem, çalışanın işine odaklanmasını sağlayabilir. Örgüt içerisinde sorun üreten değil, çözümün bir parçası haline gelebilir. Bu durumun şüphesiz hem çalışana hem de örgüte önemli katkıları olacaktır.

Gelecek çalışmalarda, psikolojik sözleşme ihlalinin mutlulukla ilişkisinde affediciliğin etkisi araştırılabilir. Bireylerin durumu, olayları, arkadaşlarını veya yöneticileri affettiklerinde mutluluklarına olan etkisinin nasıl değişeceği merak konusudur. Affetmek kişinin kendi esenliğine de olumlu katkı sağlaması sebebiyle işyerindeki mutluluğu arttırması beklenir. Çünkü affedicilik olumsuzluklar ile kişinin mutluluğu, huzuru arasında bir tampon işlevi görebilir. Benzer çalışmalar özel sektör ve kâr amacı gütmeyen Sivil Toplum Kuruluşları üzerinde tekrarlanabilir.

For the study, ethics committee permission document dated January 4, 2022 and numbered E-18457941-050.99-34655 was obtained from the Artvin Çoruh University Ethics Committee.

The study has been crafted in adherence to the principles of research and publication ethics.

The authors declare that there exists no financial conflict of interest involving any institution, organization, or individual(s) associated with the article. Furthermore, there are no conflicts of interest among the authors themselves.

The first autor's contribution rate is 80%, and second author's contribution rate is 20%.

REFERENCES

Abelson, R. P., & Rosenberg, M. J. (1958). Symbolic psycho-logic: A model of attitudinal cognition. *Behavioral Science*, 3(1), 1-13. <https://doi.org/10.1002/bs.3830030102>

- Aydın, F. T. (2017). Pozitif bir karakter gücü olarak affedicilik. *The Journal of Happiness & Well-Being*, 5(1), 1-22.
- Aydın-Tükeltürk, Ş., Şahin-Perçin, N., & Güzel, B. (21-23 Mayıs 2009). *Örgütlerde psikolojik kontrat ihlalleri ve sinizm ilişkisi: 4-5 yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma*. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, (s. 688-692). Eskişehir, Türkiye.
<http://w3.balikesir.edu.tr/~seymen/yonetim.pdf>
- Aykanat, Z. (2014). *Psikolojik sözleşmenin ihlali algısında örgütsel adaletin etkisi ve etik liderin aracı değişken olarak rolü: Kalkınma ajanslarında uygulama*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. & van der Velde, M. E. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72(1), 143-158.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.10.005>
- Chan, D. W. (2010). Teacher burnout revisited: introducing positive intervention approaches based on gratitude and forgiveness. *Educational Research Journal*, 25(2), 165-186.
<https://search.informit.org/doi/10.3316/informit.406734425019134>
- Cinnioğlu, H., Salha, H., & Yazıt, H. (2017). Yiyecek içecek işletmelerinde çalışan işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlal algılarının tükenmişlik düzeyleri üzerine etkisi Tekirdağ örneği. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 6(4), 45-58.
- Costa, S. P., & Neves, P. (2017). Forgiving is good for health and performance: how forgiveness helps individuals cope with the psychological contract breach. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 124-136.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.005>
- Çardak, M. (2013). Affedicilik. A. Akın (Ed.). *Güncel psikolojik kavramlar I pozitif psikoloji içinde* (206-221). Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınları.
- Çetinkaya, F. F. (2014). *Hizmet işletmelerinde psikolojik sözleşme ihlalleri ve örgütsel sinizm ilişkisi: kapadokya bölgesi 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi] Afyonkarahisar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çobanoğlu, N. F. (2021). *Hekimlerde tükenmişlik düzeyi ve algılanan stres düzeyinin gastrointestinal semptomlar ile ilişkisi*. [Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi]. İstanbul Medeniyet Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Demirgil, Z. (2021). Tükenmişlik. M. H. Mücevher ve Z. Demirgil (Ed.), *Kronik işgören hastalıkları nedenleri, sonuçları ve çareleri içinde* (ss. 53-78). Gazi Kitabevi.
- DiFonzo, N., Alongi, A., & Wiele, P. (2020). Apology, restitution, and forgiveness after psychological contract breach. *Journal of Business Ethics*, 161(1), 53-69. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3984-1>
- Doğan, S., & Karaçelebi, F. G. (2023). Yönetici nezaketsizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: psikolojik sözleşme ihlali ve ahlaki çözümlenin aracılık rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 10(2), 125-139.
<https://doi.org/10.18394/iid.1354306>
- Downie, R.S. (1965). Forgiveness. *The Philosophical Quarterly*, 15 (59), 128- 134.
<https://doi.org/10.2307/2218212>
- Elden, B. (2017). *Psikolojik sözleşme ihlali ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde birey-örgüt uyumunun düzenleyici rolü*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Elibol, F., & Kılıçer, T. (2019). Türkiye’de yatılı engelli bakım merkezlerinde hizmet kalitesinin ölçülmesi. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, 19(43), 109-148.
- Enright, R. D., & Fitzgibbons, R. P. (2000). *Helping clients forgive: An empirical guide for resolving anger and restoring hope*. American Psychological Association.

- Esmer, Y., & Özdaşlı, K. (2018). *Akademik yönetimde psikolojik sözleşme ihlali, etik liderlik ve prososyal davranışlar*. Çizgi Kitabevi Yayınları.
- Gao, F., Li, Y., & Bai, X. (2022). Forgiveness and subjective well-being: a meta-analysis review. *Personality and Individual Differences*, (186), 111-350. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.111350>
- Güler, N. H. (2021). *Stratejik insan kaynakları yönetiminde duygusal emeği anlamak*. Gazi Kitabevi.
- Gürbüz, S. (2019). *Amos ile yapısal eşitlik modellemesi temel ilkeler ve uygulamalı analizler (IBM AMOS uygulamalı, örnek veri setleri)*. Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Güriş, S., Akyurt, N., & Angı, A. (2012). *Akademisyenler ve yabancı dil*. Der Yayınevi.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regressionbased approach*. Guilford Press.
- Hökelekli, H. (2013). *Psikoloji, din ve eğitim yönüyle insani değerler*. Değerler Eğitim Merkezi Yayınları.
- İslamoğlu, A. H., & Alıncaık, Ü. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Beta Basım Yayım.
- Kanbur, E., & Ali, A. Y. (2020). Psikolojik sözleşme algısının işe adanmışlık üzerindeki etkisi. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 531-549. <https://doi.org/10.31592/aeusbed.615587>
- Kanbur, E., Kanbur, A., & Özdemir, B. (2022). Çevresel örgütsel vatandaşlık davranışı: bir ölçek uyarlama çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 13, 16-28.
- Kara, E. (2009). Dini ve psikolojik açıdan bağışlayıcılığın terapötik değeri. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2 (8), 221–229. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.1144223>
- Karaman Kepenekci, Y., & Nayir, K. F. (2015). Örgütsel affedicilik ölçeğinin geliştirilmesi ve öğretmenlerin örgütsel affediciliğe ilişkin görüşler. *Mersin University Journal of the Faculty of Education*, 11(3), 922-934. <https://doi.org/10.17860/efd.93627>
- Karcıoğlu, F., Aykanat, Z., & Cınar, O. (2014). The impact of organizational justice on the perception of psychological contract breach and the role of ethical leader as a moderator: an application on developing agencies. *Research Journal of Business and Management*, 1(2), 74-86.
- Kaynak, Ü. (2020). Ölçülülük. Ş. Işık (Ed.), *Karakter güçleri ve erdemler içinde* (ss. 198-222). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Koçak, H., & Koç, H. (2018). Psikolojik sözleşme ihlalleri ile örgütsel güven ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Kamu ve özel sektör karşılaştırması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 1217-1241. <https://doi.org/10.20491/isarder.2018.571>
- Koç, H., & Topaloğlu, M. (2012). *İşletmeciler için yönetim bilimi*. Seçkin Yayınevi.
- Korkmaz, F. (2020). Örgütsel affedicilik. G. Akdeniz ve F. Korkmaz (Ed.), *21. Yüzyılda örgütsel davranışta 21 güncel yaklaşım içinde* (ss. 179-204). Gazi Kitabevi.
- Kozaklı M (2015). *Bilimsel araştırma: tasarım, yazım ve yayım teknikleri*. Detay Yayıncılık.
- Little, L. M., Simmons, B. L., & Nelson, D. L. (2007). Health among leaders: positive and negative affect engagement and burnout, forgiveness and revenge. *Journal of Management Studies*, 44(2), 243-260. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00687.x>
- Malach-Pines, A. (2005). The burnout measure, short version. *International Journal of Stress Management*, 12(1), 78-88. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.12.1.78>
- Malek Zadeh Torkamani, P., Aminpoor, M., Bakhtiari Said, B., & Khalili, G. (2018). The effectiveness of forgiveness-based intervention on couple burnout in women affected by infidelity of spouse. *Zanko Journal of Medical Sciences*, 19(60), 31-45.

- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99 – 113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Reviews of Psychology*, 52, 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- McCullough, M. E., Bellah, C. G., Kilpatrick, S. D., & Johnson, J. L. (2001). Vengefulness: relationships with forgiveness, rumination, well-being, and the big five. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(5), 601-610. <https://doi.org/10.1177/0146167201275008>
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2015). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Detay Yayıncılık.
- Mimaroglu, H. (2008). *Psikolojik sözleşmenin personelin tutum ve davranışlarına etkileri: tıbbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256. <https://doi.org/10.2307/259230>
- North, J. (1987). Wrongdoing and forgiveness. *Philosophy*, 42, 499-508. <https://doi.org/10.1017/s003181910003905x>
- Oğuzberk, M., & Aydın, A. (2008). Ruh sağlığı çalışanlarında tükenmişlik. *Klinik Psikiyatri*, 11(4), 167-179.
- Polatcı, S. (2007). *Tükenmişlik sendromu ve tükenmişlik sendromuna etki eden faktörler Gaziosmanpaşa Üniversitesi akademik personeli üzerinde bir analiz*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Rao, X., Wang, W., Luo, S., Qiu, J., & Li, H. (2022). Brain structures associated with individual differences in decisional and emotional forgiveness. *Neuropsychologia*, 1-36.
- Richards, N. (1988). Forgiveness. *Ethics*, 99 (1), 77-97. <https://doi.org/10.1016/j.neuropsychologia.2022.108223>
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and ocb: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 289-298. <https://doi.org/10.1002/job.4030160309>
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259. <https://doi.org/10.1002/job.4030150306>
- Robinson, S. L., & Wolfe Morrison, E. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525-546. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200008\)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200008)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T)
- Sargut, A. S. (2015). *Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim*. Imge Kitabevi.
- Satıcı, S. A. (2016). *Üniversite öğrencilerinin affetme, intikam, sosyal bağlılık ve öznel iyi oluşları: farklı yapısal modellerin denenmesi üzerine bir araştırma*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Pearson.
- Tagay, Ö., & Cırcır, O. (2021). Okulda affetmenin desteklenmesi. G. Arslan ve M. Yıldırım (Ed.), *Okulda pozitif psikoloji kuramdan uygulamaya içinde* (ss. 129-143). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Taysi, E. (2007). *İkili ilişkilerde bağışlama: ilişki kalitesi ve yüklemelerin rolü*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Thompson, L. Y., Snyder, C. R., Hoffman, L., Michael, S. T., Rasmussen, H. N., Billings, L. S., & Roberts, D. E. (2005). Dispositional forgiveness of self, others, and situations. *Journal of Personality*, 73(2), 313-360. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2005.00311.x>

- Tümkiye, S., Çam, S., & Çavuşoğlu, Ğ. (2009). Tükenmişlik ölçeği kısa versiyonu'nun Türkçe'ye uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 387–398.
- Türközü, Ö. (2019). *Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizm üzerine etkisinin incelenmesi: çağrı merkezi sektöründe bir araştırma*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Umutlu, S. (2021). *Kadınlarda iş- aile- yaşam dengesi*. Astana Yayınları.
- Üçok, D. I. (2012). *Sinik tutum ve psikolojik sözleşme ihlali algısının tükenmişlik üzerindeki etkisi*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Üçok, D. ve Torun, A. (2014). Tükenmişliği etkileyen olumsuz tutum ve beklentiler: Sinik tutum ve psikolojik sözleşme ihlali algısı üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(1), 231-249. <https://doi.org/10.16951/iibd.76837>
- Yasım, Y. K. (2020). Mesleki tükenmişlik, makyavelizm, psikolojik sözleşme ihlali ve demokratik liderlik arasındaki ilişkilerin smartpls ile analizi. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 87-101. <https://doi.org/10.21733/ibad.652328>
- Zengin, Ç. (2021). *Hemşirelerde tükenmişlik düzeyinin ruminatif düşünce biçimleri ve örgütsel affedicilik açısından incelenmesi*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.